

ЗМІСТОВНО-СТРУКТУРНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СЕРЕДОВИЩІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ

Організаційно-управлінські рішення у середовищі девелоперських проєктів становлять складну багатовимірну систему дій, що інтегрує економічні, правові, соціальні та техніко-технологічні компоненти в межах життєвого циклу об'єкта нерухомості. Девелопмент як форма управління капіталом у просторі нерухомості відрізняється від класичного будівництва наявністю розширеної передінвестиційної фази, високою інституційною залежністю та значною тривалістю реалізації. У таких умовах управлінське рішення набуває системного характеру, поєднуючи функції стратегічного вибору, координації учасників і мінімізації ризиків.

Розкрито змістовні ознаки організаційно-управлінських рішень у девелопменті, що охоплюють формування концепції проєкту, структуру фінансування, вибір технічних рішень, забезпечення інституційної легітимності та інтеграцію соціальних факторів. Встановлено, що рішення формуються у межах управлінської петлі, яка включає ідентифікацію проблеми, аналітичну обробку ситуації, розробку альтернатив, легітимізацію та моніторинг реалізації. Такий підхід дозволяє забезпечити адаптивність і коригування рішень залежно від змін середовища.

Визначено структурні компоненти рішення: інформаційну базу, суб'єктний склад, процедури погодження, часові межі, механізми впливу та критерії оцінювання ефективності. Показано, що ефективність рішень залежить від їх здатності інтегрувати фінансові показники, параметри ризику, соціальну прийнятність та стратегічну синергію з міським середовищем. Особливу роль відіграє врахування інституційних обмежень та принципів ESG, які впливають на інвестиційну привабливість і довгострокову стійкість проєкту.

Запропоновано типологізацію управлінських рішень за рівнями (стратегічні, тактичні, оперативні), функціональною спрямованістю (інвестиційні, технічні, соціальні, фінансово-юридичні) та часовими характеристиками. Обґрунтовано доцільність застосування системно-динамічних і мультикритеріальних підходів для оптимізації рішень в умовах невизначеності.

Узагальнення результатів дозволяє стверджувати, що змістовно-структурна характеристика організаційно-управлінських рішень у девелопменті формує основу для побудови адаптивної управлінської моделі, здатної забезпечити баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та інституційною стійкістю проєкту.

Ключові слова: *девелоперський проєкт, організаційно-управлінські рішення, життєвий цикл, інституційна легітимність, стратегічне управління, мультикритеріальний аналіз, ризик-менеджмент, ESG-парадигма.*

Вступ. Девелоперський проєкт як форма реалізації інвестицій у нерухомість характеризується високим рівнем складності та багатофакторністю середовища. На відміну від традиційних будівельних процесів, девелопмент охоплює повний спектр управлінських дій – від передінвестиційної аналітики та правового забезпечення до маркетингового позиціонування й експлуатаційної фази. У такому контексті організаційно-управлінські рішення набувають системного змісту та виконують інтеграційну функцію, забезпечуючи узгодження інтересів інвесторів, підприємців, органів влади та місцевих громад.

Особливістю девелоперського середовища є поєднання довготривалості реалізації проєкту з високою невизначеністю зовнішніх факторів. Зміни нормативного регулювання, коливання ринкової кон'юнктури, соціальна чутливість до забудови та обмеженість ресурсів зумовлюють необхідність системного підходу до формування рішень.

Управлінське рішення у девелопменті не може розглядатися як одноразовий акт вибору. Воно постає як процес, що передбачає послідовність аналітичних, координаційних та адаптивних дій. Змістова характеристика такого рішення вимагає визначення цілей, аналіз альтернатив, оцінювання ризиків і формування механізмів реалізації. Структурна складова передбачає чітке визначення суб'єктів прийняття, процедур погодження та індикаторів ефективності.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі девелопменту як механізму формування міського простору та інвестиційної активності. У сучасних умовах організаційно-управлінські рішення визначають не лише економічну результативність проєкту, а й його соціальну прийнятність, екологічну відповідність і стратегічний вплив на розвиток території.

Після 2022 року девелоперське середовище в Україні функціонує в умовах підвищеної нестабільності, що посилює значущість адаптивних управлінських механізмів. Зростання ризиків, трансформація локацій економічної активності та необхідність відновлення інфраструктури формують нові вимоги до змісту та структури управлінських рішень.

У цих умовах систематизація підходів до формування рішень, визначення їх структурних компонентів і критеріїв ефективності набуває особливого наукового та практичного значення, оскільки створює основу для підвищення стійкості девелоперських проєктів і забезпечення їх довгострокової результативності.

Постановка проблеми. Попри значну кількість досліджень у сфері протектного менеджменту та управління інвестиційними процесами, питання змістовної та структурної специфіки організаційно-управлінських рішень у девелоперських проєктах залишається недостатньо систематизованим.

Більшість підходів розглядають рішення через призму загальних менеджерських моделей або фінансового аналізу, не враховуючи інституційної складності, соціальної взаємодії та багатофазної динаміки девелоперського циклу. Внаслідок цього управлінські рішення часто аналізуються ізольовано від їх зв'язків із іншими елементами проєкту.

Проблема полягає у необхідності розроблення цілісної змістовно-структурної моделі, яка б дозволила систематизувати типи рішень, визначити їх взаємозв'язки, критерії ефективності та механізми адаптації в умовах багатовимірної ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених частин проблеми. У наукових працях, присвячених управлінню інноваційно-інвестиційними проєктами, проєктному менеджменту та організаційному розвитку, розглядаються питання ризик-менеджменту, процесного підходу, багатокритеріального вибору альтернатив і цифрової підтримки рішень. Дослідження Ю. Микитюка, О. Данченка, Т. Крахмальнової та інших авторів висвітлюють механізми підвищення ефективності проєктів і вдосконалення процедур управління

Разом із тим, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції різних типів рішень у межах єдиної структурної моделі девелоперського проєкту, а також визначення критеріїв їх узгодженості на різних фазах життєвого циклу.

Метою цієї статті є обґрунтування змістовно-структурної характеристики організаційно-управлінських рішень у середовищі девелоперських проєктів шляхом систематизації їх типів, визначення ключових структурних компонентів та встановлення логіки взаємодії між рішеннями різних рівнів у межах життєвого циклу проєкту.

Виклад основної інформації. Питання концептуальних основ організаційно-управлінських рішень у девелоперських проєктах вимагає глибокого осмислення на перетині дисциплін управління, інституціональної економіки, будівельного менеджменту та теорії проєктного розвитку. Девелопмент – це особлива форма управління капіталом у просторі нерухомості, яка, на відміну від класичного будівництва, інтегрує у собі не лише процеси зведення, але й складну передінвестиційну підготовку, правове супроводження, маркетингові розрахунки, прогнозування експлуатаційної вартості, та часто – ревіталізаційні та урбаністичні аспекти. В цьому контексті організаційно-управлінське рішення не може бути зведене до стандартного розуміння управлінського акту: це радше структурована система дій, що спрямована на узгодження інтересів, ресурсів, часових обмежень та зовнішніх ризиків на кожному з етапів життєвого циклу проєкту.

Ключовим поняттям, що визначає рамку дослідження, є так зване «системне рішення». У девелопменті під цим слід розуміти не лише формальну процедуру затвердження рішень, а й механізми залучення інформації, управління невизначеністю, інтеграції знань про ринок, потреби кінцевого споживача та технічні можливості реалізації. У своїх роботах М. Портер, І. Ансофф, а згодом М. Харрісон підкреслювали, що стратегічні рішення у динамічних середовищах повинні поєднувати гнучкість і здатність до адаптації. Це особливо актуально для девелопменту, де високий рівень невизначеності поєднується з довгими термінами реалізації та складною структурою фінансування [1].

Концептуальні основи управлінських рішень формуються під впливом кількох інтегральних парадигм. По-перше, це підхід системного менеджменту, який трактує підприємство (у нашому випадку – девелоперську структуру) як відкрите середовище з множиною зв'язків. Тут рішення – це не завершений етап, а постійний процес оновлення параметрів взаємодії системи з оточенням. По-друге, концепція процесного управління, яка набула широкого поширення у 1990-х роках, зокрема в рамках Total Quality Management та Lean Construction, розглядає рішення як результат оптимізації бізнес-процесу, а не суб'єктивного вибору менеджера. Це

важливо, оскільки в девелопменті часто рішення генеруються не окремими особами, а командами – архітекторів, інженерів, юристів, фінансистів.

Важливо також згадати інституціональну теорію, в якій управлінське рішення розглядається через призму легітимності. У девелоперському середовищі легітимність рішення – це не лише правова допустимість, а й суспільна прийнятність, узгодженість із нормами екологічного, соціального та архітектурного контексту. Це особливо актуально в українських реаліях, де кожне рішення, пов'язане з реконструкцією або новим будівництвом, підлягає не лише технічному, а й суспільному обговоренню. Таким чином, концептуальні засади формуються на перетині раціональних моделей вибору та середовищних обмежень [2].

Особливої уваги заслуговує концепція обмеженої раціональності Г. Саймона. У девелопменті рішень, що приймаються в умовах нестачі повної інформації, за обмеженого часу та під впливом численних зовнішніх факторів, це поняття набуває особливого змісту. Рішення – це не оптимум у математичному сенсі, а "задовільний варіант", який дозволяє уникнути ризиків і зберегти контроль над проектом. Саме це й зумовлює високий попит на інструменти сценарного аналізу, моделювання чутливості, аналітики ризиків, які допомагають трансформувати невизначеність у керований спектр варіантів.

Наступним рівнем є парадигма прийняття рішень у контексті інституційної складності. Це означає, що рішення формуються не лише всередині девелоперської компанії, але й у взаємодії з міськими адміністраціями, фінансовими установами, сервісними організаціями, мешканцями територій. У цьому контексті управлінське рішення виконує не лише функцію вибору, але й комунікації – воно стає мовою координації між учасниками.

Паралельно важливо розглянути й еволюцію моделей управління ризиками. Якщо в класичному будівництві ризик здебільшого зводився до фінансових втрат чи простою в реалізації, то в девелопменті він охоплює цілий спектр – від політичної нестабільності до затримки погоджень, від протестів громадськості до неспроможності орендаря або девелопера виконати зобов'язання. Отже, прийняття управлінського рішення – це, фактично, прийняття відповідальності в умовах багатовимірного ризику [3].

Щоб узагальнити складну природу концептуальних основ управлінських рішень у девелопменті, доцільно візуалізувати ключові парадигми, які формують сучасне розуміння системного управління в умовах багатовимірної дії факторів зображено на рис. 1.

У сучасному світі значущість цифрового середовища у прийнятті рішень важко переоцінити. Системи BIM, платформи управління даними (Data-Driven Decision Systems), CRM і ERP-рішення забезпечують багатовимірну підтримку при формуванні управлінських дій. Але сам факт цифровізації не скасовує змістовності процесу – навпаки, вона вимагає нових компетенцій у формуванні метрик ефективності, інтерпретації даних, прийнятті адаптивних і реактивних рішень у реальному часі.

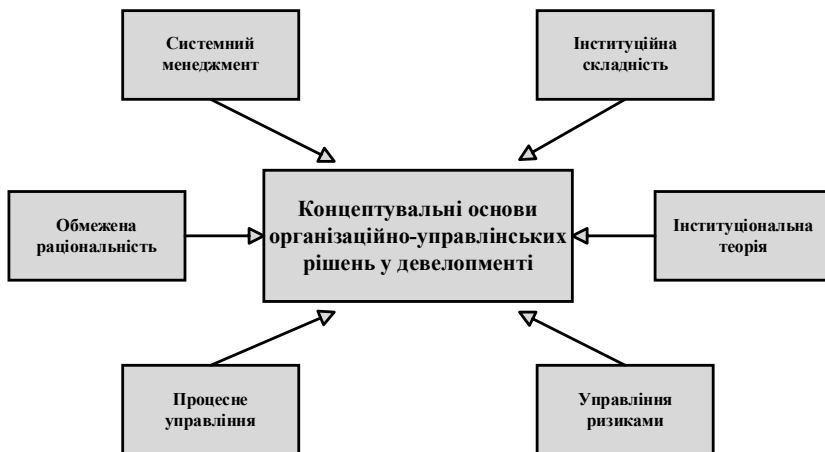


Рис. 1. Інтегровані парадигми формування організаційно-управлінських рішень у девелоперському середовищі (розроблено автором на основі [3])

У світлі українських реалій особливої актуальності набуває підхід динамічної адаптації. Після 2022 року девелопмент в Україні зіткнувся з безпрецедентними викликами – воєнні ризики, руйнування інфраструктури, зміна локацій економічної активності, проблеми релокації населення. У такому середовищі концептуальні засади управління не можуть базуватись на усталених моделях. Навпаки, формується новий тип управління-девелопера: з високим рівнем системного мислення, здатністю швидко формувати гіпотези, перевіряти їх на даних, створювати гнучкі матриці рішень, приймати рішучі дії на основі неповної інформації [4].

Якщо аналізувати міжнародну практику, то концептуальні основи рішень у девелопменті чітко структуровані в рамках ESG-парадигми. Це екологічна сталість (Environmental), соціальна відповідальність (Social), прозорість і управлінська доброчесність (Governance). Ці три блоки накладають додаткові обмеження і виклики, формуючи нові пріоритети у прийнятті рішень. Наприклад, проєкт, який не відповідає принципам енергоефективності або не має чіткої соціальної місії, може втратити підтримку інвесторів або не пройти сертифікацію за системами типу BREEAM чи LEED. Щоб систематизувати основні підходи до формування управлінських рішень у девелопменті, доцільно звести їх у таблицю 1 з короткою характеристикою застосування в сучасному проєктному середовищі.

Отже, концептуальні основи організаційно-управлінських рішень у девелоперському середовищі формуються у складній динаміці взаємодії теоретичних моделей, ринкових реалій, соціальних запитів і цифрових можливостей. Це не статичний набір принципів, а постійно змінювана система координат, в якій управлінське рішення є одночасно результатом аналітичної дії, комунікаційного процесу та стратегічного вибору.

**Ключові підходи до формування організаційно-управлінських рішень у
девелопменті**

| Підхід | Суть підходу | Застосування в девелопменті |
|--------------------------------------|---|--|
| Системний менеджмент | Підприємство як відкрита система | Ухвалення рішень як безперервне налаштування системи |
| Процесне управління | Орієнтація на оптимізацію бізнес-процесів | Формування рішень через міжфункціональну взаємодію |
| Інституціональна легітимність | Рішення потребують суспільного прийняття | Участь громадськості, дотримання норм планування |
| Обмежена раціональність | Задовільність замість оптимальності | Сценарний аналіз та робота з неповною інформацією |
| Цифрова підтримка рішень | Використання цифрових платформ і даних | ВІМ, ERP, DSS у прийнятті рішень реального часу |

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Така складність вимагає переосмислення як теорії, так і практики управління девелопментом, інтеграції підходів, багатовекторної оцінки, використання цифрових інструментів та врахування чинників нестабільності.

Після розкриття загальнотеоретичних засад, що визначають зміст організаційно-управлінських рішень у девелопменті – від системного і процесного підходів до цифрової трансформації та ESG-вимірів, варто перейти до деталізації внутрішньої структури самого рішення. Це дозволяє не лише зрозуміти концептуальні рамки, але й простежити логіку ухвалення управлінських рішень на практиці, розглядаючи їх як поетапні, динамічні процеси з багаторівневою логікою реалізації.

У девелоперському проєкті управлінське рішення є не поодиноким подією, а складною багаторівневою конструкцією, в якій структурно закладено логіку цілей, критерії прийняття, механізми перевірки і адаптації до змінного середовища. Таке рішення формується в середовищі високої складності, що охоплює часову розтягнутість життєвого циклу проєкту, високу інституційну насиченість, численні зовнішні регуляторні бар'єри, потребу координації дій між великою кількістю акторів і організацій. Структура управлінського рішення у такому контексті не може бути спрощеною схемою «проблема – альтернатива – вибір», вона набуває рис процесуальної ієрархії, в якій відбувається поступове збирання і обробка інформації, оцінювання ризиків, погодження альтернатив, підготовка нормативно-правового підґрунтя, прогнозування наслідків і створення умов для подальшого коригування [5].

У структурному сенсі управлінське рішення в девелопменті зазвичай формується на основі логіки управлінської петлі, що включає чотири умовні фази: постановка проблеми, аналітична обробка ситуації, розробка і ухвалення рішення, моніторинг реалізації з можливістю ретроспективного аналізу. На першій фазі здійснюється ідентифікація проблеми або потреби: вона може виникнути як результат зміни зовнішнього середовища (наприклад, зміна цільового призначення земельної ділянки), внутрішнього фактору (нестача фінансування на окремому етапі проєкту), або як реакція на дані моніторингу (затримка підрядника). Цей етап має особливе значення у девелопменті, бо більшість стратегічних проблем мають прихований характер і не проявляються без ретельного аналітичного супроводу.

Наприклад, невчасно виявлене уповільнення ринку оренди в конкретному мікрорайоні може призвести до провалу цілої концепції бізнес-центру.

Наступна фаза – аналітична. Тут ключову роль відіграє застосування інструментів прогнозування, багатоваріантного аналізу, імітаційного моделювання. Застосовуються методики аналізу чутливості, ризик-аналізу (наприклад, Monte Carlo Simulation), побудови дерева рішень, сценарного аналізу, які дають змогу зіставити варіанти і зменшити вплив невизначеності. У девелопменті важливо враховувати також соціальні, просторові та урбаністичні компоненти – тому рішення часто супроводжується архітектурними концепціями, оцінками впливу на довкілля, консультаціями із міськими радами або громадськими структурами. Це підкреслює інституційну складність аналітичного етапу, де класичні економічні розрахунки мають бути поєднані з соціальними оцінками впливу.

Фаза розробки і ухвалення рішення передбачає не лише вибір із наявних альтернатив, але й процедуру легітимізації. У великих девелоперських компаніях або під час реалізації проєктів із державною участю (через механізми державно-приватного партнерства) рішення проходить кілька рівнів узгодження – технічне, юридичне, фінансове, стратегічне. Зазвичай формується пакет документації, що супроводжує рішення: бізнес-плани, техніко-економічні обґрунтування, графіки впровадження, карти ризиків, протоколи узгодження [6].

Після затвердження рішення починається найскладніший етап – реалізація з моніторингом. Від моменту впровадження рішення проходить певний час, і саме в цей період набуває особливої ваги здатність компанії швидко реагувати на нові дані. Наприклад, при впровадженні рішення про зміну функціонального зонування комплексу (замість житлової забудови – mixed-use з офісами і кав'ярнями) з'являється потреба у швидкому перегляді маркетингової стратегії, дизайну, проєктної документації та, можливо, джерел фінансування. Щоб візуалізувати складну внутрішню логіку ухвалення управлінського рішення в девелоперському проєкті, нижче подано рис. 2, яка ілюструє поетапну структуру управлінської петлі з урахуванням аналізу, легітимізації та адаптаційного супроводу рішень.

Серед компонентів, що входять до структури рішення, можна умовно виділити: інформаційну базу (дані, аналітика, прогнози), суб'єктний склад (учасники, рівні відповідальності, механізми координації), процедури (формальні етапи, регламент, форми погодження), часову рамку (початок, контрольні точки, дедлайни), засоби впливу (фінансові, правові, комунікаційні) та індикатори ефективності. Ці елементи не є жорстко детермінованими – вони змінюються залежно від масштабу проєкту, особливостей ринку, доступності капіталу, політичного контексту тощо. Наприклад, при реалізації інфраструктурного проєкту в центрі міста може бути суттєво ускладнений суб'єктний склад (зокрема, додавання урбаністичних рад, державних інспекцій, громадських організацій), тоді як у разі субурбанної забудови він може бути значно спрощений.

Критерії ефективності рішень у девелопменті варіюються залежно від фази проєкту. Для передінвестиційної стадії основними критеріями є відповідність рішень очікуванням інвесторів, адекватність ринковій кон'юнктурі, гнучкість та масштабованість. Для фази будівництва – це часові параметри, контроль витрат, відповідність нормативам. Для експлуатаційної фази – заповнюваність об'єктів, рентабельність, соціальна інтегрованість. Окремим блоком стоїть оцінка стратегічного впливу рішень – здатність проєкту сформувати нову цінність для

міста, створити синергію з іншими територіями, змінити функціональне навантаження на локацію [7].



Рис. 2. Етапи формування та реалізації управлінського рішення у девелоперському проєкті (розроблено автором на основі [6])

Не менш важливими є параметри ризику. У девелопменті ефективність рішення тісно пов'язана з тим, наскільки воно враховує та хеджує можливі втрати. Це потребує активного використання страхування, фінансових похідних, контрактних механізмів розподілу ризиків (наприклад, вартість недобудови, штрафні санкції за зриви строків), а також соціальних компенсаторів. Таким чином, рішення є не лише економічно обгрунтованим вибором, а й результатом стратегічної інженерії. Для систематизації логіки формування управлінських рішень у девелоперському проєкті доцільно представити ключові фази, змістові елементи та критерії оцінювання у вигляді узагальненої структурної таблиці 2, яка відображає складність процесу прийняття рішень на різних етапах життєвого циклу проєкту.

Структурно-фазова модель формування управлінських рішень у девелоперському проєкті

| Фаза управлінського рішення | Основна мета та дії | Ключові елементи структури рішення | Основні критерії ефективності |
|--------------------------------------|--|--|---|
| Постановка проблеми | Ідентифікація потреб, загроз, відхилень або нових можливостей | Первинна аналітика, прогноз впливу, визначення пріоритету дії | Свочасність, актуальність, узгодженість з середовищем |
| Аналітична обробка ситуації | Глибоке вивчення варіантів, моделювання сценаріїв, врахування ризиків та соціальних чинників | Аналіз чутливості, сценарний аналіз, архітектурні концепції, узгодження з міськими структурами | Повнота даних, точність оцінки, сценарна стійкість |
| Розробка та ухвалення рішення | Вибір з-поміж альтернатив, узгодження на технічному, фінансовому та юридичному рівнях | Бізнес-плани, графіки, ТЕО, протоколи, карта ризиків, затвердження | Обґрунтованість, узгодженість між учасниками, юридична надійність |
| Реалізація та моніторинг | Впровадження рішень, контроль за виконанням, реагування на зміни, управління відхиленнями | Оперативна координація, управління змінами, цифровий моніторинг, канали зворотного зв'язку | Дотримання строків, коригувальність, відповідність плану |
| Структурні компоненти рішення | Сукупність базових функціональних складових | Інформаційна база, суб'єктний склад, процедури, строки, засоби впливу, індикатори | Структурна цілісність, адаптивність до змін, контрольованість |
| Критерії ефективності рішень | Показники успішності на кожному з етапів | Інвесторська привабливість, бюджетна керованість, ринкова відповідність, соціальний ефект | Фінансова рентабельність, заповнюваність, стратегічна синергія |
| Інтеграція ризиків у рішення | Врахування ризиків та механізмів їх хеджування у логіці прийняття рішень | Контракти, страхування, штрафи, альтернативні сценарії, компенсаційні механізми | Зменшення втрат, правова захищеність, адаптація до невизначеності |

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Варто згадати підходи, що використовуються у великих компаніях, таких як Skanska, Lendlease чи українських девелоперів типу BudCapital. Вони дедалі частіше впроваджують цифрові системи підтримки рішень, які дозволяють структурувати увесь життєвий цикл рішень у вигляді електронної карти рішень. У цій карті кожен акт управлінського рішення позначається як вузол, що має входи

(дані, припущення), виходи (результати, індикатори), та зв'язки з іншими рішеннями. Це дозволяє вести системну аналітику ефективності в динаміці та оперативно коригувати стратегію.

Отже, структура управлінського рішення в девелоперському проєкті є багатовимірною і не може бути зведена до спрощеної моделі вибору. Вона формується як сукупність процедур, інформаційних потоків, соціально-інституційних координацій та динамічних корекцій, які забезпечують адаптивність, гнучкість та стабільність розвитку проєкту. Вивчення цих структур має ключове значення для розуміння того, як саме девелоперська система приймає рішення і чому деякі з них стають успішними, а інші – призводять до зупинки будівництва чи втрачених інвестицій [8].

Після виявлення багатошарової внутрішньої логіки управлінських рішень та механізмів їх реалізації в рамках девелоперського циклу, наступним логічним кроком є систематизація самих рішень за типами. Така класифікація дозволяє не лише структурувати управлінську практику, але й повніше зрозуміти, як рішення різного рівня, спрямованості й динаміки впливають на цілісність і результативність девелоперського проєкту.

Управлінське рішення в девелоперському середовищі не є абстрактним або загальновиробничим феноменом, а відображає змістову та функціональну специфіку самого проєкту як складної інституціональної і техніко-економічної структури. Тому класифікація організаційно-управлінських рішень у девелопменті має базуватись не на узагальнених менеджерських моделях, а на логіці життєвого циклу девелоперського об'єкта, реальній організаційній структурі прийняття рішень та факторах, що формують середовище реалізації таких рішень. Враховуючи це, типізація управлінських рішень має включати не лише розподіл за змістовими функціями, але й за рівнем впливу на структуру проєкту, ступенем ризикованості, часовою орієнтацією та соціально-інституційною релевантністю.

Класичні підходи до типології рішень в управлінській науці, зокрема підходи Г. Саймона, А. Файоля та П. Друкера, пропонують розподіл на стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Ця триада цілком застосовна і до девелоперської сфери, проте в адаптованій формі. Стратегічні рішення у девелопменті – це вибір місця під забудову, визначення загальної концепції проєкту (житловий квартал, бізнес-центр, змішане використання), оцінка доцільності реалізації відповідно до ринку, фінансової спроможності компанії, прогнозу регуляторної політики та потенціалу зростання вартості. Вони ухвалюються ще до того, як починається фізичне проєктування, і мають найбільшу вагу в структурі вартості, репутації та довгострокового прибутку компанії [9].

Тактичні рішення, своєю чергою, включають організаційно-планувальні питання: визначення підрядників, складання графіків робіт, формування фінансової моделі проєкту, проведення торгів, отримання погоджень. Тут основне завдання – забезпечити реалізацію стратегії через координацію та ефективну організацію ресурсів. Ці рішення перебувають у фокусі діяльності проєктного офісу, технічного директора, фінансової служби, служб забезпечення взаємодії з органами влади. Вони менш публічні, але мають величезний вплив на вартість, строки та юридичну стійкість проєкту.

Оперативні рішення – це ті, що стосуються повсякденної реалізації проєкту: погодження зміни матеріалу, заміна виконавця, реагування на скарги мешканців, коригування технічних параметрів. Вони найменш стратегічно вагомі, але мають

критичне значення для стабільності будівництва і дотримання графіків. У випадку великих компаній, як-от KAN Development або Perfect Group, ці рішення ухвалюються на рівні прорабів, керівників напрямів, супровідних менеджерів, але завжди в межах заздалегідь визначених регламентів .

Окрім цієї тріади, у девелопменті слід розглядати й типологію рішень за їх функціональною спрямованістю. Тут варто виокремити інвестиційні рішення, які визначають обсяг, джерела і структуру капіталовкладень. Вони включають оцінку доходності, періоду окупності, ризиковості, мультиплікаторного ефекту. Значне поширення в Україні в останнє десятиліття отримали змішані схеми фінансування (SPV, пайова участь, інвесторські пулові моделі), що зумовило складну систему ухвалення рішень у цьому сегменті. Поряд із цим функціонує блок фінансово-юридичних рішень: оптимізація податкового навантаження, вибір форм прав власності, механізми компенсації інвесторам у разі затримок, управління кредитними ризиками.

Технічні рішення охоплюють вибір систем будівництва, матеріалів, технологічних карт, енергозберігаючих технологій, систем безпеки, інженерних мереж. У цьому полі переважають експертно-консультаційні рішення, які ухвалюються у координації з архітекторами, проєктантами, інженерними компаніями, часто із залученням міжнародних консультантів, особливо у великих інфраструктурних проєктах. Важливо, що в умовах сучасної трансформації будівельної галузі в бік діджиталізації, ці рішення дедалі більше базуються на цифровому моделюванні (BIM), що дозволяє прогнозувати їх наслідки до початку реалізації [10].

Соціальні рішення у девелопменті набули особливої ваги у зв'язку з необхідністю погодження проєктів із громадами, органами місцевого самоврядування, активістськими групами. Рішення щодо зонування, планування публічного простору, організації інклюзивності, збереження зелених зон, інтеграції соціальної інфраструктури мають не лише технічне, але й політичне значення. Тут ключову роль відіграє так звана «соціальна архітектура рішень», яка базується на принципах відкритості, прозорості, багатостороннього діалогу .

Існує також класифікація за часом дії: короткострокові, середньострокові, довгострокові. У девелопменті важливою є не стільки тривалість, скільки взаємозв'язок рішень між фазами. Наприклад, рішення про забудову території складського призначення під житло потребує врахування не лише юридичних параметрів, але й потенційних змін у транспортній інфраструктурі протягом 10 років. Такі рішення мають високу чутливість до факторів середовища і потребують багатовимірної оцінки сценаріїв.

Додатково можна виділити рівень динамічності: стабільні рішення, що базуються на усталених регламентах (наприклад, технічні умови), і адаптивні рішення, які змінюються в реальному часі у відповідь на нові події (наприклад, реагування на коливання вартості сталі або цементу). В останні роки з'являються й самонавчальні рішення, які формуються на основі автоматизованого аналізу даних – тут доцільно згадати системи Smart Decision Support у рамках BIM-платформ і ERP-середовищ.

Нарешті, унікальність девелопменту полягає в тому, що рішення мають багатовимірну спрямованість – одне рішення часто одночасно є стратегічним, фінансовим і соціальним. Наприклад, рішення про редевелопмент промислової території у житловий кластер може мати елементи зміни функціонального

навантаження, впливу на ринок оренди, трансформації соціального середовища, включення до програми з оновлення транспортної мережі [11].

Щоб узагальнити найважливіші типи управлінських рішень у девелопменті, сформовано стислу таблицю 3, що відображає їх змістові акценти та прикладне значення в межах проєкту.

Таблиця 3

Основні типи управлінських рішень у девелоперському проєкті

| Тип рішення | Зміст і спрямованість | Приклади застосування |
|---------------------|--|--|
| Стратегічне | Визначає концепцію, локацію, формат забудови | Вибір між житловою та змішаною забудовою |
| Тактичне | Організація реалізації стратегії | Формування графіка, відбір підрядника |
| Оперативне | Реагування на поточні виклики | Заміна матеріалів, зміна виконавця |
| Інвестиційне | Формує фінансову архітектуру проєкту | Модель SPV, оцінка IRR |
| Технічне | Визначає інженерно-технологічні рішення | Вибір систем утеплення або HVAC |
| Соціальне | Забезпечує прийнятність для громади | Планування скверів, врахування інклюзивності |

Джерело: розроблено автором на основі [11]

У межах аналітики варто також оперувати концепцією «ланцюга рішень» (decision chain), що застосовується у великих міжнародних проєктах. Вона передбачає, що кожне локальне рішення повинно узгоджуватися із глобальним стратегічним планом, а кожен виконавець має бачити не лише свою ділянку, а й її місце у цілому проєкті. У системах типу Primavera, ArchiCAD або Microsoft Project це реалізується через інтегровані панелі ухвалення рішень, де кожна дія має причинно-наслідковий зв'язок.

У підсумку, класифікація управлінських рішень у девелопменті є не лише академічною вправою, а необхідним інструментом для впорядкування аналітичної практики, побудови матриць відповідальності, розробки стратегічних моделей і цифрових платформ. Розуміння типів рішень, їх змісту, логіки взаємодії й ризиків дозволяє забезпечити не лише ефективність окремих дій, але й стійкість усього девелоперського проєкту як цілісної системи.

Після того як було здійснено класифікацію управлінських рішень за ключовими типами, рівнями і функціональною спрямованістю, постає необхідність перейти до аналізу механізмів їх вдосконалення. Адже саме оптимізація рішень дозволяє перетворити типову управлінську модель на динамічну систему, здатну ефективно реагувати на виклики складного девелоперського середовища.

Питання оптимізації управлінських рішень у девелоперських проєктах виходить за межі суто аналітичного аналізу і проникає в саму структуру функціонування проєкту як складної соціально-економічної системи. Девелопмент як практика створення, організації, фінансування та реалізації будівельних об'єктів є надзвичайно залежним від точності, своєчасності та адаптивності прийнятих управлінських рішень. У цьому контексті оптимізація не може бути редукована до зменшення витрат або прискорення строків – мова йде про глибоку системну

інженерію, яка забезпечує баланс між інтересами, ресурсами, ризиками та можливостями у конкретному часовому і просторовому контексті.

Сучасна практика девелопменту декілька магістральних напрямів у сфері оптимізації прийняття рішень. Перший – це системно-орієнтований підхід, в основі якого лежить уявлення про проєкт як складну відкриту систему з багатьма рівнями зворотного зв'язку. Такий підхід передбачає, що кожне рішення має не лише безпосередній наслідок, а й каскад впливів на інші складові – соціальну привабливість проєкту, екологічну рівновагу, інфраструктурну стійкість, інституційну сумісність. Отже, для оптимізації потрібна модель, яка здатна не лише ідентифікувати найкращий варіант, а й змоделювати наслідки його впровадження для всіх елементів системи. У цьому контексті активно використовуються системно-динамічні моделі на базі концепцій Дж. Форрестера, які дають змогу відслідковувати петлі впливу та часові лаги [12].

Другий напрям – це застосування мультикритеріальних методів оцінювання альтернатив. Найбільш популярними є методи аналізу ієрархій (АНР), метод ELECTRE, TOPSIS, а також Fuzzy Logic методи, що дозволяють враховувати якісні характеристики на рівні експертної оцінки. Наприклад, при виборі концепції забудови ділянки метод АНР дозволяє зважити фактори: вартість, прибутковість, соціальний ефект, рівень ризику, складність погодження. Ці методи особливо ефективні на ранніх етапах проєкту, коли ще немає повної інформації, але необхідно формувати порівняльну матрицю стратегічних рішень.

Висновок. Проведене дослідження дозволяє розглядати організаційно-управлінські рішення у девелоперських проєктах як багаторівневу систему, що формується на перетині економічних, інституційних, соціальних і технологічних чинників. Їх змістовна характеристика відображає специфіку девелопменту як інтегрованого процесу створення цінності у сфері нерухомості.

Структурна модель рішення включає інформаційні, процедурні та суб'єктні компоненти, що забезпечують логічну послідовність переходу від ідентифікації проблеми до реалізації обраної альтернативи. Визначено, що ефективність рішень залежить від їх узгодженості між фазами життєвого циклу, а також від здатності системи до адаптації у відповідь на зміну середовища.

Класифікація рішень за рівнем впливу, функціональною спрямованістю та часовою орієнтацією дозволяє впорядкувати управлінську практику й сформувати матрицю відповідальності учасників проєкту. Інтеграція стратегічних, тактичних і оперативних рішень створює передумови для збереження цілісності проєкту в умовах ризику.

Використання мультикритеріальних методів оцінювання та системно-динамічних моделей сприяє підвищенню обґрунтованості вибору альтернатив. Цифрові інструменти забезпечують прозорість ланцюгів рішень і оперативний моніторинг їх реалізації.

Отже, змістовно-структурна характеристика організаційно-управлінських рішень є ключовим елементом теоретичного та прикладного забезпечення девелоперської діяльності. Її формування створює підґрунтя для підвищення інвестиційної привабливості, соціальної відповідальності та стратегічної стійкості девелоперських проєктів у динамічному середовищі розвитку території.

Список літератури:

1. Микитюк Ю.І. Розвиток системи управління інноваційно-інвестиційними проєктами в житловому будівництві: дис. ... д-ра філософії: 073. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 225 с.
2. Місяйло О.В. Управління бізнес-проєктами ТОВ "Смарт Стайл Юкрейн" з метою підвищення ефективності діяльності: магістерська дисертація: 051. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 154 с.
3. Крахмальова Т.А. Моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки: дис. ... д-ра філософії: 051. Київ: КНУТД, 2022. 253 с.
4. Данченко О.Б. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
5. Шкробот М.В., Салоїд С.В. Організаційне проєктування: конспект лекцій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.
6. Блага Н.В. Управління проєктами: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
7. Скопенко Н.С., Шеремет О.О., Єрьомін М.В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. №18. С. 49–55. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.49>
8. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології*. 2011. Вип. 30. С. 168-174.
9. Бінд В., Кучеренко О., Чуприна Х., Чуприна Ю., Горбач М., Петруха С. Вартісно-інжинірингові компоненти попередження економічних деструкцій в діяльності учасників проєктів будівельного девелопменту. *Управління розвитком складних систем*, 2021, 45, 121–130. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.121-130>
10. Боровик М.В. Управлінські рішення: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с.
11. Федорова Я.Ю., Петренко Г.С., Гриненко І.М., Рижакова Г.С., Чуприна Ю.А., Ніколаєва М.Ю. Методико-аналітичні компоненти та базові функціонали управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 47. С. 130 – 137. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.130-137>
12. Поврозник П.П. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах глобальних викликів: дис. ... д-ра філософії: 076. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2024. 275 с.

Rostyslav PELEKHATYI

Content-structural characteristics of organizational and managerial decisions in the environment of development projects

Organizational and managerial decisions within the environment of development projects constitute a complex multidimensional system of actions integrating economic, legal, social, and technical-technological components throughout the life cycle of a real estate asset. Development, as a form of capital management in the real estate domain, differs from traditional construction by the presence of an extended pre-investment phase, a high degree of institutional dependency, and a significant implementation period. Under

such conditions, managerial decisions acquire a systemic character, combining the functions of strategic choice, stakeholder coordination, and risk minimization.

The substantive features of organizational and managerial decisions in development are revealed, encompassing the formation of the project concept, financial structuring, selection of technical solutions, ensuring institutional legitimacy, and integration of social factors. It is established that decisions are formed within a managerial loop that includes problem identification, analytical processing of the situation, development of alternatives, legitimization, and implementation monitoring. This approach ensures adaptability and the possibility of adjusting decisions depending on environmental changes.

The structural components of a decision are defined as follows: the information base, the set of stakeholders, approval procedures, time constraints, mechanisms of influence, and performance evaluation criteria. It is demonstrated that the effectiveness of decisions depends on their ability to integrate financial indicators, risk parameters, social acceptability, and strategic synergy with the urban environment. Particular importance is attached to institutional constraints and ESG principles, which influence investment attractiveness and the long-term sustainability of the project.

A typology of managerial decisions is proposed according to levels (strategic, tactical, operational), functional orientation (investment, technical, social, financial-legal), and temporal characteristics. The expediency of applying system-dynamic and multicriteria approaches to optimize decisions under conditions of uncertainty is substantiated.

The generalization of the results makes it possible to assert that the content-structural characteristics of organizational and managerial decisions in development form the foundation for building an adaptive management model capable of ensuring a balance between economic efficiency, social responsibility, and institutional sustainability of the project.

Keywords: development project, organizational and managerial decisions, project life cycle, institutional legitimacy, strategic management, multicriteria analysis, risk management, ESG paradigm.

Дата надходження статті: 10.01.2026

Дата прийняття статті: 18.02.2026