

ПІДПРИЄМНИЦТВО, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА, КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ТОРГІВЛЯ

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2\(35\)-015](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2(35)-015)

УДК 005.21:005.334:005.8:69.003:334.7

JEL L74, M10, O22, O33, R30

Олександр Володимирович КАЛІНІН

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри прикладної економіки,
бізнес-інжинірингу та проєктного менеджменту,
ТОВ «Метінвест Політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

 <http://orcid.org/0000-0001-5238-0525>
kalinin.oleksandr@kneu.edu.ua

ОМНІРЕЗИЛЬЄНТНА СТРАТЕГІЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОГО СЕРЕДОВИЩА

***Анотація.** У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування омнірезильєнтної стратегії девелоперських будівельних компаній в умовах невизначеного середовища, воєнних ризиків, ресурсних обмежень, регуляторної динаміки та зростання вимог до сталості, прозорості й цифрової керованості проєктів. Уточнено зміст поняття «омнірезильєнтна стратегія» як інтегрованої системи довгострокових управлінських рішень, що поєднує здатність компанії витримувати шоки, зберігати критичні функції, адаптивно перебудовувати портфель проєктів, відновлювати діяльність з підвищенням параметрів та трансформувати бізнес-модель у фінансовому, операційно-проєктному, цифровому, ланцюговому, ESG-, інституційному та безпековому вимірах. Систематизовано ключові виміри омнірезильєнтності девелопера та запропоновано концептуальну архітектуру стратегії, що включає діагностику контексту, стратегічне ядро, портфель сценарних рішень, цифрово-аналітичний контур, систему тригерів адаптивного перегляду і контур організаційного навчання. Розроблено етапи формування омнірезильєнтної стратегії та систему показників її оцінювання. Практична цінність результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для*

стратегічного планування, портфельного управління та підвищення життєздатності девелоперських компаній у процесах відбудови України.

Ключові слова: *омнірезильєнтність, стратегія, девелоперська будівельна компанія, невизначене середовище, будівельний девелопмент, ESG, цифрова трансформація, проєктний менеджмент, відбудова.*

Вступ. Повномасштабна війна, високий рівень макроекономічної турбулентності, дефіцит капіталу, нестабільність ланцюгів постачання, зміна споживчого попиту та посилення вимог до прозорості радикально змінили умови функціонування девелоперських будівельних компаній в Україні. Девелопмент перестає бути лише процесом створення та продажу нерухомості; він дедалі більше набуває ознак складної екосистемної діяльності, у межах якої компанія одночасно координує інвесторів, громади, проєктувальників, підрядників, постачальників, фінансові установи, регуляторів і майбутніх користувачів об'єкта. За таких умов стратегія компанії має забезпечувати не тільки прибутковість окремого проєкту, а й здатність всієї організації зберігати керованість у різних режимах невизначеності.

За результатами п'ятої швидкої оцінки збитків і потреб України, сукупні потреби відновлення та реконструкції оцінюються у 587,7 млрд дол. США на десятирічний горизонт [1]. Житловий сектор залишається одним із найбільш уражених: пошкоджено або зруйновано 14% житлового фонду, що вплинуло на понад 3 млн домогосподарств, а потреби відновлення житла оцінено у 89,8 млрд дол. США [1]. Це формує довгостроковий попит на будівельний девелопмент, проте такий попит не є автоматичною гарантією стійкості компаній, оскільки відбудова потребує високої проєктної дисципліни, доступу до фінансування, відповідності стандартам ЄС, енергоефективності, інклюзивності, безпеки та прозорості управління.

Попри складні умови, будівельна активність демонструє відновлювальну динаміку. У 2025 році індекс виконаних будівельних робіт в Україні збільшився на 12% порівняно з 2024 роком, а обсяг будівельної продукції сягнув 248,1 млрд грн [2]. Водночас капітальні інвестиції у 2025 році зросли на 25,2% і становили 669,3 млрд грн, причому основним джерелом фінансування залишалися власні кошти підприємств та організацій [3]. Така структура фінансування підсилює відповідальність девелоперських компаній за якість стратегічного вибору: помилка у проєктному портфелі, локації, продукті, технології або фінансовій моделі може мати не локальні, а системні наслідки для платоспроможності та репутації бізнесу.

У традиційній логіці стратегічного управління девелопер орієнтувався переважно на ринкову ліквідність об'єкта, очікувану маржу, швидкість продажу та доступність ресурсів. Проте сучасне невизначене середовище робить цю логіку недостатньою. Компанія має бути готовою до одночасної дії різних шоків: безпекових, енергетичних, логістичних, фінансових, інституційних, кліматичних, соціальних і технологічних. Отже, актуалізується потреба в омнірезильєнтній стратегії, яка виходить за межі класичного антикризового управління і поєднує стійкість, адаптивність, цифрову прозорість, ESG-орієнтованість, портфельну гнучкість і здатність до трансформації бізнес-моделі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні передумови формування омнірезильєнтної стратегії девелоперських будівельних компаній формуються на перетині кількох наукових напрямів: стратегічного менеджменту, теорії динамічних здатностей, організаційної резильєнтності, екосистемного управління, проєктного менеджменту, ESG-менеджменту та цифрової трансформації будівництва.

У стратегічному менеджменті важливою методологічною основою виступає концепція динамічних здатностей, яка пояснює здатність підприємства інтегрувати, перебудовувати й оновлювати ресурси у відповідь на зміну середовища [7]. У межах цього підходу стратегія не зводиться до разового вибору позиції на ринку, а розглядається як процес безперервного переузгодження ресурсів, компетенцій і бізнес-моделі. Для девелоперських компаній ця логіка особливо важлива, оскільки їхня діяльність є капіталомісткою, тривалою в часі та залежною від зовнішніх інституційних і ринкових умов.

Проблематика організаційної резильєнтності розвивається у працях, де резильєнтність трактується як здатність організації передбачати загрози, готуватися до них, реагувати на порушення та відновлюватися з мінімальними втратами або з переходом на новий рівень функціонування [8; 9]. Стандарти бізнес-безперервності, зокрема ISO 22301:2019, також наголошують на необхідності системного підходу до підготовки, реагування та відновлення після деструктивних подій [4]. Разом з тим у сучасному девелопменті звичайної резильєнтності вже недостатньо: компанія повинна не лише відновлюватися після кризи, а й завчасно створювати резерви, модульність, альтернативні сценарії, цифрову доказовість і стейкхолдерну легітимність.

Екосистемний підхід дає змогу перейти від аналізу окремої компанії до аналізу мережі взаємозалежних учасників. У працях зі стратегічних екосистем підкреслюється, що цінність створюється через узгодженість ролей, інтерфейсів і взаємодоповнюваних дій акторів [6]. Це безпосередньо відповідає девелоперському бізнесу, де результат залежить від якості взаємодії замовника,

інвестора, генпідрядника, субпідрядників, проєктувальників, постачальників, регуляторів, громад та користувачів. У такій логіці омнірезильєнтність має бути властивістю не лише внутрішньої організації, а й усієї проєктної екосистеми.

Суттєвим є також внесок сучасних досліджень з проєктного менеджменту та управління будівельними спорами. Звіти PMI акцентують увагу на тому, що успішність проєктів дедалі більше залежить від бізнес-орієнтованості, здатності бачити цінність за межами строків, бюджету і змісту робіт [10]. Звіти Arcadis щодо будівельних спорів показують, що складність контрактів, слабка комунікація, затримки рішень, неузгодженість даних і проєктних змін залишаються ключовими джерелами втрат у будівництві [11]. У дослідженнях BIM підкреслено, що цифрові інформаційні моделі можуть знижувати ризики конфліктів через прозорість даних, керованість змін і спільне інформаційне середовище [12].

В українському науковому дискурсі важливими для обраної теми є праці, у яких розкрито особливості мультипроєктного публічно-приватного партнерства у будівництві, координацію кількох взаємопов'язаних проєктів, роль цифрових технологій та необхідність сталого розвитку в інфраструктурних ініціативах [13]. Окремо значущою є публікація щодо екосистемного управління конфліктами у проєктному менеджменті девелоперських компаній, де конфліктність розглянуто як наслідок взаємозалежностей між учасниками проєктної екосистеми, а не як ізольовану комунікаційну проблему [14].

Праці Г. М. Рижакової та співавторів формують наукову основу для розуміння будівельного девелопменту як складної системи адміністрування, моніторингу, діагностики та взаємодії підприємств-стейкхолдерів. Зокрема, дослідження з розвитку моніторингових і діагностичних систем [14], полікритеріального адміністрування діяльності стейкхолдерів будівельних проєктів, цифрової екосистеми будівельного девелопменту [16, 18] та бізнес-стійкості у мультипроєктному середовищі безпосередньо підсилюють методологічну базу омнірезильєнтної стратегії. Додатково сучасні праці з архітектури бізнес-моделі девелоперської компанії та методичного інструментарію оптимізації стратегічних рішень ураховують омнірезильєнтність як нову стратегічну характеристику будівельного девелопменту [19; 20].

Водночас у наявних публікаціях омнірезильєнтність переважно розглядається або як характеристика бізнес-моделі, або як критерій оптимізації стратегічного рішення. Недостатньо формалізованою залишається саме цілісна стратегія девелоперської будівельної компанії, яка б поєднувала портфельне управління, ESG-імперативи, цифрово-аналітичний контур, ланцюгову стійкість,

безпекову готовність, адаптивні тригери та організаційне навчання в єдиній управлінській архітектурі.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування омнірезильєнтної стратегії девелоперських будівельних компаній в умовах невизначеного середовища та розроблення її концептуальної архітектури, придатної для використання у стратегічному і проєктному управлінні компаніями будівельного девелопменту.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: уточнити зміст поняття «омнірезильєнтна стратегія девелоперської будівельної компанії»; систематизувати ключові виміри омнірезильєнтності в контексті будівельного девелопменту; запропонувати концептуальну архітектуру омнірезильєнтної стратегії; визначити етапи її формування та імплементації; обґрунтувати систему показників оцінювання результативності омнірезильєнтної стратегії з урахуванням економічних, проєктних, цифрових, ESG-, ланцюгових та безпекових критеріїв.

Результати. У межах даного дослідження омнірезильєнтну стратегію девелоперської будівельної компанії доцільно визначати як інтегровану систему довгострокових управлінських рішень, правил, ресурсних конфігурацій, цифрово-аналітичних інструментів і портфельних механізмів, що забезпечують здатність компанії передбачати багатовекторні шоки, витримувати їх без втрати критичних функцій, адаптивно змінювати проєктний портфель, відновлювати операційну діяльність із підвищенням параметрів і трансформувати бізнес-модель відповідно до нових умов створення цінності.

На відміну від антикризової стратегії, яка активується переважно після настання негативної події, омнірезильєнтна стратегія діє постійно. Вона переводить невизначеність у простір керованих сценаріїв, попередньо заданих тригерів, порогових критеріїв, резервних ресурсних контурів і адаптивних управлінських рішень. На відміну від класичного ризик-менеджменту, який орієнтується на ідентифікацію ймовірностей та наслідків ризиків, омнірезильєнтність передбачає формування здатності компанії функціонувати навіть тоді, коли ризики не можуть бути точно оцінені або коли одночасно реалізуються кілька різних загроз.

Ключовою особливістю омнірезильєнтної стратегії є її багатовимірність. Вона не може бути зведена лише до фінансової стійкості, резерву ліквідності або диверсифікації постачальників. Для девелопера вона має охоплювати економічну життєздатність проєктів, операційну керованість, цифрову простежуваність рішень, ланцюгову стійкість, інституційну сумісність, ESG-відповідність, безпекову готовність, здатність до взаємодії з громадами та портфельну

гнучкість. У табл. 1 представлено систематизацію базових вимірів омнірезильєнтності девелоперської будівельної компанії.

Таблиця 1

Виміри омнірезильєнтності девелоперської будівельної компанії

Вимір омнірезильєнтності	Управлінський зміст для девелопера	Ключові інструменти	Очікуваний стратегічний результат
Фінансова	забезпечення ліквідності, доступу до капіталу, стресостійкості грошових потоків і керованості боргового навантаження	cash-flow-at-risk, сценарне бюджетування, резерви ліквідності, поетапне фінансування	збереження платоспроможності та інвестиційної привабливості
Операційно-проектна	здатність підтримувати строки, якість, координацію робіт і керованість змін у портфелі проєктів	РМО, контроль критичного шляху, буфери строків і ресурсів, регламент управління змінами	зниження відхилень за строками, бюджетом і якістю
Ланцюгова	стійкість постачання матеріалів, техніки, підрядних ресурсів і логістичних маршрутів	диверсифікація постачальників, рамкові угоди, локалізація критичних матеріалів, альтернативні маршрути	безперервність будівельних робіт і зменшення простоїв
Цифрова	наявність єдиного середовища даних, цифрової доказовості рішень і аналітики для швидкого реагування	BIM, CDE, ERP/CRM, дашборди KPI, DSS, цифровий журнал змін	підвищення прозорості, швидкості рішень і керованості портфеля
ESG та соціальна	узгодження проєктів із вимогами сталості, інклюзивності, безпеки, енергоефективності та очікуваннями громад	ESG-карта проєкту, матриця стейкхолдерів, оцінка впливу, нефінансова звітність	зростання легітимності, доступу до фінансування та довіри
Інституційно-governance	прозорість процедур, контрактна дисципліна, комплаєнс, відповідність нормам і вимогам донорів	кодекс управління проєктами, комплаєнс-контур, аудит рішень, антикорупційні процедури	зниження регуляторних, репутаційних і контрактних ризиків
Кліматично-безпекова	готовність проєктів і операцій до фізичних загроз, енергетичних обмежень та кліматичних ризиків	енергетична автономність, укриття, резервні системи, disaster-proofing, адаптація до Eurocodes	підвищення життєздатності об'єктів і безпеки користувачів

Джерело: сформовано автором на основі [4–6; 13–20].

Представлена систематизація показує, що омнірезильєнтність формується не окремою функцією ризик-менеджменту, а всією архітектурою управління

компанією. Якщо фінансова стійкість забезпечує здатність фінансувати проекти й витримувати цінові шоки, то операційно-проектна стійкість підтримує виконання робіт, ланцюгова стійкість зменшує залежність від критичних постачальників, цифрова стійкість забезпечує швидкість і доказовість рішень, ESG-складова формує суспільну легітимність, а інституційно-governance контур підвищує довіру фінансових партнерів і донорів.

Концептуальна архітектура омнірезильєнтної стратегії має будуватися як замкнений управлінський цикл. Її логіка полягає в тому, що компанія спочатку діагностує контекст невизначеності, далі формує стратегічне ядро, перетворює його на портфель сценарних рішень, інтегрує рішення в цифрово-аналітичний контур, встановлює тригери адаптивного перегляду та накопичує організаційне знання. Така архітектура подана на рис. 1.



Рис. 1. Концептуальна архітектура омнірезильєнтної стратегії девелоперської будівельної компанії

Джерело: сформовано автором.

У межах запропонованої архітектури стратегічне ядро виконує роль інтегратора. Воно поєднує чотири базові логіки резильєнтності: міцність, тобто здатність витримувати шок без критичної втрати функцій; надлишковість, тобто наявність резервів і альтернатив; винахідливість, тобто здатність швидко знаходити нові рішення за обмежених ресурсів; швидкість реакції, тобто

спроможність оперативно переходити від діагностики до управлінської дії. Проте для девелопменту ці чотири виміри мають бути доповнені ESG-орієнтацією, цифровою керованістю, ланцюговою стійкістю та інституційною прозорістю.

Омнірезильєнтна стратегія має формувати не один «оптимальний» план, а набір стратегічних опцій. У девелопменті це можуть бути: поетапний запуск проєкту; зміна функціонального призначення частини площ; відкладення окремих черг будівництва; перехід до mixed-use формату; використання модульних технологій; зміна джерел фінансування; укладання рамкових договорів із постачальниками; резервування критичних матеріалів; створення енергетично автономних рішень; застосування цифрових двійників для моніторингу реалізації. Цінність таких опцій полягає не лише у фінансовому результаті, а й у здатності зберігати керованість під час різних сценаріїв.

Для практичного використання запропонованої архітектури доцільно визначити послідовність формування омнірезильєнтної стратегії. Вона має включати не тільки стратегічний аналіз, а й процедури трансляції стратегії в портфель проєктів, цифрові системи, показники, регламенти та відповідальність. У табл. 2 подано методичну послідовність такого процесу.

Таблиця 2

**Етапи формування омнірезильєнтної стратегії девелоперської
будівельної компанії**

Етап	Зміст робіт	Методи та інструменти	Результат
1. Діагностика контексту	виявлення джерел невизначеності, обмежень, шоків, стейкхолдерних очікувань і ресурсних вузьких місць	PESTLE, SWOT, карта стейкхолдерів, аналіз ризиків, карта залежностей	профіль невизначеності та перелік критичних факторів стратегії
2. Аудит поточної бізнес-моделі	оцінювання ціннісної пропозиції, джерел доходу, витрат, контрактів, ресурсів, цифрових каналів і компетенцій	Business Model Canvas, value chain, фінансовий аналіз, цифровий аудит	виявлення слабких місць і зон стратегічної вразливості
3. Декомпозиція омнірезильєнтності	переклад загальної ідеї стійкості у критерії фінансової, проєктної, цифрової, ESG-, ланцюгової та безпекової стійкості	дерево критеріїв, ESG-таксономія, карта спроможностей резильєнтності	система критеріїв стратегічного вибору
4. Формування стратегічних опцій	розроблення альтернатив розвитку портфеля, продукту, фінансування, партнерств,	сценарне планування, реальні опції, портфельний аналіз,	набір допустимих стратегічних сценаріїв

	технологій і ланцюгів постачання	дизайн стратегічних альтернатив	
5.Оцінювання і ранжування	порівняння альтернатив не лише за доходністю, а й за стійкістю, соціальною прийнятністю та керованістю реалізації	АНР, TOPSIS, PROMETHEE, експертне оцінювання, стрес-тестування	обрана стратегічна конфігурація та резервні сценарії
6.Цифрова інтеграція реалізації	перенесення стратегії в цифрові реєстри, BIM/CDE, KPI-дашборди, регламенти змін і системи управління проектами	BIM, CDE, ERP/CRM, DSS, цифрові журнали рішень	єдина картина портфеля, прозорість і доказовість рішень
7.Адаптивний перегляд	періодичне оновлення стратегії за тригерами середовища, відхиленнями KPI, змінами ринку, фінансування чи безпекової ситуації	система тригерів, lessons learned, портфельний комітет, аудит рішень	підтримання актуальності стратегії і накопичення організаційного досвіду

Джерело: сформовано автором на основі [7–10; 13–20].

Особливо важливим для девелоперської компанії є перехід від «стратегії як документа» до «стратегії як керованої системи». Це означає, що кожна стратегічна ціль має бути прив'язана до показників, відповідальних осіб, цифрових джерел даних, періодичності перегляду та порогових значень, після досягнення яких запускається процедура адаптації. Наприклад, якщо відхилення вартості критичних матеріалів перевищує визначений поріг, має активуватися сценарій заміни матеріалів, перегляду кошторису або зміни постачальника. Якщо знижується попит на певний формат житла, має розглядатися опція зміни продуктового складу або поетапного введення площ в експлуатацію.

З методичної точки зору результативність omniresilientної стратегії може оцінюватися через інтегральну оцінку, яка поєднує нормовані критерії життєздатності, ризиковий штраф і премію за гнучкість. У спрощеному вигляді таку логіку можна подати як:

$$IOR = \sum w_i \cdot S_i - \lambda R + \phi F$$

де IOR – інтегральний індекс omniresilientності стратегії; w_i – вага i -го критерію; S_i – нормована оцінка за i -м критерієм; R – агрегований ризиковий штраф; F – премія за стратегічну гнучкість; λ та ϕ – коефіцієнти чутливості до ризику та гнучкості.

Зміст цієї формули полягає в тому, що стратегічне рішення не може вважатися оптимальним лише через високий очікуваний фінансовий результат. Воно має проходити перевірку на стійкість до шоків, відповідність ESG- і governance-вимогам, забезпеченість ресурсами, цифрову керованість і

можливість адаптивного коригування. У табл. 3 наведено системи показників для оцінювання омнірезильєнтної стратегії.

Таблиця 3

Система показників оцінювання омнірезильєнтної стратегії

Блок оцінювання	Показники	Управлінська інтерпретація
Економічна життєздатність	NPV, IRR, маржинальність, ліквідність продукту, cash-flow-at-risk, строк окупності	показує, чи здатний проєкт створювати економічну цінність за базового та стресового сценаріїв
Фінансова стійкість компанії	коефіцієнт автономії, поточна ліквідність, боргове навантаження, резерв ліквідності, доступ до кредитних ліній	визначає здатність компанії підтримувати портфель у періоди фінансових шоків
Проектна керованість	відхилення строків, відхилення бюджету, частота змін, кількість претензій, рівень виконання критичного шляху	характеризує дисципліну реалізації та здатність контролювати складні проєкти
Ланцюгова стійкість	частка критичних матеріалів з альтернативними постачальниками, тривалість запасу, частота збоїв постачання, частка локальних постачальників	оцінює залежність компанії від вразливих постачальницьких контурів
Цифрова керованість	наявність BIM/CDE, повнота цифрових реєстрів, актуальність даних, частка рішень, зафіксованих у цифровому середовищі	визначає прозорість, доказовість і швидкість управлінських рішень
ESG-ефективність	енергоефективність, вуглецевий слід, інклюзивність, безпека праці, взаємодія з громадою, якість звітності	відображає відповідність проєкту вимогам сталості, суспільної довіри та фінансування
Безпекова та кліматична готовність	наявність укриттів, резервного енергоживлення, плану безперервності, disaster-proofing, адаптація до кліматичних ризиків	показує здатність об'єкта і компанії функціонувати в умовах фізичних та кліматичних загроз
Стратегічна гнучкість	кількість реальних опцій, можливість поетапного запуску, модульність продукту, швидкість перегляду портфеля	характеризує здатність компанії змінювати рішення без руйнування загальної бізнес-моделі

Джерело: сформовано автором на основі [1; 4; 5; 10; 13–20].

Окремо слід підкреслити роль цифрового контуру у формуванні омнірезильєнтної стратегії. Для девелопера цифровізація не повинна обмежуватися маркетинговими каналами або автоматизацією окремих операцій. Вона має формувати середовище управлінської простежуваності, у якому дані про бюджет, строки, постачання, зміни, дозволи, проєктні рішення, якість, претензії та стейкхолдерні взаємодії є доступними для аналізу в режимі, максимально наближеному до реального часу. Саме так цифровий контур

перетворює омнірезильєнтну стратегію з декларації на практичний механізм управління.

Важливою умовою є також наявність організаційної інфраструктури стратегії. У девелоперській компанії доцільно створювати або посилювати стратегічно-портфельний комітет, проєктний офіс, функцію ризик- та комплаєнс-менеджменту, ESG-координатора, цифрового адміністратора даних і відповідальних за взаємодію зі стейкхолдерами. Розподіл відповідальності має бути закріплений у RACI-матриці, а ключові рішення мають проходити через регламентовані рівні погодження. Такий підхід кореспондує із принципами належного корпоративного управління, де прозорість, відповідальність, контроль і сталість виступають умовами довгострокової цінності [5].

Омнірезильєнтна стратегія має бути інтегрована в життєвий цикл девелоперського проєкту. На передінвестиційній стадії вона допомагає відсіювати проєкти, що не проходять порогові критерії безпеки, ESG, фінансової життєздатності чи інституційної сумісності. На стадії проєктування вона забезпечує включення енергоефективних, інклюзивних, цифрових і безпекових параметрів у технічні рішення. На стадії будівництва вона підтримує керування строками, змінами, постачанням і якістю. На стадії експлуатації вона дозволяє зберігати цінність об'єкта через сервісність, енергоефективність, цифровий моніторинг і взаємодію з користувачами.

З огляду на український контекст, особливо важливо, щоб омнірезильєнтна стратегія не була формальною надбудовою над класичною стратегією зростання. Вона має стати основою для вибору, які проєкти запускати, які відкласти, які перепроєктувати, які партнерства розвивати, які ресурси резервувати, які технології впроваджувати та які стандарти прозорості приймати. Девелоперська компанія, що працює в умовах відбудови, має конкурувати не тільки ціною чи локацією, а й здатністю забезпечити довіру, безпеку, адаптивність, доказовість, соціальну прийнятність і довгострокову життєздатність проєкту.

Висновки. У статті обґрунтовано, що в умовах невизначеного середовища, воєнних ризиків, ресурсних обмежень і трансформації вимог до сталого розвитку девелоперські будівельні компанії потребують переходу від традиційної стратегії зростання до омнірезильєнтної стратегії. Така стратегія не зводиться до антикризового плану або резерву ліквідності, а виступає інтегрованою системою управлінських рішень, ресурсних конфігурацій, цифрових інструментів, ESG-орієнтирів і портфельних механізмів, що забезпечують здатність компанії

передбачати шоки, витримувати їх, адаптуватися, відновлюватися з підвищенням параметрів і трансформувати бізнес-модель.

Уточнено зміст поняття «омнірезильєнтна стратегія девелоперської будівельної компанії» та показано її відмінність від класичного ризик-менеджменту, антикризового управління і традиційної організаційної резильєнтності. Систематизовано ключові виміри омнірезильєнтності: фінансовий, операційно-проектний, ланцюговий, цифровий, ESG-соціальний, інституційно-governance та кліматично-безпековий. Обґрунтовано, що стратегічна життєздатність девелопера формується саме через їх поєднання, а не через перевагу одного окремого виміру.

Запропоновано концептуальну архітектуру омнірезильєнтної стратегії, яка охоплює діагностику невизначеності, стратегічне ядро, портфель сценарних рішень, цифрово-аналітичний контур, систему тригерів адаптивного перегляду та організаційне навчання. Розроблено послідовність формування стратегії у сім етапів і запропоновано систему показників її оцінювання, яка поєднує економічну життєздатність, фінансову стійкість, проектну керованість, ланцюгову стійкість, цифрову керованість, ESG-ефективність, безпекову готовність і стратегічну гнучкість.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання девелоперськими будівельними компаніями для стратегічного планування, вибору портфеля проектів, підготовки до участі у відбудові, взаємодії з інвесторами, банками, громадами та міжнародними донорами. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну апробацію запропонованого підходу на кейсах українських девелоперських компаній, розроблення вагових коефіцієнтів інтегрального індексу омнірезильєнтності та адаптацію методики до різних типів девелоперських проектів: житлових, інфраструктурних, mixed-use, соціальних і відновлювальних.

Список використаних джерел:

1. Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025 : report / The World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. 2026. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf>

2. Construction works performed in Ukraine in 2025 increased by 12% y/y. GMK Center. 2026. URL: <https://gmk.center/en/news/construction-works-performed-in-ukraine-in-2025-increased-by-12-y-y/>
3. Capital investment in Ukraine up 25% in 2025 – State Statistics Service. Ukrinform. 2026. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/4102884-capital-investment-in-ukraine-up-25-in-2025-state-statistics-service.html>
4. ISO 22301:2019. Security and resilience - Business continuity management systems - Requirements. International Organization for Standardization. 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html>
5. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
6. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(1). P. 39–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
7. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
8. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
9. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23(1). P. 7–44. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
10. Project Management Institute. Pulse of the Profession 2025: Boosting Business Acumen. 2025. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse_of_the_profession_2025-1.pdf
11. Arcadis. Construction Disputes in Motion: 15th Annual Construction Disputes Report 2025. 2025. URL: <https://media.arcadis.com/-/media/project/arcadiscom/com/expertise/global/contract-solutions/2025/2025-15th-annual-construction-disputes-report-final-19jun25.pdf>
12. Tantawy M., Kosbar M. M., Nour S. M., Mansour N., Ehab A. Leveraging BIM for Proactive Dispute Avoidance in Construction Projects. *Buildings*. 2025. Vol. 15(9). 1401. DOI:
13. Фесун А., Федоров В., Кучеренко О., Хоменко О., Крупник Д., Цзін Ц. Парадигмальний концепт сучасного будівельного девелопменту в контексті

- стратегічного цілепокладання підприємств-стейкхолдерів будівництва. Управління розвитком складних систем. 2024. № 60. С. 200–208. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.200-208>
14. Аксельрод Р. Б., Шпаков А. В., Рижакова Г. М. Економіко-управлінські предиктори трансформації операційних систем будівельного девелопменту в умовах цифровізації економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 12. С. 113–121. DOI: <https://doi.org/10.32347/2078-7615.2021.12.113-121>
15. Chupryna, K., Gonchar, V., Biloshchytskyi, Y., Predun, K., Fesun, A., & Fedorchenko, M. (2025). Research and assessment of the effectiveness of digital transformation processes of construction enterprises. In 2025 IEEE 5th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, pp. 1–7. <https://doi.org/10.1109/SIST61657.2025.11139364>
16. Рижакова Г. М., Приходько Д. О., Поколенко В. О., Петруха Н. М. Оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи адміністрування діяльністю підприємств-стейкхолдерів проєктів. Просторовий розвиток. 2022. Вип. 1. С. 218–233. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.1.218-233>
17. Lozova, T., Trushkina, N., Gonchar, V., Lazorenko, L., Navolokina, A., & Kolodynskyi, S. (2026). Compliance in digital business models: Integrating artificial intelligence into crisis management strategies. AIP Conference Proceedings, 3345(1), 020136. <https://doi.org/10.1063/5.0299053>
18. Фесун А. С., Кончаківський О. І., Степанюк Р. Б., Рижакова Г. М., Федорова Я. Ю. Концептуально-аналітичні особливості забезпечення бізнес-стійкості підприємств у мультипроєктному середовищі будівельного девелопменту. Будівельне виробництво. 2024. № 77. С. 58–66. DOI: <https://doi.org/10.36750/2524-2555.77.58-66>
19. Романенко О. В. Архітектура бізнес-моделі девелоперської будівельної компанії як основа для формування омнірезильєнтної стратегії. Український економічний часопис. 2026. № 12. С. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-17>
20. Романенко О. В. Методичний інструментарій оптимізації стратегічних рішень у будівельному девелопменті з урахуванням ESG-імперативів та омнірезильєнтності. Бізнес-навігатор. 2026. Вип. 2(85). С. 664–670. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.85-103>
21. Чернишев Д., Рижаков Д., Хоменко О., Петруха С., Кучеренко О., Горбач М. Цифрові технології як інноваційні тренди структурно-трансформаційних зрушень у системі управління підприємств-стейкхолдерів будівництва.

Управління розвитком складних систем. 2021. № 46. С. 118–130. DOI:
<https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.118-130>

Oleksandr KALININ

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Applied Economics,
Business Engineering and Project Management,
LLC “Metinvest Polytechnic”,
Zaporizhzhia, Ukraine
 <http://orcid.org/0000-0001-5238-0525>
kalininandkalinin@gmail.com

OMNI-RESILIENT STRATEGY OF CONSTRUCTION DEVELOPMENT COMPANIES IN AN UNCERTAIN ENVIRONMENT

Abstract. *The article substantiates the theoretical and methodological foundations for forming an omni-resilient strategy of construction development companies in an uncertain environment marked by war-related risks, resource constraints, regulatory dynamics and growing requirements for sustainability, transparency and digital controllability of projects. The concept of an omni-resilient strategy is clarified as an integrated system of long-term managerial decisions that combines the company’s ability to withstand shocks, preserve critical functions, adaptively reconfigure the project portfolio, recover with improved performance parameters and transform the business model across financial, project-operational, digital, supply-chain, ESG, institutional and security dimensions. The key dimensions of developer omni-resilience are systematised, including financial, operational-project, supply-chain, digital, ESG-social, institutional-governance and climate-security resilience. A conceptual architecture of the omni-resilient strategy is proposed. It includes uncertainty diagnostics, a strategic core, a portfolio of scenario-based decisions, a digital-analytical loop, adaptive review triggers and an organisational learning loop. The paper also develops the stages of strategy formation and a system of indicators for evaluating its effectiveness. The practical value of the results lies in their applicability to strategic planning, portfolio management and increasing the viability of development companies involved in Ukraine’s recovery and reconstruction processes.*

Keywords: *omni-resilience, strategy, construction development company, uncertain environment, construction development, ESG, digital transformation, project management, recovery.*

Надійшла до редакції: 01.05.2026

Пройшла рецензування: 15.05.2026

Прийнята до друку: 22.05.2026

Опублікована: 29.05.2026