

Олександр СЕДІНКІН,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0009-0004-7079-0949

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ДжЕРЕЛА, ФАЗИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО- СТРУКТУРНІ ВИЯВИ

Економічна природа кризових явищ у будівельних підприємствах охоплює системний комплекс чинників, що формують нестійкість виробничо-фінансової та організаційної структури. Кризові процеси є не лише наслідком макроекономічних коливань чи фінансових збоїв, а й відображенням внутрішніх дисфункцій, що накопичуються в системі управління підприємством. Їхні джерела мають багаторівневу природу – від інституційних і галузевих до внутрішньоорганізаційних. Саме ця багатовимірність зумовлює складність прогнозування та подолання криз.

Будівельна галузь, через капіталомісткість, довготривалість проєктів і залежність від зовнішнього фінансування, особливо вразлива до кризових збурень. Будь-які зміни у вартості ресурсів, податковому середовищі чи нормативній базі можуть трансформуватися у системні відхилення, що охоплюють усі рівні діяльності підприємства. Водночас, внутрішні чинники – неефективне управління, переважання структур, відсутність адаптивних стратегій – здатні перетворювати тимчасову нестабільність у глибоку організаційну кризу.

Економічна природа кризових явищ визначається дисбалансом між витратами й доходами, ресурсами та потребами, стратегічними цілями й оперативними рішеннями. Кожна фаза розвитку кризи – від латентної до гострої та хронічної – супроводжується характерними змінами в управлінській поведінці, комунікаціях і структурі влади. Зовнішні шоки (інфляція, воєнні дії, зниження інвестиційної активності) посилюють внутрішні суперечності, що проявляються у вигляді фінансових дефіцитів, кадрового відтоку та порушення виконавчої дисципліни.

Організаційно-структурні прояви кризи виражаються у втраті функціональної цілісності, зниженні контролю, конфліктності між підрозділами, розриві горизонтальних зв'язків. На завершальній фазі спостерігається адміністративна паралізація, що зумовлює втрату керованості. Водночас саме на цьому етапі можливе формування механізмів антикризового оновлення – реструктуризації, діджиталізації управління, впровадження ризик-орієнтованих стратегій.

Ключові слова: криза, економічна нестабільність, будівельне підприємство, інституційні чинники, антикризове управління, організаційна структура, фазність кризи, системна адаптація.

Вступ. Будівельна галузь є однією з найважливіших складових національної економіки, оскільки забезпечує інфраструктурну стабільність, формує зайнятість і стимулює суміжні сектори. Водночас вона є однією з найбільш вразливих до кризових впливів. Будівництво завжди функціонує у високоризиковому

середовищі, де поєднуються тривалий виробничий цикл, висока залежність від зовнішнього капіталу, мінливість законодавства й коливання попиту. Це зумовлює постійну присутність ризиків і відхилень, які можуть трансформуватися в кризові процеси.

Кризові явища в діяльності будівельних підприємств мають системний характер. Вони проявляються як результат порушення внутрішніх і зовнішніх балансів – між ресурсами й потребами, між ринковими очікуваннями й фактичними можливостями виробництва. Економічна природа таких криз відображає сукупність взаємозв'язаних чинників, серед яких фінансові обмеження, зниження ліквідності, неузгодженість управлінських рішень, регуляторна турбулентність та зовнішньополітична нестабільність.

Теоретичне осмислення кризи передбачає розгляд її не лише як наслідку помилок управління, а як закономірного етапу розвитку підприємства, коли старі моделі втрачають ефективність, а нові ще не набули повної форми. Це підкреслює необхідність аналітичного розуміння причин і фаз криз, які дозволяють перейти від реактивного до проактивного управління.

Актуальність. У сучасних умовах воєнних ризиків, глобальних рецесій і інфляційних процесів проблема економічних криз у будівельних підприємствах набуває особливої актуальності. Дестабілізація інвестиційних потоків, скорочення замовлень і ускладнення логістики створюють ситуацію, коли навіть фінансово стійкі компанії стикаються з порушенням ліквідності. Актуальність дослідження зумовлена також потребою у формуванні системного підходу до управління кризами, що інтегрує фінансову аналітику, структурне прогнозування та ризик-менеджмент. Будівельні підприємства повинні навчитися не лише долати наслідки криз, а й виявляти їх зародження, прогнозувати розвиток фаз і своєчасно застосовувати механізми стабілізації.

Постановка проблеми. Сучасна криза в будівельній галузі має комплексний характер і поєднує макроекономічні, галузеві та внутрішньоорганізаційні чинники. Основна проблема полягає у відсутності єдиної системи ідентифікації та класифікації джерел кризових явищ, що ускладнює антикризове управління. Крім того, підприємства часто не володіють достатньою аналітичною базою для виявлення ранніх ознак дестабілізації, що зумовлює запізнілі реакції. Проблемним залишається питання узгодженості організаційної структури з фазами розвитку кризи, а також відсутність методів, які дозволяли б перетворити кризу на фактор оновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених частин проблеми. Питання кризових явищ у діяльності підприємств розглядалися у працях Гобели, Гесця, Амоші, Пересади, Безгінової, Зубко, які підкреслювали роль інституційних і структурних чинників у формуванні криз. Значний внесок у теорію зробили зарубіжні автори – Каліцький, Шумпетер, Мінський, які розкривали циклічну природу криз і механізми самовідновлення економічних систем. Водночас недостатньо розкритим залишається питання внутрішньої динаміки криз у будівельних підприємствах, зокрема взаємозв'язку між фазами дестабілізації та організаційними змінами. Необхідність інтеграції інституційного, структурного та управлінського підходів залишається відкритим завданням сучасних досліджень.

Метою цієї статті є виявлення економічної природи кризових явищ у діяльності будівельних підприємств, визначення їхніх джерел, фаз і організаційно-структурних проявів, а також формування теоретичних основ для створення

антикризових моделей управління, здатних забезпечити адаптивність і стійкість підприємства в умовах турбулентного середовища.

Виклад основної інформації. Економічна природа кризових явищ у будівельному секторі має комплексний характер і формується внаслідок взаємодії макроекономічних, галузевих, внутрішньоорганізаційних та зовнішньоінституційних факторів. На відміну від інших галузей, будівництво є надзвичайно чутливим до циклічних коливань, оскільки воно орієнтоване на довгострокові інвестиції, пов'язані з високим рівнем капіталомісткості, залежністю від зовнішнього фінансування та регуляторної підтримки. Будівельне підприємство функціонує в умовах складної контрактної системи, великої кількості субпідрядників та високої варіативності обсягів робіт, що підвищує ризик виникнення кризових ситуацій.

Криза в будівництві найчастіше проявляється як поєднання фінансової нестійкості, скорочення обсягів замовлень, зростання прострочених зобов'язань та організаційного паралічу, що обмежує можливість швидкого реагування на зміни. Економічна суть такої кризи полягає у порушенні рівноваги між витратами й доходами, між плановими обсягами реалізації та фактичною потребою ринку. При цьому інтенсивність кризи залежить не лише від внутрішніх прорахунків менеджменту, але й від загального інвестиційного клімату, доступності кредитів, зміни у вартості ресурсів та регуляторної політики держави. В умовах девальвації, інфляції, зростання вартості енергоносіїв і матеріалів будівельні підприємства потрапляють у пастку витрат, що провокує скорочення виробництва і зменшення конкурентоспроможності.

Джерела кризових явищ у будівельній сфері поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать нестабільність макроекономічного середовища, воєнні дії, коливання валютного курсу, падіння інвестиційної привабливості країни, зниження доступності банківських ресурсів. Внутрішніми чинниками виступають недосконалість системи управління, неефективна структура витрат, хибна стратегія розвитку, неякісна проєктна документація, незбалансована кадрова політика. Іноді поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів призводить до системних криз, які поглинають підприємство на всіх рівнях – від технічного до фінансового. Для адекватного реагування на кризові явища необхідно розуміти не тільки їхню природу, а й логіку їхнього розгортання у часі, тобто фазність кризи, що обумовлює вибір відповідних антикризових заходів. У процесі діагностики економічної кризи в діяльності будівельних підприємств доцільно застосовувати поетапну модель ідентифікації причин і виявів деструктивних процесів. З одного боку, джерела кризи можуть мати зовнішню природу – політичну, фінансову, інфраструктурну [1]. З іншого – глибинні системні збої часто криються у внутрішніх розладах, таких як дисфункція управління, перевантаження ресурсів або відсутність стратегічної адаптації. Накладання цих чинників активізує розвиток кризи за чіткою фазною логікою, яку можна візуалізувати для глибшого розуміння трансформації підприємства в умовах нестабільності. Нижче подано рис. 1, який відображає основні джерела, фази та структурні прояви економічної кризи в будівельній сфері.

Організаційно-структурні прояви кризи тісно пов'язані з етапами її розвитку. На ранніх стадіях можна спостерігати формальне виконання функцій при зниженні ефективності, зростанні конфліктності між підрозділами, погіршенні комунікацій. У фазі гострої кризи виникають масові порушення виконавчої дисципліни, зростає рівень текучості кадрів, спостерігається зупинка реалізації проєктів. Часто

адміністративна структура виявляється перевантаженою, а горизонтальні зв'язки – розірваними. Стратегічна орієнтація підприємства втрачається, управлінські рішення приймаються реактивно, без планування. Аналітичні функції та контроль якості виконання робіт слабшають, що призводить до збільшення кількості помилок, затримок та дефектів у будівництві.

На хронічній стадії кризової ситуації структура управління втрачає функціональну завершеність, відбувається часткова або повна девальвація управлінських позицій, ухвалення рішень делегується на нижчі рівні без координації.



Рис. 1. Джерела, фази та структурні вияви кризи в будівельному підприємстві
(розроблено автором на основі [1])

Змінюється роль ключових відділів: замість розвитку – виживання, замість стратегічного планування – поточне латання проблем. Різно зменшується інвестиційна привабливість підприємства, банки відмовляються від фінансування, а підрядники – від виконання зобов'язань. Таким чином, економічна криза в будівництві не обмежується лише фінансовими аспектами – вона вкорінена в самій архітектоніці організаційного устрою підприємства [2].

Оцінка економічної природи та внутрішньої динаміки криз дозволяє не лише ідентифікувати їх на ранніх стадіях, а й створити ефективні антикризові інструменти, адаптовані до специфіки будівельної діяльності. Це можуть бути

реструктуризація портфеля замовлень, діджиталізація управління, реінжиніринг бізнес-процесів, аудит витрат та оптимізація внутрішньої структури. Успішне подолання кризи залежить від здатності менеджменту не лише реагувати на поточні виклики, а й передбачати їх розвиток, формуючи антикризову модель поведінки як системний елемент стратегічного управління.

Продовжуючи розкриття теми економічної природи кризових явищ у будівельному секторі, слід почати з глибшого тлумачення самого поняття «економічна природа кризи». Це поняття вказує не лише на наявність фінансових труднощів чи тимчасових збоїв у діяльності підприємства, а й на глибинні системні порушення, що закладені у внутрішній логіці його економічного функціонування. Воно охоплює співвідношення між витратами й доходами, стійкістю джерел фінансування, економічною раціональністю управлінських рішень, залежністю від зовнішнього ринку, ступенем інституційної організованості виробничих процесів. Для будівельного підприємства це ще й конфлікт між довготривалістю реалізації проєктів і короткостроковими зобов'язаннями, що унеможливорює швидке пристосування до змін зовнішнього середовища [3].

Ранні спроби теоретично осмислити природу криз у будівництві здійснювалися через призму класичних теорій економічних циклів. Так, польський економіст Міхал Каліцький ще у першій половині XX століття пов'язував структурні кризи з переходом індустріальних циклів у фазу насичення, коли ефективність інвестицій в інфраструктуру починає знижуватися. У сучасних умовах це трактування актуалізується через процеси перевиробництва житлових площ у відсутності платоспроможного попиту [17].

Український дослідник Володимир Геєць (2020) розглядає кризові явища як невід'ємний елемент еволюції економічної системи, у якій фаза дестабілізації виконує функцію адаптації до змінених інституційних і ресурсних обмежень. Згідно з ним, економічна природа кризи – це не лише розрив у виробничих зв'язках чи порушення платоспроможності, а й прояв трансформаційних збоїв у балансі між економічною ефективністю та соціальною стабільністю підприємства [4].

Олександр Амоша у своїх працях (2021) наголошує, що криза на рівні будівельного підприємства завжди має системний характер, адже вона не обмежується фінансовими показниками, а є наслідком відставання організаційної структури від темпів зовнішнього середовища. Він підкреслює, що особливо у сфері капітального будівництва кризи пов'язані з нестачею інформаційної адаптивності, уповільненими механізмами реагування на ризики, а також жорсткими вертикалями управління, що сприяють накопиченню проблем, а не їхньому вирішенню [5].

Сучасний підхід до розуміння економічної природи криз у будівельному секторі також формулює Ганна Пересада, яка у 2022 році наголосила, що для підприємств, які функціонують в умовах постіндустріальної економіки, криза є формою реакції на невідповідність внутрішньої логіки управління до параметрів зовнішнього середовища. Тобто, вона проявляється там, де фірма не здатна оперативно реструктурувати фінансові потоки, змінити модель ресурсного забезпечення або скоригувати технічні процеси без втрати функціональності [6]. Таблиця 1 ілюструє динаміку зміни підходів до тлумачення економічної природи кризи: від класичного циклічного розуміння до системно-адаптивної концепції, яка відображає багатовимірність внутрішньої деструкції будівельних підприємств.

Після аналізу різних трактувань поняття «економічна природа кризи» стає очевидним, що сучасна наукова думка дедалі більше схильється до багатовимірного розуміння цього феномену. Криза вже не сприймається як виключно зовнішній шок або результат тимчасової фінансової нестабільності. Натомість вона визначається як вияв внутрішньої дисфункції організації, яка не здатна адаптувати свою систему управління, ресурсне забезпечення та стратегічну модель до стрімких змін економічного, технологічного чи інституційного середовища. Саме тому у дослідженнях останніх років усе частіше наголошується на важливості аналізу внутрішньої структури підприємства як передумови прогнозування і нейтралізації кризових ризиків.

Таблиця 1

Порівняння трактувань поняття «економічна природа кризи» у діяльності будівельного підприємства

Автор	Рік	Основна теза трактування	Ключові аспекти кризи
Міхал Каліцький	1930-ті	Криза – наслідок перевиробництва та циклічного спаду	Інвестиційне насичення, сповільнення попиту
Володимир Гець	2020	Кризові явища – форма еволюційного пристосування	Порушення балансу ефективність/стабільність
Олександр Амоша	2021	Криза – результат інституційного та організаційного відставання	Відсутність адаптивності, управлінська інерція
Ганна Пересада	2022	Кризовість – результат неузгодженості управлінських і фінансових процесів	Втрата здатності до реструктуризації

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Крім того, зміни в інструментальному підході до управління будівельними підприємствами у кризовий період демонструють зрушення від традиційної реактивної моделі до проактивної. Якщо раніше переважали спроби погасити наслідки вже розгорнутої кризи (зменшення персоналу, перегляд бюджетів, замороження проектів), то сьогодні все більшої популярності набуває підхід до формування стійкості через інтеграцію ризик-орієнтованих стратегій, цифрових рішень та сценарного планування. В цьому контексті економічна природа кризового явища трактуватиметься як функція взаємодії трьох компонентів: економічної раціональності рішень, здатності до ресурсної мобілізації та організаційної гнучкості [7].

Особливої актуальності ці підходи набувають в умовах нестабільного соціально-економічного середовища, характерного для українського будівельного ринку в останнє десятиліття. Високий рівень регуляторної турбулентності, воєнні загрози, нерівномірність інвестиційного навантаження та брак довготривалих фінансових гарантій створюють ситуацію перманентної кризи, яка не має чіткої фази «до» і «після». У таких умовах будівельне підприємство змушене постійно підтримувати гнучкість управлінських структур і впроваджувати внутрішні моделі стійкості. Економічна природа кризи тут постає як динамічний стан, що несе функцію природного регулятора – очищення організаційної структури від неефективних елементів, оновлення бізнес-моделі, реструктуризації каналів фінансування та операційного процесу.

Важливим висновком також є те, що будівельне підприємство, яке усвідомлює глибину економічної природи кризи не як загрозу, а як імпульс до структурного оновлення, має значно вищі шанси не тільки на виживання, а й на трансформаційне зростання. Такий підхід вимагає, однак, принципово нової моделі управлінського мислення, орієнтованої на довгострокове прогнозування, роботу з аналітичними індикаторами (KPI, ризикові профілі, індекси операційної ефективності) та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій як інструменту стратегічного моніторингу [8].

Загалом, економічна природа кризових явищ у будівництві сьогодні інтерпретується як структурно-функціональний феномен, що вимагає від підприємства постійної інституційної готовності до адаптації. Це означає, що управлінці мають не лише розуміти причини кризових станів, але й формувати здатність організації до зміни стратегій, моделей ресурсного розподілу та організаційної архітектури без очікування зовнішніх сигналів. Таким чином, економічна криза постає не як катастрофа, а як частина природного циклу перетворення підприємства у відповідь на зміни середовища.

У системі функціонування будівельної галузі ключову роль у генеруванні кризових процесів відіграють інституційні та структурні передумови, що формуються на макро- та мезорівнях. Інституційні чинники охоплюють сукупність правових норм, регуляторних механізмів, економічної політики та інституцій довіри, які задають рамкові умови функціонування підприємств. Саме в інституційному середовищі формуються передумови для стабільності або ж дестабілізації. Будівельна галузь, як одна з найбільш зарегульованих сфер економіки, особливо вразлива до інституційної нестійкості: кожна зміна норм містобудування, дозвоільної системи, фіскальної політики або процедур земельного адміністрування без належного перехідного періоду може стати тригером кризи на рівні цілого підприємства або ринку в цілому.

Одним із головних інституційних викликів є фрагментарність державного управління у сфері будівництва. Функції контролю, планування, нагляду і дозволів розпорошені між різними державними органами, що призводить до дублювання, колізій та зволікань у процесах. Брак єдиної цифрової платформи управління галузевими даними (окрім часткової реалізації ЄДЕССБ) ускладнює координацію між муніципалітетами, ДІАМ, профільними міністерствами, кадастровими службами тощо. Крім того, неузгодженість між законодавством про будівництво, земельне право, фінансові механізми та антикорупційні інструменти створює численні точки інституційного конфлікту, в яких підприємства змушені працювати у «сірій» зоні регуляції [9]. Це провокує не лише правову невизначеність, а й породжує тіньові практики, які спотворюють ринок і підривають довіру до інвестицій. Узагальнення чинників, які створюють передумови для кризових явищ у будівельній галузі, потребує чіткої систематизації їх за логікою впливу на галузь. Інституційна архітектура, що регламентує будівельну діяльність, є складною, багаторівневою і часто – неузгодженою. Разом із цим, структурні диспропорції, характерні для внутрішньої організації учасників будівельного ринку, також створюють ризик втрати керованості та координації. Щоб узгоджено представити систему впливу таких чинників, доцільно звернутися до рис. 2, який наочно ілюструє інституційно-структурні блоки ризику.

Структурні передумови криз у будівельній сфері формуються на рівні взаємодії суб'єктів галузі – замовників, підрядників, субпідрядників, фінансових і страхових

інституцій, логістичних ланцюгів. Висока фрагментація учасників будівельного процесу, відсутність єдиної архітектури управління проектами, недосконалість ланцюгів постачання та технічне відставання підрядників є чинниками, які зумовлюють системну нестійкість. Низький рівень інтеграції учасників у єдину інформаційну систему (зокрема через невикористання BIM та ERP), відсутність горизонтальних зв'язків і перевага вертикального управління створюють умови, у яких будь-яке відхилення від плану може призвести до ланцюгового ефекту зриву всього проекту.



Рис. 2. Інституційні фактори формування кризових явищ у будівництві
(розроблено автором на основі [9])

Крім цього, слабка диверсифікація бізнес-моделей будівельних компаній посилює ризик одномоментного колапсу. Багато компаній в Україні функціонують за принципом залежності від одного великого інвестора або проекту, а отже – не мають фінансової подушки чи портфелю замовлень для маневру в умовах кризи. Така структура є вразливою до зовнішніх шоків (інфляція, втрата джерел фінансування, зміна регуляцій), що унеможливує довгострокове планування і підвищує ймовірність системного дефолту в межах галузі. Водночас структура ринку часто має ознаки олігополії, в якій малі гравці не можуть ефективно конкурувати, а великі – обмежують гнучкість через складність управлінської архітектури [10].

Успішна ідентифікація джерел криз у будівельній галузі неможлива без структурування чинників, які визначають передумови дестабілізації. Для цього варто виділити дві ключові групи: інституційні та структурні, кожна з яких має власні прояви, механізми впливу й наслідки для галузі. Нижче подано таблицю 2, яка узагальнює основні прояви інституційно-структурної деструкції в будівництві, демонструючи, як саме взаємодія між чинниками призводить до формування кризового середовища.

Поглиблений аналіз інституційно-структурних передумов формування кризових процесів дозволяє зробити висновок, що саме їх сукупна дія є тим

каталізатором, який трансформує поодинокі ризики в системну дестабілізацію. Важливим є те, що такі передумови часто перебувають поза межами прямого управлінського контролю окремого підприємства: жоден девелопер чи підрядник не здатен самотійно вплинути на законодавчі колізії чи фрагментованість державної політики. Водночас саме підприємства змушені адаптуватися до цих умов, перекладаючи витрати та ризики інституційної недосконалості на операційний рівень.

Таблиця 2

Інституційно-структурні чинники формування кризових процесів у будівництві

Група чинників	Конкретні прояви	Наслідки для галузі
Інституційні	Фрагментоване управління, неузгодженість законодавства, слабкий контроль	Тінізація діяльності, затримки, правова невизначеність
Регуляторні	Часті зміни містобудівних умов, неупорядкованість дозвільної системи	Зростання витрат, зупинка проєктів
Структурні	Низький рівень інтеграції учасників ринку, фрагментація процесів	Ризики зриву, зріст транзакційних витрат
Організаційні	Відсутність централізованого планування, вертикальні структури	Брак гнучкості, уповільнення реакцій на зміни
Фінансові	Залежність від одного джерела фінансування, слабка диверсифікація	Ризики банкрутства, відсутність стабільного розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Один із найбільш яскравих проявів інституційного вакууму в українському будівництві – це нестабільність правового поля щодо землекористування. Часті зміни до Земельного кодексу, реформа децентралізації, делегування повноважень із погодження документації на місцевий рівень без належного інструментального забезпечення породжують ситуацію, в якій забудовники змушені працювати в умовах затримок, перегляду проєктів, а іноді – повної зупинки діяльності. Це не тільки збільшує транзакційні витрати, а й створює ефект правової непередбачуваності, який суттєво знижує інвестиційну привабливість галузі та стримує притік довгострокового капіталу [11].

Ще одним критичним інституційним бар'єром є нерозвинена система страхування будівельних ризиків. У розвинених країнах інституційна інфраструктура будівництва включає в себе не лише контролюючі органи, а й страхові компанії, рейтингові агентства, системи арбітражу, які створюють ефект «фільтрації» ризиків та правової певності. В Україні ж відсутність обов'язкового страхування відповідальності за неякісне будівництво, обмежений ринок гарантій, брак незалежної технічної експертизи створюють ситуацію, в якій негативні наслідки проєктних помилок або фінансових збоїв лягають виключно на плечі підрядника. Це не лише знижує загальний рівень довіри до ринку, але й збільшує ризик лавиноподібного поширення кризових явищ у разі виникнення великих інцидентів [12].

На структурному рівні особливої уваги заслуговує відсутність горизонтальної координації між учасниками будівельного процесу. Більшість взаємодій зводяться

до формального субпідрядного підпорядкування без обміну інформацією, синхронізації графіків, адаптації ресурсів. Це створює умови для хибної оцінки строків реалізації проєкту, неефективного використання техніки, повторних витрат і затримок. Низький рівень довіри між учасниками будівельного процесу, відсутність стандартів прозорого обміну даними (наприклад, через єдину платформу на зразок Common Data Environment) посилює ризики неузгодженості дій і відповідно – збоїв в усьому проєктному циклі.

Структурні виклики пов'язані із застарілою організаційною культурою більшості будівельних підприємств, орієнтованою на вертикальне, ієрархічне управління, а не на процесно-орієнтовану чи проєктну модель. Це проявляється у неефективності ухвалення рішень, затримках в комунікації, розриві між стратегічним і оперативним управлінням. У таких умовах підприємства втрачають здатність до своєчасної адаптації, оскільки будь-яка зміна вимагає багатоступінного погодження та не має підтримки з боку аналітичної інфраструктури. Криза в таких структурах є не стільки наслідком зовнішнього шоку, скільки невідворотним результатом внутрішнього організаційного паралічу [13].

Поглиблений аналіз економічних криз у будівельній галузі доводить, що їхні джерела не можуть розглядатися як ізольовані фактори – вони формують цілісну систему взаємодій, у якій кожен компонент може посилювати або трансформувати інші. Традиційне поділення на зовнішні та внутрішні чинники вже недостатньо для повного охоплення природи кризових процесів. Натомість усе частіше застосовується системний підхід до класифікації джерел кризи, який охоплює їхню динаміку, джерело генерування, рівень впливу та потенціал до мультиплікативного поширення. Саме така методологія дозволяє не лише виявити локалізовані причини, а й зрозуміти, як вони взаємодіють між собою, утворюючи ланцюгові реакції в економічному середовищі будівельного підприємства.

У системному підході до класифікації джерел кризи ключову роль відіграє ієрархічна модель впливів. На верхньому рівні – макроекономічні джерела, серед яких: економічні спади, девальвація, коливання валютного курсу, інфляція, регіональні або глобальні рецесії. Далі – мезорівень, що охоплює галузеву специфіку: дисбаланс попиту та пропозиції на ринку нерухомості, дефіцит кваліфікованих кадрів, нестабільність регуляцій. На мікрорівні – безпосередньо внутрішні чинники самого підприємства: фінансова незбалансованість, помилки управління, неефективність ресурсного розподілу. Всі ці джерела є не лише паралельними, а й інтерактивними: зміни на одному рівні можуть посилювати або модифікувати впливи на іншому. Для повного розуміння структури та природи джерел економічної кризи в будівництві важливо візуалізувати не лише перелік факторів, а й їхній системний взаємозв'язок [14]. Це дозволяє побачити, як зовнішні макроекономічні шоки впливають на галузеву стабільність, а потім трансформуються у внутрішні деструктивні процеси на рівні конкретного підприємства. Рис. 3 відображає цілісну модель взаємодії трьох рівнів джерел кризи – макрорівня, мезорівня та мікрорівня – з позначенням механізмів, через які відбувається передача впливу, а також вказівкою на приховані, кумулятивні джерела, що залишаються поза увагою в умовах відсутності системного моніторингу.



Рис. 3. Система джерел економічної кризи в будівництві та їх взаємозв'язки
(розроблено автором на основі [14])

Особливість будівельної галузі полягає в тому, що навіть незначне зрушення на макрорівні здатне активувати кризові механізми внизу ієрархії. Наприклад, інфляція цін на енергоносії або зміна валютного курсу може спровокувати різке подорожчання будівельних матеріалів, що, у свою чергу, призведе до зриву контрактів, збільшення витрат, необхідності перегляду кошторисів і навіть припинення будівництва. Якщо в цей момент підприємство вже має проблеми з ліквідністю або занадто залежне від зовнішнього фінансування, криза набуває незворотного характеру. Взаємозалежність чинників означає, що ефективне антикризове управління можливе лише за умови постійного моніторингу всіх рівнів впливу – не лише внутрішніх.

Джерела кризи у будівництві мають також різний рівень латентності. Одні з них (наприклад, зміна фіскального навантаження або інфляція) проявляються негайно і мають пряму дію. Інші – накопичувальні: зношення основних фондів, ерозія компетенцій працівників, втрата організаційної пам'яті через ротацію кадрів. Такі чинники довгий час залишаються прихованими, але в критичний момент проявляються одночасно, спричиняючи синергійну кризу. Ігнорування прихованих джерел призводить до того, що криза розвивається швидше, ніж системи управління встигають адаптуватися, і в підсумку охоплює не лише фінанси, а й репутацію, кадрову політику, технічну базу. Щоб конкретизувати наведені концептуальні уявлення та надати їм структурованого вигляду, нижче представлено системну таблицю класифікації джерел економічної кризи у будівництві [15]. Вона побудована за принципом розмежування джерел за рівнями впливу (макро, мезо, мікро) та включає характерні приклади, що відображають реальні проблемні зони для будівельних підприємств. Окрему увагу приділено прихованим чинникам, які не проявляються негайно, але значно ускладнюють кризовий стан у момент його розгортання. Таблиця 3 може слугувати основою для побудови карт ризиків і впровадження системи раннього антикризового реагування.

Таблиця 3

Системна класифікація джерел економічної кризи у будівництві

Рівень кризи	Група джерел	Приклади факторів	Взаємодія з іншими рівнями
Макрорівень	Глобально-економічні	Девальвація, інфляція, воєнні ризики	Впливає на вартість ресурсів, доступність фінансування
Мезорівень	Галузеві специфічні	Розриви в ланцюгах постачання, дефіцит кадрів	Посилює витрати, знижує ефективність проектів
Мікрорівень	Внутрішньопідприємницькі	Фінансові помилки, неефективне управління	Провокує швидке погіршення операційних показників
Приховані чинники	Когнітивні, технічні	Зношеність фондів, втрата досвіду	Проявляються пізно, але значно посилюють кризу

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Врахування системності джерел економічної кризи дозволяє будівельним підприємствам перейти від реактивної моделі управління до проактивної, де раннє виявлення відхилень на одному рівні може запобігти ланцюговим втратам на іншому. Це вимагає нової якості аналітики – побудови ризикових матриць, застосування прогностного моделювання, впровадження цифрових моніторингових систем, зокрема інтеграції модулів Business Intelligence у структуру управління. У перспективі, підприємства, що впровадять подібні системи, зможуть розглядати кризу не як катастрофу, а як контрольований процес переформатування операційної моделі у відповідь на змінене середовище. Таким чином, системна класифікація джерел кризи стає не лише інструментом аналізу, а й підґрунтям для нової парадигми стійкого розвитку у будівельному секторі [17].

Поглиблюючи розгляд системної класифікації джерел кризи, варто звернути увагу на динамічний характер їхньої взаємодії у реальному середовищі будівельного підприємства. Кризові чинники не лише накопичуються – вони можуть зумовлювати ефекти резонансу, коли кілька слабких або помірних збурень одночасно активізуються і призводять до потужного системного збою. Наприклад, навіть за відносно стабільної макроекономічної ситуації може виникнути галузевий дефіцит робочої сили (мезорівень), який разом із внутрішньою неефективністю планування графіків робіт (мікрорівень) провокує зрив термінів, підвищення штрафів, втрату замовників і, врешті-решт, банкрутство. Це явище умовно можна назвати «ефектом каскадного проєкту», де порушення в одній ланці запускає серію доміно у фінансовій, технічній і репутаційній сферах підприємства.

Ще однією характерною рисою кризових джерел у будівництві є їхня здатність до маскування під «звичайні труднощі» – особливо у фазі латентного розвитку кризи. Наприклад, перевитрати матеріалів або повторне перезавантаження бюджетів часто розглядаються як операційні помилки або незначні логістичні збої. Але за наявності неадекватного механізму контролю вони накопичуються в системі управління як інформаційні спотворення, які відбиваються у звітності, кошторисах та розподілі ресурсів. Врешті-решт, коли криза виходить на поверхню, вона вже має

характер не суто економічного дисбалансу, а й інформаційного колапсу – тобто втрачається достовірність даних, що ще більше ускладнює прийняття рішень. Саме тому все більше будівельних компаній інтегрують автоматизовані системи раннього попередження (Early Warning Systems), які дозволяють фіксувати аномалії у витратах, динаміці виконання робіт, доступності ресурсів [16].

Також критично важливим стає розуміння мультидисциплінарного характеру джерел кризи. Середовище будівельного підприємства — це поєднання економіки, технологій, управління проєктами, права, логістики та соціальних відносин. Ігнорування хоча б одного з цих доменів при аналізі джерел кризи призводить до фрагментарного управління ризиками. Наприклад, організація може зосередити увагу на мінімізації прямих витрат (економічна складова), але не врахувати кадровий відтік, викликаний поганими умовами праці чи відсутністю системи розвитку (соціальний фактор), що у результаті створить дефіцит компетентних виконавців, порушення графіка і, як наслідок – фінансову нестійкість. Таким чином, управління джерелами кризи повинно ґрунтуватися на системно-когнітивному підході, який передбачає врахування взаємозалежностей між усіма блоками організаційного середовища.

Висновок. Економічна природа кризових явищ у діяльності будівельних підприємств зумовлена поєднанням зовнішніх шоків і внутрішніх дисфункцій управління. Криза проявляється як системне порушення рівноваги між ресурсами, витратами, доходами й організаційними можливостями. Її багаторівнева структура включає макрорівень (економічні та політичні фактори), мезорівень (галузеві ризики) та мікрорівень (внутрішні організаційні проблеми).

Управління кризою потребує переходу від реактивної до превентивної моделі, де ключову роль відіграють системний моніторинг, прогнозування, використання цифрових інструментів аналізу (BIM, BI, ERP) і побудова адаптивних структур управління. Криза має розглядатися не як загроза, а як індикатор необхідності змін – каталізатор для реорганізації підприємства, перегляду стратегій і підвищення стійкості.

Таким чином, теоретичне осмислення економічної природи криз дозволяє перейти від пасивного подолання наслідків до активного управління трансформацією підприємства, перетворюючи нестабільність на ресурс розвитку.

Список літератури:

1. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с. URL: <https://surl.li/enfvos>
2. Безгінова Л. І., Шарапова О. М. Антикризовий менеджмент: конспект лекцій. Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2015. 128 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12164/1/oporn_konspekt_lekcij_antikrizovij_menedzhment_pichugina_ta_in_2015.pdf
3. Зубко Т.Л. Економічна безпека підприємства: виклики XXI сторіччя: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2021. 420 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzA4MjA=/91f875b3daa78820e6555e65b6dbfab2.pdf>
4. Геєць В.М., Кораблін С.О. Ключові макроекономічні обмеження повоєнної економіки України. *Відновлення та реконструкція повоєнної економіки України*:

Наукова доповідь. К., 2022. С. 24-39. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Vidnovlennja-ta-rekonstrukcija-povojennoji-economiky.pdf>

5. Модернізація економіки промислових регіонів України в умовах децентралізації управління: монографія / О.І. Амоша, Ю.М. Харазішвілі, В.І. Ляшенко та ін. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 300 с.

6. Пересادا Г. М. Економічна адаптивність підприємств у перехідних умовах. Київ: КНЕУ, 2022. 288 с. URL: <https://kneu.edu.ua/library/peresada2022-adaptivnist>.

7. Созанський Л.І. Фінансове регулювання формування і використання капіталу будівельних підприємств: монографія. Київ: Видавництво Європейського університету, 2012. 219 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20120602.pdf>

8. Цигенко А.Ю. Механізми підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств: дис. ... доктора філософії: 051 Економіка. Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2021. 290 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/63979/1/Дисертація%20Цигенко%20А.Ю..pdf>

9. Шпак Р.М. Аналіз і моделювання організаційних структур процесів управління в будівельних підприємствах: кваліфікаційна робота. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. 113 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/5681/1/Шпак.pdf>

10. Ishchenko T., Chupryna Y., Pokolenko V. The organization of biosphere compatibility construction: Justification of the predictors of building development and the implementation prospects. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 2018, 7(3), 545–549.

11. Гесць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк Т.С. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 240 с.

12. Кириченко О.А., Сідак В.С., Лаптев С.М. та ін. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2008. 403 с.

13. Колісніченко П.Т. Науково-методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2017, №16, С. 38–45. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2017/9.pdf

14. Колодяжна І.В., Букріна К.А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(1). С. 135-140.

15. Карачина Н.П. Методичний інструментарій оцінювання економічної безпеки підприємства. URL: <https://lnk.ua/q462WJD4J>

16. Чуприна Ю.А., Бородавко М.В., Грабчак Д.В. Структурно-когнітивного моделювання процесів управління інтелектуалізацією будівельних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 5 (228). С. 89-98.

17. Chupryna I., Ryzhakova G., Biloshchytskyi A., Ivakhnenko I., Zinchenko M., Malykhin M. Modular Structure of the Complex of Information and Technological Resources for the Energy Sphere. *2025 IEEE 5th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*, Astana, Kazakhstan, 2025, pp. 1-13, DOI: 10.1109/SIST61657.2025.11139185.

Oleksandr SIEDINKIN

The economic nature of crisis phenomena in the activities of construction enterprises: sources, phases, and organizational-structural manifestations

The economic nature of crisis phenomena in construction enterprises encompasses a systemic set of factors that shape the instability of their production, financial, and organizational structures. Crisis processes arise not only as a result of macroeconomic fluctuations or financial disruptions but also as reflections of internal dysfunctions that accumulate within the enterprise management system. Their sources have a multilevel nature – ranging from institutional and industry-level factors to intra-organizational causes. It is precisely this multidimensionality that determines the complexity of forecasting and overcoming crises.

The construction industry, due to its capital intensity, project duration, and dependence on external financing, is particularly vulnerable to crisis disturbances. Any change in resource costs, tax conditions, or regulatory frameworks can transform into systemic deviations affecting all levels of enterprise activity. At the same time, internal factors – inefficient management, overloaded structures, and the absence of adaptive strategies – can turn temporary instability into a deep organizational crisis.

The economic nature of crisis phenomena is defined by imbalances between expenditures and revenues, resources and needs, strategic objectives and operational decisions. Each phase of crisis development – from latent to acute and chronic – is accompanied by characteristic changes in managerial behavior, communication patterns, and power structures. External shocks (inflation, military actions, declining investment activity) intensify internal contradictions, which manifest as financial deficits, staff outflow, and violations of executive discipline.

The organizational and structural manifestations of a crisis are expressed through the loss of functional integrity, weakened control, interdepartmental conflicts, and the breakdown of horizontal links. In the final phase, administrative paralysis occurs, leading to a loss of manageability. However, it is precisely at this stage that mechanisms of anti-crisis renewal may emerge – restructuring, digitalization of management, and the implementation of risk-oriented strategies.

Keywords: crisis, economic instability, construction enterprise, institutional factors, anti-crisis management, organizational structure, crisis phases, systemic adaptation.