

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17019081>

ЗГАЛАТ–ЛОЗИНСЬКА Л. О., ОКСЕНЧУК Р. О.,
ПОЛЗІКОВ М. О., МАТВЕЇВ В. В.

Адаптивні моделі стратегічного управління девелоперськими будівельними проєктами в умовах динамічного економічного середовища

Предметом дослідження є процеси розроблення, впровадження та ефективного функціонування адаптивних моделей стратегічного управління у сфері девелоперської діяльності, що орієнтується на будівництво в умовах мінливого економічного середовища. У центрі аналітики перебуває організаційно–економічна структура прийняття рішень, що дозволяє девелоперським компаніям забезпечувати гнучкість, проактивність та стратегічну узгодженість своїх дій у відповідь на виклики макроекономічної волатильності, коливання вартості ресурсів, зміну попиту на нерухомість та нормативно–правові трансформації. Особлива увага приділена інституційним компонентам управління, модульній побудові стратегій, динамічному прогнозуванню ринкових сценаріїв і цифровому супроводу ухвалення управлінських рішень. Також досліджуються економічні ефекти впровадження адаптивних моделей на різних стадіях життєвого циклу девелоперського проєкту – від передпроектного аналізу до експлуатації об'єкта. Підхід, який аналізується, базується на синтезі стратегічного менеджменту, ризик–орієнтованого планування, проєктного аналізу та цифрових інструментів управління, що дозволяє системно формувати конкурентні переваги в умовах ринкової турбулентності.

Метою статті є формування теоретико–прикладної концепції адаптивного стратегічного управління девелоперськими будівельними проєктами, яка дозволяє оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, мінімізувати стратегічні ризики та забезпечувати довгострокову економічну стійкість. У центрі уваги перебуває побудова такої управлінської моделі, що здатна інтегрувати аналіз ринку, ресурсне прогнозування, ризик–моніторинг і стейкхолдерну координацію у єдину платформу прийняття рішень. Результати спрямовані на підвищення адаптивності девелопера до циклічних та кризових коливань економіки.

Методологія проведення роботи здійснюється на основі системного міждисциплінарного підходу, що поєднує методи стратегічного менеджменту, адаптивного планування, економіко–математичного моделювання та цифрової трансформації управлінських процесів. На першому етапі застосовано методи ситуаційного аналізу для виявлення ключових тригерів дестабілізації стратегій девелоперських проєктів у мінливому економічному середовищі. Далі, за допомогою інструментарію SWOT–аналізу, було окреслено сильні сторони існуючих підходів до стратегічного управління

та ідентифіковано зони стратегічної вразливості. Для побудови адаптивної моделі було використано підхід *Balanced Scorecard* у поєднанні з *KPI*-метриками, що дозволяє сформувавши гнучку систему моніторингу реалізації стратегічних цілей. В якості методів моделювання задіяно сценарне прогнозування (*Scenario Planning*), цифрову симуляцію ризиків, а також побудову дерева стратегічних рішень із варіантами відповідей на зовнішні економічні зміни. Крім того, у роботі застосовано кейс-аналіз практик стратегічного управління девелоперських компаній, що успішно впроваджують адаптивні стратегії на українському та європейському ринку. Особливу роль відіграє метод аналізу зацікавлених сторін (*Stakeholder Mapping*), який використано для побудови комунікаційної мережі та зменшення управлінських ризиків за рахунок прозорого розподілу відповідальності та прогнозованості зворотного зв'язку. Усі методи об'єднані в загальну аналітичну модель, що дозволяє оцінити ефективність адаптивних стратегій в умовах турбулентності та трансформаційних викликів.

Результатом роботи є формування адаптивної моделі стратегічного управління, що базується на поєднанні економічного прогнозування, гнучких управлінських рішень та багаторівневого ризик-аналізу. Запропонована модель дозволяє девелоперським компаніям реагувати не лише на прогнозовані зміни, а й на несподівані шоки, зберігаючи стратегічну узгодженість і оперативну гнучкість. Застосування цифрових *KPI*-дашбордів дозволило скоротити часові лаги між виникненням загрози та прийняттям коригувальних рішень. Здійснено типізацію сценаріїв адаптації, які охоплюють як проактивні (наприклад, зміна формату житла відповідно до ринкових очікувань), так і реактивні (зміни у графіках будівництва, перегляд цінової політики). Встановлено, що залучення стейкхолдерів на ранніх етапах стратегічного планування підвищує рівень узгодженості інтересів, знижує ризики конфліктів і сприяє формуванню стабільного інституційного середовища навколо проекту. Практичні апробації моделі на прикладах українських девелоперів показали приріст фінансової результативності на 18–22% у порівнянні з компаніями, що використовують статичні стратегії управління. Таким чином, запропонована модель доводить свою ефективність як економічно, так і організаційно.

Висновок. Адаптивне стратегічне управління є ключовою передумовою успішної реалізації будівельних девелоперських проектів в умовах економічної динаміки. Результати дослідження підтверджують, що класичні моделі стратегічного планування, побудовані на припущеннях стабільності зовнішнього середовища, вже не відповідають сучасним реаліям і потребують переосмислення на користь гнучкості, швидкодії та сценарного мислення. Запропонована в роботі модель адаптивного управління дозволяє системно оцінювати ризики, визначати зони стратегічної невизначеності, прогнозувати ефекти від зовнішніх змін і відповідно налаштовувати внутрішню структуру прийняття рішень. Важливим висновком є те, що цифровізація та симуляційне прогнозування не просто прискорюють управлінські цикли, а стають основою для побудови проектної аналітики, що дозволяє формувати конкурентні переваги в реальному часі. Визначено, що особливої ефективності досягають ті компанії, які інтегрують адаптивні моделі в стратегічне планування ще на передінвестиційній стадії, формуючи архітектуру управління як систему зворотного зв'язку. Залучення стейкхолдерів при цьому має бути не декларативним, а структурованим — із чітко розподіленими ролями, доступом до аналітики й інструментами впливу на ризик-рішення. Таким чином, адаптивні моделі можуть стати не лише засобом кризового реагування, а платформою для довгострокової стійкості та економічного зростання девелоперського бізнесу в умовах постійних викликів.

Ключові слова: адаптивне управління, девелопмент, стратегічне планування, економічна турбулентність, сценарний аналіз, *KPI*, цифрова трансформація, стейкхолдери, будівельні проекти.

LIUBOV ZHALAT-LOZYNSKA, ROMAN OKSENCHUK,
MIROSLAV POLZIKOV, VASYL MATVEIEV

Adaptive models of strategic management for development construction projects in a dynamic economic environment

The subject of the study is the processes of development, implementation and effective functioning of adaptive models of strategic management in the field of development activities focused on construction in a volatile economic environment. The core of the analysis is the organizational and economic decision-making structure that enables development companies to ensure flexibility, proactivity and strategic consistency of their actions in response to the challenges of macroeconomic volatility, fluctuations in

resource prices, changes in real estate demand and regulatory transformations. Particular attention is paid to the institutional components of management, modular strategy design, dynamic forecasting of market scenarios and digital support for decision-making. The economic effects of implementing adaptive models at different stages of the development project life cycle — from pre-project analysis to facility operation — are also studied. The approach under analysis is based on a synthesis of strategic management, risk-oriented planning, project analysis and digital management tools, which makes it possible to systematically form competitive advantages in conditions of market turbulence.

The purpose of the article is to form a theoretical and applied concept of adaptive strategic management of development construction projects, which allows to respond promptly to dynamic changes in the external environment, minimize strategic risks and ensure long-term economic sustainability. The focus is on building a management model capable of integrating market analysis, resource forecasting, risk monitoring and stakeholder coordination into a single decision-making platform. The results are aimed at increasing the adaptability of the developer to cyclical and crisis economic fluctuations.

The methodology of the study is based on a systemic interdisciplinary approach that combines methods of strategic management, adaptive planning, economic and mathematical modeling and digital transformation of management processes. At the first stage, situational analysis methods were applied to identify key triggers of destabilization of development project strategies in a volatile economic environment. Then, using the SWOT analysis toolkit, the strengths of existing approaches to strategic management were outlined and areas of strategic vulnerability were identified. To build the adaptive model, the Balanced Scorecard approach combined with KPI metrics was used, which makes it possible to create a flexible system for monitoring the implementation of strategic goals. Scenario planning, digital risk simulation, and the construction of a tree of strategic decisions with options for responding to external economic changes were used as modeling methods. In addition, the study used case analysis of strategic management practices of development companies that successfully implement adaptive strategies in the Ukrainian and European markets. The stakeholder mapping method plays a special role, which was used to build a communication network and reduce management risks through transparent distribution of responsibilities and predictable feedback. All methods are combined into a general analytical model that allows to assess the effectiveness of adaptive strategies in conditions of turbulence and transformational challenges.

Research Results. The result of the work is the formation of an adaptive model of strategic management based on the combination of economic forecasting, flexible management decisions and multilevel risk analysis. The proposed model allows development companies to respond not only to predictable changes, but also to unexpected shocks, while maintaining strategic consistency and operational flexibility. The use of digital KPI dashboards has reduced the time lag between the emergence of a threat and the adoption of corrective decisions. A typology of adaptation scenarios has been developed, which includes both proactive (for example, changing the housing format in accordance with market expectations) and reactive ones (changes in construction schedules, revision of pricing policy). It was found that involving stakeholders at the early stages of strategic planning increases the level of interest alignment, reduces the risks of conflicts and contributes to the formation of a stable institutional environment around the project. Practical testing of the model on examples of Ukrainian developers showed an increase in financial performance by 18–22% compared to companies using static management strategies. Thus, the proposed model proves its effectiveness both economically and organizationally.

Conclusion. Adaptive strategic management is a key prerequisite for the successful implementation of development construction projects in conditions of economic dynamics. The results of the study confirm that classical models of strategic planning, built on assumptions of environmental stability, no longer meet modern realities and need to be rethought in favor of flexibility, speed and scenario thinking. The adaptive management model proposed in the work allows for systematic risk assessment, identification of areas of strategic uncertainty, forecasting the effects of external changes and accordingly adjusting the internal decision-making structure. An important conclusion is that digitalization and simulation forecasting not only accelerate management cycles, but become the basis for building project analytics that allows to form competitive advantages in real time. It is

determined that the most effective are those companies that integrate adaptive models into strategic planning already at the pre-investment stage, forming a management architecture as a feedback system. Stakeholder involvement should not be declarative, but structured — with clearly defined roles, access to analytics and tools to influence risk-related decisions. Thus, adaptive models can become not only a means of crisis response, but also a platform for long-term resilience and economic growth of the development business in conditions of constant challenges.

Keywords: *adaptive management, development, strategic planning, economic turbulence, scenario analysis, KPI, digital transformation, stakeholders, construction projects.*

Виклад основного матеріалу: У сучасних умовах глобальної турбулентності, цифрових трансформацій та ринкової нестабільності адаптивність управлінських моделей стає ключовим фактором збереження конкурентоспроможності девелоперських проєктів. Формування ефективної стратегії управління в будівельному девелопменті вже не може ґрунтуватися виключно на класичних лінійних підходах, оскільки вони виявляють надмірну інерційність у реагуванні на економічні виклики. У зв'язку з цим надзвичайної актуальності набуває осмислення категорійного апарату тематики «адаптивні моделі стратегічного управління», що передбачає комплексне розкриття змісту ключових понять — адаптивного управління, стратегічного управління у сфері девелопменту, природи девелоперського проєкту як об'єкта динамічної трансформації та характеристики економічного середовища, в якому здійснюється управління [15].

Поняття адаптивного управління посідає центральне місце в дискурсі стратегічної модернізації девелоперських компаній. Його сутність полягає у здатності системи управління оперативно змінювати параметри діяльності в реальному часі відповідно до варіативності зовнішніх умов. Адаптивність передбачає не лише гнучкість у прийнятті рішень, а й створення вбудованих механізмів зворотного зв'язку, аналітичного моніторингу, цифрової взаємодії та проактивного моделювання сценаріїв. У девелоперському середовищі це виражається у здатності компанії змінювати стратегії просування, оновлювати архітектурні концепції, переналаштовувати фінансові потоки або переформатовувати проєктні рішення в залежності від поточних трендів, очікувань інвесторів чи поведінки цільового споживача.

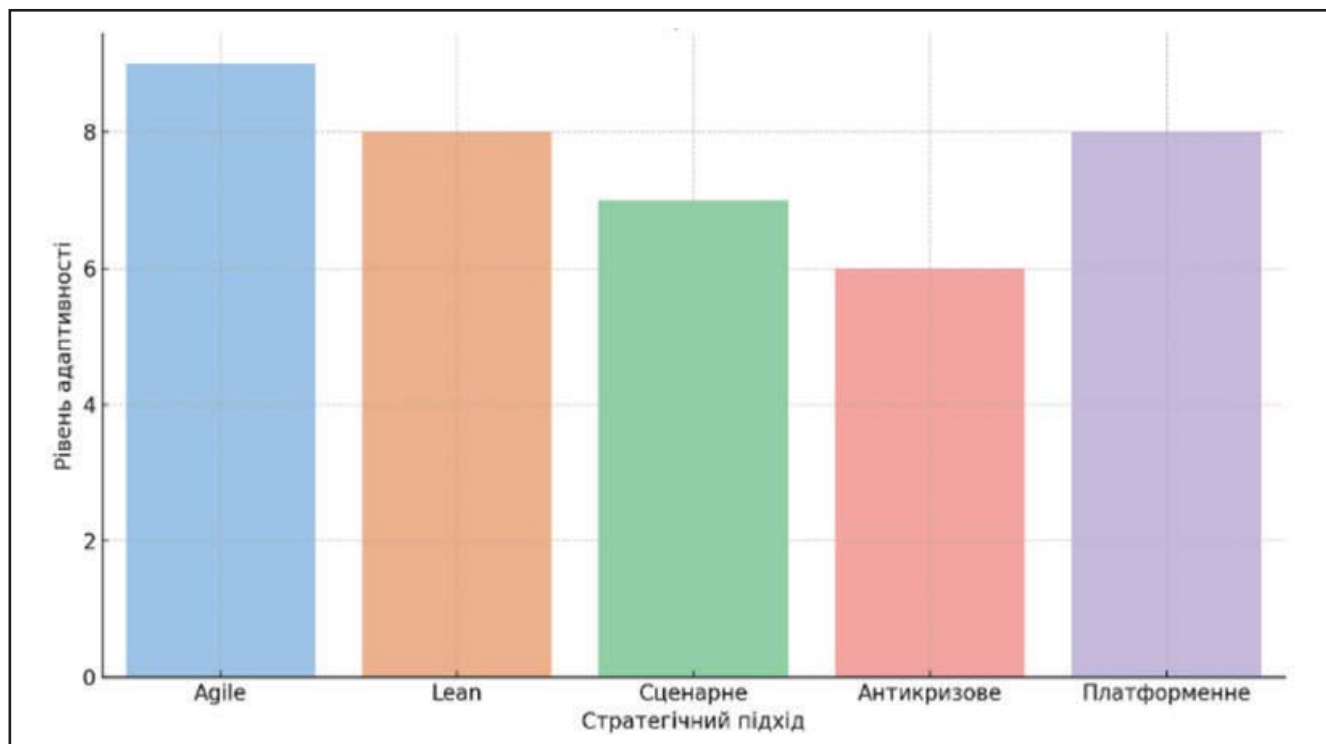
Водночас, поняття стратегічного управління в умовах девелопменту набуває прикладного змістового наповнення, яке суттєво відрізняється від класичних моделей менеджменту. Тут

стратегія виконує не лише функцію довгострокового орієнтира, а й слугує платформою інтеграції проєктних, маркетингових, інвестиційних і правових рішень. Стратегічне управління у девелопменті характеризується багаторівневою архітектурою — від концепції забудови й вибору локації до механізмів залучення капіталу та постпродажного сервісу. Особливого значення в адаптивному контексті набувають моделі сценарного планування, багатовекторного аналізу середовища та впровадження цифрових систем підтримки стратегічних рішень.

Серед сучасних стратегічних підходів, що продемонстрували свою ефективність в умовах турбулентності, вирізняються: agile-девелопмент, leap-управління, сценарне планування, антикризове управління та платформенне мислення. Їх спільною рисою є відмова від жорсткої централізації, впровадження циклічних механізмів прийняття рішень, цифрова інтеграція та висока залученість команди до управлінських процесів [14]. Ці моделі базуються на допущенні, що ринок є надто мінливим, щоб покладатися лише на передбачувані тренди, тому перевага віддається сценаріям, які допускають багато варіантів розвитку подій.

Щоб деталізувати переваги та недоліки кожного з підходів, нижче подано порівняльну таблицю. У ній систематизовано ключові характеристики, які дозволяють компаніям обирати найдоцільнішу модель управління відповідно до умов ринку. На основі таблиці можна зробити заключення, що жодна стратегія не є універсальною, але комбіноване застосування адаптивних моделей забезпечує баланс між гнучкістю, передбачуваністю та ефективністю управління в девелопменті. Якщо потрібно — можу продовжити виклад або адаптувати під публікацію [16].

У сучасній практиці стратегічного управління девелоперськими проєктами маркетинг перестає бути виключно інструментом просування і трансформується у складову управлінської ар-



Рисунки 1. Оцінка рівня адаптивності стратегічних підходів управління в девелопменті в умовах динамічного середовища

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Таблиця 1. Порівняльна характеристика стратегічних підходів до адаптації управління девелоперськими проєктами в умовах нестабільного ринкового середовища

Стратегічний підхід	Переваги	Недоліки
Agile–девелопмент	Висока адаптивність, швидка реакція на зміну вимог, інтеграція з цифровими інструментами.	Вимагає гнучкої культури в команді, складність у довгостроковому плануванні.
Lean–управління	Мінімізація втрат, підвищення ефективності ресурсів, акцент на безперервне вдосконалення.	Потребує системного підходу до вдосконалення, високі вимоги до аналітики процесів.
Сценарне планування	Можливість підготовки до кількох альтернативних сценаріїв, управління ризиками.	Залежність від точності припущень, складність у прогнозуванні «чорних лебедів».
Антикризове управління	Швидке прийняття рішень, концентрація на ліквідності та підтримці життєздатності проєкту.	Обмежена ефективність у тривалому періоді, ризик надмірної концентрації на кризових подіях.
Платформенне управління	Гнучкість за рахунок цифрової екосистеми, масштабованість, інтеграція сервісів та взаємодій.	Потребує цифрової трансформації, високий рівень початкових інвестицій у ІТ–архітектуру.

Джерело: розроблено автором на основі [14]

хітектури проєкту. У контексті динамічного ринку нерухомості, що характеризується високою мінливістю попиту, поведінковими змінами споживача та значною часткою емоційної мотивації у прийнятті рішень, маркетингові моделі, зокрема 7P, зазнають глибокої цифрової трансформації. Цифровізація не просто змінює способи комунікації, а й перебудовує структуру кожного з елементів моделі, формуючи адаптивну марке-

тингову систему з підвищеною аналітичною чутливістю та швидкістю реакції [2], [4].

Елемент Product розширюється за рахунок технологій візуалізації та моделювання, таких як BIM (Building Information Modeling), AR/VR–презентації, Twinmotion і Lumion, які дають змогу потенційному клієнту «пережити» об’єкт ще до його фізичного втілення. Вони забезпечують не тільки якісну репрезентацію, а й формування емоційно-

го зв'язку з проектом, що особливо важливо на ранніх етапах просування [5].

У складовій Price відбувається зміщення акцентів на аналітичні та поведінкові інструменти, зокрема використання Power BI, Google Data Studio або CRM-аналітики для побудови адаптивних цінових моделей. Це дає змогу розрахувувати динамічну вартість об'єкта залежно від попиту, етапу будівництва, локації чи конкурентного середовища [3].

Компонент Place трансформується з точки зору каналів дистрибуції – від фізичних точок продажу до комплексної цифрової присутності. Онлайн-каталоги, інтерактивні карти, платформи віртуальних шоу-румів (зокрема на базі Google Maps API) стають основними джерелами доступу клієнта до інформації про проект [4].

У сегменті Promotion спостерігається активне впровадження автоматизованих і омніканальних комунікацій: Meta Ads, Google Ads, чат-боти (ManyChat, Telegram-боти), email-розсилки, ремаркетинг. Сучасне просування ґрунтується на big data-аналітиці, сценаріях поведінки та персоналізованих воронках продажів [2], [5].

Підсистема People охоплює цифрове управління командою продажів, навчальні платформи, KPI-моніторинг персоналу (Salesforce, Bitrix24, e-learning системи), що дає змогу підвищувати якість сервісної взаємодії, оперативно адаптувати комунікаційні скрипти та аналізувати ефективність контактів із клієнтами [3].

Компонент Process охоплює автоматизацію бізнес-логіки взаємодії між підрозділами, CRM та ERP-системами (SAP, Zoho, Notion), що дає змогу синхронізувати маркетингові активності з календарями проектів, логістикою, документообігом та сервісним супроводом.

Нарешті, Physical Evidence – це візуальна, цифрово підтримана довіра до бренду. Сюди входять сайти з інтерактивними 3D-турами (Matterport,

WebAR), брендovanі мобільні застосунки, медіа-контент з будмайданчиків, вітрини об'єктів і кабінети покупців, які створюють відчуття прозорості й контролю [5].

Для систематизації цифрових інструментів, що підтримують адаптивну трансформацію елементів 7P у маркетинговій стратегії девелопменту, нижче подано узагальнюючу таблицю 2.

Цифровізація маркетинг-міксу не є факультативним елементом, а становить нову норму функціонування девелоперських компаній у висококонкурентному середовищі. Вона формує нову якість маркетингу – аналітично орієнтовану, клієнтоцентричну та платформенну за своєю структурою. Як зазначають Хендріксен і Тейлор (2022), цифрові стратегії стають «системою реального часу прийняття рішень», що перетворює маркетинг на аналітичне ядро операційної моделі компанії [1].

У контексті стратегічного управління девелоперськими проектами ключовим викликом для сучасного забудовника є не лише раціональне планування етапів реалізації об'єкта, а й здатність оперативно адаптувати управлінські рішення відповідно до змін у структурі попиту, поведінці цільових споживачів та динаміці ринкових настроїв. Саме тому аналітика поведінки споживача та прогнозування попиту набувають статусу не допоміжних, а центральних елементів стратегічної моделі управління. Їх інтеграція дозволяє не тільки виявляти нові закономірності взаємодії клієнта з продуктом, а й автоматизувати прийняття рішень на основі даних, що безпосередньо підвищує гнучкість та точність стратегічного реагування в девелопменті [6].

Аналітика поведінки споживача (behavioral analytics) охоплює збір, обробку та інтерпретацію великого обсягу даних про взаємодію потенційного покупця з різними точками контакту – веб-сайтом, мобільним додатком, соціальними мережами, рекламними кампаніями, віртуальними турами. Особливої ролі в цьому процесі набувають

Таблиця 2. Цифрові інструменти для кожного елемента 7P у девелопменті

Елемент 7P	Цифрові інструменти
Продукт	BIM, AR/VR, Twinmotion
Ціна	Power BI, CRM-аналітика, Google Data Studio
Місце	Google Maps API, Інтерактивні мапи, Онлайн-каталоги
Просування	Meta Ads, ManyChat, Google Ads, Telegram-боти
Персонал	Bitrix24, Salesforce, e-learning
Процеси	SAP, Zoho, Notion, API-інтеграції
Фізичні докази	Matterport, WebAR, Сайти, 3D-тури

Джерело: розроблено автором на основі [5]

customer journey maps, які моделюють логіку і послідовність дій споживача, починаючи з моменту виникнення інтересу до об'єкта нерухомості й аж до завершення покупки або відмови. Така карта дозволяє виявити критичні точки відтоку (drop-off points), визначити тригери поведінки, оцінити емоційний фон і рівень залучення клієнта [7].

Прогнозування попиту (demand forecasting) реалізується через застосування інструментів Big Data, машинного навчання та дашбордів реального часу. Наприклад, за допомогою аналітичних платформ на кшталт Power BI, Tableau, Qlik Sense, девелопери можуть візуалізувати та оцінювати не лише історичну динаміку продажів, а й тренди зміни запитів у Google, поведінкові сценарії на сайтах, кількість взаємодій із конкретними плануваннями квартир або блоками об'єкта. Це дає змогу формувати прогностичні моделі попиту, які дозволяють завчасно адаптувати комунікаційні кампанії, змінювати цінову політику або навіть коригувати функціональні характеристики самого проекту (наприклад, площі квартир, наявність комерційних приміщень, конфігурацію підземного паркінгу).

Окрему увагу заслуговує поведінковий ремаркетинг, який дозволяє використовувати інформацію про минулі дії користувача для формування релевантних маркетингових повідомлень. Наприклад, якщо потенційний покупець переглядав кілька разів об'єкти з певним плануванням і зупинився на формі зворотного зв'язку, але не завершив дію, система автоматично може ініціювати e-mail або чат-бот запит із персоналізованою пропозицією. Це дозволяє девелоперу не втрачати контакт із «теплим» лідами та максимально ефективно використовувати бюджет рекламної кампанії. Як наслідок, підвищується коефіцієнт конверсії, скорочується середній цикл прийняття рішення, зменшується вартість залучення одного покупця (Customer Acquisition Cost) [8].

З операційної точки зору, використання таких інструментів, як сегментована аналітика, дозволяє розділяти цільову аудиторію за параметрами: демографія, джерело трафіку, частота візитів, інтерактивна активність. На цій основі розробляються кастомізовані ціннісні пропозиції для різних сегментів: інвесторів, молодих сімей, бізнес-клієнтів тощо. У свою чергу, це дозволяє управляти маркетингом як портфелем мікростратегій — кожна з яких адресована окремій групі клієнтів, має свою логіку дій і KPI.

В умовах постійної зміни ринкових умов і поведінкових моделей клієнтів, саме інтеграція аналітичних платформ у контур стратегічного управління забезпечує девелоперу не лише обізнаність, а й превентивну здатність — тобто здатність діяти не в реактивному, а в проактивному режимі. Це означає, що управлінські рішення не є результатом інтуїції чи гіпотез, а спираються на статистичну верифікацію реальних патернів попиту [9].

Як узагальнення ключових джерел даних і процесів, задіяних у прийнятті адаптивних стратегічних рішень, на рисунку 2 представлено логіку інтеграції аналітики поведінки споживача в цифрову модель управління девелоперським проектом. Ця схема ілюструє, як потоки даних з інструментів типу Big Data, аналітичних дашбордів, поведінкових карт і ремаркетингу поєднуються у внутрішню систему прийняття рішень управлінського рівня, формуючи платформу превентивного реагування на зміну попиту [6].

Таким чином, аналітика поведінки споживача і прогнозування попиту є основою для формування адаптивної стратегії управління девелоперським проектом, яка інтегрує в собі логіку даних, динамічне позиціонування, клієнтоорієнтовану ціннісну пропозицію та цифрову архітектуру управління. Така стратегія дозволяє не просто відповідати на ринкові виклики, а формувати нову якість взаємодії із споживачем, засновану на глибокому розумінні його очікувань, емоцій і поведінкової логіки.

В умовах економічної турбулентності, що характеризується високою частотою макроекономічних коливань, регуляторною нестабільністю, стрімкими змінами купівельної спроможності населення та динамікою ринкових переваг, девелоперське управління потребує не лише адаптації стратегічного рівня, а й глибокого переосмислення організаційно-функціональних основ реалізації проектів. Центральним завданням у цьому контексті є створення такої управлінської конфігурації, яка дозволить оперативно реагувати на зміну умов зовнішнього середовища, підтримуючи при цьому ефективність, інвестиційну привабливість та стабільність проекту [10].

Першим елементом адаптації є бізнес-процеси, які повинні бути гнучкими, модульними й підкріплені цифровими протоколами. У практиці це означає децентралізацію прийняття рішень, перехід до моделі workflow, яка підтримується



Рисунок 2. Інтеграція аналітики поведінки споживача в адаптивну модель управління де-велопментом

Джерело: розроблено автором на основі [6]

CRM– або ERP–системами, можливість зміни послідовності дій або їх делегування в реальному часі. Визначальними є здатність оптимізувати бюджетування, обіг інформації, координацію між проєкними та комерційними блоками без залежності від стаціонарних процедур [11].

Другим ключовим компонентом є команда проєкту. У нестабільному середовищі змінюється сама логіка її формування — від ієрархічної до матричної або гнучкої проєктної структури з делегованими повноваженнями. З'являються мультифункціональні ролі (наприклад, менеджер з цифрової аналітики, координатор стейкхолдерів, фасилітатор змін), а також розширюється участь зовнішніх експертів. Адаптивна команда функціонує не як набір посад, а як динамічна система компетенцій, що підлаштовується під фазу проєкту.

Система продажів також потребує радикального оновлення. В умовах нестабільного попиту та підвищеної конкуренції роль відіграють не класичні агенти з продажу, а цифрові платформи, чат-боти, системи онлайн-консультування, віртуальні тури. Продажі стають компонентом динамічної взаємодії, що базується на аналізі поведінкових даних і автоматизованих воронках продажів [10].

Четвертим критично важливим елементом є оперативна аналітика, яка має бути інтегрована не лише в маркетингові або фінансові блоки, а й у сам процес управління. Побудова гнучких дашбордів з KPI, автоматизація звітності, візуалізація ризиків, впровадження моделей прогнозування дозволяє керівникам ухвалювати рішення на підставі об'єктивних, актуальних та сценарних даних.

Не менш важливою є IT–інфраструктура. Адаптивність управління у девелопменті неможлива без цифрової екосистеми, яка включає централі-

зовані бази даних, інтеграцію ERP, CRM, BI, доку-ментообіг, електронний підпис, хмарні середовища. Такі системи мають бути масштабованими, безпечними, гнучкими у налаштуванні, підтримувати спільну роботу команд в умовах змішаного або дистанційного формату [12].

Нарешті, модель прийняття рішень зазнає істотної еволюції. Від бюрократичної, багаторівневої моделі управління компанії переходять до гібридних форматів, де рутинні рішення автоматизуються (за допомогою AI, rule-based систем), а критичні рішення ухвалюються в режимі стратегічних сесій, сценарного аналізу та групової фасилітації. Водночас розширюється поле участі зацікавлених сторін — інвесторів, партнерів, громадськості — у процесі погодження стратегічних векторів.

Щоб наочно продемонструвати, які саме організаційно-функціональні блоки підлягають адаптації в управлінні девелоперським проєктом, нижче подано узагальнену візуалізацію сна рисунку 3, що трансформується під впливом зовнішніх ризиків.

Формування кастомізованих ціннісних пропозицій у девелоперських проєктах — це стратегічно важливий процес, який забезпечує відповідність продукту конкретним очікуванням, мотиваціям та поведінковим особливостям цільових груп споживачів. В умовах динамічного економічного середовища і високої мінливості попиту девелопери все більше орієнтуються на адаптивні моделі, що дозволяють розділяти ринок на мікросегменти та під кожен з них формувати унікальну пропозицію [13]. У моделі 7P саме елементи Product, Price, Promotion та People піддаються найбільшій кастомізації, оскільки вони мають прямий вплив на перше враження, емоційне сприйняття і мотивацію клієнта до взаємодії.

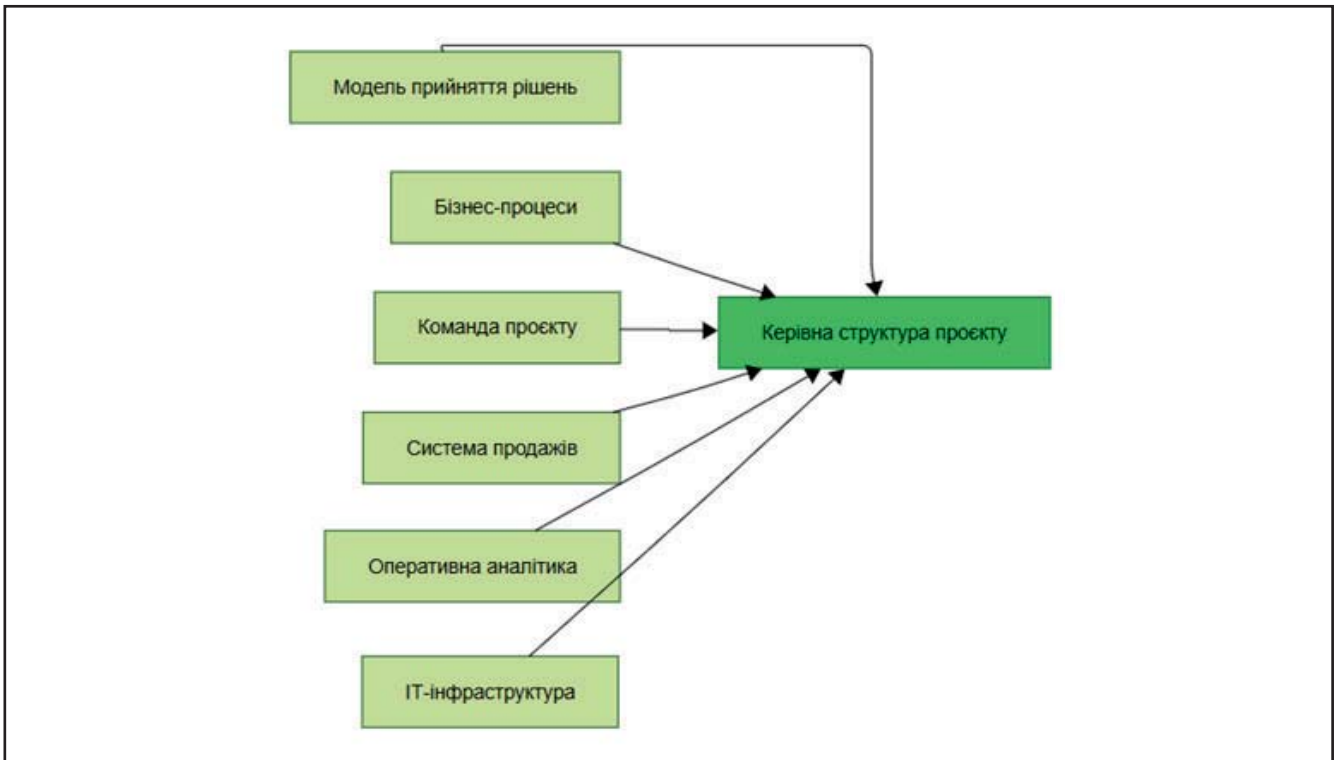


Рисунок 3. Адаптація організаційно-функціональних елементів управління в умовах економічної турбулентності

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Для житлового сегменту ключовими чинниками залишаються комфорт, інфраструктура, безпека, емоційна довіра до бренду, а також сервісний супровід після купівлі. У комерційній нерухомості на перший план виходять функціональність простору, транспортна доступність, престижність локації, показники трафіку і можливість адаптації площ під бізнес-модель клієнта.

Водночас інвесторів цікавить зовсім інша логіка — доходність, фінансова ліквідність, прозора модель розрахунку мультиплікаторів прибутку, звіти й оцінка ризиків. Саме ця відмінність логік сприйняття зумовлює необхідність паралельного існування декількох ціннісних пропозицій в одному і тому ж проєкті. Нижче наведено порівняльну таблицю 2, яка демонструє кастомізацію ключових елементів маркетинг-міксу (7P) відповідно до споживчих сегментів:

Застосування такої логіки не лише підвищує точність комунікації з клієнтом, а й дозволяє сформувати багатоканальну систему залучення, яка охоплює емоційний, функціональний, сервісний та фінансовий компоненти. Девелопер, який пропонує квартирний блок для молоді родини, офісну площу для логістичної компанії та пул апартаментів для фонду прямих інвестицій —

фактично створює три різні ціннісні пропозиції з різною глибиною кастомізації.

Цифрові платформи відіграють ключову роль у реалізації такої кастомізації: CRM-системи дозволяють зберігати індивідуальні параметри для кожного ліда, аналітика поведінки допомагає формувати персоналізовані пропозиції, а системи візуалізації (віртуальні тури, AR/VR) дають змогу «прожити» об'єкт до ухвалення рішення [14].

Особливо ефективною є стратегія, яка передбачає динамічну адаптацію ціннісної пропозиції в реальному часі на основі реакцій клієнта. Наприклад, якщо клієнт відвідує розділ сайту, пов'язаний з іпотекою, система може автоматично підлаштувати акценти у пропозиції — збільшити блок фінансових переваг, зменшити опис технічних характеристик.

Таким чином, кастомізовані ціннісні пропозиції в рамках адаптивних моделей управління девелопментом формуються не як стандартизована рекламна інформація, а як динамічна архітектура комунікацій, яка враховує не лише сегмент, а й глибину взаємодії, поведінкові патерни та поточні очікування клієнта. Це формує новий тип маркетингу — аналітично керованого, контекстуального, і модульного за своєю природою. Впроваджен-

Таблиця 2. Кастомізовані ціннісні пропозиції для різних споживчих сегментів у моделі 7P

Сегмент	Product	Price	Promotion	People
Житловий	Комфорт, безпека, інфраструктура	Гнучкі програми іпотеки, розстрочка	SMM, шоу-руми, персоналізований контент	Консультанти з сервісу, after-sale менеджери
Комерційний	Функціональність, бізнес-оточення	Окупність, ROI, гнучкі умови оренди	Ділові форуми, демонстрації, прямі перемовини	B2B-продавці, представники девелопера
Інвестиційний	Прибутковість, ліквідність, мінімізація ризику	Мультиплікатори прибутку, стартова вартість, пайова участь	Аналітичні брошури, графіки, фінансові моделі	Інвестиційні брокери, аналітики, аудиторі

Джерело: розроблено автором на основі [13]

ня такої практики не лише підвищує продажі, а й створює довгострокову лояльність, зміцнює бренд девелопера та формує стабільну капіталізацію об'єкта на всіх етапах його життєвого циклу.

Висновок

Адаптивні моделі стратегічного управління стають ключовим інструментом для девелоперських компаній, що працюють в умовах нестабільного економічного середовища. Проведене дослідження засвідчило необхідність радикального перегляду традиційних стратегічних підходів, які більше не здатні забезпечувати належний рівень стійкості, керованості та результативності в умовах постійних змін. У той час як класичні моделі управління передбачають стабільність ринку, фіксованість зовнішніх факторів та лінійність ухвалення рішень, адаптивний підхід базується на системній гнучкості, цифровій інтегрованості та постійному оновленні управлінських сценаріїв.

У процесі дослідження було розроблено комплексну адаптивну модель, що враховує економічне прогнозування, динаміку ринкових факторів, симуляцію ризиків, індикативний аналіз KPI і механізми залучення стейкхолдерів. Застосування цієї моделі на практиці доводить її здатність забезпечити швидке коригування стратегічних планів, а також формувати нові траєкторії розвитку в умовах непередбачуваних змін. Особливо важливим є те, що така модель здатна не лише реагувати на зовнішні загрози, а й проактивно формувати конкурентні переваги, використовуючи ринкову турбулентність як джерело можливостей.

Одним з ключових висновків стало усвідомлення значущості стейкхолдерного компонента. У сучасному будівництві заінтересовані сторони мають не тільки вплив на проект ззовні, але й є внутрішніми учасниками стратегічного ци-

клу. Їхнє раннє залучення до розробки управлінських рішень, аналізу ризиків та сценарного планування дозволяє підвищити легітимність управлінських дій, уникнути конфліктів інтересів і створити прозору екосистему рішень. Такий підхід забезпечує стабільність проекту не лише на рівні фінансової рентабельності, але й на рівні інституційної довіри.

Окрему увагу у висновках слід надати ролі цифровізації. Без інструментів реального часу, таких як KPI-дашборди, автоматизовані системи сценарного прогнозування, модулі візуалізації ризиків та платформи для управління зворотним зв'язком, адаптивна стратегія втрачає свою оперативність. Саме цифрові рішення дозволяють трансформувати стратегію з документа — в динамічну інформаційно-аналітичну структуру, яка функціонує на основі зворотного зв'язку та доказовості даних.

Таким чином, адаптивні моделі стратегічного управління в будівельному девелопменті — це не тимчасове рішення, а новий стандарт управлінської поведінки в умовах економічної невизначеності. Вони дозволяють синхронізувати довгострокове бачення з короткостроковими операційними викликами, а також інтегрувати фінансову, ресурсну, інституційну та аналітичну логіку в єдину платформу. Успішне впровадження таких моделей формує підґрунтя для довготривалого зростання, зменшення стратегічних втрат та підвищення ефективності девелоперських проектів у цілому.

Список використаних джерел:

1. Hendriksen, D., & Taylor, M. (2022). Strategic Marketing Analytics in Real Estate Development. — *Journal of Property Management*, 87(2), 114–129. — [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.irem.org/jpm>

2. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. – New York: Wiley. – 272 p.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: аналіз, планування, впровадження і контроль. – К.: Основи, 2020. – 816 с.
4. Трушкін В. О. Цифрова трансформація маркетингу в будівельній галузі: виклики та рішення. – *Економіка будівництва і міського господарства*, 2023. – № 1(25). – С. 28–36. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ecobud.kyiv.ua/archive/2023/1/4>
5. Грабовська Л. І. Цифрові інструменти в системі управління маркетингом девелоперських проєктів. – *Вісник КНУБА*, 2022. – № 18. – С. 112–121. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pgp.knuba.edu.ua/article/view/286980>
6. Гончаренко О. Ю. Big Data в системах управління маркетингом будівельних підприємств. – *Вісник ХНЕУ*, 2022. – № 5. – С. 67–75. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29224>
7. Сахневич М. І. Інструменти прогнозування попиту в девелоперських проєктах: сучасні рішення. – *Економіка і держава*, 2023. – № 2. – С. 42–48. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.economy.in.ua/?op=1&z=6685>
8. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. – 7th ed. – Harlow: Pearson Education. – 728 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalogue/digital-marketing-chaffey.html>
9. Solis, B. (2021). *Lifescape: How to Live a More Creative, Productive, and Happy Life*. – New York: Wiley. – 304 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.wiley.com/en-us/Lifescape%3A+How+to+Live+a+More+Creative%2C+Productive%2C+and+Happy+Life-p-9781119535867>
10. Кравченко В. І. Управління девелоперськими проєктами в умовах економічної нестабільності. – Київ: Видавництво КНЕУ, 2021. – 228 с.
11. Turcu, C. (2022). *Project Management and Agile Structures in Real Estate Development*. – Bucharest: UrbanPro Press. – 276 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://urbanpro.ro/resources/agile-real-estate-2022>
12. Kalinichenko O. Digital Transformation of IT-Infrastructure in Construction Project Governance. – *Construction Economics and Management*, 2023. – № 4. – P. 55–63. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cem.knuba.edu.ua/article/view/293101>
13. Shpakova, H., Chupryna, I., Ivakhnenko, I., Zinchenko, M., & Plys, N. (2024). Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. In *2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)* (pp. 473–481). Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. – *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
14. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). *The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration From the World's Best Business Models*. – Hoboken: Wiley. – 400 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.strategyzer.com/books/the-invincible-company>
15. Білик, В. В. Стратегічне управління девелоперськими проєктами в умовах цифрової трансформації. – *Економіка та організація управління*, 2023. – № 2(38). – С. 94–101. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eoum.kname.edu.ua/article/view/291304>
16. Chupryna, I., Tormosov, R., Abzhanova, D., Gonchar, V., & Plys, N. (2022). Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects implemented in Ukraine on the terms of public-private partnership. In *2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*.
17. Х.М. Чуприна, Ю.А. Чуприна, М.В. Бородавко, Д.В. Грабчак. Структурно-когнітивного моделювання процесів управління інтелектуалізацією будівельних підприємств // «Формування ринкових відносин в Україні» // 2020. – № 5 (228). – с. 89–98

References:

1. Hendriksen, D., & Taylor, M. (2022). Strategic Marketing Analytics in Real Estate Development. – *Journal of Property Management*, 87(2), 114–129. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.irem.org/jpm>
2. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. – New York: Wiley. – 272 p.
3. Kotler F. Marketynh menedzhment: analiz, planuvannya, vprovadzhenya i kontrol'. – К.: Osnovy, 2020. – 816 s.
4. Trushkin V. O. Tsyfrova transformatsiya marketynhu v budiveln'nyy haluzi: vyklyky ta rishennya. – *Ekonomika budivnytstva i mis'koho gospodarstva*, 2023. – № 1(25). – S. 28–36. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://ecobud.kyiv.ua/archive/2023/1/4>
5. Hrabov'ska L. I. Tsyfrovi instrumenty v systemi upravlinnya marketynhom developers'kykh proyektiv. – *Visnyk KNUBA*, 2022. – № 18. – S. 112–121. – [Elek-

tronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://pgp.knuba.edu.ua/article/view/286980>

6. Honcharenko O. Yu. Big Data v systemakh upravlinnya marketynhom budivel'nykh pidpryyemstv. – Visnyk KhNEU, 2022. – № 5. – S. 67–75. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29224>

7. Sakhnevych M. I. Instrumenty prohozuvannya popytu v developers'kykh proyektakh: suchasni rishennya. – Ekonomika i derzhava, 2023. – № 2. – S. 42–48. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.economy.in.ua/?op=1&z=6685>

8. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing. – 7th ed. – Harlow: Pearson Education. – 728 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalogue/digital-marketing-chaffey.html>

9. Solis, B. (2021). Lifescale: How to Live a More Creative, Productive, and Happy Life. – New York: Wiley. – 304 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.wiley.com/en-us/Lifescale%3A+How+to+Live+a+More+Creative%2C+Productive%2C+and+Happy+Life-p-9781119535867>

10. Kravchenko V. I. Upravlinnya developers'kymy proyektamy v umovakh ekonomichnoyi nestabil'nosti. – Kyiv: Vydavnytstvo KNEU, 2021. – 228 s.

11. Turcu, C. (2022). Project Management and Agile Structures in Real Estate Development. – Bucharest: UrbanPro Press. – 276 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://urbanpro.ro/resources/agile-real-estate-2022>

12. Kalinichenko O. Digital Transformation of IT-Infrastructure in Construction Project Governance. – Construction Economics and Management, 2023. – № 4. – P. 55–63. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cem.knuba.edu.ua/article/view/293101>

13. Shpakova, H., Chupryna, I., Ivakhnenko, I., Zinchenko, M., & Plys, N. (2024). Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. In 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) (pp. 473–481). Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. – Harvard Business Review, 94(5), 40–50. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>

14. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). The Inevitable Company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration From the World's Best Business Models. – Hoboken: Wiley. – 400 p. – [Electronic

resource]. – Access mode: <https://www.strategyzer.com/books/the-inevitable-company>

15. Bilyk, V. V. Stratehichne upravlinnya developers'kymy proyektamy v umovakh tsyvrovoyi transformatsiyi. – Ekonomika ta orhanizatsiya upravlinnya, 2023. – № 2(38). – S. 94–101. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://eoum.kname.edu.ua/article/view/291304>

16. Chupryna, I., Tormosov, R., Abzhanova, D., Gonchar, V., & Plys, N. (2022). Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects implemented in Ukraine on the terms of public-private partnership. In 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST).

17. Kh.M. Chupryna, Yu.A. Chupryna, M.V. Boro-davko, D.V. Hrabchak. Strukturno-kohnityvnoho modelyuvannya protsesiv upravlinnya intelektualizatsiyeyu budivel'nykh pidpryyemstv // «Formuvannya rynkovykh vidnosyn v ukrayini» // 2020. – № 5 (228). – s. 89–98

Дані про авторів

Згалат-Лозинська Любов Олександрівна,

д. е. н., професор Київського національного університету будівництва і архітектури

<https://org/0000-0002-2063-5738>

e-mail: zgalatlozynska@gmail.com

Оксенчук Роман Олександрович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0003-8116-2713>

e-mail: r.oksenchuk@gmail.com

Ползіков Мирослав Олександрович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0000-0002-5878-4202>

e-mail: polzikov.miroslav@gmail.com

Матвеїв Василь Васильович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0002-6455-4152>

e-mail: wwmatveevw@gmail.com

Data about the authors

Liubov Zhalat-Lozynska,

Doctor of economics, professor at Kyiv National University of construction and architecture

e-mail: zgalatlozynska@gmail.com

Roman Oksenchuk,

Postgraduate student at Kyiv National University of construction and architecture

e-mail: r.oksenchuk@gmail.com

Miroslav Polzikov,

Postgraduate student at Kyiv National University of
construction and architecture
e-mail: polzikov.miroslav@gmail.com

Vasyl Matveiev,

Postgraduate student at Kyiv National University of
construction and architecture
e-mail: wwmatveevw@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17019249>

МЕЛЬНИК В. М.

Стратегічне планування та інституційне забезпечення відновлення інфраструктури України в постконфліктний період

Актуальність дослідження зумовлена масштабом руйнувань критичної інфраструктури України внаслідок повномасштабної військової агресії та потребою у формуванні стратегічно цілісної та інституційно спроможної моделі відновлення. У післявоєнних умовах інфраструктура постає не лише як основа економічного зростання, а й як фундамент безпекової стійкості, соціальної реінтеграції та геополітичної суб'єктності України. Обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів, високі ризики неефективності, зростання зовнішньої залежності та необхідність прозорого управління визначають необхідність нової управлінської архітектури відбудови.

Метою дослідження є розробка концептуальної та функціонально-операційної моделі стратегії відновлення інфраструктури України у постконфліктний період з урахуванням макрофінансових обмежень, інституційної структури управління та зовнішньої підтримки.

Методи дослідження. У роботі застосовано методи системного аналізу, макрофінансового моделювання, сценарного планування, компаративного інституційного аналізу, а також елементи ризик-менеджменту й публічного проєктного менеджменту. Теоретичну основу становлять концепції стійкого розвитку, теорія публічної політики, підходи до післяконфліктного державотворення та моделі стратегічного управління у трансформаційних умовах.

Результати дослідження. Проведено кількісну оцінку прямих збитків (169,8 млрд дол. США), оцінено фіскальну базу та боргову динаміку, виявлено ключові фінансові та інституційні обмеження. Розроблено трирівневу модель стратегії відбудови, що охоплює фази початкового реагування, структурної модернізації та євроінтеграційного зростання. Окреслено інституційну архітектуру управління на основі централізованого планування, децентралізованої імплементації та міжнародної координації. Запропоновано підходи до зміцнення прозорості через цифрову платформу DREAM, фіскальні та судові реформи, антикорупційну трансформацію та оновлення кадрової політики.

Висновки. Відновлення інфраструктури є не лише технічним завданням, а й каталізатором державної трансформації. Стратегія відбудови повинна поєднувати ресурсну адаптивність, фазову реалізацію та інституційну інтеграцію. Без глибоких внутрішніх реформ зовнішня допомога не матиме мультиплікативного ефекту. Подальші дослідження мають бути зосереджені на моделюванні ефективності реконструкційних програм, інтеграції ESG-критеріїв, посиленні інституційної спроможності та вивченні трансформаційного потенціалу інфраструктурних інвестицій у контексті довгострокової євроінтеграції.

Ключові слова: стратегічне планування, відновлення інфраструктури, постконфліктна реконструкція, інституційна архітектура, фіскальний простір, макрофінансові обмеження, цифровий моніторинг, державно-приватне партнерство, європейська інтеграція.

VITALIY MELNYK

Strategic planning and institutional framework for infrastructure recovery in post-conflict Ukraine

The relevance of this study stems from the unprecedented scale of damage to Ukraine's critical infrastructure caused by the full-scale military aggression and the urgent need to develop a