DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-16
УДК 658.5:69:355.02

Ракицька Світлана Олегівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва,
Одеська державна академія будівництва та архітектури
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0874-6670

Степанковська Владислава Іванівна
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеська державна академія будівництва та архітектури

Svitlana Rakytska, Vladyslava Stepankovska
Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture

СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

CRISIS MANAGEMENT SYSTEM FOR CONSTRUCTION ENTERPRISES UNDER WARTIME CONDITIONS

Анотація. Стаття присвячена проблематиці антикризового управління будівельними підприємствами під час воєнних дій, що обумовлена такими ключовими викликами, як руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит трудових ресурсів, фінансова нестабільність. Проаналізовано основні характеристики макросередовища та їх вплив на поточний стан будівельного комплексу України. Розглянуто особливості будівництва, зумовлені його проєктним характером, високою капіталомісткістю і залежністю від зовнішніх умов. Запропоновано структурований підхід до формування антикризових стратегій підприємства, які передбачають ефективне управління ризиками, оптимізацію ресурсів, застосування адаптаційних механізмів. Досліджено роль державно-приватного партнерства і міжнародної підтримки в період масштабних деструктивних подій.
Ключові слова: антикризове управління, ризики, стратегія, будівельне підприємство, криза, стійкість.

Summary. The article is devoted to the study of crisis management issues in construction enterprises under wartime conditions, which are shaped by key challenges such as infrastructure destruction, disruption of logistics chains, labor shortages, and financial instability of enterprises. The construction sector serves as the material foundation for continuous industrial development, job creation, the provision of essential infrastructure for the economy, and the resolution of housing and social problems for the population. Since the outbreak of hostilities in Ukraine, the sector's importance has increased due to the need to restore production capacities, build defense facilities, and erect protective structures. The social function of construction is also gaining significance – namely, the provision of temporary housing for internally displaced persons and the reconstruction of critically important infrastructure. The article analyzes the main characteristics of the macroenvironment and their influence on the current state of Ukraine's construction sector. It examines the specifics of crisis management in construction, taking into account its project-based nature, high capital intensity, and dependence on external conditions. A structured approach is proposed for the development of enterprise-level anti-crisis strategies, which includes effective risk management, resource optimization, and the implementation of adaptive mechanisms. This system comprises five components: (1) a diagnostic subsystem for identifying and assessing threats; (2) a planning subsystem for constructing alternative development scenarios and corresponding strategic responses; (3) an operational subsystem for implementing anti-crisis actions based on the selected scenario; (4) a communication and information subsystem for ensuring internal coordination and external communication; and (5) a control and analytical subsystem for feedback and adjustments. The article also outlines the main directions for effective anti-crisis responses in the construction industry, with particular attention given to the role of public-private partnerships and international support during large-scale disruptive events.
Keywords: crisis management, risks, strategy, construction enterprise, crisis, resilience.

Постановка проблеми. У XXI столітті глобалізаційні, екологічні та політичні кризи дедалі частіше стають визначальними факторами розвитку галузей економіки. Порівняно з іншими секторами, будівництво найбільш чутливо реагує на перші ознаки рецесії, що потребує особливих підходів до управління в умовах нестабільності. Антикризовий менеджмент в умовах воєнного стану набуває додаткової актуальності через значний вплив військових дій на економіку,

© Ракицька С.О., Степанковська В.І., 2025

інфраструктуру та господарську діяльність. Війна створює численні виклики: руйнування об'єктів інфраструктури, переривання логістичних ланцюгів, втрату трудових ресурсів, погіршення фінансового стану підприємств і загальну нестабільність ринку будівельних послуг. У таких умовах втрата контрольованості процесів може призвести до банкрутства підприємств, скорочення робочих місць і погіршення соціально-економічної ситуації. У цьому контексті антикризове управління виступає як ключовий механізм адаптації підприємств до динамічних змін і збереження їх конкурентоспроможності. Сучасні дослідження антикризового управління мають також велике значення для наукової спільноти, оскільки дозволяють обґрунтувати нові моделі управління, які будуть ефективними в екстремальних обставинах. Це сприятиме розвитку теорії кризового менеджменту, адаптованого до реалій воєнних дій, і стане основою для побудови механізмів сталого розвитку в післякризовий період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняна економічна наука накопичила обширний досвід дослідження проблематики антикризового управління. Сутність і концепцію даного поняття вивчали Докуніна К.І. [9], Лігоненко Л.О. [10], Сердюков К.Г. і Сукрушева Г.О. [18], Ткаченко А.М. [20]. Науковці акцентують увагу на важливості антикризового управління як ключового інструмента для забезпечення життєздатності підприємств у кризових ситуаціях. Праці Ареф'євої О.В. та Пілецької С.Т. [1], Богуславської С.І. і Білоус С.П. [2], Гудзь О.Є. [5], Литовченко О.Ю. [9], Польової О.Л. [15] присвячені аналізу стратегій антикризового управління підприємством. Управління кризовими ситуаціями були об'єктом досліджень Борщевського В.В. [3], Якубовського О.П., Драгомирецької Н.М., Пахомової Т.І. [21].

Останнім часом вчені активно досліджують питання антикризового управління в будівельній галузі, зосереджуючись на адаптації підприємств до сучасних викликів, зокрема в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Так, Ватченко Б.С. [4] проводить аналітичне порівняння традиційної кризи з кризою воєнного часу. Наукові доробки Носань Н.С. [14], Румик І.І. та Пилипенко О.О. [16] аналізують антикризове управління, підкреслюють необхідність комплексного підходу до відновлення фінансової стабільності підприємств через реструктуризацію та оптимізацію бізнес-процесів. Науковці виділяють значення швидкого реагування на зміни ринкових умов, необхідність залучення інноваційних технологій для реорганізації виробництва, наголошують на важливості постійного моніторингу та прогнозування впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків, які можуть негативно позначитися на діяльності підприємства та спричинити кризу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний внесок попередніх досліджень, залишається низка невирішених питань, які потребують подальшого аналізу, відсутні методики для розробки довгострокових стратегій адаптації підприємств як під час воєнного стану, так і у післявоєнний період. Більшість досліджень зосереджені на короткострокових заходах, недостатньо враховується специфіка будівельних організацій. Воєнні дії мають нерівномірний вплив на різні регіони, що потребує гнучких підходів до управління; моделі інтеграції міжнародної допомоги для відновлення будівельної галузі залишаються недостатньо розробленими; впровадження цифрових технологій у кризовому менеджменті потребує подальшого аналізу для оцінки їхньої ефективності у воєнний та післявоєнний час.

Метою дослідження є виявлення специфічних аспектів антикризового управління під час воєнного стану, формування концептуальних підходів до розробки ефективних стратегій мінімізації ризиків, оптимізації ресурсів, адаптації бізнес-процесів і підвищення фінансової стійкості будівельних підприємств в умовах економічної, соціальної та політичної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будівельний комплекс є матеріальною базою для безперервного розвитку виробництва, створення робочих місць, забезпечення економіки необхідною інфраструктурною складовою та вирішення житлових і соціальних проблем населення. З початком воєнних дій на території нашої країни його роль підсилилася через необхідність відновлення виробничих потужностей, зведення оборонних споруд та захисних конструкцій. Зростає значення соціальної функції будівництва – забезпечення переселенців тимчасовим житлом та відбудови критично важливої інфраструктури. Проте в умовах воєнного стану галузь стикається з низкою серйозних викликів економічного і соціального характеру, що впливають на її стабільність і продуктивність. Українське будівельне виробництво потребує ефективного реагування на стан воєнного часу. При цьому, щоб продовжувати функціонувати, вітчизняним будівельним підприємствам доводиться долати надзвичайні обставини сучасної політико-економічної ситуації.

Погіршення економічних умов і зростання рівня невизначеності середовища вітчизняного будівельного бізнесу розпочалося ще в 2020 році пандемією COVID-19 і подальшою світовою фінансово-економічною кризою. Повномасштабна збройна агресія проти нашої держави в 2022 році критично загострила становище на будівельному ринку, велика кількість компаній була змушена скоротити діяльність через втрату фізичних активів, зниження попиту та непередбачуваність ситуації. Як наслідок, багато з них фіксувало в останні роки негативний фінансовий

результат. Проте останнім часом можемо констатувати деякі позитивні зміни, які свідчать про певну адаптацію до загроз, інвестування в зміцнення обороноздатності, зростання внутрішнього виробництва продукції військового призначення. За січень–вересень 2024 року фінансовий результат до оподаткування великих та середніх підприємств будівництва був позитивний і становив 1741 млн.грн. Слід зазначити, що за аналогічний період 2023 року було отримано збиток у розмірі 10120,6 млн.грн. Кількість збиткових будівельних підприємств у січні-вересні 2024 року становила 23,4% від їх загальної кількості. У січні-вересні 2023 року цей показник складав 29,4% [6].

За оцінками Національного банку України [12], економіка України надалі стійко зростає в надскладних умовах. Водночас зберігається суттєвий вплив дестимуляторів макроекономічного середовища, таких як:

– значний дефіцит державного бюджету, який за підсумками 2024 року становить близько 24% ВВП;

– зростання дефіциту поточного рахунку платіжного балансу з 35 млрд дол. у 2024 році до 38 млрд дол. у 2025 році;

– пришвидшення інфляції через подорожчання продовольчих товарів унаслідок літньої посухи та неврожаїв, підвищення вартості електроенергії, зростання витрат на оплату праці та послаблення курсу гривні протягом 2024 року [12]. Зростання інфляційних ризиків зумовило підвищення ключової ставки Національного банку з 13 грудня 2024 року до 13,5%, з 24 січня 2025 року – до 14,5%, а з 07 березня 2025 року – до 15,5% [13].

Як результат, бізнес прогнозує лише незначне пожвавлення ділової активності в 2025 році [11]. Підприємства сподіваються реалізувати більше власної продукції та розглядають можливість збільшення інвестицій на машини, обладнання та інвентар. Однак інвестиційні настрої досить стримані, капітальні інвестиції в проведення будівельних робіт все ще нижче рівноважного рівня з початку повномасштабного вторгнення [12].

Таким чином, можемо констатувати негативний вплив факторів макросередовища на будівельний сектор.

Що стосується стану будівельного ринку, то попит на житлову нерухомість поступово зростає, при цьому найбільший інтерес спостерігається до готового та доступного за ціною житла. За одинадцять місяців 2024 року нотаріуси посвідчили на 14% більше угод, ніж за цей період у 2023. Кількість договорів купівлі-продажу зростала в кожному з кварталів від початку року. Проте вона досягла лише 70% від рівня, що був до повномасштабного вторгнення.

Пропозиція збільшується повільно, переважно завдяки завершенню будівництва вже розпочатих об'єктів, тоді як нові житлові комплекси зводяться переважно в західних регіонах країни. При цьому між наявними пропозиціями та очікуваннями потенційних покупців існують суттєві невідповідності, що уповільнює відновлення ринку. Ціни на житло на вторинному ринку зростають дуже помірно, а безпекові ризики стримують громадян від придбання нерухомості. Реалізацію програми іпотечного кредитування «єОселя» ускладнено через зміну умов та обмежене фінансування, що уповільнило її розвиток.

Активна розбудова фортифікаційних об'єктів та логістичної інфраструктури зумовила зростання обсягів будівництва нежитлових та інженерних споруд. Нежитлових будівель у 2022 році було збудовано на суму 30,1 млрд грн, у 2023 році – 41,58 млрд грн, темпи росту склали 138%. В 2024 році цей показник досяг 57,72 млрд грн, темпи росту – 138,8%. Обсяги будівництва інженерних споруд зросли з 64,77 млрд грн у 2022 році до 98,84 млрд грн у 2023. Темпи росту склали 152,6%, їх частка у складі виготовленої будівельної продукції збільшилася з 56,4% до 60,7%. За 2024 рік обсяги будівництва інженерних споруд зросли до 120,37 млрд грн, темпи росту склали 121,8%, частка у складі виготовленої будівельної продукції – 58,8% [6].

З початку повномасштабного вторгнення серед факторів негативного впливу на бізнес-середовище домінуюче місце займають воєнні дії та їх наслідки. За результатами опитувань щодо ділових очікувань підприємців України саме ці обставини найбільше обмежують спроможність підприємств нарощувати виробництво. Також відчутний вплив чинників «високі ціни на енергоносії», «брак кваліфікованих працівників», «значні коливання курсу гривні щодо інших валют», «надмірний податковий тиск» та «високі ціни на сировину та матеріали» [11].

Мобілізація працівників та міграція населення до безпечних регіонів створюють дефіцит кваліфікованих кадрів. Будівельна галузь особливо залежить від професіоналів у сфері проєктування, інженерії та фізичної праці. Це ускладнює виконання існуючих контрактів і початок нових проєктів.

Економічні наслідки війни, такі як девальвація валюти, інфляція та зменшення інвестицій, значно впливають на будівельні компанії. Забезпечення фінансування нових проєктів стає складнішим, а замовники часто відмовляються від запланованих ініціатив. Крім того, витрати на будівництво значно зростають через нестабільність ринку.

Одним із головних викликів для будівельної галузі є перебої з постачанням матеріалів. Унаслідок збройних дій руйнуються транспортні шляхи, а блокади ускладнюють імпорт або перевезення будівельних ресурсів. Це призводить до зростання вартості матеріалів, зниження їх доступності і затримки проєктів.

Робота у зонах, наближених до активних бойових дій, ставить під загрозу життя працівників. Це змушує компанії згортати діяльність у небезпечних регіонах, що, у свою чергу, уповільнює відновлення цих територій.

Таким чином, в сучасних умовах основною проблемою для бізнесу є ризики подальшого затягування та ескалації війни. Зараз ведеться активний пошук мирного вирішення для України за підтримки міжнародних партнерів. Результати виборів у США покращили сприйняття міжнародними інвесторами перспектив завершення воєнних дій. Проте параметри та можливі часові рамки досягнення миру залишаються невизначеними, а ризики затяжного розвитку збройного конфлікту – високими.

Нестабільність діяльності вітчизняних підприємств у несприятливому, невизначеному і динамічному ринковому середовищі потребує обґрунтування та реалізації ефективного механізму антикризового управління, адекватного сучасній економічній ситуації.

Антикризове управління в будівельній сфері – це сукупність управлінських дій, спрямованих на ідентифікацію, аналіз, попередження та подолання кризових ситуацій, мінімізацію їхніх наслідків та забезпечення стабільності діяльності підприємства.

Специфіка антикризового управління у будівельному секторі насамперед обумовлена проєктним форматом реалізації. Кожен будівельний об'єкт є унікальним, що ускладнює стандартизацію управлінських рішень у кризових умовах. Кризові процеси в одному проєкті можуть не мати прямого впливу на інші, але можуть завдати шкоди репутації чи фінансовій стабільності підприємства в цілому. Додатковим фактором підвищення рівня ризику є довготривалий характер операційного циклу реалізації будівельних проєктів.

Другим аспектом є фінансова вразливість. Будівництво – капіталомістка галузь з високим рівнем залучення зовнішнього фінансування. Кризи викликають затримки платежів, проблеми з ліквідністю, зниження попиту, а «важка» структура активів (тобто висока питома вага необоротних активів) обумовлює значну чутливість до зміни виручки, що вимагає оперативного фінансового реагування.

Значний рівень залежності від зовнішніх факторів, таких як коливання цін на матеріали, нестача кваліфікованої робочої сили, порушення логістики, обмеження на імпорт, підсилює вірогідність розвитку некерованої кризової ситуації.

Додаткові виклики створює інституційне середовище – зміни в державній політиці, законодавчій базі, регуляторному полі.

Саме з урахуванням специфіки функціонування будівельного комплексу вважаємо ефективною структурну модель антикризового реагування, що ґрунтується на принципах системного підходу та адаптивного управління і охоплює п’ять ключових підсистем:

1. Діагностична підсистема (оцінка стану та ідентифікація загроз) є початковою стадією запровадження антикризової стратегії. Завданням на цьому етапі є своєчасне виявлення потенційних ризиків, рання діагностика кризових процесів, оцінка вразливих точок підприємства. Інструментами досягнення цілей є здійснення PEST-аналіз зовнішнього оточення, SWOT-аналіз загроз і можливостей середовища підприємства, фінансові індикатори (ліквідність, рентабельність, обіговість активів), моніторинг геополітичних і ринкових змін. Результатом досліджень є формування картки ризиків і сценарного поля для прогнозування подій.

2. Підсистема планування реагування (розробка сценаріїв і стратегії) передбачає побудову варіативних стратегій реагування на загрози з урахуванням імовірності їх реалізації та рівня впливу. Компонентами даної підсистеми є план дій у трьох сценаріях (оптимістичний, песимістичний, нейтральний), розрахунок обсягу необхідних ресурсів у кожному сценарії, визначення критичних точок прийняття рішень (тригери). На цьому етапі відбувається прив’язка до конкретних проєктів або об’єктів, що дозволяє інтегрувати реагування без порушення загального циклу будівництва.

3. Операційна підсистема реалізації (впровадження заходів) є найбільш відповідальним і складним етапом практичного втілення антикризових дій відповідно до обраного сценарію. Завдання вирішується через застосування таких механізмів, як оперативне коригування проєктних графіків, тимчасове заморожування непрофільних об’єктів, переміщення персоналу чи техніки між проєктами, впровадження скороченого фінансування з пріоритетами. При цьому необхідно забезпечити максимальну гнучкість і керованість підсистеми в режимі реального часу, із залученням цифрових рішень (BIM-технологій, ERP-системи).

4. Комунікаційно-інформаційна підсистема забезпечує ефективний обмін інформацією між усіма учасниками процесу – від виконавців до інвесторів та державних органів. Дана підсистема відповідальна за такі функції, як внутрішня координація дій (антикризовий штаб, командна взаємодія), зовнішнє інформування (прозорість перед замовниками, інвесторами, державою), PR та репутаційна підтримка підприємства. У кризових умовах комунікаційна прозорість посилює довіру до компанії та дозволяє залучати зовнішні ресурси (в т.ч. гранти, пільгові позики).

5. Контрольно-аналітична підсистема (зворотний зв’язок) відповідальна за оцінку ефективності антикризових заходів, корекцію стратегії та накопичення досвіду для майбутніх викликів. Передбачає регулярну звітність за KPI (ключовими показниками ефективності), аналіз відхилень

від запланованих показників, внутрішній аудит і постінцидентний аналіз.

Узгоджена робота всіх п'яти підсистем забезпечує циклічність і безперервність антикризового управління. Інтеграція такої моделі дозволяє адаптуватися як до короткотермінових кризових ситуацій (затримка поставок, відтермінування сплати дебіторської заборгованості), так і до довгострокових трансформацій (наприклад, переорієнтація ринку через воєнний стан).

Розробка та впровадження антикризових стратегій у будівельній галузі передбачає комплексну взаємодію фінансових, управлінських, організаційних і технологічних рішень. Кожна стратегія має бути адаптивною та гнучкою до змін зовнішнього середовища. На основі аналізу наукових підходів та сучасної політико-економічної ситуації в Україні можна відокремити такі основні напрями ефективного антикризового реагування в будівельній галузі:

Диверсифікація проєктного портфеля як можливість знизити рівень ризикованості будівельної діяльності. Підприємства, які обслуговують проєкти лише одного типу (наприклад, лише житлове будівництво), виявляються особливо вразливими до змін на ринку. Диверсифікація, тобто розширення спектру діяльності (житлова, комерційна, інфраструктурна забудова), дає змогу зменшити ризики і втрати у разі зупинки одного з напрямів. У контексті воєнного часу та післявоєнного відновлення актуальним стало переорієнтування на проєкти відновлення критичної інфраструктури та участь у державно-приватних партнерствах.

Партнерство з державними та міжнародними структурами формує низку можливостей в контексті створення і відбудови інфраструктури та інших послуг. Роль приватного сектору в партнерстві полягає в тому, щоб використовувати свій досвід у комерції, менеджменті, операціях та інноваціях для ефективного ведення бізнесу. Структура партнерства повинна бути розроблена таким чином, щоб розподілити ризики між партнерами, які найкраще здатні керувати ними, і, таким чином, мінімізувати витрати при одночасному покращенні продуктивності [8]. Участь у програмах реконструкції об'єктів критичної інфраструктури (медичні заклади, логістичні вузли, укриття) надає нові можливості для стабілізації діяльності будівельних організацій, проте вимагає високої прозорості та адаптації до публічного регулювання.

Фінансове планування і створення резервів забезпечує стійкість підприємства, а в кризових умовах ефективне управління фінансами набуває ключового значення. До базових інструментів належать бюджетування за сценаріями (оптимістичний, песимістичний, реалістичний), формування резервного фонду підприємства (не менше 10% оборотного капіталу), активне управління дебіторською заборгованістю, залучення альтернативних джерел фінансування (гранти, кредити під гарантії, інвестиції). Наявність кризового бюджету підвищує адаптивність підприємства і оптимізує використання фінансових ресурсів, забезпечуючи стабільність і конкурентоспроможність підприємства на ринку будівельних послуг [17].

Гнучке управління і динамічне планування використання трудових, матеріальних та часових ресурсів. До цього напряму слід віднести оптимізацію чисельності персоналу без втрати критичних компетенцій (зокрема через аутсорсинг), перепідготовку працівників згідно з потребами нових проєктів, мінімізацію втрат через запровадження концепції бережливого виробництва. Серед переваг аутсорсингу слід відзначити концентрацію підприємства на основному виді діяльності; підвищення його організаційної гнучкості і якості виконання непрофільних бізнес-завдань; оперативність у прийнятті рішень; інноваційні методи в роботі; збільшення інвестиційної привабливості; поділ ризиків між замовником і компанією-аутсорсером; зниження або відсутність видатків на утримання и навчання власного штату фахівців; можливість дистанційного співробітництва. Кризові ситуації значно підвищують значення цих переваг [19].

Контрактна та юридична гнучкість передбачає впровадження положень щодо форс-мажорних обставин, гнучких умов перегляду вартості (індексація цін на матеріали), випереджальних механізмів арбітражного вирішення спорів. Грамотне юридичне супроводження договорів дозволяє підприємству мінімізувати втрати та зберегти проєкт навіть за умов форс-мажору.

Комунікаційна стратегія та управління репутацією як складова антикризового управління включає відкритість, надання достовірної інформації партнерам і замовникам, формування стратегії корпоративної відповідальності.

Висновки. Антикризове управління у будівельному секторі є стратегічним інструментом довгострокового виживання та забезпечення стійкості підприємств в умовах економічної, політичної або соціальної нестабільності, коли критично важливо впроваджувати ефективні заходи, що дозволяють адаптуватися до нових реалій, зберігаючи продуктивність та якість будівельного виробництва. Воно повинно бути інтегрованим процесом, що охоплює фінансові, операційні та людські ресурси підприємства. Важливо відпрацювати не лише реактивний механізм, а й застосування проактивних антикризових стратегій, що забезпечить вищу стабільність і конкурентоспроможність, навіть в умовах системних потрясінь. Під час війни та післякризового відновлення в Україні зростає значення державної участі, міжсекторної взаємодії та інституційної підтримки. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на розробці адаптивних моделей управління для малих та середніх будівельних компаній з урахуванням регіональної специфіки.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35 (дата звернення: 11.05.2025).

2. Богуславська С.І., Білоус С.П., Дяк В.С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17 (дата звернення: 01.05.2025).

3. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвєєв Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 30–35. DOI https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5 (дата звернення: 11.05.2025).

4. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5 (дата звернення: 11.05.2025).

5. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2019. № 2 (28). С. 4–10. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.020410 (дата звернення: 11.05.2025).

6. Державна служба статистики України : веб-сайт URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 11.05.2025).

7. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 36(1). С. 113–116. URL: http://www.bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/25.pdf (дата звернення: 11.05.2025).

8. Лазор О.Я., Юник І.Г. Перспективи розвитку державно-приватного партнерства у сфері захисту критичної інфраструктури в Україні. Наукові перспективи. 2024. № 4(46). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-246-258 (дата звернення: 11.05.2025).

9. Литовченко О. Ю. Вибір та обгрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 308–312. URL: https://business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2012&abstract=2012_12_0&lang=ua&stqa=73 (дата звернення: 11.05.2025).

10. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум.* 2016. № 1. С. 161–170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25. (дата звернення: 11.05.2025).

11. Національний банк України. Ділові очікування підприємств, IV квартал 2024 року : веб-сайт URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/dilovi-ochikuvannya-pidpriyemstv-iv-kvartal-2024-roku (дата звернення: 11.05.2025).

12. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024 року: веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf?v=11 (дата звернення: 11.05.2025).

13. Національний банк України. Новини. Облікова ставка з 07 березня 2025 року : веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-pidvischiv-oblikovu-stavku-do-155 (дата звернення: 11.05.2025).

14. Носань Н.С., Борисенко О.В., Назаренко Т.С. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18 (дата звернення: 11.05.2025).

15. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка.* 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4597 (дата звернення: 11.05.2025).

16. Румик І.І., Пилипенко О.О. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2021. № 3 (63). DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60 (дата звернення: 11.05.2025).

17. Свічкар Н.М., Олініченко І.В., Булинін С.В. Формування фінансової структури будівельного підприємства для складання бюджетів. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-72 (дата звернення: 11.05.2025).

18. Сердюков К.Г., Сукрушева Г.О., Нестерова С.М. Теоретична сутність антикризового управління на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 746–750. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/112.pdf (дата звернення: 11.05.2025).

19. Тищенко О.М., Хаустова В.Є. Аутсорсинг як фактор ефективності підприємств будівельної галузі. *Проблеми економіки*. 2012. №4. С. 129–135. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-129_135.pdf (дата звернення: 11.05.2025).

20. Ткаченко А.М., Телін С.В. Антикризове управління як один із напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3 (21). С. 122–124. URL: http://www.evd-journal.org/download/2010/2010-3/ek_visnyk_3_2010-122-124.pdf (дата звернення: 11.05.2025).

21. Якубовський О.П., Пахомова Т.І., Драгомирецька Н.М. Управління кризами та ризиками суспільного розвитку. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. 187 с.

References:

1. Arefieva O. V., Piletska S. T., Listrova M. S. (2022) Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpryiemstva v systemi antykryzovoho upravlinnia [Formation of the competitive strategy of the enterprise in anti-crisis management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* no. 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35 (in Ukrainian)

2. Bohuslavska S. I., Bilous S. P., Dyak V. S. (2023) Stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom [Strategies of anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* no. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17 (in Ukrainian)

3. Borshchevskyi V. V., Vasylytsia O. B., Matvieiev Ye. E. (2022) Publichne upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne planuvannia ta mekhanizmy rozvytku [Public management under martial law: institutional transformations, strategic planning and development mechanisms]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Publichne upravlinnia i administruvannia – State and regions. Series: Economics and Business,* no. 2 (76), pp. 30–35. DOI: https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5 (in Ukrainian)

4. Vatchenko B. S., Sharanov R. S. (2022) Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh viiny [Crisis management of the enterprise in the conditions of war]. *Економічний простір – Economic scope,* no. 182, pp. 38–43. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5 (in Ukrainian)

5. Gudz O. E. (2019) Formuvannia stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstv [Formation of anti-crisis management strategy of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business,* no. 2 (28), pp. 4–10. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.020410 (in Ukrainian)

6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [State statistic service of Ukraine]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua (in Ukrainian)

7. Dokunina K.I. (2018) Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: sutnist poniattia ta funktsii [Enterprise anti-crisis management: essence and functions of concept]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black sea economic studies*, no. 36(1), pp. 113–116. Available at: http://www.bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/25.pdf (in Ukrainian)

8. Lazor O. Y. Yunyk I. H. (2024) Perspektyvy rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi zakhystu krytychnoi infrastruktury v Ukraini [Prospects for the development of public-private partnership in the sphere of critical infrastructure protection in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives,* no. 4 (46). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-246-258 (in Ukrainian)

9. Litovchenko Y. Y. (2012) Vybir ta obgruntuvannia stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom [The Choice and Justification the Strategy of Enterprise Crisis Management]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 12, pp. 308–312. Available at: https://business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2012&abstract=2012_12_0&lang=ua&stqa=73 (in Ukrainian)

10. Ligonenko L.O. (2016) Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu [Crisis management of enterprises in the knowledge economy and intellectualization of management]. *Ekonomichnyi forum – Economic forum*, no. 1, pp. 161-170. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25. (in Ukrainian)

11. Natsionalnyi bank Ukrainy. Dilovi ochikuvannya pidpryiemstv, IV kvartal 2024 roku. [National Bank of Ukraine. Business Outlook Survey, Q4 2024]. Available at: https://bank.gov.ua/en/news/all/dilovi-ochikuvannya-pidpriyemstv-iv-kvartal-2024-roku (in Ukrainian)

12. Natsionalnyi bank Ukrainy. Zvit pro finansovu stabilnist. *Hruden 2024).* [National Bank of Ukraine. Financial stability report. December 2024]. Available at: https://bank.gov.ua/en/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku (in Ukrainian)

13. 1Natsionalnyi bank Ukrainy. *Novyny. Oblikova stavka z 07 bereznia 2025 roku.* [National Bank of Ukraine. News. Key Policy Rate from 07 March 2025]. Available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-pidvischiv-oblikovu-stavku-do-155 (in Ukrainian)

14. Nosan N. S., Borysenko O. V., Nazarenko T. S. (2024) Antykryzove upravlinnia ta stratehichnyi rozvytok pidpryiemstv u period viiny [Anti-crisis management and strategic development of enterprises during war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* no. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18 (in Ukrainian)

15. Polyova O. L. (2015) Vybir stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom [Selection strategy now anticrisis management at enterprises]. *Efficient economy – Efektyvna ekonomika,* no. 11. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4597 (in Ukrainian)

16. Rumyk I. I., Pylypenko O. O. (2021) Antykryzove upravlinnia pry realizatsii sanatsiinykh zakhodiv pidpryiemstva [Anti-crisis management in the implementation of rehabilitation measures of the enterprise]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific Notes of the University "KROK",* no. 3 (63). DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60 (in Ukrainian)

17. Svichkar N. M., Olinichenko I. V., Bulinin S. V. (2024). Formuvannia finansovoi struktury budivelnoho pidpryiemstva dlia skladannia biudzhetiv [Formation of the financial structure of the construction enterprise for drawing up budgets]. Ekonomika ta suspilstvo – *Economy and Society*, no. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-72 (in Ukrainian)

18. Serdyukov K. G., Sukrusheva A. O., Nesterova S. M. (2018) Teoretychna sutnist antykryzovoho upravlinnia na pidpryiemstvi [The theoretical essence of crisis management at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* no. 15б pp. 746-750. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/112.pdf (in Ukrainian)

19. Tischenko A. N., Khaustova V. Y. (2012). Autsorsynh yak faktor efektyvnosti pidpryiemstv budivelnoi haluzi [Outsourcing as a factor in the effectiveness of the construction industry]. Problemy ekonomiky – The problems of economy, no. 4, pp. 129–135. Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-129_135.pdf (in Ukrainian)

20. Tkachenko A. M., Telin S. V. (2010) Antykryzove upravlinnia yak odyn iz napriamiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpryiemstva [Crisis management as one of directions of increase of efficiency of activity of enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu* – Economic Herald of the Donbas, no. 3 (21), pp. 122–124. Available at: http://www.evd-journal.org/download/2010/2010-3/ek_visnyk_3_2010-122-124.pdf (in Ukrainian)

21. Yakubovskyi O. P., Pakhomova T. I., Drahomyretska N. M. (2005) *Upravlinnia kryzamy i ryzykamy suspilnoho rozvytku* [Managing crises and risks in societal development]. Odesa: ORIDU NADU. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025