

СИСТЕМА КОНТРОЛЮ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ ДЕВЕЛОПМЕНТУ ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.2.17>

Постановка проблеми. В умовах нестабільності ринку житлової нерухомості та посилення конкуренції серед девелоперських компаній актуалізується необхідність створення ефективної системи контролю результативності планування доходів, оскільки від точності прогнозування та моніторингу фінансових показників залежить успішність реалізації інвестиційно-будівельних проектів. *Мета дослідження.* Розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо формування комплексної системи контролю результативності планування доходів підприємств сфери девелопменту житлової нерухомості в умовах мінливого ринкового середовища. *Предмет дослідження.* Теоретико-методичні основи та прикладний інструментарій системи контролю результативності планування доходів девелоперських компаній житлової нерухомості. *Методи дослідження.* Дослідження базується на системному та процесному підходах з використанням методів економічного аналізу, математичного моделювання, статистичного аналізу, методів контролінгу та теорії управління проектами. *Гіпотеза дослідження.* Впровадження інтегрованої системи контролю результативності планування доходів, що поєднує превентивний, поточний та ретроспективний контроль, дозволяє підвищити точність прогнозування та ефективність управління фінансовими результатами девелоперських проектів житлової нерухомості. *Виклад основного матеріалу.* Запропоновано авторське визначення системи контролю результативності планування доходів як багатофункціонального механізму моніторингу, аналізу та коригування планових показників доходності протягом всього життєвого циклу девелоперського проекту. Розроблено структурно-функціональну модель системи контролю та комплекс ключових індикаторів результативності. *Оригінальність та практична значимість дослідження.* Розроблено інноваційний підхід до побудови системи контролю результативності планування доходів девелоперських компаній, що забезпечує інтеграцію превентивного, поточного та коригувального контролю через єдину систему ключових показників ефективності та раннього попередження відхилень. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Обґрунтовано необхідність системного підходу до контролю результативності планування доходів девелоперських компаній. Подальші дослідження пов'язані з удосконаленням методології контролю планування доходів підприємств житлового девелопменту в умовах зростаючої складності проектів та мінливості ринкового середовища.

Ключові слова:

девелопмент житлової нерухомості, контроль результативності, планування доходів, система ключових показників, управління проектами, фінансовий моніторинг, превентивний контроль.

PERFORMANCE CONTROL SYSTEM FOR REVENUE PLANNING OF ENTERPRISES IN THE FIELD OF RESIDENTIAL REAL ESTATE DEVELOPMENT

Formulation of the problem. In conditions of instability in the residential real estate market and increased competition among development companies, the need to create an effective control system for revenue planning effectiveness becomes urgent, since the success of investment and construction projects depends on the accuracy of forecasting and monitoring of financial indicators. *The aim of the research.* Development of theoretical and methodological foundations and practical recommendations for forming a

¹ Закревський Тарас Михайлович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність 051 Економіка, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна.

Zakrevskiy Taras, applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, specialty 051 Economics, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3334-0178>

e-mail: taraszakrevskiy@gmail.com



comprehensive control system for revenue planning effectiveness of residential real estate development enterprises in a changing market environment. *The subject of the research.* Theoretical and methodological foundations and applied tools of the control system for revenue planning effectiveness of residential real estate development companies. *The methods of the research.* The research is based on systematic and process approaches using methods of economic analysis, mathematical modeling, statistical analysis, controlling methods and project management theory. *The hypothesis of the research.* Implementation of an integrated control system for revenue planning effectiveness that combines preventive, current and retrospective control allows to increase forecasting accuracy and efficiency of financial results management in residential real estate development projects. *The statement of basic materials.* An author's definition of the revenue planning effectiveness control system as a multifunctional mechanism for monitoring, analyzing and adjusting planned profitability indicators throughout the entire life cycle of a development project is proposed. A structural-functional model of the control system and a complex of key performance indicators have been developed. *The originality and practical significance of the research.* An innovative approach to building a control system for revenue planning effectiveness of development companies has been developed, which ensures integration of preventive, current and corrective control through a unified system of key performance indicators and early warning of deviations. *Conclusions and perspectives of further research.* The necessity of a systematic approach to controlling the effectiveness of revenue planning for residential real estate development companies is substantiated. Further research is related to improving the methodology for controlling revenue planning of residential development enterprises in conditions of increasing project complexity and market environment volatility.

Keywords:

residential real estate development, performance control, revenue planning, key performance indicators system, project management, financial monitoring, preventive control.

Постановка проблеми. В умовах динамічного розвитку ринку житлової нерухомості та зростаючої невизначеності макроекономічних умов особливої актуальності набуває проблема створення ефективної системи контролю результативності планування доходів підприємств-девелоперів. Специфіка девелопменту житлової нерухомості полягає в тривалості інвестиційного циклу, високому рівні капіталомісткості проектів та значній залежності від зовнішніх факторів, що створює додаткові ризики для досягнення планових показників доходності. Аналіз діяльності вітчизняних девелоперів свідчить, що більшість з них стикається з проблемами значних відхилень фактичних доходів від планових показників, що призводить до порушення графіків реалізації проектів, зниження рентабельності та погіршення фінансової стійкості компаній. 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 [1].

Ключовим викликом для забезпечення ефективного контролю результативності планування доходів є складність прогнозування кон'юнктури ринку житлової нерухомості. Волатильність цін, зміни в структурі попиту, вплив регуляторних факторів та макроекономічних умов створюють високий рівень неви-

значеності для довгострокового планування. В таких умовах традиційні методи контролю, засновані на порівнянні планових та фактичних показників *post factum*, виявляються недостатньо ефективними.

Іншою важливою проблемою є відсутність комплексного підходу до контролю результативності планування доходів на різних етапах девелоперського проекту. Фрагментарність контрольних процедур, недостатня інтеграція між різними рівнями управління та брак системи раннього попередження про можливі відхилення призводять до несвоєчасного виявлення проблем та втрати можливостей для коригувальних дій.

Крім того, серйозним методологічним викликом залишається розробка адекватної системи ключових показників результативності, яка б дозволяла комплексно оцінювати ефективність планування доходів з урахуванням специфіки житлового девелопменту. Існуючі підходи часто орієнтовані на загальні фінансові показники і не враховують особливості формування доходів на різних стадіях реалізації житлових проектів.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Проблематика контролю результативності планування доходів підприємств привертає значну увагу науковців, однак специфіка її застосування в сфері девелопменту житлової нерухомості залишається недостатньо дослідженою.



Теоретичні засади системи контролю в управлінні підприємствами розглянуто в працях вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема Р. Каплана та Д. Нортон, які розробили концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), що стала основою для багатьох сучасних систем контролю результативності [2]. Їхній підхід до інтеграції фінансових та нефінансових показників знайшов широке застосування в різних галузях економіки.

Вітчизняні дослідники С. Ратушний [3] та О. Корнієнко [4] зробили вагомий внесок у розвиток теорії контролінгу на підприємствах, обґрунтувавши необхідність створення інтегрованих систем планування та контролю. Їхні роботи розкривають методологічні аспекти побудови ефективних систем управлінського контролю в умовах невизначеності.

Специфічні аспекти управління девелоперськими проектами досліджено в працях О. Глущенко [5], Н. Гребенюк [5], В. Давидов [5], В. Андреева [6], які розглядають особливості планування та контролю в інвестиційно-будівельній сфері. Однак, їхні дослідження переважно зосереджені на загальних аспектах проектного менеджменту без детального аналізу систем контролю доходів.

Зарубіжні дослідження представлені роботами Н. Кросбі [7], С. Дівані [7] та П. Вайатта [7], які проаналізували метрики ефективності та очікувану прибутковість девелоперських схем у Великобританії, встановивши перевагу традиційних методів залишкової оцінки над моделями дисконтованого грошового потоку. Е. Хьоркенс та співавтори [8] обґрунтували мультидисциплінарний характер девелопменту як прикладної науки, що постійно адаптується до ринкових змін.

Методологічні аспекти контролю проектів досліджуються в рамках Earned Value Management (EVM), який забезпечує інтегрований підхід до моніторингу вартості та часових параметрів будівельних проектів [9]. Технологічні рішення представлені дослідженнями MIT Center for Real Estate та розробками цифрових платформ для контролю фінансової траєкторії девелоперських проектів [10].

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить про наявність значних прогалин у дослідженні проблем контролю результативності планування доходів саме в сфері житлового девелопменту. Недостатньо розробленими залишаються методологічні підходи до

створення інтегрованих систем контролю, що враховували б специфіку житлових проектів, їх тривалість та особливості монетизації доходів на різних етапах реалізації.

Метою статті є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо формування комплексної системи контролю результативності планування доходів підприємств сфери девелопменту житлової нерухомості в умовах мінливого ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробка ефективної системи контролю результативності планування доходів для підприємств житлового девелопменту потребує ґрунтовного розуміння специфіки цієї сфери діяльності та особливостей формування доходів протягом життєвого циклу проектів.

Девелопмент у сфері житлової нерухомості як специфічна форма інвестиційно-будівельної діяльності характеризується рядом особливостей, які суттєво впливають на систему планування та контролю доходів.

По-перше, це значна тривалість проектів (від 2 до 5 років), що створює високий рівень невизначеності в прогнозуванні майбутніх грошових потоків.

По-друге, поетапність надходження доходів - від передпродажів на етапі будівництва до основних надходжень при введенні об'єкта в експлуатацію.

По-третє, висока залежність від зовнішніх факторів: зміни в законодавстві, кон'юнктури ринку, макроекономічної ситуації тощо.

В рамках цього дослідження пропонується авторське визначення системи контролю результативності планування доходів девелоперської компанії житлової нерухомості як багатофункціонального механізму моніторингу, аналізу та коригування планових показників доходності, що забезпечує систематичне відстеження відхилень фактичних результатів від планових цілей протягом всього життєвого циклу девелоперського проекту з метою своєчасного прийняття коригувальних управлінських рішень.

Дане визначення акцентує увагу на процесному характері контролю, його превентивній спрямованості та інтеграції з системою прийняття управлінських рішень, що принципово відрізняє його від традиційних підходів, орієнтованих переважно на ретроспективний аналіз відхилень.

Методологічною основою розробленої системи є синтез концепцій контролінгу, проектного менеджменту та збалансованої системи показників, адаптованих до специфіки житлового девелопменту [3]. Така інтеграція дозволяє забезпечити комплексність контролю на всіх етапах реалізації проекту - від концепції до експлуатації готового об'єкта.

У таблиці 1 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 1 – 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 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 проєктів.

Для забезпечення ефективного функціонування системи контролю планування доходів підприємств житлового девелопменту необхідно сформулювати комплексну систему вимірювання результативності, що базується на науково обґрунтованих принципах збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). Запропонована система ключових показників ре-

зультативності (KPI) структурована за чотирма взаємопов'язаними перспективами, що забезпечують комплексну оцінку ефективності планування та контролю доходів на всіх етапах реалізації девелоперського проєкту.

Методологічну основу системи складає адаптована модель збалансованої системи показників Р. Каплана та Д. Нортон [2], модифікована з урахуванням специфіки девелоперської діяльності та особливостей планування доходів у сфері житлової нерухомості, а компоненти розкриті через концепцію інтелектуального лідерства [11]. Кожна перспектива містить критичні індикатори, що характеризують різні аспекти результативності планування: від фінансової ефективності до організаційного розвитку (таблиця 2).

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.

Фінансова перспектива формує основу для оцінки економічної ефективності планування доходів. Підвищена вимога до рентабельності ($ROI \geq 25\%$) обумовлена високим рівнем ризиків у девелоперській діяльності та необхідністю компенсації капітальних вкладень.





Таблиця 2 – 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

Джерело: сформовано автором

Коефіцієнт фінансової стійкості додатково характеризує спроможність підприємства до самофінансування проектів. Клієнтська перспектива відображає ринкові аспекти реалізації девелоперських проектів. Швидкість реалізації ($\geq 75\%$) є критичним показником, що безпосередньо впливає на грошові потоки та ліквідність проекту. Індекс задоволеності клієнтів ($\geq 4,2$ бали) забезпечує довгострокову репутацію та можливості для розвитку. Частка преміального сегменту характеризує здатність підприємства до створення доданої вартості та підвищення прибутковості проектів.

Перспектива внутрішніх процесів концентрується на операційній ефективності реалізації проектів. Індеси виконання графіка ($SPI \geq 0,98$) та ефективності витрат ($CPI \geq 1,05$) є базовими показниками проектного менеджменту, що забезпечують дотримання планових параметрів. Показник якості планування комплексно оцінює точність, повноту, своєчасність планових розрахунків, що є важливим для девелоперської діяльності.

Перспектива навчання та розвитку забезпечує довгострокову основу для підвищення якості планування через розвиток організаційних компетенцій. Індекс компетентності команди ($\geq 85\%$) характеризує професійний рівень персоналу, залученого до планування та контролю. Ефективність інформаційних систем ($\geq 92\%$) відображає технологічну підтримку процесів планування, що особливо важливо в умовах цифровізації девелоперської діяльності.

Запропонована система показників за-

безпечує комплексний підхід до оцінки ефективності планування доходів, враховуючи як поточні результати, так і потенціал майбутнього розвитку підприємства. Взаємозв'язок між показниками різних перспектив створює синергетичний ефект, що підвищує загальну ефективність системи контролю планування доходів у сфері житлового девелопменту.

Практичне впровадження розробленої системи контролю результативності планування доходів у діяльність підприємств сфери девелопменту житлової нерухомості потребує структурованого підходу, що враховує специфіку організаційної культури, наявні ресурси та рівень технологічної зрілості компанії.

Запропонований алгоритм впровадження складається з шести послідовних етапів, кожен з яких має чітко визначені цілі, завдання та критерії успішності реалізації (таблиця 3). Першочерговим завданням діагностичного етапу є комплексна оцінка поточного стану систем планування та контролю в організації. Це включає аналіз існуючих процедур, інформаційних систем, організаційної структури та компетенцій персоналу. Особливу увагу слід приділити виявленню "вузьких місць" у поточних процесах планування та оцінці готовності організації до змін. Етап проектування архітектури системи передбачає адаптацію базової моделі до специфіки конкретного підприємства. Це включає визначення структури показників, налаштування алгоритмів розрахунку KPI, проектування інформаційних потоків та інтерфейсів взаємодії між різними підрозділами компанії.

Таблиця 3 – Етапи впровадження системи контролю результативності планування доходів

Назва етапу	Тривалість	Ключові завдання	Очікувані результати
Діагностика поточного стану	4-6 тижнів	Аудит існуючих процесів планування Оцінка організаційної готовності Аналіз інформаційної інфраструктури	Звіт про поточний стан Карта ризиків впровадження Техніко-економічне обґрунтування
Проектування архітектури системи	6-8 тижнів	Адаптація базової моделі Розробка системи КРІ Проектування інформаційних потоків	Технічне завдання Архітектура системи Реєстр ключових показників
Технологічна підготовка	8-10 тижнів	Налаштування ІТ-платформи Інтеграція з існуючими системами Розробка аналітичних звітів	Функціональна система Інтеграційні модулі Шаблони звітності
Пілотне впровадження	12-16 тижнів	Тестування на одному проекті Коригування процедур Навчання персоналу	Результати пілотного проекту Оптимізовані процедури Підготовлений персонал
Масштабування	16-20 тижнів	Поетапне впровадження на всі проекти Стандартизація процесів Формування культури контролю	Повномасштабна система Стандартизовані процеси Система мотивації
Оптимізація та розвиток	Постійно	Моніторинг ефективності Удосконалення показників Розвиток аналітичних можливостей	Звіти про ефективність Удосконалена система Розширені можливості

Джерело: розроблено автором

Ефективне функціонування системи контролю результативності планування доходів у сучасних умовах неможливе без використання сучасних цифрових технологій. Автоматизація ключових процесів моніторингу, аналізу та звітності не лише підвищує точність і швидкість обробки інформації, але й забезпечує можливість прийняття управлінських рішень на основі актуальних даних у режимі реального часу. Архітектура цифрової платформи системи контролю базується на інтеграції чотирьох основних компонентів: системи збору та консолідації даних, аналітичного модуля, модуля візуалізації та системи сповіщень і ескалації. Така архітектура забезпечує масштабованість рішення та можливість адаптації до зростаючих потреб бізнесу. Система збору та консолідації даних інтегрується з існуючими інформаційними системами підприємства (ERP, CRM, системи управління проектами) та забезпечує автоматичне отримання актуальної інформації про хід виконання проектів, фінансові показники та ринкові дані. Використання API-інтеграцій та технологій ETL (Extract, Transform, Load) дозволяє мінімізувати ручну роботу з введення даних та знизити ймовірність помилок.

Аналітичний модуль реалізує алгоритми розрахунку ключових показників ефективності, проводить трендовий та порівняльний

аналіз, здійснює прогнозування на основі машинного навчання. Особливе значення має впровадження алгоритмів раннього попередження про потенційні відхилення, що базуються на аналізі патернів у історичних даних.

Модуль візуалізації забезпечує представлення результатів аналізу у зручному для сприйняття форматі через інтерактивні дашборди, аналітичні звіти та мобільні додатки. Використання технологій Business Intelligence дозволяє створювати персоналізовані інтерфейси для різних категорій користувачів: від операційних менеджерів до топ-керівництва. Визначення ефективності впровадженої системи контролю результативності планування доходів потребує комплексного підходу до оцінювання як прямих фінансових результатів, так і якісних змін в управлінських процесах підприємства.

Методологічною основою оцінки ефективності є порівняльний аналіз ключових показників діяльності до та після впровадження системи контролю. При цьому важливо враховувати часові лаги між впровадженням системи та проявом її ефектів, оскільки девелоперські проекти характеризуються тривалими циклами реалізації.

Прямі фінансові ефекти включають: підвищення точності планування доходів (зниження середнього відхилення з 20-25%





до 8-12%); скорочення терміну окупності проєктів на 10-15% за рахунок оптимізації графіків реалізації; зростання рентабельності проєктів на 3-5 відсоткових пунктів через кращий контроль витрат і доходів; зниження фінансових втрат від несвоєчасного виявлення проблем на 40-60%. Операційні ефекти характеризуються: скороченням часу на підготовку управлінської звітності на 50-70%; підвищенням швидкості прийняття управлінських рішень у 2-3 рази; зниженням кількості критичних відхилень від планів на 35-45%; покращенням координації між підрозділами та зниженням конфліктів інтересів

Стратегічні ефекти проявляються у: підвищенні інвестиційної привабливості компанії для зовнішніх інвесторів; зростанні довіри партнерів і контрагентів завдяки підвищенню передбачуваності результатів; формуванні конкурентних переваг через кращу якість планування та виконання проєктів; створенні основи для масштабування бізнесу та реалізації великих проєктів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження обґрунтовує необхідність та можливість створення ефективної системи контролю результативності планування доходів для підприємств сфери девелопменту житлової нерухомості. Розроблена система інтегрує превентивний, поточний та коригувальний контроль через єдину архітектуру ключових показників ефективності та раннього попередження відхилень.

Теоретичний внесок дослідження полягає у розробці авторського визначення системи контролю результативності планування доходів як багатофункціонального механізму моніторингу, аналізу та коригування планових показників доходності протягом всього життєвого циклу девелоперського проєкту. Методологічний внесок характеризується створенням структурно-функціональної моделі системи контролю, що синтезує три взаємопов'язані підсистеми превентивного, поточного та коригувального контролю, а також адаптованої системи ключових показників результативності на основі збалансованої системи показників. Практичний внесок полягає у розробці детального алгоритму впровадження системи контролю та обґрунтуванні архітектури цифрової платформи автоматизації, що забезпечує масштабованість та адаптивність рішення.

Практична значимість результатів підтверджується можливістю їх безпосереднього застосування девелоперськими компаніями

різного масштабу для підвищення ефективності управління фінансовими результатами проєктів житлової нерухомості.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням методології контролю планування доходів підприємств житлового девелопменту в умовах зростаючої складності проєктів та мінливості ринкового середовища. Актуальним напрямком є дослідження інтеграції системи контролю з управлінням ризиками девелоперських проєктів для створення єдиної платформи фінансового моніторингу. Особливої уваги потребує вивчення специфіки контролю доходів у багатоетапних житлових комплексах та змішаних проєктах, де одночасно реалізуються житлові, комерційні та інфраструктурні компоненти. Важливим напрямком є також дослідження впливу регіональних особливостей ринків нерухомості на ефективність системи контролю та розробка методів її адаптації до різних географічних локацій.

Перелік використаних джерел

1. PwC, Urban Land Institute. *Emerging Trends in Real Estate: Europe 2024*. PricewaterhouseCoopers. 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/real-estate/emerging-trends-real-estate/europe-2024.html> (дата звернення: 2 травня 2025 р.).
2. 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> (Access date: May 25, 2025).
3. Кальченко О. Концептуальні засади фінансового контролінгу на промислових підприємствах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (32). С. 291–300. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-291-300](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-291-300)
4. Ратушний С. Підходи до формування системи фінансового контролінгу та його структури. *Економіка, управління та адміністрування* 2024. № 2(108). С. 171–182. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-171-182](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-171-182)
5. Глущенко, О., Гребенюк, Н., Давидов, В. Управління фінансовою стійкістю підприємств методами проєктного фінансування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 5-10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.5.5>
6. Андрєєва В.А. Фінансування девелоперських проєктів як механізм функціонування ринку нерухомості. *Вчені записки університету*

"КРОК". Серія: Економіка. 2020. Вип. 3. С. 24–29. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-24-29>

7. Crosby, N., Devaney, S., Wyatt, P. Performance metrics and required returns for UK real estate development schemes. *Journal of Property Research*. 2020. №37(2). P. 113-141.

8. Heurkens, E., Adams, D., Hobma, F., & Daamen, T. Real Estate Development: An overview. In A. Datta & E. Heurkens (Eds.), *Land and Development*. 2017. pp. 89-118. Edward Elgar Publishing.

9. Proaño-Narváez, M.; Flores-Vázquez, C.; Vásquez Quiroz, P.; Avila-Calle, M. Earned Value Method (EVM) for Construction Projects: Current Application and Future Projections. *Buildings*. 2022. № 12. С. 301. <https://doi.org/10.3390/buildings12030301>

10. Wang, X., Zhang, Y., & Li, M. A Study on the Financial Health of Listed Real Estate Companies via Multicriteria Decision-Making Methods. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2025, 2791196. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1155/ddns/2791196> (дата звернення: 2 травня 2025 р.)

11. Ушенко Н.В. Домінанти інтелектуального лідерства підприємств. *Економіка і організація управління*. 2017. № 1(25). С. 59-68.

References

1. PwC, Urban Land Institute (2024). Emerging Trends in Real Estate: Europe 2024. PricewaterhouseCoopers. Retrieved from: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/real-estate/emerging-trends-real-estate/europe-2024.html> (Acces date: May 2, 2025).

2. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (Acces date: May 2, 2025).

3. Kalchenko, O. (2023). Conceptual principles of financial controlling in industrial enterprises. *Problems and prospects of economics and management*, 4(32), 291–300.

[https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-291-300](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-291-300)

4. Ratushny, S. (2024). Approaches to the formation of a financial controlling system and its structure. *Economics, Management and Administration*, 2(108), 171–182. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-171-182](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-171-182)

5. Glushchenko, O., Grebenyuk, N. and Davydov, V. (2023). Managing the financial stability of enterprises using project financing methods. *Investments: practice and experience*, 5, 5-10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.5.5>

6. Andreeva, V.A. (2020). Financing of development projects as a mechanism of the functioning of the real estate market. *Scientific notes of the KROK University. Series: Economics*, 3, 24–29. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-24-29>

7. Crosby, N., Devaney, S., and Wyatt, P. (2020). Performance metrics and required returns for UK real estate development schemes. *Journal of Property Research*, 37(2), 113-141. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09599916.2020.1720269> (Acces date: May 2, 2025)

8. Heurkens, E., Adams, D., Hobma, F., and Daamen, T. (2017). Real Estate Development: An overview. In A. Datta & E. Heurkens (Eds.), *Land and Development*, 89-118. Edward Elgar Publishing.

9. Proaño-Narváez, M.; Flores-Vázquez, C.; Vásquez Quiroz, P.; Avila-Calle, M. Earned Value Method (EVM) for Construction Projects: Current Application and Future Projections. *Buildings* 2022, 12, 301. <https://doi.org/10.3390/buildings12030301>

10. Wang, X., Zhang, Y., & Li, M. (2025). A Study on the Financial Health of Listed Real Estate Companies via Multicriteria Decision-Making Methods. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2025, 2791196. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1155/ddns/2791196> (Acces date: May 2, 2025)

11. Ushenko, N.V. (2017). Dominants of intellectual leadership of enterprises. *Economics and Management Organization*, 1(25), 59–68.

Стаття надійшла

до редакції : 19.05.2025 р.

Стаття прийнята

до друку: 27.06.2025 р.

Бібліографічний опис для цитування :

Закревський Т. М. Система контролю результативності планування доходів підприємств в сфері девелопменту житлової нерухомості. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 2(58). С. 154–161.

