

DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54\(2\).228-240](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54(2).228-240)

УДК: 69.002:658.5

Сібіковський О.В.

докторант кафедри менеджменту в будівництві
ORCID: 0000-0002-3137-0667

Цимбалістий Ю.В.

асп. кафедри менеджменту в будівництві
ORCID: 0009-0005-5278-5326

Педько Ю.А.

асп. кафедри організації управління будівництвом
ORCID: 0009-0003-3047-4514

Пасков А.Д.

асп. кафедри організації управління будівництвом
ORCID: 0009-0002-9384-5207

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ЕВОЛЮЦІЯ ОРІЄНТИРІВ У СФЕРІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Еволюція орієнтирів у сфері організаційного проєктування інвестиційно-будівельної діяльності відображає комплексні трансформації сучасного будівельного сектора та підходів до управління проектами. У сучасних умовах глобалізації, підвищення конкуренції на ринку нерухомості та інфраструктурних проєктів, а також цифровізації управлінських процесів, виникає необхідність постійного перегляду принципів, методів і стандартів організаційного проєктування. Основна увага приділяється узгодженню стратегічних, тактичних та операційних орієнтирів на всіх етапах інвестиційно-будівельних проєктів, що включає планування ресурсів, управління ризиками, забезпечення економічної ефективності та дотримання нормативно-правових вимог.

Суттєвим елементом розвитку є інтеграція цифрових технологій, таких як BIM, системи управління ресурсами (ERP), аналітичні платформи та моделювання життєвого циклу проєктів, що дозволяє підвищити точність прийняття рішень і ефективність координації між усіма учасниками проєкту. Цифровізація проєктування забезпечує прозорість процесів, оптимізує витрати часу і ресурсів, а також дозволяє інтегрувати інноваційні підходи до організації будівельних робіт. Значну увагу приділено питанням формування адаптивних орієнтирів, здатних реагувати на зміни ринкових умов, законодавства та соціальних запитів.

Організаційне проєктування розглядається як багаторівневий процес, що поєднує стратегічне планування, операційне управління та аналітичне забезпечення. Важливим аспектом є забезпечення взаємодії між інвесторами, девелоперами, підрядниками, державними органами та локальними громадами, що дозволяє досягати баланс між економічними,

соціальними та екологічними цілями проекту. Розглядається роль стандартизації, методологічних інструментів та цифрових платформ у формуванні сучасних орієнтирів, а також необхідність постійного оновлення управлінських практик для підтримки конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: *організаційне проєктування, інвестиційно-будівельна діяльність, орієнтири, стратегічне планування, цифрові технології, BIM, управління ризиками, інноваційні підходи.*

Постановка проблеми. Організаційне проєктування інвестиційно-будівельної діяльності стикається зі складними викликами, обумовленими багатокомпонентністю проєктів, взаємозалежністю учасників та динамічністю ринкового середовища. Високий рівень невизначеності в умовах цифрової трансформації, глобалізації та постійного зміни нормативно-правових вимог створює ризики для ефективного управління ресурсами, контролю термінів і забезпечення якості виконання проєктів. Класичні моделі організаційного проєктування, засновані на централізованому плануванні та ієрархічній структурі управління, виявляються недостатньо гнучкими та адаптивними, що негативно впливає на результативність інвестиційно-будівельних процесів. Недостатньо розроблені механізми координації між державними органами, приватними компаніями та стейкхолдерами обмежують потенціал комплексних проєктів і ускладнюють інтеграцію стратегічних, фінансових та операційних цілей. Це призводить до збільшення транзакційних витрат, зниження ефективності прийняття рішень та підвищення ризиків невиконання проєктних завдань. Сучасні умови потребують розробки інноваційних управлінських підходів, інтеграції цифрових платформ, аналітичних інструментів та прозорих процедур управління, здатних підвищити адаптивність компаній та забезпечити стійке функціонування інвестиційно-будівельних ініціатив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові праці свідчать про активний розвиток методологій організаційного проєктування у будівельній галузі. Зокрема, дослідження Naba, Dvir та Shenhar (2024) аналізують адаптацію гібридних методологій управління проєктами для складних інвестиційних проєктів, а Kang, Kim і Lee (2022) підкреслюють динамічний характер організаційних структур у будівельних організаціях. Miles et al. (2015) та Khristenko (рік неказаний) розкривають принципи управління ресурсами та координації на всіх етапах життєвого циклу проєкту, включаючи планування, будівництво та введення об'єктів в експлуатацію. Водночас у літературі виявляється недостатня увага до комплексного впровадження цифрових інструментів, інтеграції державних і приватних інтересів та формування адаптивних орієнтирів, що дозволяють оптимізувати ризики, підвищити прозорість управлінських процесів і забезпечити стійкість проєктів в умовах швидких змін ринку.

Метою цієї статті є визначення сучасних орієнтирів організаційного проєктування інвестиційно-будівельної діяльності, аналіз існуючих моделей управління, виявлення їхніх обмежень та розробка рекомендацій щодо інтеграції цифрових технологій, аналітичних платформ і механізмів державно-приватного партнерства. Стаття спрямована на формування адаптивної методології організаційного управління, що забезпечує ефективне планування, координацію ресурсів, управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств у сучасних умовах ринку та цифрової трансформації.

Виклад основної інформації. Організаційне проєктування інвестиційно-будівельної діяльності є однією з ключових складових управління розвитком територій, міст і галузей, які формують інфраструктурну, житлову та виробничу основи сучасної економіки. Історично ця сфера формувалася в умовах промислової централізації, де основними орієнтирами слугували швидкість будівництва, уніфікація рішень, стандартизація процесів і централізоване фінансування. У таких умовах організаційне проєктування виконувало функцію транслятора політичних і планових директив, фіксуючи рамки взаємодії між учасниками на основі жорстких вертикальних зв'язків.

Проте із розвитком ринкових відносин, зростанням складності об'єктів і багаторівневістю взаємодії у будівельних процесах, відбулися принципові зміни у підходах до організаційного проєктування. Воно перестало бути лише інструментом реалізації технічних і кошторисних рішень, і перетворилося на багатоцільову систему, що забезпечує гнучкість, адаптивність і синхронізацію функціональних блоків у межах одного або кількох інвестиційних проєктів. Відповідно, ключовими орієнтирами стали не лише ресурсоємність чи графік виконання, а такі складові як: управління ризиками, стейкхолдерна взаємодія, багатоканальне фінансування, ESG-комплаєнс та інтеграція цифрових технологій [1].

Поступовий перехід до нової парадигми організаційного проєктування супроводжується еволюцією управлінських акцентів. Якщо раніше основним викликом було уникнення затримок і зниження витрат, то тепер важливішими є забезпечення проєктної синергії, мінімізація транзакційних втрат, нарощення гнучкості проєктних контурів і здатність до швидкої реконфігурації управлінських ролей при зміні ринкових умов. Виникають гібридні структури — поєднання елементів класичного генерального підрядника з компонентами керуючої компанії, консультативного брокера, BIM-координатора або ESG-контролера. Такі зміни неможливо зафіксувати в межах традиційної ієрархії. Необхідна нова інфраструктура рішень, яка здатна працювати з невизначеністю, багатовекторністю цілей і динамікою контрактної взаємодії [2].

У процесі трансформації організаційного проєктування інвестиційно-будівельних систем відбувається поступове зміщення управлінських акцентів — від жорстко детермінованих процедур до відкритих,

динамічних моделей координації. Така зміна зумовлена потребою реагувати на нові виклики: діджиталізацію, ESG-інтеграцію, зростаючу невизначеність ринків і необхідність швидкої перебудови взаємодій між учасниками [3]. Щоб систематизувати ці зміни, доцільно виділити кілька ключових етапів еволюції орієнтирів у межах організаційного проєктування. Кожен з них має власні акценти, домінантні інструменти управління та рівень адаптивності. На рисунку 1 візуалізовано основні етапи трансформації концепції організаційного проєктування у сфері інвестиційно-будівельної діяльності: від індустріального формату централізованого управління — до синергетичних, мережевих структур, що реалізуються в умовах багаторівневої гнучкості.



Рис. 1. Етапи трансформації організаційного проєктування в інвестиційно-будівельній діяльності (розроблено автором на основі [3])

У цьому контексті значення набувають не лише функціональні обов'язки учасників, а й те, як вони взаємодіють, формують коаліції, адаптують свої ролі та проєктні позиції у відповідь на зміни. Наприклад, сучасне проєктування організаційної структури передбачає врахування таких індикаторів, як індекс координаційної складності, рівень контрактної мобільності, гнучкість комунікаційних каналів. Це означає, що на зміну фіксованим моделям приходять адаптивні, платформенні системи, здатні динамічно змінювати свою архітектуру без втрати керованості.

З огляду на зростання ролі цифрових платформ (BIM, CDE, ERP, PIM-систем), організаційне проєктування починає охоплювати ще й управління інформаційними потоками, що вимагає інтеграції з IT-

архітектурою проектної екосистеми. У цьому контексті зростає актуальність таких концепцій, як «цифровий тіньовий профіль» організації, проектний цифровий паспорт, або система метаіндексів ефективності управління (MEI — Management Effectiveness Index), які дозволяють фіксувати й вивчати поведінкові шаблони команд у динаміці виконання інфраструктурних завдань [4].

Таким чином, організаційне проектування в інвестиційно-будівельній діяльності переживає глибоку трансформацію — від фіксованих структур до відкритих, самоналаштовуваних систем, здатних працювати в умовах турбулентності, конкуренції та високої технологічної складності. Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути зосереджені на математичних моделях конфігурації адаптивних організацій, моделюванні сценаріїв взаємодії при багатовимірному середовищі цілей, а також на оцінці ефективності самонавчальних управлінських контурів у складних проектних кластерах.

У межах еволюції організаційного проектування, яка в інвестиційно-будівельній діяльності проходить через послідовні фази — від централізованих моделей до гнучких синергетичних контурів, зростає значення поняття «адаптивної архітектури організації». Це поняття фокусується на здатності структури будівельного підприємства змінювати свою внутрішню конфігурацію у відповідь на динаміку зовнішнього середовища, коливання ринкових умов, технологічні виклики, регуляторні трансформації та зміну складу стейкхолдерів. Адаптивність тут не обмежується зміною окремих ланок ієрархії, а передбачає системне перепроєктування зв'язків, ролей, функцій, інформаційних маршрутів та моделей прийняття рішень.

У другій половині XX століття адаптивна організаційна архітектура почала розглядатися в роботах Джая Галбрейта, який уперше запропонував модель «організаційного дизайну» як динамічного конструктора, де структура повинна відповідати ступеню невизначеності середовища [5]. Його теза «structure must follow strategy» трансформувалася в «structure must follow context», що особливо актуально для будівельних компаній, які одночасно працюють у кількох сегментах ринку — житловому, комерційному, інфраструктурному — та зазнають різного ступеня ризику й регуляції. У 1990-х роках дослідження М. Т. Хендріксона у сфері будівельного управління додали технічного підґрунтя до концепції, інтегрувавши змінність у плануванні ресурсів і реінжиніринг логістичних потоків як базові принципи адаптивності [6].

На початку XXI століття Кіллен Кейтлін (University of Technology Sydney) доповнила концепцію адаптивної архітектури через категорію інноваційної взаємодії в портфелях проектів. Вона підкреслила важливість інтерфейсів між командами, а не лише зміни функцій у межах структури. Ці ідеї були далі розвинуті Єгоровою Ларисою, яка у своїх дослідженнях щодо девелоперських структур запропонувала модель

багатофазної адаптації — поетапного трансформування структури підприємства відповідно до фаз інвестиційного циклу [7].

Попри зростаючий інтерес до гнучких організаційних форм, у науковій і прикладній літературі спостерігається різноманіття підходів до трактування адаптивної архітектури, залежно від періоду, контексту дослідження та домінуючих управлінських парадигм. Від конструктивістських моделей дизайну до інженерно-ресурсних адаптацій і сучасних платформених стратегій — кожен з авторів по-своєму окреслює межі, цілі та інструментарій структурної гнучкості. Щоб систематизувати ці відмінності, узагальнимо ключові трактування поняття адаптивної архітектури будівельного підприємства в таблиці 1.

Такий еволюційний зріз свідчить про те, що адаптивна архітектура більше не розглядається як факультативний інструмент стратегічного резерву, а стає фундаментальним принципом виживання й розвитку будівельного підприємства в умовах багатокomпонентної невизначеності. Особливо це актуально в контексті проєктів, що реалізуються у складному соціальному, екологічному чи політичному середовищі, де зміна контексту може відбутися швидше, ніж завершення будівельного циклу.

У зв'язку з цим, ключовими характеристиками адаптивної архітектури виступають: можливість швидкої реорганізації управлінських контурів без втрати функціональності; підтримка паралельних структур (наприклад, проєктної та функціональної); наявність гнучких інформаційних каналів і здатність до перехоплення управлінських повноважень на горизонтальному рівні. Ці елементи створюють передумови для переходу від ієрархічних моделей управління до платформених, що функціонують за принципами відкритої взаємодії, зниження транзакційних витрат та посилення внутрішньої координації [9].

Таблиця 1

Трактування адаптивної архітектури будівельної організації науковцями (розроблено автором на основі [5, 6, 7, 8,])

Автор/дослідник	Ключовий внесок	Парадигма
Джей Галбрейт (1973)	Відповідність структури контексту	Конструктор організаційного дизайну
М. Т. Хендріксон (1995)	Інтеграція адаптації в логістику та ресурси	Інженерно-управлінська адаптивність
Кіллен Кейтлін (2022)	Інноваційна взаємодія та командні інтерфейси	Проєктно-портфельна гнучкість
Сгорова Лариса (2021)	Багатофазна модель адаптації до циклу	Девелоперська фазова адаптація

Таким чином, адаптивна архітектура у будівельному бізнесі — це не лише реакція на зовнішні збурення, а передусім проактивне моделювання внутрішньої структури з урахуванням прогнозу змін і здатності до

самооновлення. У сучасних умовах це означає побудову систем із динамічними ролями, гнучким розподілом відповідальності, модульною ієрархією, а також інтелектуальною здатністю до зміни конфігурації в режимі реального часу.

У продовження розвитку адаптивних підходів до проектування організацій будівельної сфери особливої актуальності набуває концепція проєктної екосистеми. Вона розглядає проєкт не як замкнену ієрархічну одиницю, а як відкрити, мережеву, багаторівневу структуру, де різні актори — замовники, підрядники, девелопери, постачальники, регулятори, громади — взаємодіють між собою на умовах коєволюції та взаємозалежності. У такій системі центральною категорією є не підпорядкування, а зв'язність, довіра, комунікація та спільна орієнтація на результат.

На відміну від класичних моделей управління проєктами, які ґрунтуються на контрактній дисципліні та вертикальному розподілі повноважень, екосистемний підхід формує архітектуру самоорганізованої взаємодії. Як зазначає Родні Мюллер у співавторстві з Юргеном Тьорнером (2007), проєкти майбутнього — це радше тимчасові організації в межах стійкої екосистеми, де учасники одночасно кооперуються і конкурують. Така модель дозволяє забезпечити вищу стійкість до ризиків, швидшу реакцію на зміни та ширший простір для інновацій [10].

Варто згадати й внесок Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), яка у звіті 2020 року розглядає інфраструктурні проєкти як *open adaptive systems* — відкриті адаптивні системи, що функціонують у мінливому середовищі і потребують постійної реконфігурації зв'язків. У 2022 році Кіллен Кейтлін доповнила ці положення моделлю управління портфелями інновацій, де актори проєкту розглядаються як частини динамічної взаємозалежної мережі з різними рівнями залученості, ресурсного впливу та стратегічного бачення [7].

З огляду на принципову відмінність екосистемного підходу від класичних моделей управління, особливо важливою стає візуалізація структури взаємозв'язків між учасниками будівельного проєкту. Екосистема функціонує не за принципом жорсткої ієрархії, а як складна мережа з гнучкими горизонтальними зв'язками, де взаємозалежність і багаторівнева координація є ключовими ознаками. У такій системі учасники не просто взаємодіють у межах контрактних зобов'язань, а утворюють комунікаційне середовище з власною логікою обміну ресурсами, інформацією та управлінським впливом [11].

Щоб краще відобразити логіку функціонування такої взаємодії, у рисунку 2 наведено схему проєктної екосистеми будівельного підприємства, яка ілюструє основні групи акторів, типи зв'язків між ними та принципи горизонтального переплетення ролей.

Перевагою екосистемного підходу є його здатність поєднувати різномірні ресурси, оптимізувати розподіл ролей і забезпечити сталість результатів у довгостроковій перспективі. Мультиакторність у такій

моделі передбачає не просто присутність багатьох гравців, а функціональне переплетіння відповідальностей, що призводить до ефекту колективного навчання і зниження транзакційних витрат. Саморегуляція забезпечується через механізми горизонтального контролю, публічної прозорості, цифрових панелей моніторингу та децентралізованих рішень.

Зрештою, концепція проєктної екосистеми дозволяє будівельному підприємству стати частиною складного інноваційного середовища, де успіх визначається не лише якістю виконання робіт, а й спроможністю налагоджувати зв'язки, інтегрувати нові компетенції, балансувати інтереси та швидко реагувати на збурення середовища. У наступному розділі доцільно перейти до формування інструментів вимірювання ефективності взаємодії в межах таких екосистем [12].

З практичної точки зору, ефективність функціонування проєктної екосистеми значною мірою залежить від наявності інституційних механізмів координації: цифрових платформ спільної роботи, процедур колективного ухвалення рішень, контрактів з динамічними умовами (наприклад, партнерські угоди з поділом ризиків) та систем моніторингу, які дозволяють учасникам виявляти відхилення не постфактум, а в процесі взаємодії. У цьому контексті дедалі частіше використовуються концепції «collaborative governance» і «ecosystem orchestration», де будівельне підприємство виконує не лише технічну або управлінську функцію, а стає фасилітатором взаємодії між незалежними, але взаємозалежними суб'єктам

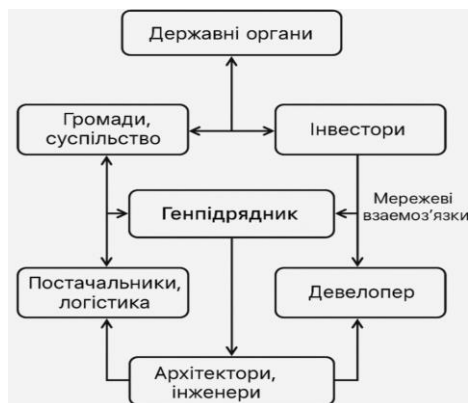


Рис. 2. Структура проєктної екосистеми будівельного підприємства (розроблено автором на основі [11])

Ключовим фактором успіху тут є не домінування над іншими, а здатність координувати, узгоджувати та створювати цінність спільними зусиллями. Саме тому дедалі більше значення набувають м'які навички

управлінців — здатність вести діалог, будувати довіру, генерувати спільне бачення та адаптуватися до змін. Саме ці характеристики дедалі більше розглядаються як частина стратегічної компетентності будівельного підприємства в контексті екосистемного підходу [13].

Одним із визначальних чинників змін у структурі управління будівельними підприємствами протягом останніх десятиліть стали інституціональні впливи. Формування, перебудова або декомпозиція організаційної архітектури в інвестиційно-будівельній сфері напряду залежить від очікувань і вимог зовнішніх суб'єктів — державних регуляторів, ринкового середовища, інвесторів, кредиторів, а також споживачів кінцевого продукту. Ці впливи відображають не лише логіку відповідності підприємства до чинного нормативного поля, але й глибші процеси — адаптацію до соціальних очікувань, запит на прозорість, швидкість, якість, етичність і цифрову відкритість у моделі організації бізнесу.

З боку держави чинником структурної еволюції виступають не тільки технічні будівельні регламенти чи ліцензійні умови, а й зміни в підходах до планування, стандартизації процедур, ESG-вимог, антикорупційних механізмів, а також запровадження цифрових систем контролю. Такі ініціативи змушують компанії будувати внутрішню структуру таким чином, аби забезпечити не лише технічну реалізацію, але й відповідність принципам прозорості, комплаєнсу та суспільної відповідальності. Наприклад, згідно зі звітом European Construction Sector Observatory (2022), понад 58% підприємств в ЄС вносили зміни до своєї організаційної структури саме через посилення екологічних регламентів та механізмів громадського нагляду [14].

Щоб краще зрозуміти, яким чином ключові зовнішні інститути формують вектори трансформації організаційної структури будівельного підприємства, доцільно візуалізувати взаємозв'язки між ними. У рисунку 3 представлено типову модель таких впливів.

Інвестори, зокрема приватні та корпоративні, часто формують вимоги до структури підприємства через контракти, кредитні угоди, вимоги до звітності або умови партнерської участі. Їх очікування часто зумовлюють появу нових функцій — аналітичних центрів, незалежних відділів оцінки ризиків, комплаєнс-офісів чи ESG-директорів, які мають бути вписані в загальну архітектуру організації. Як зазначає Роберт Каплан у своїх працях із управлінського контролінгу, інвестори дедалі частіше вимагають не лише прогнозу прибутковості, а й прозорості структури прийняття рішень, спрощених комунікаційних каналів і мінімізації ризику інформаційної асиметрії.

Окремо слід виділити споживача як інституціонального суб'єкта впливу. Сучасний користувач будівельного продукту (особливо у сфері житла або соціальної інфраструктури) очікує не лише якість, але й участь у процесі — через електронні платформи, інструменти голосування, відкриті кошториси тощо. Цей запит породжує нові комунікаційні функції

в структурі компанії, як-от відділи публічної взаємодії, консультативні ради, CSR-напрямки [15].

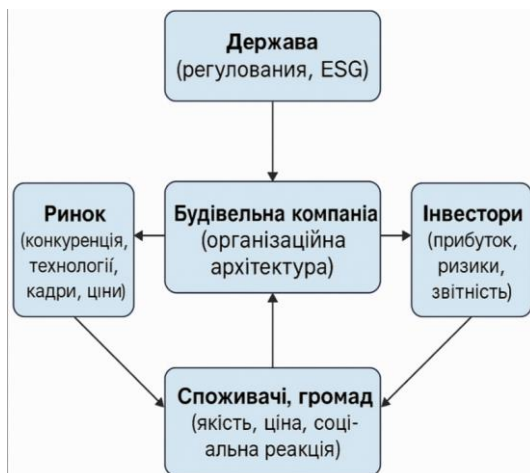


Рис. 3. Інституціональні вектори впливу на організаційне проєктування будівельних структур (розроблено автором на основі [14])

Трансформація, спричинена інституціональними векторами, водночас змінює і логіку взаємодії всередині самих будівельних підприємств. Зростає значення функціональної гнучкості та здатності організації перебудовувати свої підрозділи відповідно до змін у вимогах зовнішніх акторів. Якщо раніше основною логікою структурування були технологічні лінії (зведення, проєктування, кошторис), то нині дедалі частіше структура формується навколо функцій стратегічного партнерства, цифрового управління та зв'язків з громадськістю. Це вимагає від компаній нових управлінських компетенцій, а також здатності до швидкої перебудови комунікаційних і контролінгових механізмів.

Ще одним вектором змін є перехід від замкнених організацій до відкритих структур з множинними точками входу для партнерів, постачальників, органів влади і кінцевих споживачів. У такому середовищі формується нова конфігурація «відповідального центру» — це вже не просто керівник підрозділу чи служби, а багатофункціональний координатор, що відповідає не лише за виконання завдань, але й за інтеграцію очікувань зовнішніх стейкхолдерів. Така трансформація особливо помітна в компаніях, які реалізують публічно-приватні партнерства, інфраструктурні ініціативи з залученням міжнародних донорів або працюють у системах, що фінансуються через цифрові грантові платформи [16].

Інституціональний тиск не завжди є обмеженням — у багатьох випадках він слугує джерелом інновацій та тригером для оптимізації внутрішніх процесів. Компанії, які здатні не просто адаптуватися, а й проактивно передбачати зміну очікувань з боку ринку, інвестора або держави, отримують не лише управлінську стійкість, але й стратегічну перевагу. Наступним логічним кроком у дослідженні стане розгляд того, як такі інституціональні зміни впливають на типологію організаційних моделей, що застосовуються в будівництві сьогодні.

References

1. Olawumi, T. O., & Chan, D. W. M. (2019). Critical success factors for implementing Building Information Modeling and sustainability practices in construction projects: A Delphi survey. *Sustainable Development*, 27(4), 587–602. DOI: 10.1002/sd.1925
2. Honcharenko, T., Tsiutsiura, S., Kyivska, K., Balina, O., & Bezklubenko, I. (2020). Transform Approach for Formation of Construction Project Management Teams Based on Building Information Modeling. In *CEUR Workshop Proceedings*, Vol. 2851, Kyiv National University of Construction and Architecture.
3. Studer, A., & Coca-Stefaniak, J. A. (2024). Practical project governance approaches to achieving inter-organizational collaboration. *Buildings*, 15(5), 760. <https://doi.org/10.3390/buildings15050760>
4. Glema, A., & Pawłowicz, J. A. (2024). BIM building information model as construction product data for creation of DPP—Digital Product Passport. *XV International Conference on Computer Techniques in Engineering*. Poznań University of Technology, Institute of Structural Engineering.
5. Galbraith, J. R. *Designing organizations: An executive guide to strategy, structure, and process.* – Book. – San Francisco: Jossey-Bass, 2001. – 240 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.wiley.com/en-us/Designing+Organizations%3A+An+Executive+Guide+to+Strategy%2C+Structure%2C+and+Process-p-9780787952754>
6. Hendrickson, C. T., & Au, T. T. *Project Management for Construction: Fundamental Concepts for Owners, Engineers, Architects, and Builders.* – Book. – Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 2000. – 538 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.cmu.edu/cee/projects/PMbook/>
7. Ryzhakova G.M., Chupryna Yu.A., Gavrykov D.O., Borodavko M.V. Formation of a construction cluster in the format of state investment target programs// Collection of scientific works “Ways of increasing the efficiency of construction in the conditions of the formation of market relations”. – Issue 40. *Economic.* – K.: KNUBA, 2019. – P. 19-25.
8. Єгорова Л. Є. Адаптивні моделі управління в девелоперських структурах: проектно-фазовий підхід. – Стаття. – Вісник Київського національного університету будівництва і архітектури, 2021. – № 2 (118). – С. 115–122. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://knuba.edu.ua/>

9. Kunz, J., & Fischer, M. (2023). Ecosystems in construction management and urban development: A review. *Construction Management and Economics*. <https://doi.org/10.1080/01446193.2023.2247496>
10. Tiwana, A. (2023). *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy* (2nd ed.). Elsevier.
11. Vigren, O. (2024). Ecosystems in construction management and urban development: A comprehensive review of conceptualizations and contributions. *Construction Management and Economics*, 42(2), 162–181. <https://doi.org/10.1080/01446193.2023.2247496>
12. Vigren, O. (2023). Ecosystems in construction management and urban development: A comprehensive review of conceptualizations and contributions. *Construction Management and Economics*, 42(2), 162–181. <https://doi.org/10.1080/01446193.2023.2247496>
13. Chernyshev, D., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Petrenko, H., Chupryna, I., Reznik, N. (2023). Digital Administration of the Project Based on the Concept of Smart Construction. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) *Explore Business, Technology Opportunities and Challenges After the Covid-19 Pandemic*. ICBT 2022. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 495. Springer, Cham.
14. European Commission. (2022). *European Construction Sector Observatory – Analytical report on investment, innovation and digitalisation in the construction sector*. European Commission. Retrieved from https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/construction/observatory_en
15. Kaplan, R. S., & Ramanna, K. (2021). How to fix ESG reporting. Harvard Business School Working Paper No. 22 005. Harvard Business School. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3900146
16. De Schepper, S., Doms, M., & Haezendonck, E. (2014). Stakeholder dynamics and responsibilities in public–private partnerships: A mixed experience. *International Journal of Project Management*, 32(2), 300–313. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.010>

O.V. Sibikovskiy, Y.V. Tsymbalysty, Y.A. Pedko, A.D. Pasiakov

Evolution of guidelines in the field of organizational design of investment and construction activities

The evolution of guidelines in the field of organizational design for investment and construction activities reflects the complex transformations of the modern construction sector and project management approaches. In the current context of globalization, increased competition in the real estate and infrastructure markets, and the digitalization of management processes, there is a need for continuous review of principles, methods, and standards of organizational design. Particular attention is paid to the alignment of strategic, tactical, and operational guidelines at all stages of investment and construction projects, including resource planning, risk management, ensuring economic efficiency, and compliance with regulatory requirements.

A significant element of development is the integration of digital technologies, such as Building Information Modeling (BIM), resource management systems (ERP), analytical platforms, and project lifecycle modeling, which enhances decision-making accuracy and coordination efficiency among all project participants. Digitalization of design ensures transparency of processes, optimizes time and resource expenditure, and allows the integration of innovative approaches to the organization of construction work. Considerable attention is given to the development of adaptive guidelines capable of responding to changes in market conditions, legislation, and social demands.

Organizational design is considered a multi-level process that combines strategic planning, operational management, and analytical support. A critical aspect is ensuring interaction between investors, developers, contractors, government authorities, and local communities, enabling a balance between the economic, social, and environmental objectives of the project. The role of standardization, methodological tools, and digital platforms in shaping modern guidelines is highlighted, along with the necessity of continuously updating management practices to maintain the competitiveness of enterprises.

Conclusions emphasize that the evolution of organizational design guidelines is a key factor in improving the efficiency and sustainability of investment and construction activities. It ensures the integration of strategic and operational goals, enables the forecasting and minimization of risks, enhances the adaptability of companies to changing market conditions, and promotes the implementation of innovations in project management processes.

Keywords: *organizational design, investment and construction activities, guidelines, strategic planning, digital technologies, BIM, risk management, innovative approaches.*

Посилання на статтю:

АРА: Sibikovskiy O.V., Tsymbalysty Y.V., Pedko Y.A., Pasiekov A.D. (2024). Evolyutsiya oriyentyriv u sferi orhanizatsiynoho proyektuvannya investytsiyno-budivelnoyi diyal'nosti. [Evolution of guidelines in the field of organizational design of investment and construction activities]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, 54(2), С. 228-240.

ДСТУ: Сібіковський О.В., Цимбалістий Ю.В., Педько Ю.А., Пасєков А.Д. Еволюція орієнтирів у сфері організаційного проектування інвестиційно-будівельної діяльності. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2024. № 54 (2). С. 228-240.