

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему
**«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ
В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу групи ХарМОМГ 22-1з
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
організацій міського господарства»

Ксенія НІКОНОВА

(ім'я та прізвище)

Керівник: Вікторія ШЕВЧЕНКО

(ім'я та прізвище)

Рецензент: Дмитро ПРУНЕНКО

(ім'я та прізвище)

Рецензент: Марина НОВІКОВА

(ім'я та прізвище)

Харків – 2026 року

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент організацій міського господарства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«02» березня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Ніконової Ксенії Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Антикризове управління будівельним підприємством в умовах кризових явищ»
керівник роботи Шевченко Вікторія Сергіївна, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 198-03
Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки Розділ 1. Теоретичні засади та сучасні проблеми антикризового управління в будівельній галузі. Розділ 2. Аналіз антикризового стану та ринкової позиції ПрАТ «Трест Житлобуд-1». Розділ 3. Заходи щодо стабілізації діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» в умовах кризових явищ
5. Перелік графічного матеріалу 1. Структурно-логічна схема роботи. 2. Суть антикризового управління в діяльності підприємства. 3. Функції органів з питань банкрутства в зарубіжних країнах. 4. Оперативне управління у системі антикризового управління підприємством. 5. Розробка комплексної програми антикризового управління. 6. Організаційна структура ПрАТ «Трест Житлобуд-1». 7. Аналіз специфіки кризових явищ у будівельній галузі під час військового стану. 8. Аналіз кризових явищ у діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1».. 9. Базові принципи антикризового управління 10. Концептуальна модель процесу антикризового управління ПрАТ «Трест Житлобуд-1». 11. Концептуальні засади системи антикризового управління ПрАТ «Трест Житлобуд-1». 12. Структурно-логічна схема діагностики

кризового стану ПрАТ «Трест Житлобуд-1». 13. Процес стабілізації фінансового стану ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

б. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	02.03.2026-16.03.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні засади та сучасні проблеми антикризового управління в будівельній галузі	02.03.2026-26.03.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз антикризового стану та ринкової позиції ПрАТ «Трест Житлобуд-1»	27.03.2026-20.04.2026	виконано
4.	Розділ 3. Заходи щодо стабілізації діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» в умовах кризових явищ	21.04.2026-10.05.2026	виконано
5.	Висновки	11.05.2026-14.05.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	15.05.2026-19.05.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	20.05.2026-31.05.2026	виконано
8.	Попередній захист	12.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026	

Здобувачка вищої освіти _____ **Ксенія НІКОНОВА**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Вікторія ШЕВЧЕНКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ.....	7
1.1. Теоретичні підходи до визначення антикризового управління будівельним підприємством.....	7
1.2. Міжнародний досвід антикризового управління будівельними підприємствами.....	18
1.3. Управління активами будівельного підприємства як інструмент антикризового менеджменту.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО СТАНУ ТА РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1».....	29
2.1. Специфіка кризових явищ у будівельній галузі під час військового стану.....	29
2.2. Аналіз кризових явищ у діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1»	42
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО СТАБІЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ.....	52
3.1. Концептуальні підходи до процесу антикризового управління ПрАТ «Трест Житлобуд-1»	52
3.2. Методичні підходи до діагностики кризового стану ПрАТ «Трест Житлобуд-1»	61
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах функціонування економіки України будівельні підприємства стикаються з численними кризовими явищами, які суттєво впливають на результати їх діяльності. До таких факторів належать нестабільність макроекономічного середовища, наслідки воєнних дій, зниження інвестиційної активності, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості ресурсів та дефіцит кваліфікованої робочої сили. Усе це підвищує рівень ризиків та загрожує фінансовій стійкості підприємств будівельної галузі.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективного антикризового управління будівельними підприємствами, яке дозволяє своєчасно виявляти кризові явища, мінімізувати їх негативні наслідки та формувати передумови для стабілізації та подальшого розвитку підприємства. В умовах нестабільності саме антикризове управління стає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності та виживання суб'єктів господарювання.

Питання антикризового управління знайшли широке відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема таких дослідників, як І. Бланк [3], О. Терещенко [51], Г. Савицька [47], Е. Альтман [63], Д. Банді [65] та С. Слантер [67]. У їхніх роботах розкрито теоретичні засади антикризового управління, підходи до діагностики кризового стану підприємств, методи фінансового оздоровлення та підвищення ефективності управління. Водночас специфіка функціонування будівельних підприємств, а також сучасні кризові виклики потребують подальшого дослідження та удосконалення підходів до управління їх діяльністю.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління будівельним підприємством в умовах кризових явищ.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність антикризового управління будівельним підприємством;

- проаналізувати закордонний досвід антикризового управління;
- визначити роль оперативного управління активами як інструменту антикризового управління;
- надати загальну характеристику ПрАТ «Трест Житлобуд-1»;
- провести аналіз кризових явищ підприємства;
- розробити концепцію антикризового управління будівельним підприємством;
- запропонувати методика діагностики кризових явищ;
- обґрунтувати заходи щодо стабілізації діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління будівельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення ефективного антикризового управління будівельними підприємствами.

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, економіко-статистичні методи, графічний метод, а також методи фінансового аналізу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності діяльності будівельних підприємств та забезпечення їх стабільного функціонування в умовах кризових явищ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

1.1. Теоретичні підходи до визначення антикризового управління будівельним підприємством

В умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції та впливу зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів особливого значення набуває антикризове управління підприємствами. Будівельна галузь, як одна з найбільш чутливих до економічних коливань, особливо гостро реагує на кризові явища, що зумовлює необхідність формування ефективної системи антикризового управління.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності антикризового управління. Так, Ігор Бланк розглядає антикризове управління як систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на запобігання фінансовій кризі підприємства та подолання її наслідків. О. Терещенко трактує антикризове управління як сукупність заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства та відновлення його платоспроможності [51]. У свою чергу, Г. Савицька акцентує увагу на необхідності системного підходу до управління, який передбачає діагностику кризових явищ, оцінку ризиків та розробку заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства [47].

Серед зарубіжних науковців значний внесок у розвиток теорії антикризового управління зробив Е. Альтман, який запропонував модель прогнозування банкрутства підприємств на основі фінансових показників [63]. Також важливими є праці С. Слантер та Д. Лавлес, які досліджували процеси реструктуризації підприємств та механізми їх виходу з кризового стану [67].

Узагальнюючи підходи різних авторів, антикризове управління доцільно розглядати як комплексну систему управління підприємством, що

включає сукупність взаємопов'язаних заходів, методів та інструментів, спрямованих на своєчасне виявлення кризових явищ, їх попередження, мінімізацію негативних наслідків та забезпечення стабільного функціонування і розвитку підприємства.

Для будівельних підприємств антикризове управління має свої специфічні особливості, зумовлені тривалим виробничим циклом, значною капіталомісткістю, залежністю від інвестиційних ресурсів, сезонністю виконання робіт та високим рівнем ризиків. У зв'язку з цим важливого значення набуває оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, ефективне управління ресурсами, а також забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Отже, антикризове управління будівельним підприємством є складним багатогранним процесом, який передбачає інтеграцію фінансових, організаційних та управлінських заходів, спрямованих на подолання кризових явищ та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах нестабільності.

Поняття «неплатоспроможність підприємства» та «антикризове управління підприємством» є тісно взаємопов'язаними, оскільки виникнення фінансової неспроможності виступає ключовою передумовою застосування антикризових управлінських заходів. Особливої актуальності ці питання набувають у діяльності будівельних підприємств, які функціонують в умовах підвищеного рівня ризику та нестабільності зовнішнього середовища.

Управління підприємствами, що перебувають у кризовому або передкризовому стані, є однією з найважливіших проблем як економічної теорії, так і господарської практики. Це питання залишається актуальним не лише для економічно розвинених країн, але й для країн з перехідною економікою, до яких належить і Україна, де вплив кризових явищ є особливо відчутним.

Важливу роль у процесі антикризового управління відіграє нормативно-правове забезпечення, яке регламентує порядок визнання підприємства

неплатоспроможним та визначає механізми його фінансового оздоровлення або ліквідації. Законодавство встановлює чіткий понятійний апарат для ідентифікації учасників процедур відновлення платоспроможності та банкрутства.

У межах дослідження антикризового управління будівельними підприємствами доцільно чітко визначити основні поняття, що характеризують кризові стани їх функціонування.

Підприємство, що перебуває у кризовому стані, слід розглядати як суб'єкт господарювання, який має прострочені фінансові зобов'язання перед кредиторами, проте офіційно не визнаний банкрутом у встановленому законодавством порядку.

Неплатоспроможне підприємство (банкрут) – це підприємство, щодо якого встановлено стан банкрутства, що свідчить про його нездатність виконувати свої фінансові зобов'язання.

Банкрутство підприємства (юридичної особи) визначається як визнана судом або оголошена самим боржником неспроможність суб'єкта господарювання у повному обсязі задовольнити вимоги кредиторів за грошовими зобов'язаннями та/або виконати обов'язкові платежі.

Боржником вважається підприємство, яке не здатне своєчасно виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами чи здійснити обов'язкові платежі відповідно до вимог чинного законодавства України.

Механізм банкрутства доцільно трактувати як сукупність встановлених законодавством процедур, спрямованих на визнання підприємства банкрутом та врегулювання його фінансових зобов'язань.

Конкурсне провадження є завершальною процедурою банкрутства, яка застосовується до підприємства, офіційно визнаного банкрутом, і передбачає задоволення вимог кредиторів у межах наявних активів боржника [11].

Слід зауважити, що на різних етапах розвитку економічних відносин питання неплатоспроможності підприємств та пов'язані з ними процедури неодноразово використовувалися для врегулювання боргових спорів між

кредиторами та позичальниками. Як свідчить аналіз, економічні аспекти антикризового управління тісно переплітаються з правовими, оскільки ефективне відновлення фінансової стійкості підприємства неможливе без дотримання законодавчих норм. У зв'язку з цим доцільним є детальний розгляд основних положень законодавства України, що регулює процеси банкрутства та управління неплатоспроможними підприємствами.

Відповідно до Закону України «Про неплатоспроможність (банкрутство)» [19], банкрутство визначається як юридично закріплена неспроможність підприємства виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами та/або здійснити обов'язкові платежі у встановлені строки. Закон встановлює правові механізми відновлення платоспроможності підприємства, які включають такі основні процедури:

Реструктуризація боргів – комплекс заходів, спрямованих на перегляд та узгодження графіку погашення боргів з кредиторами з метою збереження активів та продовження діяльності підприємства.

Фінансове оздоровлення – здійснюється для стабілізації фінансового стану боржника та передбачає запровадження тимчасового антикризового управління.

Конкурсне провадження – процедура реалізації активів підприємства-банкрута для задоволення вимог кредиторів у межах наявних ресурсів.

Законодавство також визначає ключові ролі учасників процесу банкрутства, серед яких боржник, кредитори, арбітражний керуючий та суд. Саме дотримання цих правових норм є обов'язковою умовою ефективного антикризового управління, адже дозволяє не лише мінімізувати ризики для кредиторів, а й зберегти функціонування будівельного підприємства у кризовий період.

Таким чином, антикризове управління будівельним підприємством тісно пов'язане з правовим регулюванням неплатоспроможності та банкрутства, що вимагає комплексного підходу до діагностики кризових явищ і планування заходів щодо стабілізації діяльності.

Крім основних понять, що безпосередньо регламентують процедури банкрутства, законодавство України також визначає ключові ознаки банкрутства, які слугують підставою для порушення відповідної процедури. Зокрема, юридична особа вважається неспроможною виконати свої зобов'язання перед кредиторами та/або здійснити обов'язкові платежі, якщо ці зобов'язання не виконані протягом трьох місяців з дня їх настання.

Таким чином, в основу визначення ознак банкрутства покладено принцип «неспроможності», який полягає в тому, що якщо боржник тривалий час (понад три місяці) не розраховується з кредиторами за фінансовими зобов'язаннями та не сплачує обов'язкові платежі до бюджету або позабюджетних фондів, його слід вважати неплатоспроможним. Тобто підприємство, яке відповідає цим критеріям, формально визнається неспроможним здійснювати свої фінансові зобов'язання та підпадає під регулювання процедур антикризового управління.

Теоретичний (якісний) аналіз об'єкта управління, що базується на принципах соціально-економічних наук, завжди передує його детальному дослідженню і є необхідною умовою для ефективної організації управлінського процесу та коректної оцінки фінансових результатів. Для успішного антикризового управління неплатоспроможним підприємством критично важливо правильно розуміти сутність об'єкта управління, технологічні та організаційні особливості його діяльності, а також причини виникнення кризових явищ у конкретній економічній та організаційній ситуації.

Отже, перед розробкою ефективного управлінського впливу та оцінкою результатів прийнятих рішень необхідно визначити вплив окремих факторів на зміну фінансових показників об'єкта управління – неплатоспроможного підприємства. Важливо обґрунтувати методика розрахунку ефективності заходів щодо виведення підприємства з кризового стану як на рівні окремого суб'єкта господарювання, так і в масштабі сукупності підприємств. Це передбачає визначення складу факторів впливу, характеру їх дії та

взаємозв'язків між ними. Успішне вирішення цих завдань вимагає ґрунтовних знань економіки галузі, у якій функціонує підприємство, особливостей його виробничих та фінансових процесів [42].

Для ефективного управління кризовим будівельним підприємством в умовах перехідної економіки доцільно впровадити низку ключових понять і визначень, які суттєво впливають на розробку та прийняття управлінських рішень у процесі антикризового управління та процедур банкрутства.

До таких понять належать: кредитний портфель, коефіцієнт важливості боргу, якість фінансового стану підприємства, ступінь якості фінансового стану підприємства, ознаки неплатоспроможності.

Будівельні підприємства, як правило, не обмежуються одним джерелом фінансування, а прагнуть диверсифікувати залучені кошти, використовуючи різноманітні фінансові інструменти. У цьому контексті формується кредитний портфель, що представляє собою сукупність фінансових ресурсів, залучених на ринку капіталу.

Кожен елемент кредитного портфеля можна розглядати як окремий фінансовий інструмент і охарактеризувати за допомогою кількох кількісних показників, таких як:

- розмір позики;
- термін до погашення кредиту (кількість днів до погашення);
- пеня за несвоєчасне погашення кредиту.

Аналіз цих показників дозволяє оцінити ризики неплатоспроможності та ефективно планувати заходи щодо стабілізації фінансового стану підприємства.

Слід зауважити, що до складу позикових коштів підприємства входять не лише кредити, отримані від банківських та фінансових установ, але й інші форми залучених ресурсів, наприклад:

- відстрочки платежів до бюджету та позабюджетних фондів;
- аванси від постачальників;
- інші види комерційних позик.

Ці кошти, навіть якщо вони надаються на тривалий термін і без нарахування відсотків за користування, фактично виконують функцію кредитного ресурсу підприємства.

На основі аналізу значень зазначених показників можна розрахувати коефіцієнт важливості боргу, який відображає відносну значущість кожного елементу кредитного портфеля для фінансової стійкості підприємства [17].

Коефіцієнт важливості боргу є інтегральним показником, що розраховується на основі значень характеристик окремих елементів кредитного портфеля і дозволяє ранжувати всі кредити за їхньою значущістю для фінансової стабільності підприємства. Він дає змогу визначати пріоритети при моніторингу та управлінні погашенням кредитів.

Коефіцієнт важливості i -го боргу ($K_{\text{важл.}i}$) розраховується за мультиплікативною моделлю наступного виду:

$$K_{\text{важл.}i} = A_i * X \quad (1.1)$$

де A_i – вектор-рядок, що складається з ваги відповідних значень показників i -того кредиту;

X_i – вектор-стовпець, що складається із значень відповідних показників i -того кредиту.

Ваги окремих показників у розрахунку коефіцієнта важливості боргу визначаються на основі управлінської політики керівництва підприємства. Вони залежать від того, якому показнику надається більша значущість у процесі кредитної оцінки, а також від характеру його впливу на пріоритетність боргу. Зокрема:

- якщо вплив показника прямопропорційний важливості боргу, вага показника приймається більшою за одиницю;
- якщо вплив показника оберненопропорційний, вага показника встановлюється меншою за одиницю.

Такий підхід дозволяє гнучко адаптувати методіку оцінки до конкретної стратегії управління фінансовими ризиками будівельного підприємства та забезпечує пріоритизацію кредитів для ефективного моніторингу і планування антикризових заходів.

Для оцінки фінансового стану будівельного підприємства доцільно застосовувати інтегральний показник, який дозволяє здійснити його оцінку на якісному рівні та зробити висновок щодо можливостей або неспроможності підприємства виконувати фінансові зобов'язання. У цій роботі для цих цілей використовується поняття «якість фінансового стану».

Якість фінансового стану – це комплексна характеристика будівельного підприємства, яка відображає його фінансові можливості на момент проведення аналізу. Ми пропонуємо оцінювати якість фінансового стану не лише на основі бухгалтерської та фінансової звітності, а насамперед через аналіз умов договорів компанії та зіставлення графіків погашення кредитів з календарними термінами виконання зобов'язань.

Такий підхід дозволяє більш точно визначити потенціал підприємства щодо виконання фінансових зобов'язань у реальному часі та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у рамках антикризового управління [28].

Для оцінки якості фінансового стану будівельного підприємства пропонується використовувати декілька ступенів, що відображають рівень його фінансової спроможності:

- дієздатне підприємство;
- докризове підприємство;
- кризове підприємство;
- неплатоспроможне підприємство (після відповідного рішення арбітражного суду).

Критерієм віднесення підприємства до конкретного рівня якості є виконання певних умов фінансового стану, що деталізуються у табл. 1.1.

Критерії ступенів якості фінансового стану підприємства

Ступінь якості фінансового стану	Критерії віднесення
Дієздатне підприємство	Виконує всі фінансові зобов'язання перед кредиторами та бюджетом у встановлені строки; має стабільний прибуток; фінансові показники відповідають нормативним та галузевим стандартам.
Докризове підприємство	Тимчасові затримки у виконанні зобов'язань (не більше 1–2 місяців); зниження ліквідності; наявність невеликих фінансових ризиків; ще здатне виконувати основні зобов'язання.
Кризове підприємство	Регулярні прострочення платежів понад 2–3 місяці; зниження ліквідності та платоспроможності; збитковість виробничої діяльності; наявність високих фінансових ризиків.
Неплатоспроможне підприємство	Порушення фінансових зобов'язань перед кредиторами понад 3 місяці; неможливість виконати обов'язкові платежі; формальне визнання банкрутства рішенням арбітражного суду.

Для оцінки ступеня фінансової кризи підприємства важливо визначити глибину його краху. На етапі попереднього аналізу доцільно застосовувати як якісні, так і кількісні показники, що дозволяють комплексно охарактеризувати стан будівельного підприємства (рис. 1.1).

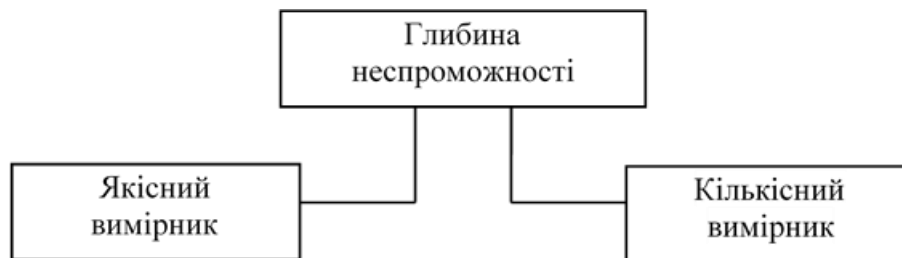


Рис. 1.1. Попереднє вимірювання глибини неспроможності

Якісний вимірник дозволяє оцінити, наскільки існуючі боргові зобов'язання впливають на здатність підприємства ефективно здійснювати свою діяльність. У свою чергу, кількісний показник відображає частку кредиторів, перед якими підприємство має прострочену заборгованість, у відношенні до загальної кількості кредиторів.

Використання обох показників у комплексі дає змогу більш точно визначити рівень кризового стану будівельного підприємства та спрямувати управлінські рішення на мінімізацію фінансових ризиків [2].

При виявленні ознак неплатоспроможності на етапі попереднього аналізу необхідно застосовувати антикризові заходи, основною метою яких є відновлення фінансової стійкості та працездатності підприємства. Для цього проводиться комплексний аналіз якості фінансового стану, який враховує всі ключові аспекти діяльності будівельного підприємства.

Складність такого аналізу полягає в його повноті та всебічності: він передбачає не лише якісну оцінку, що відображає загальний стан підприємства та ступінь його здатності виконувати фінансові зобов'язання, а й кількісну оцінку, яка дозволяє визначити фактичну заборгованість перед кредиторами та ступінь її впливу на фінансову стабільність.

На основі проведеного аналізу визначаються причини погіршення якості фінансового стану та формуються конкретні антикризові заходи, спрямовані на стабілізацію діяльності підприємства та мінімізацію ризиків банкрутства [35].

Відповідно до виявлених під час аналізу причин кризового стану застосовуються заходи щодо усунення та мінімізації порушень, основною метою яких є відновлення нормального функціонування підприємства.

У процесі виведення будівельного підприємства з кризи необхідно не лише ліквідувати наслідки поточного фінансового дисбалансу, але й усунути економічні передумови повторного виникнення кризи в майбутньому. Тому програма антикризових заходів має формуватися на основі принципів раціонального поєднання ризику та надійності, ліквідності та прибутковості, а також інших ключових факторів ефективного управління фінансами.

Від правильності вибору стратегії та тактики антикризових заходів безпосередньо залежать подальші перспективи розвитку та потенціал будівельного підприємства. Ефективне планування та реалізація заходів щодо

виведення з кризи забезпечують не лише стабілізацію фінансового стану, але й підвищують конкурентоспроможність компанії на ринку.

Схематичне представлення процесу виведення підприємства з кризи наведено на рис. 1.2, що дозволяє наочно продемонструвати послідовність основних етапів антикризового управління.

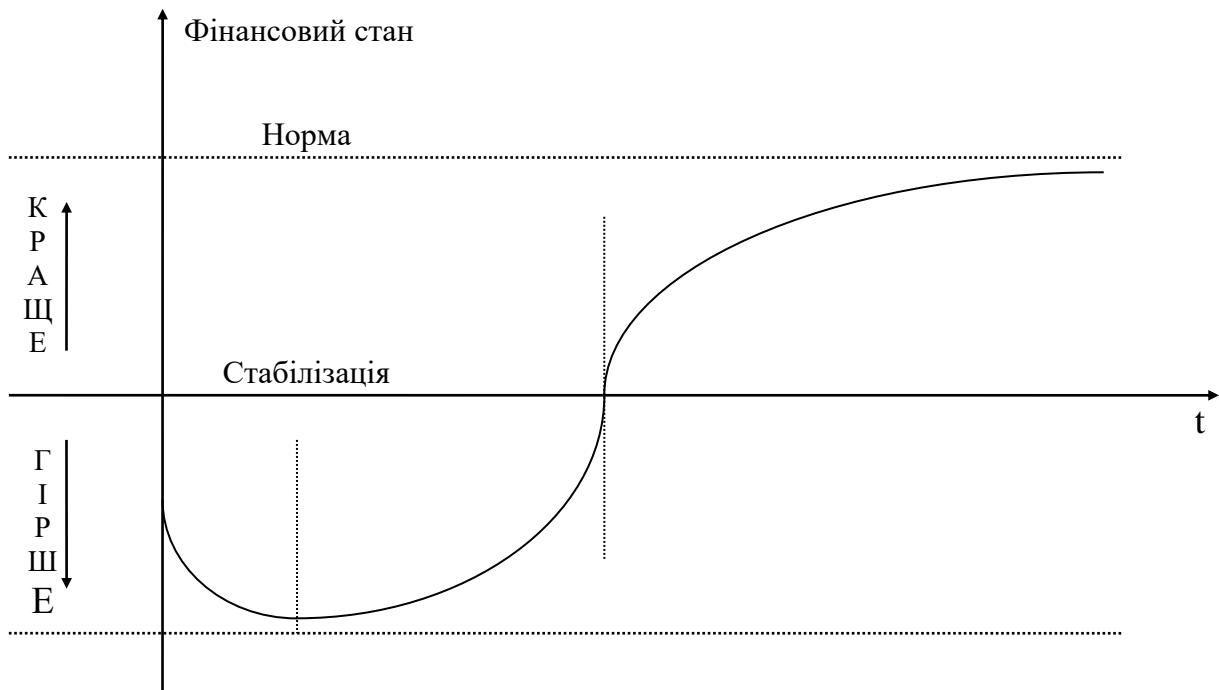


Рис. 1.2. Процес виходу підприємства з кризи

Процес виведення підприємства з кризи являє собою комплекс заходів, спрямованих на поступове покращення якості фінансового стану та переведення підприємства з категорії кризових у категорію дієздатних.

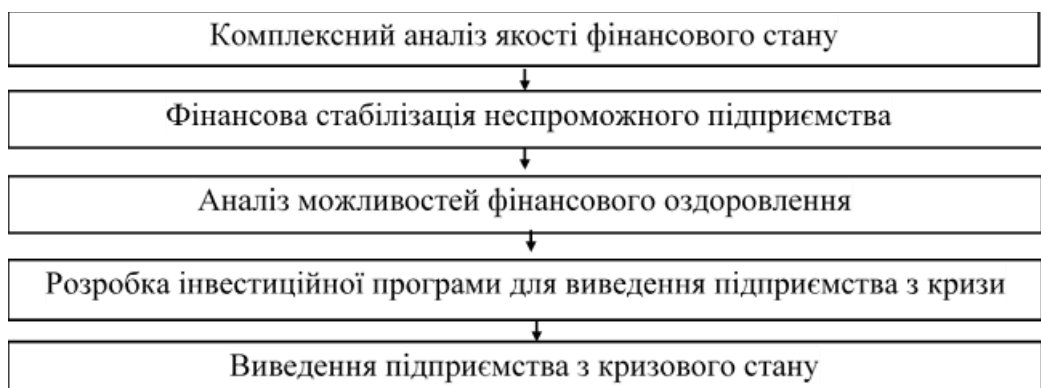


Рис. 1.3. Комплекс заходів фінансового оздоровлення підприємства

Досягнення цього результату відбувається в рамках управління неплатоспроможним підприємством в умовах перехідної економіки, що передбачає застосування системного підходу та комплексних антикризових заходів. Структура такого процесу управління представлена на рис. 1.3, що дозволяє наочно побачити взаємозв'язок між окремими етапами та напрямками антикризового впливу.

Таким чином, антикризове управління підприємствами в умовах перехідної економіки повинно спиратися на системний підхід. Це зумовлено тим, що крім внутрішніх кризових явищ на рівні підприємства, існують також макроекономічні кризи, які суттєво впливають на ефективність заходів антикризового управління.

Водночас, незважаючи на унікальні особливості кожного підприємства та економічної ситуації, можна виділити певні стандартні функції антикризового управління, які доцільно розглянути на прикладі зарубіжного досвіду та адаптувати для управління будівельними компаніями.

1.2. Міжнародний досвід антикризового управління будівельними підприємствами

Як свідчить практика більшості зарубіжних країн (США, Канади, Великої Британії, Австралії, Швеції, Нідерландів та інших), одним із ключових елементів сучасної системи банкрутства є наявність спеціального державного органу, який має визначені обов'язки у справах банкрутства. Такий орган здатний контролювати виконання законодавства, а також подавати уряду відповідні рекомендації щодо удосконалення правового регулювання у цій сфері.

Інші важливі складові системи неплатоспроможності включають: законодавство, що регулює процедури банкрутства; інститут кваліфікованих

спеціалістів; судову систему; усвідомлення суспільством необхідності процедур банкрутства [41].

На основі аналізу зарубіжного досвіду можна виділити кілька найпоширеніших функцій та повноважень державних органів, що здійснюють контроль за банкрутством, які представлені схематично на рис. 1.4.

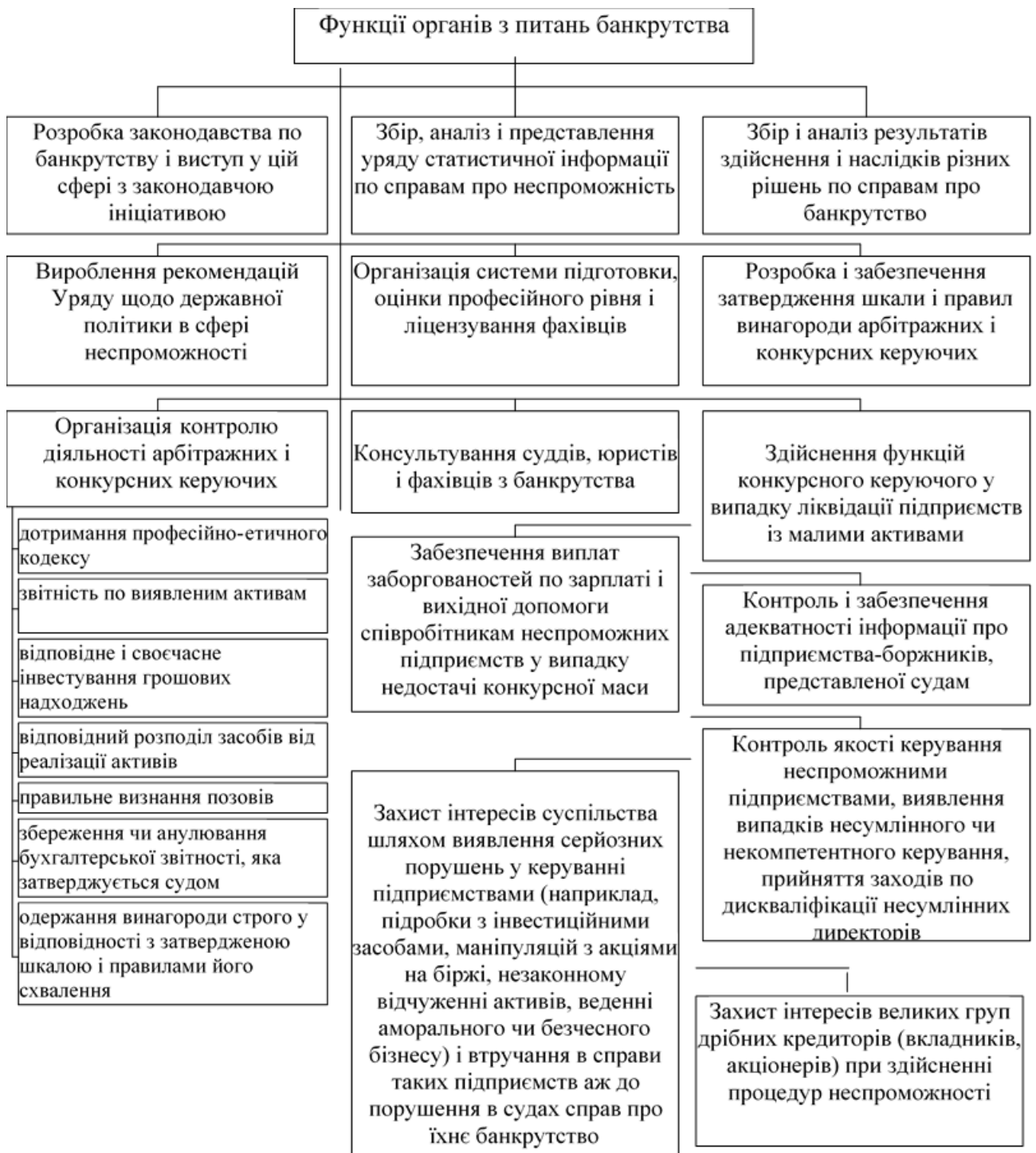


Рис. 1.4. Функції органів з питань банкрутства в зарубіжних країнах

Досвід зарубіжних країн свідчить, що антикризове управління будівельними підприємствами ґрунтується на комплексному підході, який поєднує економічні, фінансові та організаційні заходи. У багатьох економічно розвинутих країнах, таких як США, Німеччина, Великобританія та Японія, антикризове управління розглядається як частина стратегічного управління підприємством, а не лише як реакція на настання неплатоспроможності.

Зарубіжні практики включають кілька ключових напрямів:

1. Фінансова реструктуризація та контроль ліквідності. Будівельні компанії в США та ЄС активно використовують методи реструктуризації боргових зобов'язань, такі як пролонгація кредитів, перегляд графіків платежів та залучення інвестицій для підтримки ліквідності. Це дозволяє уникнути різкого банкрутства і забезпечує плавне відновлення фінансової стабільності.

2. Системний моніторинг ризиків та раннє виявлення кризових ознак. У Японії та Німеччині застосовуються спеціальні системи моніторингу фінансового стану, які дозволяють визначати ознаки потенційної неплатоспроможності на ранніх етапах. Це включає оцінку боргового навантаження, фінансових коефіцієнтів та платоспроможності клієнтів і партнерів.

3. Оптимізація управлінської структури та процесів. Зарубіжні будівельні компанії під час кризових явищ проводять реорганізацію управлінських ланок, скорочують непотрібні витрати, підвищують ефективність виробничих і адміністративних процесів. Такі заходи дозволяють підвищити продуктивність та знизити витрати без втрати ключових компетенцій підприємства.

4. Використання правових механізмів захисту від банкрутства. В країнах Європи та США діють розвинуті процедури захисту неплатоспроможного підприємства (аналог українського конкурсного виробництва), що дозволяє продовжити діяльність компанії під контролем суду та кредиторів,

забезпечуючи при цьому справедливий розподіл ресурсів і мінімізацію збитків для учасників ринку.

5. Розробка антикризових стратегій на довгострокову перспективу. Зарубіжні компанії інтегрують антикризове управління в стратегію розвитку підприємства, передбачаючи заходи щодо диверсифікації джерел фінансування, підвищення ліквідності активів та підготовки персоналу до ефективного реагування на непередбачувані економічні зміни.

Застосування цих підходів дозволяє будівельним підприємствам не лише відновити фінансову стійкість, але й підвищити конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість.

Порівняльний аналіз функцій і повноважень державних органів з питань банкрутства у окремих зарубіжних країнах представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз функцій і повноважень державних органів з питань банкрутства у зарубіжних країнах

Країна	Назва органу	Основні функції та повноваження	Особливості застосування
1	2	3	4
США	Bankruptcy Courts / U.S. Trustee Program	Контроль за дотриманням процедур банкрутства, нагляд за конкурсними керуючими, рекомендації уряду щодо вдосконалення законодавства	Державний нагляд із правом втручання у судові справи; висока роль судової системи
Велика Британія	Insolvency Service	Реєстрація і контроль ліквідаторів та адміністративних керівників, підтримка кредиторів, розробка методологій антикризового управління	Система інтегрована з Міністерством бізнесу та промисловості; акцент на захист кредиторів
Канада	Office of the Superintendent of Bankruptcy	Ліцензування і нагляд за ліквідаторами, контроль процедур банкрутства, ведення статистики, надання рекомендацій федеральному уряду	Спільна юрисдикція федеральних і провінційних органів; велике значення надається прозорості процедур
Німеччина	Insolvenzgerichte (суди банкрутства)	Розгляд справ про неплатоспроможність, контроль конкурсного виробництва, нагляд за адміністратором	Судова система відіграє ключову роль; держава контролює дотримання законодавства

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Австралія	Australian Financial Security Authority (AFSA)	Реєстрація та контроль ліквідаторів, адміністраторів і процедур банкрутства, забезпечення захисту кредиторів	Централізована база даних для всіх справ про банкрутство; електронний контроль процедур
Швеція	Kronofogden (Шведська служба фінансової безпеки)	Контроль неплатоспроможності, ведення обліку боргів, нагляд за ліквідаторами, підтримка кредиторів	Поєднання функцій контролю і надання адміністративної допомоги боржникам
Нідерланди	Dutch Bankruptcy Court / Curator	Судовий контроль над банкрутством, призначення кураторів, забезпечення справедливого розподілу майна	Суд визначає порядок реалізації активів та забезпечує прозорість процедур

Аналіз функцій і повноважень державних органів із питань банкрутства у зарубіжних країнах свідчить, що ефективна система антикризового управління передбачає:

1. Чіткий розподіл повноважень між судами, державними органами та спеціалістами з банкрутства.
2. Наявність нагляду за виконанням процедур та контролю за діяльністю конкурсних керуючих і ліквідаторів.
3. Прозорість та доступність інформації для кредиторів, боржників та держави.
4. Рекомендаційна та консультативна функція щодо вдосконалення законодавства та запобігання кризам.

Для українських будівельних підприємств ці принципи можуть бути адаптовані шляхом:

- запровадження централізованого контролю за процедурами банкрутства;
- підвищення прозорості фінансових даних і взаємодії з кредиторами;
- системного навчання спеціалістів і конкурсних керуючих;
- інтеграції антикризового управління у стратегічне планування підприємства.

Таким чином, зарубіжний досвід демонструє, що ефективне антикризове управління в будівельній галузі ґрунтується на системності, превентивності та поєднанні фінансових, організаційних і правових механізмів. Ці принципи можуть бути адаптовані для українських будівельних підприємств з урахуванням особливостей національної економіки та законодавчого поля.

1.3. Управління активами будівельного підприємства як інструмент антикризового менеджменту

У сучасних умовах економічної нестабільності оперативне управління активами будівельного підприємства є одним із ключових інструментів антикризового управління. Воно дозволяє своєчасно виявляти фінансові ризики, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати ліквідність підприємства, що особливо важливо для збереження його платоспроможності та стабільності під час кризових явищ.

Оперативне управління будівельним підприємством – це цілеспрямований вплив на його активи та ресурси з метою стабілізації поточного фінансового стану, оптимізації використання ресурсів та приведення основних показників діяльності підприємства у відповідність зі стратегією його розвитку та антикризового управління.

Оперативне управління будівельним підприємством розглядається як управління в короткостроковому періоді, коли основна увага керівництва зосереджується на контролі та оптимізації оборотних активів.

У зв'язку з цим можна виділити ключові аспекти оперативного менеджменту, серед яких: планування, контроль і регулювання руху ресурсів, оперативне прийняття рішень щодо використання активів, а також швидке реагування на виникаючі ризики.

Процес оперативного управління передбачає паралельне виконання кількох взаємопов'язаних процесів, що забезпечують своєчасну стабілізацію фінансового стану та підтримку ліквідності підприємства (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Аспекти системи оперативного управління

Розглянемо зазначені аспекти оперативного управління детальніше.

Оперативне управління будівельним підприємством (ОУБ) здійснюється на основі планів-графіків виконання робіт по об'єктах, що формуються у межах системи оперативного будівельного менеджменту (ОБМ) (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Структура системи оперативного управління будівельним підприємством

Система оперативного управління будівельними об'єктами (ОБМ) може бути єдиною для всіх об'єктів підприємства, враховуючи специфіку кожного та технологічні процеси. Це дозволяє знизити витрати та стандартизувати прийняття рішень.

На основі викладеного, структура логістичної схеми, спрямованої на оперативне управління ефективністю запасів, може мати наступний вигляд (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Структура логістичної схеми будівельного підприємства

У рамках оперативного управління витратами та закупівлями першочерговим завданням є забезпечення будівництва всіма необхідними ресурсами – матеріалами, обладнанням, інструментами, приладдям та матеріалами загального призначення (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Структура контуру оперативного управління закупівлями

Обов'язкові витрати включають утримання будівельних майданчиків, території, адміністративного апарату, а також виконання зобов'язань перед замовниками та споживачами. Управління витратами дозволяє скоротити використання ресурсів та підвищити їх віддачу.

Для ефективного оперативного управління витратами необхідно:

- знати, куди, коли і в яких обсягах витрачаються ресурси;
- прогнозувати потребу в додаткових фінансових ресурсах;
- забезпечувати максимальну віддачу від використання ресурсів [28].

Сутність оперативного управління дебіторською заборгованістю полягає у поточному контролі та управлінні заборгованістю споживачів будівельного підприємства. Для цього застосовуються різні методи (рис. 1.9), спрямовані на зниження ризиків та підвищення ліквідності боргів.



Рис. 1.9. Методи управління дебіторською заборгованістю

Для забезпечення максимального надходження коштів будівельному підприємству необхідно розвивати систему договірних відносин з контрагентами, застосовуючи гнучкі умови та форми розрахунків, що дозволяють оптимізувати рух грошових коштів, знижувати ризики неплатежів та забезпечувати своєчасне надходження фінансів [20].

Для ефективного оперативного управління фінансовими ресурсами підприємства необхідно сформувати один або декілька інвестиційних портфелів та здійснювати їх системне управління (заходи з управління портфелем наведені на рис. 1.10).



Рис. 1.10. Структура управління портфелем інвестиційних проектів

У сучасній світовій практиці застосовуються два підходи до управління інвестиційним портфелем: самостійне управління власником або передача функцій управління іншій особі у формі трасту [11]. Під час інвестування необхідно провести техніко-економічне обґрунтування та детальний аналіз, що дозволяє розробити принципи формування інвестиційного портфеля. Загалом інвестиційна активність підприємства визначається обсягом коштів, доступних для розміщення.

На основі оперативних механізмів управління формується комплексна програма антикризового управління, що передбачає заходи щодо позасудового оздоровлення підприємства та виведення його з кризи. Структура системи заходів антикризового управління наведена на рис. 1.11.



Рис. 1.11. Комплексна програма антикризового управління

Основні компоненти програми, представлені на рис. 1.11, спрямовані не лише на стабілізацію діяльності підприємства, а й на підвищення його ефективності, що дозволяє максимально віддалити підприємство від ризику банкрутства. Такий підхід ґрунтується як на багаторічному вітчизняному та зарубіжному досвіді, так і на практичній апробації методів антикризового управління.

Отже, оперативне управління активами будівельного підприємства є ключовим інструментом антикризового управління, що дозволяє стабілізувати поточний стан підприємства та підвищити його фінансову ефективність. Воно охоплює управління оборотними активами, запасами, витратами, дебіторською заборгованістю та інвестиційними портфелями. На основі цих механізмів формується комплексна програма антикризових заходів, що спрямована на попередження банкрутства та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО СТАНУ ТА РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ

ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»

2.1. Специфіка кризових явищ у будівельній галузі під час військового стану

У 2025 році будівельна галузь України зазнала суттєвих структурних змін під впливом тривалого військового стану, що суттєво вплинуло на всі ключові параметри її функціонування. Ці зміни проявилися в кількох взаємопов'язаних напрямках:

1. Динаміка попиту. Внаслідок бойових дій, економічної невизначеності та значного переміщення населення внутрішній попит на житлову нерухомість знизився. За даними будівельних асоціацій та маркетингових служб, кількість активних покупців у 2025 році була на 35–45 % нижчою, ніж у 2019–2020 роках.

Основними факторами цього зниження стали:

- зростання невизначеності щодо безпеки проживання в містах, що межують із зонами бойових дій;
- зменшення доступних доходів домогосподарств через інфляцію та невизначеність економічної ситуації;
- зростання рівня безробіття та зменшення кредитної активності банків.

2. Зміни пропозиції. Традиційна структура пропозиції зазнала значної трансформації. Якщо до 2020 року більшість об'єктів будувалася за плановими графіками, то у 2025 році майже половина об'єктів (понад 49 %) перебуває в стані замороженого будівництва.

Таке явище не має аналогів у попередній історії розвитку ринку. Причинами цього є:

- дефіцит будівельних матеріалів через порушення логістичних ланцюгів;

- нестача кваліфікованої робочої сили (велика частина персоналу була мобілізована або переміщена);

- обмеження фінансування через підвищені ризики та скорочення кредитної активності банків.

3. Доступ до фінансування. Доступність фінансових ресурсів для будівельних підприємств істотно скоротилася. Саме обмежений доступ до довгострокових кредитів, зростання вартості капіталу та жорсткі вимоги фінансових установ значно вплинули на здатність фірм реалізовувати інвестиційні проєкти.

Порівняно з довоєнним періодом:

- середня ставка за будівельними кредитами зросла на 2–3 п. о.;
- частка відмов у кредитуванні зросла на 25–30 %;
- багато забудовників були змушені або перевести будівництво на короткострокове фінансування, або припинити його взагалі.

4. Реалізація інвестиційних проєктів. Тривалий військовий стан призвів до того, що значна частина розпочатих інвестиційних проєктів була зупинена або тимчасово призупинена. Це стосується як житлових комплексів середнього класу, так і великих об'єктів інфраструктури. Серед причин:

- дефіцит інвестицій через зниження привабливості ринку для зовнішніх інвесторів;

- високі операційні ризики, що унеможливають планування фінансових потоків на тривалі терміни;

- зміщення пріоритетів інвестування у бік оборонних та стратегічних галузей економіки.

5. Поведінка учасників ринку. Військовий стан вплинув і на поведінку самих забудовників. Частина компаній:

- скоротила обсяги робіт і персоналу;
- зосередилася на завершенні найменш ризикових об'єктів;
- переглянула договірну політику з контрагентами, намагаючись створити більш гнучкі умови розрахунків та співпраці.

У табл. 2.1 показано, що у 2025 році будівельна галузь України зазнала суттєвих структурних змін під впливом тривалого військового стану. Основні кризові явища проявляються у зниженні попиту на житлову нерухомість, замороженні значної частини будівельних об'єктів та обмеженому доступі підприємств до фінансування.

Таблиця 2.1

Специфіка кризових явищ у будівельній галузі під час військового стану

Показник	2019 рік (довоєнний)	2025 рік (військовий стан)	Зміни/Коментар
Попит на житло	Високий, стабільний	Знижений на 35–45 %	Основна причина – економічна невизначеність і переміщення населення
Пропозиція на ринку	Всі об'єкти будувалися відповідно до графіків	49 % об'єктів заморожено	Недобудови через дефіцит матеріалів, персоналу, фінансування
Доступ до кредитів	Довгострокові кредити, низькі ставки	Обмежений доступ, зростання ставок на 2–3 п.п.	Фінансові установи підвищують вимоги через високий ризик
Інвестиційні проекти	Реалізовувалися планово	Більшість проектів тимчасово призупинено	Зниження привабливості ринку, високі ризики
Поведінка забудовників	Масове будівництво, завершення проектів за графіком	Скорочення обсягів робіт, фокус на завершенні безпечних об'єктів	Перегляд договорів, оптимізація витрат
Динаміка продажів	Стабільні продажі квартир	Продажі на реальному ринку більш-менш стабільні, на “віртуальному” – відсутні	Розподіл ринку на реальну і віртуальну нерухомість

Попит на житло знизився на 35–45 % порівняно з довоєнним періодом, що обумовлено економічною невизначеністю, вимушеним переміщенням населення та обмеженими можливостями кредитування. На ринку нерухомості чітко простежується поділ на «віртуальну» та «реальну» нерухомість: частина об'єктів залишається незавершеною, а продажі на них практично відсутні, тоді як на реальному ринку продажі зберігають стабільність.

Пропозиція на ринку також скоротилася: близько половини об'єктів заморожені через дефіцит матеріалів, персоналу та фінансування. Фінансові установи обмежують доступ до кредитів і підвищують ставки, що додатково ускладнює реалізацію інвестиційних проєктів. У цих умовах забудовники змушені оптимізувати витрати, фокусуючись на завершенні безпечних об'єктів, а більшість нових інвестиційних проєктів призупинено або заморожено.

Таким чином, табл. 2.1 демонструє комплексний вплив військового стану на будівельну галузь України, підкреслюючи необхідність антикризового управління, адаптації стратегій забудовників та постійного моніторингу стану ринку житлової нерухомості.

У підсумку, кризові явища у будівельній галузі 2025 року мають комплексний характер, що поєднує економічні, організаційні, фінансові та соціальні фактори, і потребують нових стратегій антикризового управління, адаптованих до тривалого військового стану та високої невизначеності ринку.

Вплив військового стану на попит і пропозицію.

У 2025 році тривалий військовий стан в Україні суттєво вплинув на функціонування будівельної галузі, що проявилось перш за все у змінах попиту та пропозиції на ринку житлової нерухомості.

1. Попит на житло:

– значне скорочення купівельної активності населення – за оцінками експертів, попит зменшився на 35–45 % порівняно з довоєнним рівнем. Основні причини цього: економічна невизначеність, зниження доходів населення, масове переміщення людей у безпечніші регіони або за кордон;

– зменшення попиту спостерігається не тільки на новобудови, а й на вторинне житло, що змінює поведінку ринку і змушує забудовників адаптувати ціни та пропозиції;

– виникло чітке розмежування ринку на «віртуальну» нерухомість (незавершені об'єкти) і «реальну» (об'єкти, які активно будуються або вже введені в експлуатацію). «Віртуальні» об'єкти практично не продаються, а

«реальний» ринок зберігає обмежену активність завдяки стабільним покупцям і стратегічним інвесторам.

2. Пропозиція на ринку:

– частина будівельних об'єктів заморожена – у середньому близько 50 % незавершених будинків перебувають у стані простою через дефіцит матеріалів, робочої сили та фінансування;

– нові проєкти переважно не стартують або відкладені до стабілізації ринку та економічної ситуації;

– забудовники, які змогли зберегти ресурси та фінансування, фокусуються на завершенні безпечних об'єктів, часто з обмеженою площею та невеликими партіями квартир для швидкого продажу;

– вартість житла на «реальному» ринку коливається від 5–10 % залежно від регіону та класу об'єкта, тоді як «віртуальна» нерухомість часто залишається безцінною з точки зору поточного продажу.

3. Додаткові фактори впливу:

– обмеження банків на видачу іпотечних кредитів і підвищення ставок для забудовників та покупців;

– підвищена невизначеність для інвесторів, що знижує обсяги приватного та інституційного фінансування;

– висока диференціація між об'єктами, які активно будуються, і замороженими – це формує двополюсний ринок, що ускладнює прогнозування тенденцій.

Таблиця 2.2

Розподіл будівельних об'єктів за рівнем активності та пропозиції на ринку житлової нерухомості України у 2025 році

Рівень активності будівництва	Кількість об'єктів	Загальна площа, тис. м ²	Частка від загального обсягу пропозиції	Характеристика та вплив на ринок
1	2	3	4	5
Активно ведуться роботи	5	22,5	5 %	Повністю забезпечені ресурсами, попит на квартири стабільний, продажі здійснюються

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Середня активність	10	75,0	17 %	Роботи ведуться частково, кількість працівників та обладнання обмежена, продажі сповільнені
Повільне будівництво	12	120,0	27 %	Роботи виконуються дуже повільно, значна частина площі на «віртуальному» ринку, продажі практично відсутні
Заморожені об'єкти	20	200,0	45 %	Будівництво припинено, відсутні працівники та техніка, об'єкти на «віртуальному» ринку
Завершені об'єкти з квартирами у продажу	8	50,0	11 %	Будинки здані або готові до здачі, пропозиція обмежена, продажі стабільні на реальному ринку

Загальна площа всіх об'єктів – 467,5 тис. м². Дані відображають стан ринку житлової нерухомості в умовах військового стану станом на 2025 рік.

Таким чином, військовий стан призвів до значного падіння попиту та обмеження пропозиції на ринку житлової нерухомості, що створює необхідність впровадження антикризових механізмів управління, адаптації цінової політики та стратегічного планування будівельних проєктів.

Темпи будівництва та активність підприємств.

У 2025 році будівельна галузь України зазнала значного сповільнення темпів будівництва через тривалий військовий стан, що вплинуло як на інтенсивність робіт на майданчиках, так і на активність підприємств.

Основні тенденції:

1. Зниження загальних темпів будівництва:

– порівняно з довоєнним періодом, темпи будівництва зменшилися на 35–50 %, що відобразилося на обсягах введених в експлуатацію житлових площ;

– навіть ті підприємства, які у 2019–2021 роках активно реалізовували проєкти, у 2025 році працюють значно повільніше через обмежені фінансові ресурси та дефіцит будівельних матеріалів.

2. Диверсифікація активності підприємств:

– підприємства розподілилися на кілька груп за рівнем активності: активні оператори – 10–15 % підприємств, які змогли зберегти ресурсну базу та ведуть роботи на обмеженій кількості об'єктів та підприємства зі зниженим темпом – близько 30–35 %, будівельні майданчики яких виконують роботи частково або у режимі «чергового обслуговування»;

– заморожені об'єкти – 40–50 %, будівництво на яких припинено, а площі віднесені до «віртуальної» нерухомості.

3. Фактори зниження активності:

– недоступність зовнішнього фінансування та обмеження внутрішніх кредитних ресурсів;

– проблеми логістики через військові дії та пошкодження інфраструктури;

– скорочення персоналу будівельних компаній через мобілізацію та втрату кваліфікованих кадрів;

– зростання собівартості будівельних матеріалів та енергоносіїв.

4. Вплив на ринок житлової нерухомості:

– повільне будівництво зменшує обсяг реальної пропозиції квартир на ринку, одночасно збільшуючи частку «віртуальної» нерухомості;

– зупинка будівельних майданчиків негативно впливає на довіру інвесторів і може спричиняти подальше зниження попиту.

Таблиця 2.3

Темпи будівництва та активність підприємств у 2025 році

Група підприємств / об'єктів	Кількість об'єктів	Загальна площа, тис. м ²	Частка від загального обсягу пропозиції, %	Характер активності
1	2	3	4	5
Активні оператори	10	90,0	11	Будівельні роботи ведуться активно; наявна достатня кількість техніки та робітників
Підприємства зі зниженим темпом	18	150,0	18	Роботи ведуться частково; обмежена кількість працівників та обладнання
Заморожені об'єкти	26	420,0	50	Будівництво зупинено; відсутня активна робоча

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
				сила, техніка неробоча або відсутня
Завершені будівлі з квартирами у продажу	12	126,0	15	Об'єкти здані або майже завершені; квартири пропонуються для продажу
Разом	66	786,0	100	

Табл. 2.3 демонструє, що понад половина об'єктів у 2025 році заморожена через вплив військового стану та дефіцит ресурсів. Лише невелика частка підприємств змогла підтримувати активність на своїх будівельних майданчиках. Завершені об'єкти з квартирами у продажу формують «реальний ринок» житлової нерухомості, тоді як заморожені об'єкти належать до «віртуального» сегменту.

У 2025 році темпи будівництва та активність підприємств у будівельній галузі суттєво знизилися, що обумовлено поєднанням військового стану, дефіциту ресурсів та фінансових обмежень. Ситуація сформувала чітку диференціацію на активні та заморожені об'єкти, що визначає сучасну структуру ринку нерухомості та напрями антикризових заходів для підтримки житлового будівництва.

Фінансові ризики та обмежений доступ до ресурсів

У 2025 році будівельна галузь України зазнала суттєвого впливу тривалого військового стану, що значно підвищило фінансові ризики підприємств і обмежило доступ до ключових ресурсів. Основні аспекти впливу:

1. Обмеження фінансування та кредитування:

- банки та інші фінансові установи істотно обмежили видачу кредитів будівельним компаніям через високі ризики невиконання зобов'язань;
- за оцінками ПрАТ «Трест Житлобуд-1», більше 60% будівельних підприємств зіткнулися з неможливістю отримання короткострокового фінансування для завершення об'єктів.

2. Зростання вартості ресурсів і матеріалів:

- військовий стан призвів до порушення логістики та дефіциту будівельних матеріалів;

- ціни на цемент, металопрокат, будівельні суміші зросли на 20–40% порівняно з 2024 роком;

- відсутність доступних постачальників змушує компанії купувати матеріали за значними преміями або використовувати альтернативні ресурси низької якості.

3. Зниження грошових потоків від продажу нерухомості:

- через падіння купівельної спроможності населення та відстрочки платежів частина доходів підприємств не надходить вчасно;

- на «віртуальному» ринку житлової нерухомості (заморожені об'єкти) надходження грошових коштів від продажу квартир практично відсутні, що ускладнює фінансування поточних витрат.

4. Фінансові ризики при виконанні інвестиційних проектів:

- наявні боргові зобов'язання перед підрядниками, постачальниками та державою створюють високий ризик неплатоспроможності;

- підприємства змушені переглядати інвестиційні плани, скорочувати обсяги робіт і відкладати запуск нових проектів.

5. Обмежений доступ до трудових ресурсів:

- брак кваліфікованих будівельників через мобілізацію або евакуацію частини населення;

- компанії змушені підвищувати зарплати для збереження персоналу, що додатково збільшує витрати і фінансове навантаження.

Таблиця 2.4

Фінансові ризики та обмежений доступ до ресурсів

Показник	Ситуація у 2025 році	Вплив на діяльність будівельних підприємств
1	2	3
Доступ до кредитування	Банки обмежили видачу кредитів через високі ризики	Підприємства не можуть фінансувати поточні та інвестиційні проекти
Вартість матеріалів	Ціни на цемент, метал, будівельні суміші зросли на	Зростання витрат, необхідність пошуку альтернативних

Продовження табл. 2.4

1	2	3
	20–40%	постачальників
Грошові потоки від продажу квартир	Значна частка «віртуальної» нерухомості, затримки платежів	Недостатнє фінансування для завершення будівництва
Боргові зобов'язання	Заборгованість перед постачальниками, підрядниками, державою	Високий ризик неплатоспроможності та банкрутства
Доступ до трудових ресурсів	Брак кваліфікованих будівельників через мобілізацію та евакуацію	Скорочення темпів будівництва, підвищення витрат на зарплати
Фінансові ризики при інвестиційних проєктах	Перегляд та відстрочка інвестицій	Неможливість завершити нові проєкти, зниження доходів у майбутньому

Табл. 2.4 демонструє основні фактори, що обмежують фінансову стабільність будівельних підприємств під час військового стану. Вона дозволяє побачити, як кожен ризик впливає на здатність компаній підтримувати темпи будівництва та виконувати свої фінансові зобов'язання.

Фінансові ризики та обмежений доступ до ресурсів є одними з ключових факторів кризового стану будівельної галузі у 2025 році. Вони суттєво обмежують можливості підприємств підтримувати стабільні темпи будівництва, завершувати проєкти та забезпечувати грошові потоки для покриття поточних зобов'язань. Внаслідок цього формується високий рівень невизначеності на ринку та зростає частка «віртуальної» нерухомості.

Організаційні та кадрові виклики.

Під час військового стану будівельна галузь України стикається із серйозними організаційними та кадровими проблемами, що значно ускладнює роботу підприємств:

1. Брак кваліфікованого персоналу:

– через мобілізацію, евакуацію працівників або виїзд за кордон кількість доступних кваліфікованих будівельників і інженерів зменшилася на 25–40% у порівнянні з довоєнним періодом;

– відсутність досвідчених спеціалістів призводить до затримок у виконанні робіт і підвищення ризику низької якості будівництва.

2. Зміна організаційної структури підприємств:

– для адаптації до військових умов компанії змушені вводити гнучкі форми управління, зокрема дистанційне керівництво і спрощені процедури прийняття рішень;

– деякі підрозділи підприємств скорочені або об'єднані, що впливає на ефективність внутрішніх процесів.

3. Внутрішні конфлікти та низька мотивація персоналу:

– невизначеність щодо заробітної плати, затримки виплат та страх за безпеку сім'ї знижують моральний дух працівників;

– потрібні додаткові мотиваційні програми: премії за безпечну та ефективну роботу, забезпечення житлом або харчуванням на об'єктах, навчальні тренінги.

4. Необхідність нових навичок та адаптації:

– працівники та керівники повинні швидко опанувати нові форми організації праці, планування ресурсів у кризових умовах та заходи безпеки на будівельних майданчиках;

– впровадження цифрових інструментів для контролю процесів і комунікації стає критично важливим.

5. Проблеми кадрового планування:

– зміна термінів будівництва та періодичні заморозки проєктів ускладнюють розрахунок чисельності персоналу та його оптимальне розміщення на об'єктах;

– потрібно постійно адаптувати графіки роботи та формувати резерви кадрів для швидкого відновлення робіт.

Таблиця 2.5

Організаційні та кадрові виклики

Проблема / Виклик	Причини	Наслідки для будівельного підприємства	Заходи для мінімізації впливу
1	2	3	4
Брак кваліфікованого персоналу	Мобілізація, евакуація, виїзд за кордон	Затримки будівництва,	Залучення резервних кадрів, навчання молодих

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
		зниження якості робіт	спеціалістів, дистанційна підтримка експертів
Зміни організаційної структури	Необхідність гнучкого управління в кризових умовах	Ускладнення внутрішніх процесів, збільшення часу прийняття рішень	Впровадження спрощених процедур, дистанційне керівництво, оптимізація підрозділів
Низька мотивація персоналу	Затримки зарплати, невизначеність, стрес через військовий стан	Зниження продуктивності, ризик звільнень	Премії за безпечну роботу, забезпечення житлом/харчуванням, тренінги та психологічна підтримка
Необхідність нових навичок	Підвищені вимоги до управління ресурсами та безпеки	Неефективне використання ресурсів, порушення графіків будівництва	Навчання персоналу, впровадження цифрових інструментів контролю
Проблеми кадрового планування	Періодичні заморозки об'єктів, зміна термінів будівництва	Невідповідність чисельності персоналу обсягам робіт, простої	Формування кадрових резервів, адаптація графіків роботи, гнучкі трудові угоди

Військовий стан призводить до критичних змін у кадровій структурі та організаційних процесах будівельних підприємств. Забезпечення стабільності діяльності можливо лише за умов впровадження гнучких організаційних рішень, ефективного управління персоналом і застосування мотиваційних механізмів.

Динаміка цін та поведінка ринку.

У 2025 році ринок житлової нерухомості в Україні зазнав значних трансформацій під впливом тривалого військового стану. Основними характеристиками динаміки цін і поведінки ринку стали:

1. Поділ ринку на «віртуальну» та «реальну» нерухомість:

– «Віртуальна» нерухомість – це об'єкти, будівництво яких заморожено або ведеться дуже повільно. Ці об'єкти фактично не генерують продажі, хоча офіційно пропонуються на ринку;

– «Реальний» ринок включає об'єкти, будівництво яких продовжується, а квартири доступні для придбання та заселення. Такий сегмент складається

переважно з невеликої кількості забудовників, які змогли зберегти фінансові та людські ресурси.

2. Динаміка цін:

– ціни на «реальні» об'єкти залишаються відносно стабільними, оскільки пропозиція обмежена, а попит на завершене житло існує навіть у складних умовах;

– для «віртуальних» об'єктів ціни формально знижуються, але реальних продажів немає, що створює ілюзію ринку;

– непрямі дані показують, що знижки на завершене житло в межах реального ринку варіюються від 5% до 15%, залежно від локації та готовності об'єкта.

3. Поводження забудовників та операторів ринку:

– більшість забудовників адаптували свою цінову політику до нестабільності ринку, встановлюючи гнучкі умови передоплати та розстрочки для покупців;

– частина операторів активно використовує маркетингові інструменти, щоб залучити покупців на об'єкти, де ведеться будівництво, підкреслюючи їх готовність і безпеку;

– інші забудовники намагаються «заморозити» об'єкти, зберігаючи можливість відновлення продажів у майбутньому.

4. Поводження покупців та інвесторів:

– покупці віддають перевагу об'єктам із завершеним будівництвом або ті, де будівництво ведеться активно і є підтвердження доступності ресурсів;

– попит на «віртуальні» квартири майже відсутній через високі ризики невиконання термінів та небезпеку фінансових втрат.

5. Наслідки для ринку:

– ринок житлової нерухомості став більш фрагментованим та сегментованим;

– цінова політика залежить не тільки від економічних факторів, а й від безпеки територій, логістики будівельних матеріалів та кадрових ресурсів;

– прогнозована стабілізація можливого відновлення ринку буде залежати від завершення військового конфлікту та відновлення доступу до фінансування та ресурсів.

У будівельній галузі України під час військового стану кризові явища мають комплексний характер, що поєднує:

- суттєве зниження попиту на житлову нерухомість;
- поділ ринку на «реальний» та «віртуальний»;
- замороження значної частини об'єктів;
- обмежений доступ до фінансових ресурсів;
- кадрові та логістичні проблеми;
- неоднорідну цінову динаміку.

Ці фактори створюють специфічні ризики, що вимагають адаптованих антикризових стратегій, зокрема: оперативного управління активами, контролю ліквідності, моніторингу ринку і гнучкої договірної політики.

Кризові явища у будівельній галузі під час військового стану мають комплексний характер: фінансовий, організаційний та ринковий. Підприємствам необхідно застосовувати антикризові заходи, які поєднують фінансову стабілізацію, контроль за будівельними проектами, оперативне управління активами та маркетинговий моніторинг ринку.

2.2. Аналіз кризових явищ у діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Приватне акціонерне товариство «Трест Житлобуд-1» є одним із провідних підприємств будівельної галузі м. Харкова, що спеціалізується на зведенні житлових і комерційних об'єктів, а також реалізації нерухомості на первинному ринку. Підприємство має значний досвід у сфері житлового будівництва та займає стабільні позиції серед регіональних забудовників.

Основною діяльністю підприємства є виконання повного циклу будівельних робіт: від проектування до введення об'єктів в експлуатацію та продажу квартир. У структурі підприємства функціонують виробничі,

фінансові, маркетингові та управлінські підрозділи, що забезпечують комплексну реалізацію будівельних проєктів.

На рис. 2.1. представлена організаційна структура ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

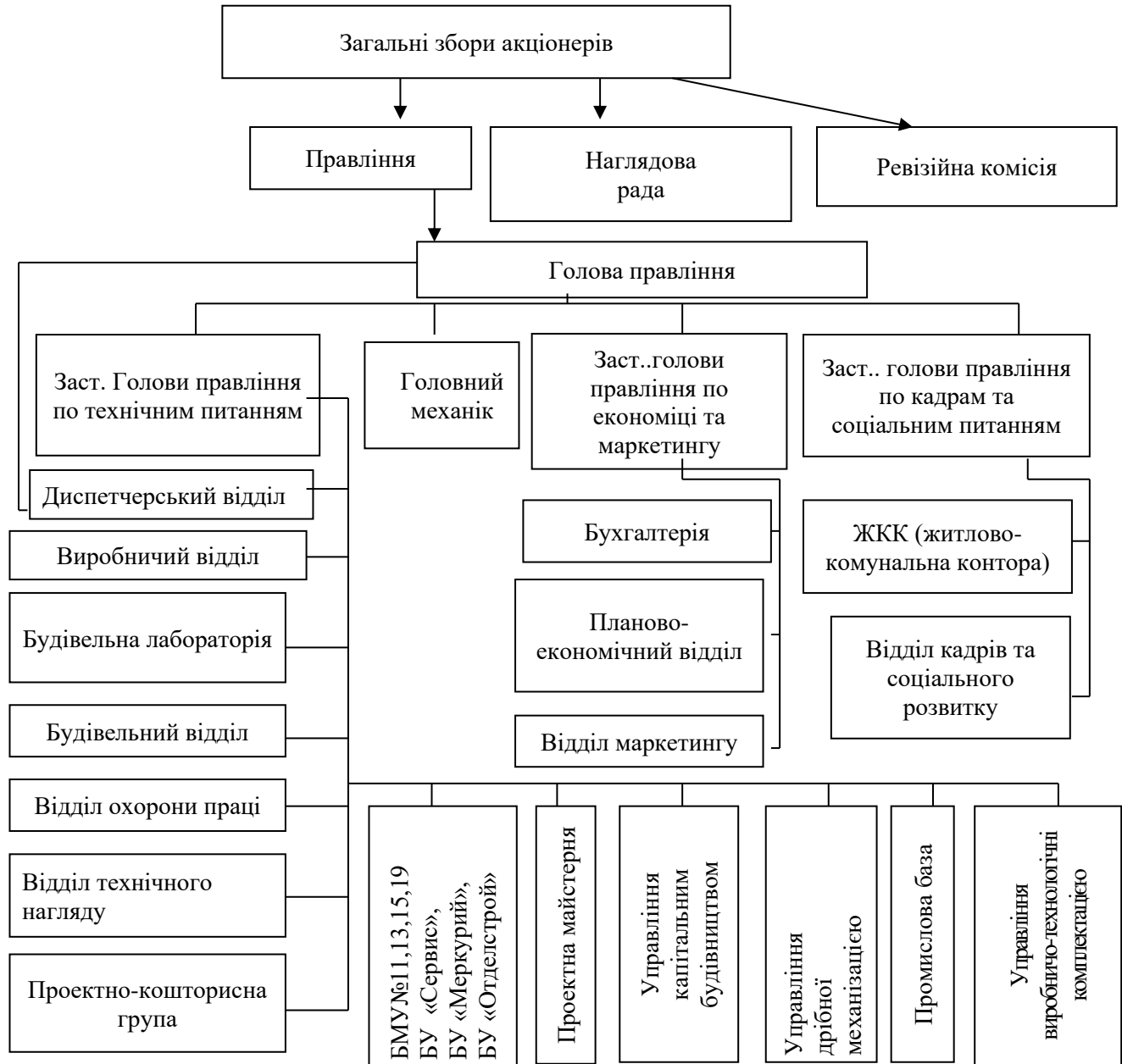


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Станом на 2025 рік діяльність ПрАТ «Трест Житлобуд-1» здійснюється в умовах значного впливу зовнішніх кризових факторів, пов'язаних із військовим станом в Україні. Це зумовлює необхідність адаптації підприємства до нових умов функціонування, зокрема через оптимізацію

витрат, перегляд інвестиційних проєктів та зміну підходів до управління ресурсами.

Підприємство реалізує низку будівельних об'єктів різного ступеня готовності, однак частина з них функціонує в умовах знижених темпів будівництва або тимчасової зупинки. Це обумовлено обмеженим доступом до фінансових ресурсів, дефіцитом кадрів та нестабільною ситуацією на ринку нерухомості.

Таким чином, ПрАТ «Трест Житлобуд-1» є типовим представником будівельних підприємств, діяльність яких у 2025 році характеризується впливом кризових явищ, що потребують глибокого аналізу та розробки ефективних антикризових заходів.

У сучасних умовах господарювання діяльність ПрАТ «Трест Житлобуд-1» характеризується наявністю ряду ознак кризового стану, що проявляються у фінансовій, виробничій, кадровій та ринковій сферах. Комплексний аналіз цих ознак дозволяє визначити глибину кризових процесів та їх вплив на ефективність функціонування підприємства.

З метою систематизації основних проявів кризи доцільно розглянути їх за функціональними напрямками (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ознаки кризового стану ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Напрямок	Основні показники	Характеристика стану	Наслідки
1	2	3	4
Фінансовий	Зниження ліквідності, зростання заборгованості, нестача оборотних коштів	Нестабільний	Обмежений доступ до фінансування та затримки грошових надходжень
Виробничий	Зниження темпів будівництва, наявність заморожених об'єктів	Критичний	Частина об'єктів призупинена або реалізується повільно
Кадровий	Скорочення персоналу, дефіцит кваліфікованих кадрів	Напружений	Вплив мобілізації та міграції робочої сили
Ринковий	Зниження попиту, скорочення обсягів продажу	Низька активність	Покупці орієнтуються лише на завершені об'єкти

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Організаційний	Ускладнення управлінських процесів, відсутність чіткої антикризової стратегії	Недостатній рівень адаптації	Потреба у впровадженні гнучких управлінських рішень

Аналіз наведених даних свідчить, що найбільш критичними для підприємства є виробничі та фінансові аспекти діяльності. Зокрема, зниження темпів будівництва та наявність значної кількості заморожених об'єктів негативно впливають на формування грошових потоків і можливість виконання фінансових зобов'язань.

Фінансові труднощі підприємства проявляються у нестачі оборотних коштів, що обумовлено як зниженням обсягів реалізації нерухомості, так і обмеженим доступом до кредитних ресурсів. У свою чергу, це призводить до накопичення заборгованості та зниження платоспроможності підприємства.

Виробничі проблеми безпосередньо пов'язані з нестабільністю постачання матеріалів, порушенням логістичних ланцюгів та недостатньою кількістю трудових ресурсів. Це зумовлює нерівномірність виконання будівельних робіт і збільшення термінів реалізації проєктів.

Кадрові труднощі підприємства проявляються у скороченні чисельності працівників та дефіциті кваліфікованих спеціалістів, що обумовлено як мобілізаційними процесами, так і міграцією населення. Це негативно впливає на продуктивність праці та якість виконання будівельних робіт.

Ринкові ознаки кризи пов'язані зі зниженням платоспроможного попиту на житлову нерухомість. Покупці надають перевагу лише об'єктам із високим ступенем готовності, що обмежує можливості реалізації нових проєктів.

Таким чином, сукупність зазначених ознак свідчить про наявність системної кризи в діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1», що потребує проведення поглибленого аналізу причин її виникнення та розробки ефективних антикризових заходів.

Кризові явища в діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» сформувалися під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, які доцільно поділити на зовнішні та внутрішні. Такий підхід дозволяє більш глибоко оцінити природу кризи та визначити напрями її подолання.

З метою систематизації основних факторів, що вплинули на діяльність підприємства, їх доцільно представити у вигляді таблиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фактори виникнення кризових явищ у ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Наслідки для підприємства
Зовнішні	Військовий стан	Дестабілізуючий	Порушення логістики, зниження інвестиційної активності
	Зниження платоспроможного попиту	Негативний	Скорочення обсягів продажу нерухомості
	Обмежений доступ до фінансування	Критичний	Неможливість залучення кредитних ресурсів
	Зростання вартості будівельних матеріалів	Негативний	Підвищення собівартості будівництва
	Міграція населення та робочої сили	Негативний	Дефіцит кадрів, зниження продуктивності
Внутрішні	Низька ліквідність підприємства	Критичний	Нестача оборотних коштів
	Неефективне управління ресурсами	Негативний	Зростання витрат та нераціональне використання коштів
	Високий рівень заборгованості	Критичний	Погіршення фінансової стійкості
	Відсутність ефективної антикризової стратегії	Негативний	Зниження адаптивності до змін зовнішнього середовища
	Зниження темпів реалізації проєктів	Негативний	Затримки введення об'єктів в експлуатацію

Аналіз наведених факторів свідчить, що визначальний вплив на формування кризового стану підприємства мають зовнішні чинники, серед яких ключову роль відіграє військовий стан в Україні. Саме він зумовив

порушення стабільності ринку, скорочення інвестиційної активності та обмеження доступу до ресурсів.

Зниження платоспроможного попиту населення призвело до скорочення обсягів продажу нерухомості, що, у свою чергу, негативно вплинуло на формування грошових потоків підприємства. Водночас зростання вартості будівельних матеріалів і логістичні труднощі спричинили підвищення собівартості будівництва.

Суттєвий вплив мають також внутрішні фактори, зокрема низький рівень ліквідності та висока залежність від залучених коштів. Відсутність ефективної системи антикризового управління ускладнює адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та знижує його конкурентоспроможність.

Таким чином, кризові явища у діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» мають комплексний характер і зумовлені поєднанням зовнішніх макроекономічних факторів та внутрішніх управлінських проблем. Це обумовлює необхідність розробки системи антикризових заходів, спрямованих як на підвищення ефективності внутрішнього управління, так і на адаптацію до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Кризові явища, що виникли у діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1», мають комплексний характер і проявляються у фінансовій, виробничій, кадровій, ринковій та організаційній сферах. Їх вплив призводить до зниження ефективності функціонування підприємства та обмежує можливості його подальшого розвитку.

З метою узагальнення основних наслідків кризових процесів доцільно представити їх у вигляді табл. 2.8.

Аналіз наведених даних свідчить, що найбільш суттєвими є фінансові та ринкові наслідки кризових явищ. Зниження обсягів продажу нерухомості призводить до дефіциту грошових коштів, що, у свою чергу, ускладнює фінансування поточної діяльності підприємства та завершення будівельних об'єктів.

Наслідки кризових явищ у діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Вид наслідків	Основні прояви	Характер впливу	Коментар
Фінансові	Зниження прибутковості, дефіцит грошових коштів, зростання заборгованості	Критичний	Ускладнення виконання фінансових зобов'язань
Виробничі	Зниження темпів будівництва, замороження об'єктів	Негативний	Збільшення термінів реалізації проєктів
Кадрові	Скорочення персоналу, дефіцит кваліфікованих працівників	Негативний	Зниження продуктивності праці
Ринкові	Зниження попиту, скорочення продажів	Критичний	Формування «віртуального» ринку нерухомості
Організаційні	Ускладнення управління, зниження ефективності прийняття рішень	Негативний	Потреба у впровадженні антикризових механізмів

Виробничі наслідки проявляються у зниженні темпів будівництва та замороженні частини об'єктів. Це призводить до збільшення тривалості будівельного циклу та зростання витрат, що негативно впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

Кадрові проблеми, зокрема скорочення чисельності працівників і дефіцит кваліфікованих спеціалістів, знижують ефективність виконання будівельних робіт і ускладнюють реалізацію проєктів у заплановані терміни.

Ринкові наслідки проявляються у формуванні так званого «віртуального» ринку нерухомості, коли значна частина об'єктів формально присутня на ринку, але фактично не реалізується через відсутність попиту або низький ступінь готовності.

Організаційні наслідки полягають у необхідності перебудови системи управління підприємством, впровадження гнучких підходів до прийняття рішень та посилення антикризового управління.

Таким чином, кризові явища суттєво вплинули на всі сфери діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1», що зумовлює необхідність проведення подальшого аналізу динаміки розвитку підприємства та визначення

перспектив його функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для більш глибокого розуміння впливу кризових явищ доцільно здійснити порівняльний аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» до запровадження військового стану та у 2025 році. Це дозволяє оцінити масштаби змін та визначити ключові тенденції розвитку підприємства.

Зведені результати аналізу представлені у табл. 2.9.

Порівняльна динаміка основних показників діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Показник	До військового стану (2019–2022 рр.)	2025 рік	Зміна (%)	Характер тенденції
Темпи будівництва, м ² /міс	45 000	18 000	–60%	Різде зниження
Кількість активних об'єктів	30	12	–60%	Скорочення діяльності
Обсяг продажів квартир	100% (умовно)	40%	–60%	Зниження попиту
Частка заморожених об'єктів	15%	50%	+35 п.п.	Зростання кризових явищ
Рівень ліквідності	Нормативний	Низький	–	Погіршення фінансового стану
Чистий фінансовий результат	Прибуток	Низький прибуток / збиток	–	Негативна динаміка

Проведений аналіз свідчить про суттєве погіршення основних показників діяльності підприємства у 2025 році порівняно з довоєнним періодом.

Найбільш значне скорочення спостерігається у темпах будівництва, які зменшилися приблизно на 60%. Це пов'язано з дефіцитом ресурсів, перебоями у постачанні матеріалів та нестачею робочої сили. Аналогічна тенденція характерна і для кількості активних об'єктів, що свідчить про вимушене скорочення масштабів діяльності підприємства.

Обсяги продажу житлової нерухомості також суттєво знизилися, що обумовлено падінням платоспроможного попиту населення та зростанням

ризиків для інвесторів. У результаті цього зменшилися грошові надходження підприємства, що негативно вплинуло на його фінансову стійкість.

Особливо тривожною є тенденція до зростання частки заморожених об'єктів, яка у 2025 році досягла близько 50%. Це свідчить про високий рівень кризових явищ у будівельній діяльності підприємства та формування значного обсягу «віртуальної» нерухомості.

Погіршення фінансових показників, зокрема рівня ліквідності та фінансового результату, підтверджує наявність фінансової нестабільності підприємства та зростання ризику неплатоспроможності.

Таким чином, порівняльний аналіз динаміки діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» свідчить про глибокий негативний вплив кризових явищ, спричинених військовим станом, на всі ключові аспекти функціонування підприємства.

У 2025 році ПрАТ «Трест Житлобуд-1» функціонує в умовах високої невизначеності та значного впливу зовнішніх кризових факторів, зумовлених військовим станом. У зв'язку з цим підприємство реалізує комплекс антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану, підтримання операційної діяльності та зниження ризику неплатоспроможності.

Одним із ключових напрямів антикризового управління є реструктуризація боргових зобов'язань та оптимізація витрат. Підприємство здійснює перегляд умов співпраці з кредиторами, зокрема шляхом пролонгації термінів погашення заборгованості, узгодження нових графіків платежів та часткового зменшення фінансового навантаження. Паралельно впроваджуються заходи з оптимізації витрат, що передбачають скорочення непродуктивних витрат, перегляд бюджетів будівельних проєктів та підвищення ефективності використання ресурсів. Це дозволяє зменшити фінансовий тиск на підприємство та забезпечити безперервність його діяльності.

Важливим елементом антикризової політики є контроль ліквідності та управління активами. Підприємство приділяє значну увагу оперативному управлінню грошовими потоками, що включає постійний моніторинг надходжень і витрат, а також оптимізацію структури оборотних активів. Особливу роль відіграє робота з дебіторською заборгованістю, спрямована на прискорення її погашення та зниження ризику неповернення коштів. Крім того, здійснюється раціональне використання будівельних матеріалів і ресурсів, що сприяє підвищенню ефективності виробничої діяльності.

Не менш важливим напрямом є маркетинговий моніторинг ринку нерухомості. Підприємство регулярно аналізує стан попиту і пропозиції на первинному ринку житла, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. На основі отриманої інформації визначаються пріоритетні об'єкти для завершення будівництва, інвестування та реалізації. Такий підхід сприяє більш раціональному розподілу ресурсів і підвищує ймовірність успішного продажу об'єктів.

Разом з тим, слід зазначити, що ефективність впроваджених антикризових заходів значною мірою обмежується впливом зовнішніх факторів. Зокрема, низький рівень платоспроможного попиту, нестабільність економічного середовища, обмежений доступ до фінансових ресурсів та загальні ризики, пов'язані з військовим станом, стримують можливості підприємства щодо повноцінного відновлення діяльності.

Отже, проведений аналіз показав, що діяльність ПрАТ «Трест Житлобуд-1» у 2025 році характеризується наявністю системних кризових явищ, які проявляються у зниженні темпів будівництва, скороченні обсягів продажу, погіршенні фінансового стану та зростанні частки заморожених об'єктів. Виявлені тенденції свідчать про необхідність розробки та впровадження ефективної системи антикризового управління, що стане предметом подальшого дослідження у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО СТАБІЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

3.1. Концептуальні підходи до процесу антикризового управління ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Перед розробкою конкретних заходів щодо стабілізації діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» необхідно визначити концептуальні засади антикризового управління. Концепція антикризового управління (КАУ) являє собою системний підхід, що дозволяє узгодити стратегію, ресурси та процедури управління для виведення підприємства з кризового стану. Вона охоплює не лише внутрішні аспекти діяльності підприємства, а й взаємодію з зовнішніми факторами, зокрема макроекономічним середовищем, кредиторами та замовниками.

На основі концептуального підходу до КАУ можна виділити ключові елементи процесу антикризового управління, які забезпечують системність та ефективність реалізації заходів стабілізації.

Концепція антикризового управління (КАУ) включає комплекс ключових питань, що визначають ефективність реалізації заходів щодо стабілізації діяльності підприємства:

- визначення сутності та об'єкта антикризового управління;
- забезпечення можливості та необхідності його впровадження на рівні підприємства та держави;
- ідентифікація суб'єктів, відповідальних за реалізацію антикризових заходів;
- формування стратегічних та оперативних цілей антикризового управління;
- визначення функціонального змісту та завдань антикризового управління;

- встановлення методологічної основи та обмежень для реалізації антикризових заходів;
- обґрунтування принципів і вимог впровадження антикризового управління;
- розробка методологічних підходів до оцінки ефективності антикризових заходів.

Об'єктом концепції антикризового управління (КАУ) є процес виникнення та загострення кризових явищ у розвитку підприємства, а також шляхи їх усунення та запобігання повторенню в майбутньому. Основні принципи КАУ для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» наведені на рис. 3.1.

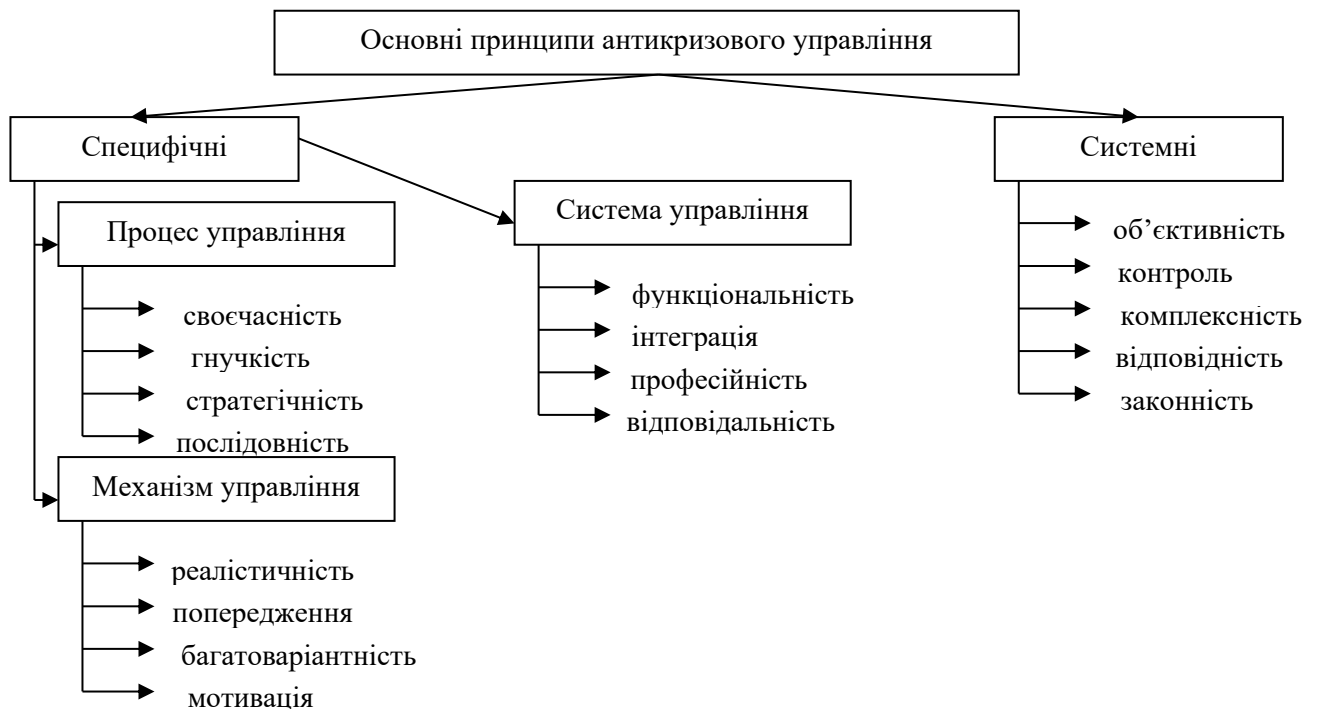


Рис. 3.1. Основні принципи антикризового управління для ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Вирішення кризової ситуації як на державному рівні, так і безпосередньо в межах окремих будівельних підприємств, таких як ПрАТ «Трест Житлобуд-1», потребує від спеціалістів високого рівня компетенцій, спеціальних знань та практичних навичок. Фахівці, які займаються

антикризовим управлінням, повинні вміти забезпечувати застосування законодавчих норм і процедур у сфері банкрутства, контролювати їх дотримання та подавати рекомендації щодо оптимальних шляхів виходу з кризових ситуацій. Крім того, вони беруть участь у наданні консультацій з питань фінансового оздоровлення та стабілізації діяльності підприємства, що передбачає оцінку фінансового стану, визначення критичних точок та розробку відповідних стратегій відновлення. Внутрішня діяльність організації також має значний вплив на антикризовий потенціал підприємства, оскільки забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень, координацію ресурсів і моніторинг результатів реалізації антикризових заходів, що дозволяє оперативного реагувати на зміни у фінансовому та економічному середовищі.

Концептуальна модель, цілі та завдання процесу антикризового управління ПрАТ «Трест Житлобуд-1» представлені на рис. 3.2., 3.3.

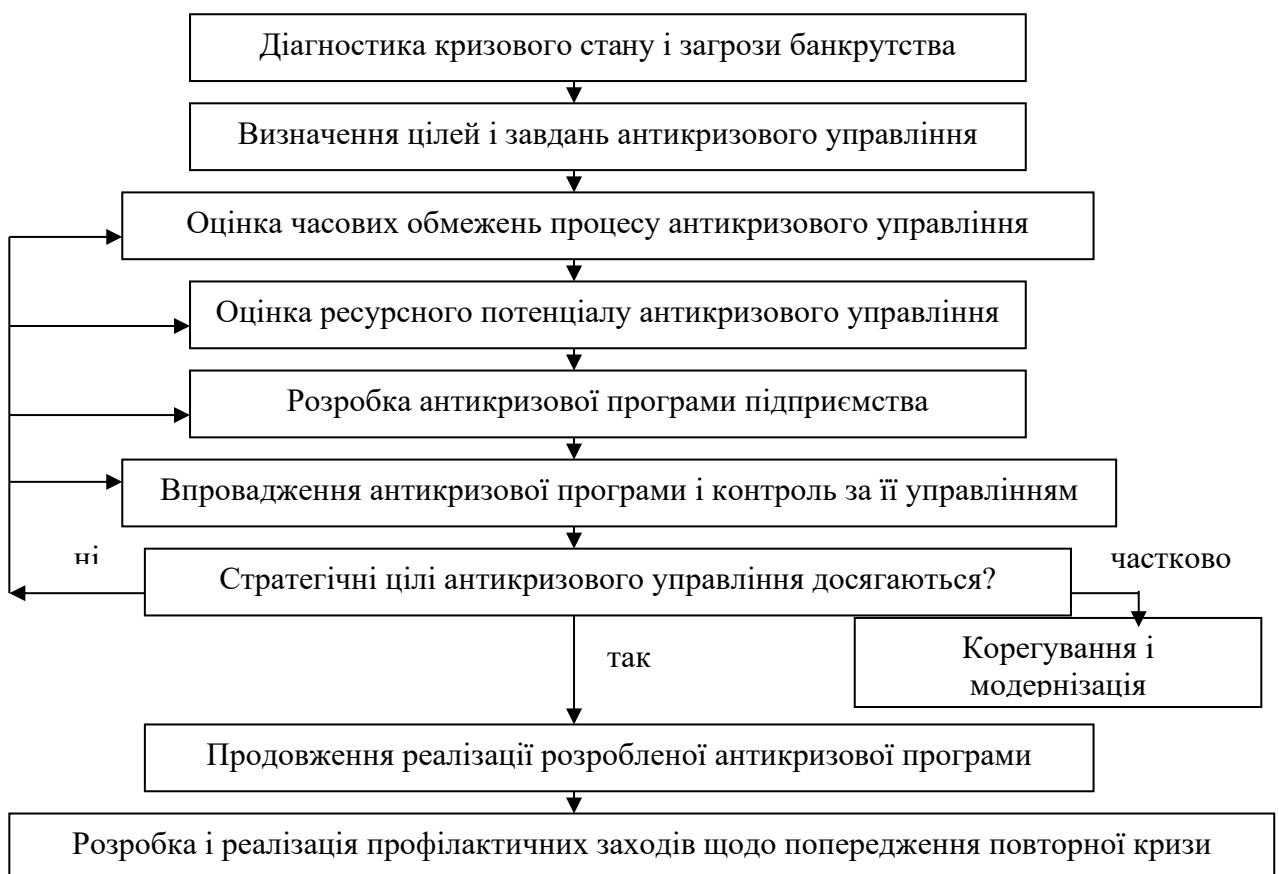


Рис. 3.2. Концептуальна модель процесу антикризового управління ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

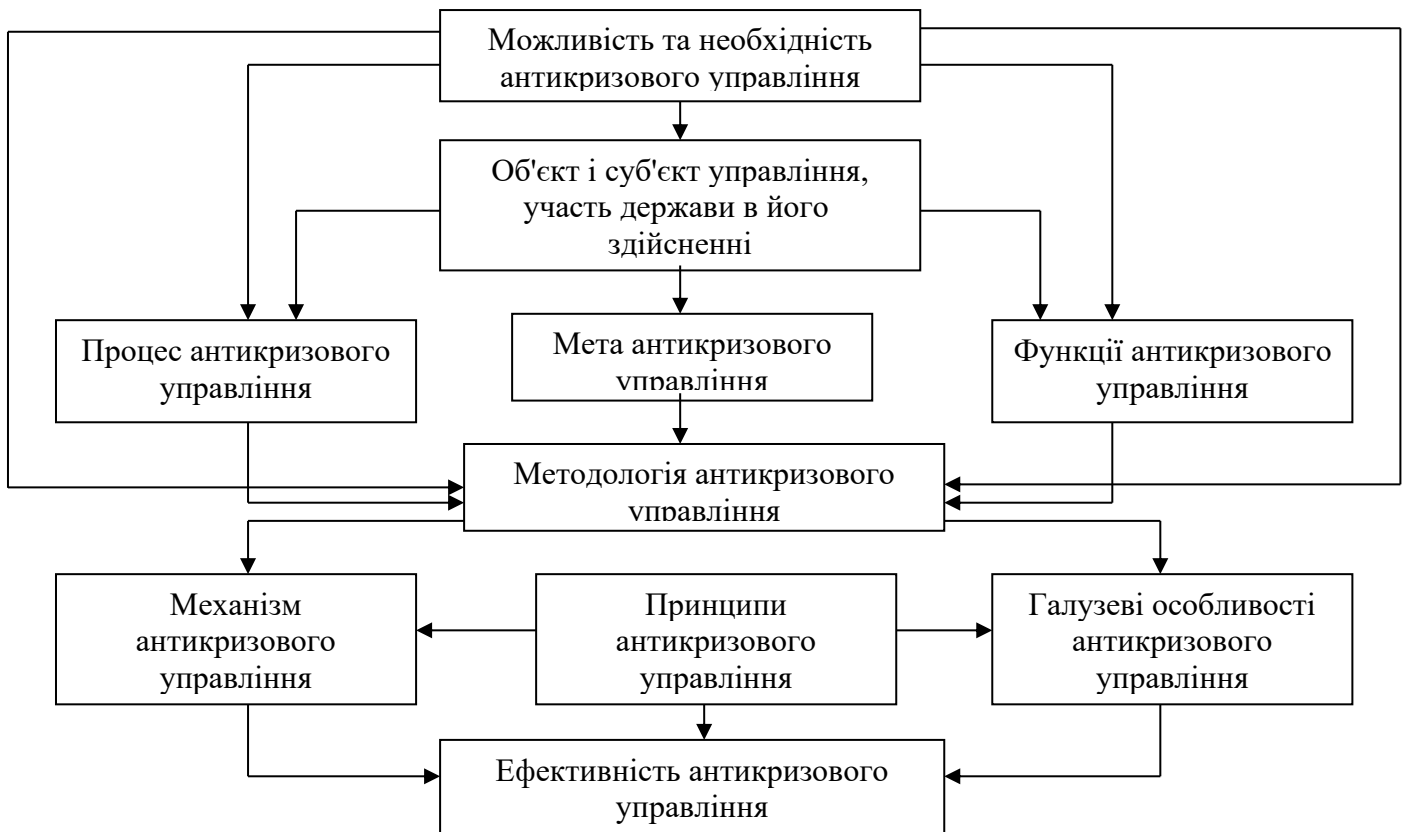


Рис. 3.3. Концепція системи антикризового управління ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Мета та завдання концепції антикризового управління ПрАТ «Трест Житлобуд-1» визначаються необхідністю стабілізації фінансового стану підприємства, відновлення його операційної діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Основна мета концепції антикризового управління полягає у своєчасному виявленні кризових тенденцій та реалізації заходів, спрямованих на запобігання банкрутству та покращення ефективності діяльності підприємства. Завдання концепції антикризового управління включають аналіз причин кризи, оптимізацію фінансових і матеріальних ресурсів, впровадження управлінських рішень для скорочення витрат і підвищення доходності, а також формування системи моніторингу та контролю за результатами антикризових заходів. Детальніше мету та завдання концепції антикризового управління ПрАТ «Трест Житлобуд-1» наведено у табл. 3.1.

Мета і завдання антикризового управління підприємством

Глибина кризи	Характеристика прояву кризи	Ціль стратегії антикризового управління	Головні завдання, які вирішуються у процесі антикризового управління
1. Передкризова ситуація	Незначні відхилення від планових фінансових та виробничих	Виявлення та нейтралізація перших ознак кризи	Моніторинг показників, аналіз причин відхилень, планування заходів щодо стабілізації
2. Легка криза	Зниження прибутковості, незначне накопичення дебіторської та кредиторської заборгованості	Запобігання поглибленню кризи, забезпечення стійкості фінансів	Оптимізація витрат, контроль заборгованості, коригування бюджету та планів виробництва
3. Криза поточної платоспроможності	Затримки платежів постачальникам та працівникам, зниження ліквідності	Стабілізація поточної платоспроможності підприємства	Управління оборотними коштами, дебіторською та кредиторською заборгованістю, залучення короткострокових фінансових ресурсів
4. Криза боргової платоспроможності (загроза банкрутства)	Неможливість своєчасно виконувати фінансові зобов'язання перед	Відновлення боргової платоспроможності, запобігання банкрутству	Реструктуризація боргів, пошук фінансової підтримки, переговори з кредиторами
5. Криза майнової платоспроможності (економічне або юридичне банкрутство)	Повна неплатоспроможність, загроза або наявність юридичного визнання банкрутства	Виведення підприємства з кризи та забезпечення відновлення діяльності	Реорганізація активів, оздоровчі заходи, продаж частини майна, залучення інвестицій, підготовка до санації або реструктуризації

Консалтинговий менеджмент у сфері антикризового управління активно застосовується в багатьох країнах, включно з Україною. Однак український досвід показує, що ефективність консалтингових послуг у реалізації запропонованих антикризових заходів часто залишається низькою. Основною причиною цього є недостатній рівень освіти та підготовки керівників і персоналу підприємств. У зв'язку з цим пріоритетним завданням стає

проведення масового підвищення кваліфікації та, за потреби, перепідготовки керівників і фахівців українських організацій [28].

Другою перешкодою для широкого використання консалтингових послуг як інструменту антикризового управління є достатньо висока вартість таких послуг, що робить їх непосильними для більшості підприємств. Надавання дешевих консультацій фахівцями з низькою кваліфікацією, як правило, не дає позитивного ефекту, що знижує довіру бізнесу до інституту консалтингу.

Станом на 2024–2025 роки мікро-, малі та середні підприємства (ММСП) складають майже 99,98 % всіх суб'єктів господарювання в Україні, відіграючи ключову роль у економічній діяльності та створенні робочих місць.

Основні проблеми управлінського консультування в Україні:

1. Недостатня практика та психологічна неготовність менеджерів – українські керівники часто вагаються використовувати зовнішній досвід та знання в сфері антикризового управління через страх виявлення власної некомпетентності та можливу втрату робочого місця.

2. Низька мотивація персоналу – велика частина працівників не бачить сенсу у підвищенні ефективності праці через низьку оплату та обмежену соціальну захищеність.

3. Дефіцит кваліфікованих спеціалістів і науковців – існує гостра нестача фахівців з сучасними методами антикризового управління, включно з використанням інформаційно-комунікаційних технологій та спеціалізованого програмного забезпечення.

4. Фіскальна політика держави – високі податкові навантаження обмежують фінансові ресурси підприємств, що ускладнює оплату консалтингових послуг та впровадження сучасних антикризових заходів, які є ресурсомісткими.

Табл. 3.2 відображає результати опитування, що дозволяють оцінити потребу українських підприємств у концепції антикризового управління (КАУ) та стан їхньої організаційної готовності до впровадження таких заходів.

Дані таблиці демонструють актуальність КАУ для більшості підприємств і вказують на ключові прогалини в підготовці персоналу, доступі до експертних послуг та ресурсному забезпеченні.

Таблиця 3.2

**Оцінка потреби в антикризовому управлінні та стан організаційної
готовності українських будівельних підприємств**

Показник	ПрАТ «Трест Житлобуд-1»	Середні будівельні підприємства України	Примітка
Потреба в антикризовому управлінні	Висока	Висока	Оцінка на основі внутрішнього аналізу та опитування керівників
Рівень організаційної готовності до впровадження КАУ	Середній	Низький	Залежить від наявності досвідченого персоналу та внутрішніх ресурсів
Кількість кваліфікованих фахівців у сфері КАУ	4	1–2 на підприємство	Вказує на нестачу компетентних кадрів
Доступність консалтингових послуг	Середня	Низька	Через високі витрати та обмежену пропозицію ринку
Використання сучасних ІТ-систем у КАУ	Частково	Рідко	Використовуються ERP-системи та програмне забезпечення для фінансового моніторингу
Вплив державної фіскальної політики на можливість КАУ	Середній	Високий	Висока податкова навантаження обмежує фінансування антикризових заходів
Готовність персоналу до змін	Середня	Низька	Потребує навчання та підвищення кваліфікації

Аналіз даних табл. 3.2 показує, що ПрАТ «Трест Житлобуд-1» має високий рівень потреби в антикризовому управлінні, проте рівень його організаційної готовності залишає бажати кращого через обмежену кількість кваліфікованих фахівців та часткове використання сучасних ІТ-систем. Доступність консалтингових послуг, а також вплив державної фіскальної політики створюють додаткові обмеження для ефективного впровадження антикризових заходів.

Для забезпечення стабільності діяльності підприємства необхідно посилити підготовку персоналу, впровадити сучасні системи управління та оптимізувати використання наявних ресурсів. Крім того, слід враховувати досвід середніх будівельних підприємств України, які, як правило, мають нижчий рівень організаційної готовності та доступу до професійних консультацій, що потребує додаткової підтримки і розвитку внутрішніх антикризових компетенцій.

У розвинених країнах управлінський консалтинг розглядається як система незалежних та об'єктивних консультацій, а також технічної підтримки, що надається кваліфікованими фахівцями з метою забезпечення ефективного використання потенціалу та ресурсів підприємства для досягнення цілей антикризового управління.

В українській практиці звернення керівників підприємств до консультантів має більш обмежений характер і, як правило, відбувається у двох основних випадках: при необхідності реструктуризації системи управління або під час виведення підприємства з кризового стану.

Характерними особливостями консалтингових послуг є їх інтелектуальний характер, що передбачає надання професійних знань і рекомендацій без передачі матеріального продукту. Вони мають індивідуалізований характер, оскільки орієнтовані на специфічні потреби конкретного підприємства та враховують особливості його діяльності. Консалтингові послуги відзначаються високим рівнем невизначеності результатів, що обумовлено залежністю їх ефективності від якості впровадження рекомендацій клієнтом. Важливою рисою є також незалежність консультанта, що забезпечує об'єктивність оцінок і рішень. Крім того, консалтинг має тимчасовий характер і спрямований на досягнення конкретних цілей, зокрема підвищення ефективності управління та подолання кризових явищ на підприємстві.

Основними причинами звернення керівників підприємств до консультантів є необхідність вирішення складних управлінських проблем, що

виникають у процесі діяльності підприємства, особливо в умовах кризових явищ. Залучення консультантів зумовлюється потребою в отриманні незалежної професійної оцінки фінансового стану та ефективності управління, розробці заходів щодо підвищення результативності діяльності та оптимізації використання ресурсів. Крім того, важливим фактором є відсутність у підприємства власних компетенцій або досвіду для реалізації змін, зокрема у процесах реструктуризації, впровадження нових управлінських технологій чи виведення підприємства з кризового стану.

Найпоширенішими запитами українських підприємств до консультантів є питання, пов'язані з підвищенням ефективності управління та адаптацією до нестабільного економічного середовища. Зокрема, підприємства найчастіше потребують допомоги у проведенні фінансового аналізу та діагностики кризового стану, розробці програм антикризового управління, оптимізації витрат і структури управління, а також у впровадженні сучасних управлінських та інформаційних технологій. Значна увага приділяється також питанням реструктуризації заборгованості, підвищення ліквідності та забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах кризових явищ.

Отже, антикризове управління ПрАТ «Трест Житлобуд-1» має ґрунтуватися на системному підході, який передбачає поєднання стратегічних і оперативних рішень, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства. Визначено, що ефективність антикризового управління залежить від своєчасної діагностики кризових явищ, чіткого формулювання цілей і завдань, а також впровадження обґрунтованих управлінських заходів.

Особливу роль у цьому процесі відіграє консалтинговий менеджмент, який забезпечує підприємство необхідними знаннями, методами та інструментами для подолання кризових ситуацій. Водночас існують певні обмеження його застосування в Україні, пов'язані з недостатньою підготовкою персоналу, обмеженими фінансовими ресурсами та недосконалістю інституційного середовища.

Таким чином, формування ефективної концепції антикризового управління є необхідною передумовою розробки практичних заходів стабілізації діяльності підприємства, що буде розглянуто у наступному підпункті.

3.2. Методичні підходи до діагностики кризового стану ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від своєчасної та об'єктивної діагностики кризового стану підприємства. Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» це особливо актуально в умовах нестабільного економічного середовища, високої конкуренції на будівельному ринку та обмеженості фінансових ресурсів.

Діагностика кризового стану передбачає комплексну оцінку фінансово-економічних показників, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, а також виявлення причин виникнення кризових явищ. Це дозволяє своєчасно ідентифікувати проблемні зони діяльності підприємства та обґрунтувати управлінські рішення щодо їх усунення.

У зв'язку з цим виникає необхідність застосування системного підходу до діагностики кризи, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу і забезпечує формування обґрунтованих рекомендацій для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Діагностика – це процес визначення стану об'єкта, суб'єкта, явища або управлінського процесу шляхом застосування комплексу аналітичних і дослідницьких процедур, спрямованих на виявлення проблемних зон і слабких місць у його функціонуванні.

Метою діагностики є оцінка поточного стану об'єкта дослідження, формування обґрунтованого висновку за результатами аналізу на певний момент часу, а також прогнозування можливого розвитку кризових явищ у майбутньому.

Діагностичний висновок має ґрунтуватися на достовірній вихідній інформації, характеризуватися об'єктивністю та високою точністю. Розвиток кризових явищ в організації відбувається відповідно до певного життєвого циклу, що потребує постійного моніторингу та контролю.

Водночас процес діагностики є складним, оскільки передбачає необхідність аналізу значної кількості параметрів функціонування підприємства. Зокрема, оцінюються десятки ключових показників діяльності та велика кількість додаткових сигналів, що відображають стан внутрішнього та зовнішнього середовища. На основі їх комплексного аналізу формується обґрунтований висновок щодо поточного антикризового потенціалу підприємства та його здатності протидіяти кризовим явищам.

Складність проведення такої оцінки полягає у необхідності виокремлення з великої кількості показників саме тих ключових параметрів, які найбільш повно відображають стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства і мають визначальний вплив на розвиток кризових явищ. Водночас другорядні показники, як правило, є похідними від результатів господарської діяльності та не визначають безпосередньо глибину кризи.

Система показників, що використовується для діагностики, охоплює як кількісні, так і якісні характеристики, що забезпечує комплексність оцінювання та дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки щодо стану підприємства.

Моніторинг лише фінансових показників діяльності підприємства є недостатнім для своєчасного виявлення всіх проблем, що можуть призвести до банкрутства або ліквідації. Тому в роботі діагностика кризи розвитку підприємства розглядається комплексно, із врахуванням як економічного, так і організаційного аспектів.

Процес оцінки поточного стану управління організацією, ефективності її організаційної структури, функціонування підрозділів, організації бізнес-процесів та рівня інформаційно-комунікаційного забезпечення отримав назву

зворотного інжинірингу або реінжинірингу. Такий підхід дозволяє детально виявити слабкі місця організації та розробити обґрунтовані заходи щодо підвищення її антикризового потенціалу [22].

У рамках реінжинірингу менеджери спільно з розробниками інформаційних систем здійснюють детальне картування організації у її поточному стані, документують ключові бізнес-процеси та оцінюють їхню ефективність. На основі отриманих даних формується майбутня модель ефективної організації, яка враховує оптимізацію процесів та підвищення антикризового потенціалу підприємства.

Економічна діагностика кризи розвитку підприємства передбачає системний підхід до оцінки антикризового потенціалу організації. Рекомендується розглядати її як комплексний процес, що включає ретроспективний, оперативний та перспективний аналіз. Такий підхід дозволяє виявляти ознаки кризового стану підприємства, оцінювати загрозу банкрутства та визначати можливості виходу з кризи.

Для наочності процесу оцінки кризового стану підприємства пропонується структурно-логічна схема проведення діагностики, що включає всі ключові етапи від збору інформації до оцінки антикризового потенціалу, яка представлена на рис. 3.4.

Такий підхід до діагностики кризи розвитку підприємства дозволяє здійснювати комплексну оцінку його стану на основі ретроспективного, оперативного та перспективного аналізу. Він забезпечує систематичне виявлення ознак кризових явищ, оцінку їхніх причин та наслідків, а також визначення ступеня загрози банкрутства або погіршення фінансового стану. Використання аналітичної інформації, кількісних і якісних показників дозволяє науково обґрунтовано планувати заходи щодо запобігання кризовим ситуаціям, розробляти стратегії стабілізації та оптимізації діяльності підприємства, а у разі наявної кризи – знаходити ефективні шляхи її подолання з мінімальними фінансовими та організаційними втратами. Крім того, такий підхід дає змогу відстежувати динаміку змін у діяльності підприємства та

оперативно коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

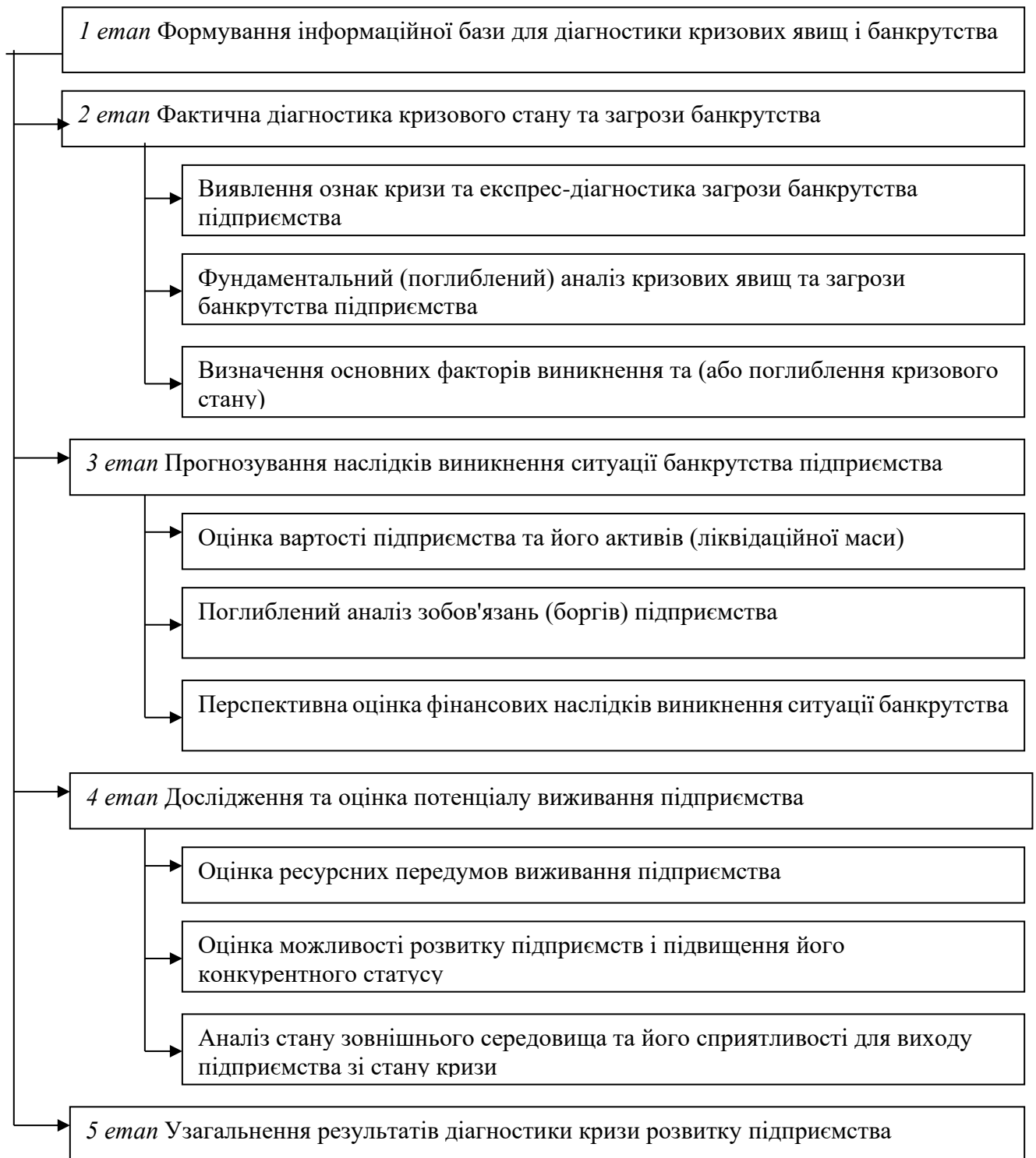


Рис. 3.4. Структурно-логічна схема проведення діагностики кризи розвитку ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Короткий опис кожного етапу такий:

Етап 1. Формування інформаційної бази для діагностики кризових явищ і банкрутства (ДКЯБ). На цьому етапі створюється комплексна інформаційна база, що складається з двох компонентів – внутрішньої та зовнішньої інформаційних систем.

Внутрішня інформація включає документи фінансової звітності: Баланс (ф. № 1);, Звіт про фінансові результати діяльності та їх використання (ф. № 2), Звіт про рух грошових коштів (ф. № 3), Звіт про власний капітал (ф. № 4).

Крім того, враховується оперативна інформація щодо:

- фінансових зобов'язань підприємства;
- стану дебіторської заборгованості;
- наявних товарно-матеріальних запасів та інших ліквідних цінностей;
- джерел доходів і переліку поточних витрат.

Зовнішня інформація включає дані про ринкову кон'юнктуру, діяльність контрагентів, нормативно-правові акти, індекси цін та інші макроекономічні показники, що впливають на фінансовий стан підприємства.

Формування такої бази дозволяє отримати повну картину діяльності підприємства, виявити потенційні ризики та визначити, які елементи внутрішньої та зовнішньої діяльності потребують більш детального аналізу.

Джерела зовнішньої інформації включають публікації у ЗМІ та спеціалізованих виданнях, економічні та політичні огляди, законодавчі ініціативи, макро- та мікроекономічну статистику, бюджетні дані, прогнози уряду, стан ринків (споживчого, фінансово-кредитного, праці), а також інформацію про діяльність транснаціональних корпорацій і державно-комерційних структур. Використання таких даних дозволяє прогнозувати розвиток підприємства та його стратегічні рішення, причому значну частину інформації можна отримати через глобальні комп'ютерні мережі, зокрема Інтернет.

Етап 2. Фактична діагностика кризового стану та загрози банкрутства включає три підетапи:

Підетап 1 – виявлення ознак кризи та експрес-діагностика. На основі внутрішньої інформації визначаються зовнішні ознаки кризового стану. Об'єктами дослідження є: збитки, несвоєчасні кредити та позики, прострочена дебіторська заборгованість, понаднормативні запаси, кредиторська заборгованість перед бюджетом та фондами, негативна динаміка фінансових показників, терміни операційного циклу, ймовірність банкрутства.

Підетап 2 – поглиблений аналіз. Мета – детально оцінити процеси, що призводять до кризи, та підтвердити результати експрес-діагностики. Використовуються: оцінка динамічної платоспроможності та руху грошових коштів, статистичне та імітаційне моделювання, прогнозування сценаріїв розвитку підприємства.

Підетап 3 – визначення основних факторів кризового стану. Проводиться експертна оцінка або імітаційне моделювання для ранжування негативних і позитивних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Встановлюється значущість кожного фактору щодо впливу на кризу. Перевага зовнішніх факторів, що не піддаються впливу підприємства, може призвести до поглиблення кризи. Водночас виявлені внутрішні резерви дають можливість ефективно виходити з кризи.

Етап 3. Прогнозування наслідків банкрутства

Підетап 1 – оцінка вартості підприємства та активів. Мета – визначити суму грошей, яку можна отримати від продажу майна (ліквідна маса та ринкова вартість) для погашення зовнішніх зобов'язань. Оцінка враховує збитковість підприємства, терміновість продажу, специфіку активів та цілі оцінки.

Підетап 2 – поглиблений аналіз боргів (пасивів). Мета – встановити можливість банкрутства за ініціативою кредитора. Аналізу підлягають: питома вага боргів, їх причини, характер взаємовідносин з кредиторами, майнове забезпечення, терміни погашення та можливість реструктуризації.

Підетап 3 – перспективна оцінка фінансових наслідків. Мета – оцінити вплив банкрутства на кредиторів та власників. Необхідно визначити суму

вимог кредиторів, потенційні збитки та дотримання інтересів власників згідно з організаційно-правовою формою і статутом підприємства. Кількісні параметри наслідків використовуються як основа для антикризових заходів.

Етап 4. Дослідження та оцінка антикризового потенціалу організації

Підетап 1 – оцінка ресурсного потенціалу. Аналізу підлягають усі ресурси підприємства: матеріальні, фінансові, трудові, організаційні, просторові, інформаційні та комунікаційні. Мета – оцінити їх достатність та ефективність використання для виведення організації з кризового стану та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Використовуються сучасні методи та програмні продукти для комплексної оцінки.

Підетап 2 – оцінка можливостей розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Мета – виявлення резервів діяльності, формування позитивних грошових потоків для самофінансування розвитку та виконання боргових зобов'язань. Аналізуються нереалізовані можливості та перспективи розвитку окремих видів діяльності: операційної, інвестиційної, фінансової.

Підетап 3 – аналіз зовнішнього середовища. Досліджується макро- та мікроекономічне середовище для оцінки його впливу на кризову ситуацію. При наявності позитивних тенденцій кризи можна локалізувати і вийти з неї самостійно; при посиленні негативних факторів потрібні екстрені заходи для стабілізації організації.

Етап 5. Узагальнення результатів діагностики кризи розвитку організації

На цьому етапі всі результати діагностики систематизуються та оформляються у вигляді звіту, який відображає:

- характер проявів кризових явищ та їх вплив на діяльність організації;
- оцінку ймовірності банкрутства та прогнозовані терміни його настання;
- визначення рівня кризи та її масштабів;
- причини та фактори, що спричинили кризу, та ті, що можуть допомогти її подолати;

- прогноз розвитку зовнішнього середовища та ринкової ситуації, а також їхній вплив на поточну та перспективну діяльність організації;
- наявність умов на підприємстві для усунення кризових явищ за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів;
- потенційні негативні наслідки для власників, кредиторів та персоналу у разі поглиблення кризи.

Таким чином, етап узагальнення дозволяє отримати комплексну, об'єктивну картину кризового стану та визначити пріоритети для антикризових заходів.

У табл. 3.3 представлені показники, які дозволяють оцінити стан організації за різними функціональними напрямками діяльності. Вони включають фінансові, організаційні, виробничі, кадрові та інші ресурси, а також зовнішні фактори, що впливають на здатність підприємства протидіяти кризовим явищам та забезпечувати стабільність діяльності.

Таблиця 3.3

Система оціночних показників антикризового потенціалу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» за функціональними напрямками

Функціональний напрям	Оціночні показники	Призначення показників
1	2	3
Фінансовий	Ліквідність, співвідношення боргів і власного капіталу, рівень дебіторської та кредиторської заборгованості, грошові потоки, рентабельність, запас фінансової міцності	Визначення платоспроможності, оцінка ризику банкрутства, можливості фінансування антикризових заходів
Виробничий	Завантаження потужностей, ефективність використання обладнання, обсяги виробництва, продуктивність праці, втрати матеріалів	Оцінка здатності підприємства підтримувати виробничу діяльність та оптимізувати ресурси
Кадровий	Кваліфікаційний рівень персоналу, плинність кадрів, мотивація, ефективність управлінського складу	Визначення готовності колективу до антикризових змін, оцінка резервів підвищення ефективності праці
Організаційний	Структура управління, чіткість бізнес-процесів, рівень внутрішніх комунікацій, система контролю та звітності	Виявлення слабких місць в організаційній структурі, визначення можливостей

Продовження табл. 3.3

1	2	3
		підвищення ефективності управління
Інформаційний	Доступність та достовірність внутрішньої та зовнішньої інформації, використання ІТ-систем, аналітична підтримка рішень	Забезпечення своєчасного прийняття рішень та прогнозування кризових ситуацій
Зовнішнє середовище	Конкурентна позиція на ринку, макроекономічні та галузеві тенденції, інвестиційний клімат, регуляторні фактори	Оцінка ризиків, що надходять ззовні, визначення можливостей для стабілізації та розвитку підприємства

Визначення рівня неплатоспроможності та виду ситуації банкрутства здійснюється на підставі виявлення ознак неплатоспроможності та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Ці ознаки регламентовані Методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, що затверджені Наказом Міністерства економіки України № 10 від 17 січня 2001 р. та доповнені пізнішими змінами.

Нині основним нормативно-правовим актом, який регулює загальні підходи до визнання неплатоспроможності, є Кодекс України з процедур банкрутства (введений у дію у 2019 р.), що містить положення про неплатоспроможність боржника та порядок ініціювання відповідних процедур у господарському суді.

Методичні рекомендації Мінекономіки розрізняють ступені неплатоспроможності підприємства – поточну, критичну та надкритичну, – і передбачають оцінку фінансових показників, таких як коефіцієнти платоспроможності, забезпечення власними коштами та покриття, які дозволяють обґрунтувати висновки про фінансовий стан і ризик банкрутства.

Види неплатоспроможності

1. Поточна неплатоспроможність характеризує фінансовий стан підприємства в конкретний момент часу, коли через випадковий збіг обставин

суми вільних коштів та високоліквідних активів тимчасово недостатньо для погашення поточних зобов'язань. Законодавчо це відповідає визначенню нездатності суб'єкта підприємницької діяльності виконувати грошові зобов'язання перед кредиторами після встановленого строку їх сплати, у тому числі щодо заробітної плати, податків та інших обов'язкових платежів, крім випадків відновлення платоспроможності.

Економічний показник поточної неплатоспроможності (ПП) визначається як різниця між наявними у підприємства грошовими коштами, їх еквівалентами та іншими високоліквідними активами і його поточними зобов'язаннями:

$$\text{ПП} = (\text{ГК} + \text{ЕА} + \text{ВЛА}) - \text{ПЗ} \quad (3.1)$$

де ГК – грошові кошти підприємства;

ЕА – еквіваленти грошових коштів;

ВЛА – високоліквідні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Якщо результат формули негативний, це свідчить про тимчасову неплатоспроможність, що може вимагати оперативних заходів щодо фінансового управління, реструктуризації боргів або залучення короткострокового фінансування.

2. Критична неплатоспроможність відображає фінансовий стан підприємства, що наближає його до банкрутства. Вона діагностується, якщо на початок та кінець звітного кварталу перед порушенням справи про банкрутство зафіксовані ознаки поточних фінансових проблем, а також при наявності наступних умов:

– коефіцієнт покриття (L_p) на кінець звітного кварталу менший за нормативне значення на 1,5:

$$L_p = \text{Власні кошти} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (3.2)$$

– коефіцієнт забезпеченості власними коштами (Кз) на кінець звітнього кварталу менший за нормативне значення на 0,1:

$$K_z = \frac{\text{Власні кошти}}{\text{Загальні активи}} \quad (3.3)$$

Ці показники дозволяють кількісно оцінити ступінь фінансової вразливості підприємства:

Якщо обидва коефіцієнти знижені, це свідчить про ризик банкрутства, що потребує негайних антикризових заходів щодо стабілізації фінансового стану та реструктуризації зобов'язань.

3. Надкритична неплатоспроможність характеризує фінансовий стан підприємства, що відповідає безпосередній загрозі банкрутства і потребує застосування ліквідаційних процедур. Вона діагностується за наступних умов:

- коефіцієнт покриття (Кр) на кінець року менший за 1;
- підприємство не отримало прибутку протягом звітнього періоду.

За наявності ознак надкритичної неплатоспроможності задоволення вимог кредиторів можливе лише через ліквідаційну процедуру, оскільки інші способи відновлення платоспроможності є економічно неможливими.

Згідно із Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», боржник зобов'язаний протягом місяця звернутися до суду із заявою про порушення справи про банкрутство, якщо задоволення вимог одного або декількох кредиторів призведе до неможливості виконання власних зобов'язань.

Виявлення надкритичної неплатоспроможності дозволяє:

- визначити вид банкрутства (з точки зору навмисності чи випадковості його виникнення);
- застосувати відповідні адміністративні та юридичні заходи під час провадження у справі про банкрутство;
- розробити план ліквідації або реструктуризації активів підприємства.

Стабілізація фінансового стану підприємства в кризовий період є ключовим етапом виходу з кризи. Метою цього процесу є локалізація та мінімізація негативних наслідків фінансових проблем, які могли виникнути через ризиковану кредитну політику, неефективне управління оборотним капіталом або інші внутрішні та зовнішні фактори.

На цьому етапі керівництво підприємства вирішує такі завдання:

1. Контроль та управління ліквідністю – забезпечення своєчасного погашення поточних зобов'язань і оптимізація грошових потоків.
2. Скорочення витрат та підвищення ефективності ресурсів – перегляд структури витрат, оптимізація виробничих та операційних процесів.
3. Реструктуризація боргів – перегляд термінів та умов погашення заборгованостей, пошук домовленостей із кредиторами.
4. Виявлення та використання внутрішніх резервів – аналіз активів, фінансових та людських ресурсів для підвищення фінансової стійкості.
5. Прогнозування та мінімізація ризиків – оцінка можливих загроз для фінансового стану підприємства та розробка сценаріїв для запобігання подальшому поглибленню кризи.

Реалізація цих заходів дозволяє стабілізувати підприємство, зберегти його платоспроможність та підготувати основу для подальшого розвитку або виходу з кризового стану.

Погіршення фінансового стану підприємства зазвичай виникає через комплекс взаємопов'язаних факторів, які знижують його платоспроможність та ефективність діяльності. До основних причин належать:

1. Неконтрольоване зростання заборгованості – зростання як поточної кредиторської, так і довгострокової заборгованості без належного контролю та планування призводить до фінансового навантаження, що може вивести підприємство на межу платоспроможності.
2. Погіршення якості дебіторської заборгованості – несвоєчасне отримання коштів від покупців або контрагентів знижує ліквідність

підприємства і обмежує його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання.

3. Відсутність попиту на продукцію – зменшення обсягів реалізації продукції або послуг без відповідної адаптації виробничих планів призводить до скорочення доходів і втрати фінансової стабільності.

4. Зростання витрат підприємства – необґрунтоване збільшення виробничих, адміністративних або фінансових витрат погіршує ефективність діяльності та підвищує ризики виникнення кризи.

Усі ці фактори є сигналами для проведення антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану підприємства та запобігання його подальшому поглибленню.

За результатами опитування 57 будівельних об'єктів загальною площею майже 850 тис. м², проведеного службою маркетингу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» в умовах військового стану, встановлено такі тенденції:

1. Попит на житло значно скоротився, особливо у преміум-сегменті, через економічну невизначеність та обмежену мобільність покупців.

2. Наявність вільних квартир збільшилася до 25–30 %, що відображає ризик перенасичення ринку у деяких районах та потребу перегляду стратегії продажів.

3. Термін реалізації квадратного метра збільшився у середньому до 6–9 місяців, що ускладнює прогнозування грошових потоків і вимагає більш обережного фінансового планування.

4. Визначено критично ризикові об'єкти, розташовані у районах підвищеної небезпеки або з труднощами логістики, які можуть суттєво вплинути на фінансові результати підприємства.

На основі цих даних для стабілізації фінансового стану та мінімізації ризиків у воєнний час доцільно:

– концентрувати продажі та маркетинг на безпечних і доступних для інвесторів об'єктах;

- застосовувати гнучку цінову політику та короткострокові стимули для продажів квартир;
- переглянути планування грошових потоків з урахуванням можливих затримок та додаткових витрат на безпеку об'єктів;
- максимально мобілізувати внутрішні ресурси для підтримки ліквідності та забезпечення мінімальних витрат.

Таким чином, результати опитування дозволяють оперативно адаптувати стратегію підприємства до умов військового стану, локалізувати ризики та зберегти антикризовий потенціал ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

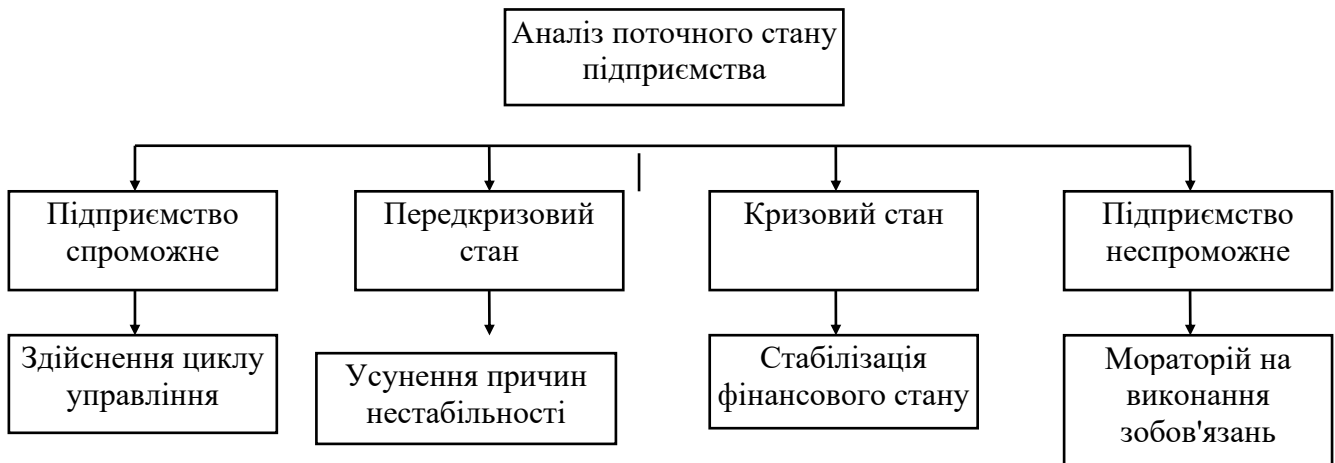


Рис. 3.5. Процес стабілізації фінансового стану ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Мета дослідження: з'ясувати, чи ведуться будівельні роботи на об'єктах, оцінити їхню активність, а також визначити обсяг будівельних робіт, виконаних забудовником з моменту попереднього спостереження (моніторинг служби маркетингу від 03.2025). Крім того, встановити поточну стадію будівництва об'єктів станом на березень–квітень 2025 року з урахуванням особливостей функціонування будівельних майданчиків у умовах воєнного стану.

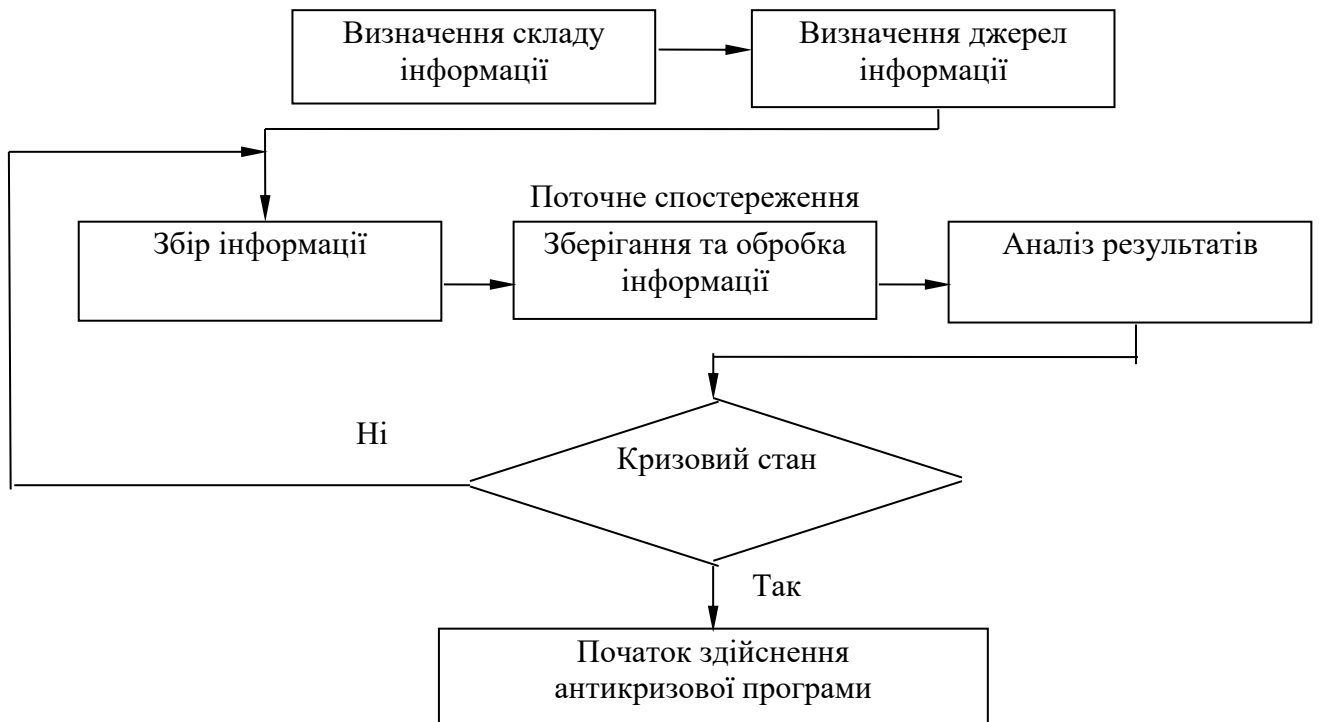


Рис. 3.6. Принципова схема моніторингу щодо попередження кризи ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Експертну оцінку стану ділянок та об'єктів здійснили професійні інженерно-технічні працівники ПрАТ «Трест Житлобуд-1» у березні–квітні 2025 року.

Основні результати спостережень:

На 20 об'єктах – 310 500 м² (36% від загального обсягу пропозиції) ведуться будівельні роботи з різним ступенем активності.

1 об'єкт – 14 800 м² (2% від загального обсягу пропозиції) – активно ведуться роботи. На об'єкті є достатня кількість будівельної техніки та робітників, незважаючи на часткові обмеження через логістику та військовий стан.

7 об'єктів – 115 300 м² (13%) – роботи ведуться із середньою активністю. Обладнання та персонал наявні, але їх кількість обмежена через перебої у постачанні матеріалів та вимушені заходи безпеки. Обсяг виконаних робіт за 3 місяці обмежений.

12 об'єктів – 180 400 м² (21%) – роботи ведуться дуже повільно. Обладнання частково є, але кількість працівників недостатня для значного прогресу. На деяких ділянках присутність працівників більше символічна, для підтримки видимості діяльності.

25 об'єктів – 410 000 м² (48%) – будівництво заморожено на різних етапах. Підтвердженням є відсутність техніки та робітників; наявне обладнання часто знаходиться в неробочому стані або зберігається на майданчику без використання.

13 об'єктів – 128 200 м² (15%) – будівлі завершені, але частина квартир ще перебуває у продажу. До цієї категорії відносяться об'єкти, які зовні виглядають як завершене будівництво та готові до введення в експлуатацію.

Практично всі забудовники знизили темпи будівництва порівняно з лютим 2020 року. Навіть ті оператори, які активно працювали до початку військових дій, сьогодні виконують роботи значно повільніше. Жоден об'єкт у місті наразі не буде здано в експлуатацію у заплановані раніше терміни.

Тим не менш, кілька операторів після тимчасової зупинки будівництва відновили роботи на окремих об'єктах навесні 2025 року.

Кілька операторів, які ще на початку року проводили будівельні роботи на своїх об'єктах, у квітні–травні 2025 року повністю припинили роботу через нестачу матеріалів, безпекові обмеження та відтік робочої сили.

Близько половини загальної пропозиції на ринку незавершеного будівництва, а це 26 об'єктів, перебуває у стані замороженого будівництва.

Якщо раніше зупинка будівництва торкалася переважно масштабних об'єктів на стадії фундаменту, то у 2025 році багато об'єктів були заморожені навіть на високих стадіях готовності. Фактори завершення або зупинки будівельних робіт тепер визначаються не стільки ступенем готовності об'єкта, скільки наявністю ресурсів, здатністю забудовника адаптуватися до воєнного стану та реалізувати антикризові заходи. В результаті сформувався пул будівельників, які ведуть роботи з різною інтенсивністю, і більший пул об'єктів, де будівництво призупинено, навіть на завершальних стадіях.

Служба маркетингу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» регулярно проводить моніторинг будівельних майданчиків і фіксує будь-які зміни на цих 26 об'єктах. Вже зараз можна сказати, що дуже мала частина об'єктів має реальні шанси на завершення найближчим часом. Таким чином, близько половини пропонуваніх на ринку квартир, понад 400 тис. м², наразі є фактично «віртуальними» об'єктами, і це добре усвідомлюють потенційні покупці. Усі наведені вище результати дають підстави зробити головний висновок: сьогодні некоректно говорити про те, падає чи ні первинний ринок житлової нерухомості, падають чи ростуть ціни на ньому.

Ми бачимо, що ринок у тому вигляді, в якому він існував у 2017–2020 роках, вже не відновиться. Його можна умовно поділити на «віртуальну» та «реальну» нерухомість. «Віртуальна» нерухомість – це незавершені об'єкти, будівництво яких заморожене і які, найімовірніше, довго залишатимуться недобудованими.

«Реальний» ринок представлений обмеженою кількістю операторів, здатних вести будівництво за умов воєнного стану та нестачі ресурсів. Пропозицію на цьому ринку можна поділити на дві групи:

1. Квартири у вже зданих будинках або в об'єктах, які будуть здані найближчим часом.

2. Житлові будинки, будівництво яких ведеться з відносно високою інтенсивністю операторами, що змогли мобілізувати ресурси та персонал.

Ці два сегменти ринку («віртуальний» і реальний) поводяться зовсім по-різному і формують різну цінову політику на свої об'єкти. Непрямі дані свідчать про стабільні продажі квартир на реальному ринку, тоді як інформації про продажі на «віртуальному» ринку немає або вона практично відсутня.

Швидше за все, саме такою диференціацією пояснюється той факт, що інформація в ЗМІ про стан ринку нерухомості досить суперечлива. Одні експерти стверджують, що ціни продовжують знижуватися, а продажі майже відсутні, інші дають більш оптимістичні оцінки.

З метою отримання об'єктивної інформації про реальні тенденції ринку, відділ маркетингу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» щоквартально проводить моніторинг первинного ринку житлової нерухомості, зокрема враховуючи додатковий критерій – чи ведуться на об'єкті будівельні роботи та з якою інтенсивністю. Це дозволяє виділити реально діючі об'єкти від «віртуальної» нерухомості та оцінювати динаміку ринку у складних умовах.

Проведений аналіз стану будівельних об'єктів та ринку житлової нерухомості показав суттєві зміни у структурі та динаміці ринку порівняно з довоєнними та ранніми кризовими періодами. Станом на 2025 рік будівельні роботи ведуться лише на частині об'єктів і з різною інтенсивністю, що визначає наявність двох основних сегментів ринку: «віртуальної» нерухомості, більшість об'єктів якої заморожена або рухається дуже повільно, та «реальної» нерухомості, яка характеризується активними будівельними роботами та обмеженою пропозицією.

Моніторинг показав, що частина забудовників змогла відновити роботу на своїх об'єктах, проте значна кількість об'єктів залишаються замороженими, а прогноз щодо їх завершення у короткостроковій перспективі залишається невизначеним. В умовах військового стану та зростання ризиків для інвестицій у будівництво важливим є врахування інтенсивності робіт на об'єктах при оцінці реальної ринкової пропозиції та формуванні стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» важливими є своєчасне виявлення ознак кризових явищ на ринку та оцінка антикризового потенціалу підприємства, що дозволяє ефективно планувати діяльність, прогнозувати доходи та мінімізувати фінансові ризики. Встановлення об'єктивного стану ринку нерухомості та диференціація «віртуальної» та «реальної» нерухомості є необхідною умовою для прийняття управлінських рішень у сучасних складних економічних та воєнних умовах.

ВИСНОВКИ

На підставі вивчення теоретичних джерел та досвіду антикризового управління у будівельній галузі як в Україні, так і за кордоном, у кваліфікаційній роботі здійснено аналіз функцій та повноважень державних органів України у сфері антикризового управління.

Вивчення зарубіжної практики показало, що ефективнішим є застосування господарсько-підприємницьких підходів, зокрема оперативного управління активами та дебіторською заборгованістю підприємств у короткостроковій перспективі.

Для забезпечення максимальної ліквідності та надходження коштів до підприємства доцільно впровадити систему договірних відносин із контрагентами.

Для ефективного оперативного управління фінансовими ресурсами необхідно сформувати один або кілька інвестиційних портфелів та забезпечити їх грамотне адміністрування. Робота передбачає заходи з управління інвестиційним портфелем, на основі яких розробляється комплексна програма антикризового управління.

У кваліфікаційній роботі запропоновано концептуальну модель антикризового управління будівельною галуззю та методику діагностики і запобігання кризових явищ у діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

На підставі отриманих результатів можна зробити головний висновок: сьогодні некоректно однозначно стверджувати, чи падає первинний ринок житлової нерухомості та як змінюються ціни на ньому, оскільки ринок демонструє неоднорідні тенденції розвитку.

Сьогодні ринок житлової нерухомості відрізняється від того, яким він був у 2017 році, і поділяється на «віртуальну» та «реальну» нерухомість. «Віртуальна» нерухомість ще тривалий час залишатиметься недобудованою.

«Реальний» ринок представлений обмеженою кількістю операторів і пропозицій, які можна поділити на дві групи: перша – залишки квартир у вже

зданих будинках, що здані або будуть здані найближчим часом; друга – житлові будинки, будівництво яких ведеться з певною інтенсивністю завдяки наявності ресурсів у операторів.

Важливо, що ці два сегменти ринку функціонують за різними механізмами і формують власну цінову політику. Непрямі дані свідчать про стабільні продажі на реальному ринку, тоді як інформації про реалізацію «віртуальної» нерухомості практично немає.

Ймовірно, саме наявність поділу ринку на «віртуальний» та «реальний» пояснює суперечливість інформації в ЗМІ щодо стану ринку нерухомості. Одні експерти стверджують, що ціни суттєво знижуються, а продажі практично відсутні, тоді як інші дають більш оптимістичні оцінки.

Для отримання достовірних даних про реальні тенденції ринку відділ маркетингу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» щоквартально здійснюватиме моніторинг первинного ринку житлової нерухомості, включаючи додатковий критерій – активність будівельних робіт на об'єктах.

Таким чином, для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» важливими є своєчасне виявлення ознак кризових явищ на ринку та оцінка антикризового потенціалу підприємства, що дозволяє ефективно планувати діяльність, прогнозувати доходи та мінімізувати фінансові ризики. Встановлення об'єктивного стану ринку нерухомості та диференціація «віртуальної» та «реальної» нерухомості є необхідною умовою для прийняття управлінських рішень у сучасних складних економічних та воєнних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко Е.В., Гарафонова О.І. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 110- 116.
2. Балаш Л.Я., Бінерт О.В. Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.
3. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2013. 784 с.
4. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovationand Sustainability*. 2022. № 2. С. 171- 176.
5. Босак А.О., Вержиковський В.П., Калінін І.Є., Максимів І.Д., Приступа Д.А., Ривак О.І. Засади формування інформаційної безпеки підприємства. *Інтернаука*. 2023. № 11. С.23-29.
6. Важинський Ф.А., Колодійчук А.В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. 2009. № 5. С. 127–130.
7. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
8. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
9. Гайворонська Ю.Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ : Національний транспортний університет, 2006. 19 с.
10. Гіржева О.М., Бірченко Н.О. Стратегічний інструментарій ризик-менеджменту підприємств аграрної сфери. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені 65 Петра Василенка*.

2017. Вип. 185. С. 115-123.

11. Глущенко С.В., Івахненко С.В.. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти : навч. посібник. Київ : НаУКМА, 2020. 92 с.

12. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53.

13. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. №11. С. 90-96.

14. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.

15. Дубинська, О.С. "Визначення рівня фінансово-економічної безпеки на підставі аналізу фінансової звітності підприємства." *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. №5 (2021): 112-122.

16. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 2. С. 265–269.

17. Жихор О.Б., Гороховатський О., Олейнікова А.Ю. Обчислення інтегрального показника фінансової безпеки підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Вип. 2. С. 66–171.

18. Жукова Н.К. Сучасні методи антикризового управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 10. С. 14 - 18.

19. Закон України «Про неплатоспроможність (банкрутство)». *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 40–41. Ст. 446.

20. Калюжна Ю.В. Аналіз ризиків у системі антикризового управління підприємствами машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 33-39.

21. Кантор Н.Ю. Забезпечення економічної безпеки, як основна функція української держави. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*.

2018. №6. Том 2. С. 64–67. 66.

22. Ключка В.Л. Механізм антикризового державного регулювання галузевих ринків : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 25.00.02 «Державне управління» / В.Л. Ключка. - Донецьк : Донецький державний університет управління, 2006. - 20 с.

23. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами. *Економіка та управління*. 2013. № 4. С. 41–46.

24. Коваленко, В.В, Суганяка, М.В., Фучеджи В.І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності : методи та інструменти оцінювання : монографія. Одеса, 2013. 381 с.

25. Коженювський Л. Управління безпекою. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 1. С. 147–154.

26. Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ : Кондор, 2007. 272 с.

27. Копилюк О.І., Гузар У.Є., Гута С.В. Сучасні підходи до організації системи фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнесінформ*. 2019. №3. С. 229-234.

28. Коробцова Д. Фінансово-економічна безпека підприємства і принципи її забезпечення. *Актуальні питання забезпечення фінансової безпеки держави в умовах глобалізації*. Харків. 2022. С. 180-184.

29. Кошкін В.І., Ріппа М.Б., Ткаченко В.А. Антикризове управління фірмою. Київ: Персонал, 2007. 568 с.

30. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2008. 366 с.

31. Кубай О.Г., Заставнюк О.А. Удосконалення фінансовоекономічної безпеки в системі антикризового управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 68-78.

32. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. *Економіка і*

суспільство. 2017. Випуск № 8. С. 278-281.

33. Лігоненко Л. \О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. № 1. С. 161–170.

34. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.

35. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13. 67.

36. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством. *Маркетинг. Менеджмент. Інновації* : монографія. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. С. 505 - 516.

37. Мельник Ю.М., Ілляшенко Н.С. Вибір маркетингових інструментів на основі матриці позиціонування "стадія життєвого циклу товару – ціна – стадія кризи". *Вісник Сумського національного університету : Серія «Економіка та менеджмент»*. 2010. № 6/1. С. 133-139.

38. Мороз О.В., Шварц І.В., Лазарчук О.В. Категорія «антикризовий потенціал підприємства» в процесі аналізу ефективності функціонування машинобудівних підприємств. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2008. № 2. С. 9-12.

39. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр.* 2020. № 2 (25). С. 137-145.

40. Орехов М.О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). С. 115–121.

41. Поліщук О.М., Мельник В.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення обліково-фінансової складової системи економічної безпеки аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Випуск 74. С. 221–226.

42. Прохорова В.В. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством. *Економіка і управління*, 2013. № 2. С. 28-33.
43. Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самот. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с.
44. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
45. Резнік, Н.П., Костилян В.А. Антикризове управління підприємством, як засіб захисту підприємства від банкрутства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 181-187.
46. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2020. № 1. С. 235–239.
47. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 668 с.
48. Скібицький О.М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2009. 568 с.
49. Скрипник Н.Є. Удосконалення механізму антикризового управління через інструментарій економічної діагностики : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Дніпропетровськ : Дніпропетровський нац. ун-т ім. Олеся Гончара, 2008. 20 с.
50. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
51. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ : Вид-во КНЕУ, 2004. 268 с.
52. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 412 с.
53. Череп А.В. Антикризове управління як основа забезпечення

життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*, 2010. № 37. С. 277- 282.

54. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2020. 256 с.

55. Шапурова О. О. Моделі оцінки банкрутства та кризового стану 69 підприємств. *Економіка та держава*. 2009. № 4. с. 59-64.

56. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2021. № 6 (39), 288–296.

57. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *БізнесІнформ*. 2019. № 5. С. 217–226.

58. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб.. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.

59. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : Знання, 2007. 335 с.

60. Штангрет І.А. Інформаційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки промислового підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Випуск 4 (41). С. 110–115.

61. Ярова І.В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. *Вісник Академії митної служби України*. 2021. № 2. С. 22–28.

62. Al-Okaily, Manaf, and Aws Al-Okaily. "Financial data modeling: an analysis of factors influencing big data analytics-driven financial decision quality." *Journal of Modelling in Management* (2024).

63. Altman E.I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*. 1968. Vol. 23, No. 4. P. 589–609.

64. Ansari, Meraj Farheen, Pawan Kumar Sharma, and Bibhu Dash. "Prevention of phishing attacks using AI-based Cybersecurity Awareness Training." *Prevention* 3.6. 2022. P. 61-72.

65. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management. *Integration, interpretation, and research development. Journal of*

Management. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.

66. Cescon F., Costantini A. , Grassetto L. Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms. *Journal of Management and Governance*. 2019. Vol. 23 (3). P. 605-636.

67. Slatter S., Lovett D. Corporate Turnaround: Managing Companies in Distress. London : Penguin Books, 1999. 352 p.