

## **НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИЦИКЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті здійснено узагальнюючий комплексний аналіз і наукову систематизацію сучасних теоретико-методичних підходів до антициклічного управління діяльністю будівельних підприємств. Дослідження базується на огляді вітчизняних і зарубіжних фахових публікацій з даного напрямку за 2020–2025 роки, що дало змогу ідентифікувати ключові напрями трансформації методології досліджень в області циклічності, а також ряду антициклічних заходів під впливом фінансово-економічних криз, пандемічних обмежень та воєнних ризиків. Обґрунтовано, що будівельна галузь унаслідок високої капіталомісткості та тривалого інвестиційного циклу характеризується асиметричною реакцією на макроекономічні коливання, яка найбільш виразно проявляється в межах короткострокових циклів Кітчина.*

*У роботі запропоновано багаторівневу систематизацію підходів до оцінювання впливу економічної циклічності на параметри розвитку підприємств, що охоплює фінансово-діагностичний, стратегічно-конкурентний, операційно-продуктивнісний, галузево-середовищний та антикризово-адаптивний зрізи. Фінансово-діагностичний рівень передбачає моніторинг рентабельності активів, ліквідності та платоспроможності; стратегічний — фазово-орієнтоване планування і коригування конкурентних стратегій; операційний — застосування економетричних моделей ефективності будівельних проєктів; галузевий — аналіз інвестиційної активності та регуляторних умов.*

*Особливу увагу приділено антикризово-адаптивному рівню, що відображає специфіку функціонування будівельних підприємств в умовах воєнного стану та дефіциту фінансових ресурсів. У висновках акцентовано на поєднанні зарубіжних прогностичних моделей економічних циклів та українських практик адаптивного управління. Доведено, що перехід від ретроспективного аналізу фінансової звітності до проактивних систем випереджальних операційних індикаторів є ключовою умовою зміцнення економічної безпеки та забезпечення стійкості підприємств у різних фазах економічного циклу «пожвавлення» та «піднесення» (фази підйому економіки), а також «рецесія» та «депресія» (фази спаду).*

**Ключові слова:** антициклічне управління, будівельне підприємство, економічна циклічність, економічна безпека, цикл Кітчина, воєнний стан, адаптивність.

**Постановка проблеми.** Будівельні підприємства є одними із найбільш циклічно вразливих суб'єктів господарювання в ринковій економіці. Капіталомісткість виробничого процесу, тривалий інвестиційний цикл, низька часова еластичність пропозиції та низька часова еластичність попиту формують специфічну реакцію будівельного бізнесу на макроекономічні коливання: галузь

зростає набагато швидше за інші під час економічного зростання та найбільше та найшвидше падає під час економічного спаду [1, 2].

Проблематика циклічності будівельної галузі не є новою для економічної науки, однак її актуальність суттєво загострилася під впливом послідовних дестабілізуючих шоків останніх років, включаючи глобальну рецесію внаслідок пандемії COVID-19 та повномасштабну агресію РФ. Кожен із зазначених чинників породив власну хвилю наукових досліджень, однак, незважаючи на значну їх кількість, питання комплексної оцінки впливу економічних циклів на будівельні підприємства України та антициклічного управління будівельними підприємствами залишаються недостатньо розробленими.

Слід зазначити, що економічна циклічність безпосередньо пов'язана із надважливим завданням забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств, оскільки по-перше, істотно впливає на рівень потенціалу підприємства щодо протистояння загрозам, а по-друге, безпосередньо генерує загрози та можливості для нього.

**Формування цілей статті.** Метою статті є огляд і систематизація підходів до оцінки впливу економічної циклічності на будівельні підприємства, прогнозування економічної циклічності та формування концепції антициклічного управління будівельними підприємствами на підставі актуальних українських та зарубіжних публікацій за 2020–2026 рр..

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання критичного аналізу існуючих підходів до оцінювання впливу економічної циклічності представлено у ряді вітчизняних та зарубіжних наукових праць, включаючи як окремі публікації [3, 4], так і дисертаційні роботи за відповідною тематикою [5,6]. Втім у зазначених дослідженнях не знайшли належного відображення сучасні тенденції розвитку будівельної галузі України, які враховують реалії воєнного стану та цифрової трансформації економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретична база досліджень циклічності будівельних підприємств спирається на класичні концепції ділових циклів, зокрема на модель короткострокових коливань, відому як модель циклів Кітчінна [7]. Відповідно до цієї концепції економічний розвиток характеризується періодичним чергуванням чотирьох фаз: поживлення та піднесення (фази підйому економіки), а також рецесія та депресія (фази спаду). Кожна з вказаних фаз має специфічний вплив на діяльність будівельних підприємств, що проявляється у зміні обсягів виробництва, інвестиційної активності та фінансових результатів. Особливістю циклу Кітчінна є його коротка тривалість (3–5 років), що обумовлює високу чутливість підприємства до кон'юнктурних змін та потребує оперативного реагування на коливання ринку.

Ключова відмінність будівельної галузі полягає в «асиметрії реакції» на зміну фаз цикла: через довготривалість проєктів підприємство нерідко входить у фазу реалізації об'єкта вже під час рецесії, і це загострює розрив між операційними витратами та реальними доходами (що було проаналізовано нами у попередній публікації [8]).

McKinsey Global Institute у аналітичному звіті «The Next Normal in Construction» [9] описав механізм зниження цієї асиметрії: циклічний попит спонукає девелоперів перекласти задачу будівництва об'єкта на генпідрядника, а генпідрядника - покладатися на тимчасову робочу силу і субпідрядників, що істотно підвищує ризики будівельно-інвестиційних проєктів однак підвищує шанси виживання вказаних компаній під час кризи. Також автори підкреслюють, що будівельна галузь перебуває під впливом глибоких структурних трансформацій, спричинених

останніми економічними кризами, що свідчить про необхідність переходу від традиційних підходів прогнозування змін фаз економічного циклу до комплексних моделей антициклічного управління, орієнтованих на сталий розвиток будівельних підприємств. [9].

Іншим принципово важливим висновком досліджень McKinsey Global Institute є те, що економічна циклічність призводить не лише до різких коливань доходів підприємства, але й поступово підриває його стратегічну стійкість, руйнує організаційні компетенції та потенціал. Це зокрема визначає необхідність удосконалення існуючих підходів до фінансово-економічного аналізу будівельних підприємств, які мають враховувати галузеву специфіку часових горизонтів, структуру активів, залежність від зовнішнього фінансування та схильність до запізнілої реакції на зміну кон'юнктури, і бути здатними не тільки оцінити поточний фінансовий стан підприємства, але і його здатність витримати наступний економічний спад.

Загалом центральним об'єктом зарубіжних досліджень останніх років є фінансові показники будівельного підприємства як індикатори циклічних змін та одночасно фактори економічної безпеки. Зокрема Zhang та Chen [10] встановили, що серед стандартних фінансових коефіцієнтів найбільш чутливим і раннім сигнальним показником рецесивного тиску є рентабельність активів (ROA). Компанії, що систематично моніторили ROA, ідентифікували кризові сигнали на 1–2 квартали раніше за ті, що обмежувалися загальними показниками ліквідності. Разом з тим автори наголошують, що прогнозування економічної циклічності на основі фінансового аналізу має бути доповнено аналізом галузевої динаміки.

Для порівняльної оцінки фінансової стійкості будівельних підприємств на різних фазах економічного циклу CFMA (Construction Financial Management Association) застосувала галузевий бенчмаркінг [10]. На базі фінансової звітності 1290 будівельних компаній за 2014–2021 рр. вказана Асоціація виявила стійку тенденцію до зростання прибутковості будівельної галузі на тлі зниження фінансових ризиків: ROE зріс до 31,4%, а борговий тягар (Debt to Equity) знизився з 1,9 до 1,3. Водночас рецесія 2022–2023 рр. не тільки погіршила фінансові показники, але й різко поляризувала галузь: різниця у валовій маржі між кращим і нижнім квантилем компаній склала 11,6 відсоткових пунктів. Ці дані свідчать, що ринковий спад нерівномірно пригнічує галузь, посилюючи конкурентну диференціацію.

Не менш важливою в контексті дослідження впливу економічної циклічності на будівельні компанії є аналітика неплатоспроможності. Так британська аналітична компанія **Building Cost Information Service (BCIS)** [12] встановила, що рівень банкрутств британських будівельних компаній у 2022–2025 рр. перевищив допандемічний рівень під впливом розривів ланцюгів постачання та інфляційного тиску, частково зумовленого вторгненням Росії в Україну. При цьому автори визначили, що динаміка неплатоспроможності реагувала на рецесивний тиск на 2–3 квартали раніше, ніж стандартні фінансові коефіцієнти. Це обґрунтовує доцільність включення галузевого індексу неплатоспроможності до системи випереджальних індикаторів економічної циклічності.

Узагальнюючи зарубіжні підходи до прогнозування економічної циклічності в будівельній галузі та оцінювання її впливу на будівельні підприємства, можна констатувати, що тільки поєднання ретроспективного аналізу фінансових коефіцієнтів, прогностичних галузевих моделей і порівняльних галузевих бенчмарків може дати переконливий результат.

Вітчизняна наукова школа в оцінці стану будівельних підприємств традиційно орієнтована на аналіз впливу кризових фаз циклу на будівельні підприємства та розробку антикризових заходів, з вираженим акцентом на їх фінансову складову. Водночас публікації останніх п'яти років демонструють деяку трансформацію цього підходу в бік системності, динамічності та урахування воєнних реалій.

Після подолання наслідків кризи 2014 року новий блок досліджень кризових явищ в будівництві та антикризових підходів до управління будівельними підприємствами був зумовлений пандемією COVID-19.

Так Гайденко С.М., Коненко В.В. та Соколов Д.В. [13] у своєму дослідженні впливу пандемії на будівельний бізнес встановили, що внаслідок COVID-19 галузь зазнала суттєвого скорочення капітальних інвестицій і погіршення фінансових показників. Методологічно важливим є виявлений авторами статистично значущий та стійкий навіть в умовах кризи зв'язок між обсягами капітальних інвестицій і введеними в експлуатацію площами, а також зафіксована ними зміна структури будівництва на кризових фазах циклу на користь інженерних споруд. Запровадження воєнного стану автори вважають різким негативним фактором впливу на галузь, наслідки якого на дату публікації вони оцінити не могли.

Фененко Н.С., Койбічук В.В. та інші [14] аналізують вплив пандемії та воєнних дій на ринок нерухомості України, динаміка якого безпосередньо впливає на будівельні компанії України. Результати дослідження підтверджують необхідність прогнозування будівельним бізнесом не тільки циклічної динаміки галузі, але і відповідних змін в структурі попиту на нерухомість та ресурсній базі, а також створення гнучких динамічних управлінських структур для швидкого реагування на відповідні зміни.

Слід зазначити, що повномасштабне вторгнення в Україну у 2022 році кардинально змінило контекст досліджень тенденцій розвитку будівельної галузі, оскільки класичні підходи до оцінки кризових явищ у будівництві виявились недостатніми через принципово нові чинники: фізичне знищення основних фондів, форс-мажорне переривання контрактів, вимушена релокація персоналу та деформація регіональних ринків нерухомості під впливом міграції та безпекового фактора. Це призвело до переосмислення як циклічної динаміки будівельної галузі, так і підходів до антициклічного управління будівельними підприємствами.

Казьмін О. своєму дослідженні [15] аналізує вплив повномасштабної війни на будівельну галузь України крізь призму теорії економічних циклів. Автор оцінює глибину падіння будівельного сектору, спричиненого руйнуванням виробничих потужностей та логістики, а також визначає поточний стан галузі як фазу депресії. Особлива увага приділяється автором механізмам виходу з кризи, де ключовими факторами майбутнього економічного зростання називаються масштабне відновлення зруйнованої інфраструктури, державна підтримка галузі та залучення іноземних інвестицій, що має дати поштовх до початку фази піднесення в післявоєнний період.

Паламарчук О.М. та Петришина С.В. [16] фіксують у своєму дослідженні наслідки повномасштабного вторгнення РФ для будівельних підприємств, включаючи проблеми з логістикою, порушення ланцюгів постачання і суттєве подорожчання будівельних матеріалів та виробів. Авторами окреслено підходи до покращення економічного стану галузі через залучення міжнародного фінансування відбудови. Особлива увага приділяється житловому будівництву як соціально значущому напрямку, а також необхідності модернізації будівельного виробництва, залучення нових кадрів і впровадження інноваційних технологій як передумов сталого розвитку галузі.

Коба О.В [17] відзначає, що через війну у багатьох будівельних підприємств суттєво зменшилися оборотні кошти та вичерпалися резерви. Водночас станом на 1 січня 2023 року за період з початку повномасштабного вторгнення за КВЕД 41.20 – Будівництво житлових і нежитлових будівель було зареєстровано 1224 нових суб'єктів підприємницької діяльності – юридичних осіб і 619 – суб'єктів підприємницької діяльності – фізичних осіб. Загалом авторка визначає позитивну динаміку функціонування будівельної галузі у 2023 році, яка, на її думку, була обумовлена зміною настроїв бізнесу після звільнення окупованих територій, його адаптацією до умов воєнного стану, фінансовою підтримкою міжнародних партнерів, налагодженням нових логістичних маршрутів тощо. Для подальшого відновлення галузі, на її думку, необхідною є фінансова підтримка галузі державою через механізми компенсації за зруйноване/пошкоджено майно, а також відновлення іпотечного кредитування.

Назаренко І.М. та Завора О.М. [18] провели комплексний аналіз динаміки розвитку будівельної галузі України у 2015-2023 рр., встановивши, що вже у 2023 році спостерігалось відновлення довоєнних тенденцій. В їх дослідженні зазначається, що попри низький рівень цифровізації, зношеність основних фондів понад 50% і низьку питому вагу нового будівництва галузь структурно перебудовується та адаптується до наявних воєнних, інвестиційних та технологічних викликів.

Садов'як М.Б. [19] досліджував актуальні тенденції розвитку будівельних підприємств в умовах воєнного стану. Автором встановлено, що стратегічні перспективи розвитку галузі визначаються синергією інституційних реформ (зокрема цифровізації дозвільних процедур через ЄДЕССБ, гармонізації з Регламентом ЄС № 305/2011), інноваційної модернізації (3D-друк, BIM, модульне будівництво) та процесів євроінтеграції. Регіональна диференціація будівельної активності та ресурсні обмеження (дефіцит матеріалів, фінансів і трудових ресурсів) визначено як системні виклики, що потребують адаптивних управлінських рішень.

Ілляшенко О.В. та Морар С.М. [20] проаналізували динаміку будівельної галузі України у 2014-2024 рр. за допомогою таких показників як обсяг будівельної продукції, капітальні інвестиції та фінансові результати будівельних підприємств до оподаткування. За твердженням авторів, з початку 2024 року будівельна галузь України знаходиться на фазі зростання, що, на їх думку, доводиться позитивними даними стосовно прибутковості будівельних підприємств та обсягів будівельних робіт за 2023 рік, які зросли за рахунок масштабного відновлення інженерних споруд, (що підтверджує вагому роль держави в подоланні кризових явищ у будівельній галузі). Автори також відзначили нерівномірність відновлення галузі після спаду 2022 р., акцентувавши увагу на зростанні частки відновлювальних та інфраструктурних робіт. Дослідження також підкреслює вплив на будівельні підприємства різноманітних зовнішніх факторів (зокрема інвестиційної активності, вартості матеріальних та кадрових ресурсів), динаміка яких визначає нестабільність умов функціонування будівельних підприємств. Головною проблемою, що перешкоджає подальшому відновленню галузі, автори визначили різке зростання вартості робочої сили.

Білецький І. В., Кондратенко Н. О. та Рудаченко О. О. у своїй праці [21] доводять, що для будівельних підприємств у прифронтових регіонах України традиційні показники фінансової стійкості набувають аномальних значень, нерідко сигналізуючи про неплатоспроможність вказаних підприємств, які натомість фактично є операційно активними. Тому автори запропонували ввести для таких

підприємств «безпековий дисконт» як коригуючий коефіцієнт до стандартних методів оцінювання фінансового стану. Також дослідниками запропоновано алгоритм формування стратегії розвитку підприємств будівельної галузі в умовах воєнного стану, що базується на використанні всіх наявних у підприємств виробничих ресурсів, а також різноманітних організаційних, правових, фінансових та економічних інструментів у поєднанні з системою державного регулювання інвестиційних процесів у будівництві.

Шандрівська О. Є. та Мрочко О. Ю. [22] встановили, що в умовах збройного конфлікту ринок нерухомості перестає відігравати роль класичного індикатора стану будівельної галузі: замість загальнонаціонального циклу формуються регіональні субринки з протилежною динамікою, де безпековий фактор витісняє традиційні макроекономічні детермінанти ціноутворення. Це вимагає від будівельних підприємств переходу від агрегованих до регіонально-диференційованих моделей прогнозування економічної динаміки та планування своєї діяльності.

Низка вітчизняних досліджень останніх років присвячених розробці концептуальних засад антициклічного управління будівельними підприємствами на засадах проактивності, предиктивності та адаптивності.

Зокрема Андрусів У. та Мажак Ю. [23] сформулювали концептуальні засади управління розвитком будівельних підприємств в умовах постійних змін, які враховують як принципи адаптивного управління, так і галузеві особливості будівництва. Також авторами запропоновано систему діагностики адаптивного потенціалу будівельних підприємств, що включає технологічну, організаційну, фінансову, кадрову та стратегічну складові.

Перегуда Ю. розглядає [24] підвищення адаптаційності до економічних викликів як ключовий компонент забезпечення конкурентоспроможності українських будівельних підприємств. На підставі динаміки частки будівництва у валовому внутрішньому продукті країни; кількості будівельних підприємств та чистого прибутку (збитку) будівельних підприємств України з 2013 по 2024 рр., авторка оцінила рівень адаптивності вітчизняної будівельної галузі та запропонувала комплекс заходів із його підвищення.

Важливо, що вплив повномасштабної війни в Україні відчули підприємства далеко поза зоною бойових дій. Британська Служба інформації про вартість будівництва (BCIS) [12] фіксує, що частина зростання неплатоспроможності британських будівельних компаній у 2022–2023 рр. пояснюється інфляційним шоком, зумовленим вторгненням РФ. Це підтверджує системний, а не лише локальний характер впливу воєнних дій на території України на методологічний контекст галузевих досліджень.

Загалом порівняння вітчизняних і зарубіжних підходів до дослідження циклічних явищ в будівельній галузі або їх окремих складових (найчастіше – економічних криз) виявляє як відмінності, так і конвергентні тенденції.

Відмінності стосуються акцентів: зарубіжна наука орієнтована перш за все на прогнозування економічної циклічності, тоді як вітчизняна — на антикризовий контекст з урахуванням впливу воєнного стану. Конвергенція ж проявляється у спільному визнанні того, що традиційних підходів до забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств наразі недостатньо, і тільки проактивний комплексний фазово-диференційований підхід до управління діяльністю будівельного підприємства спроможний забезпечити йому виживання під час економічного спаду та максимально повне використання його потенціалу під час економічного зростання.

Також слід зазначити, що досвід України 2022–2025 рр. сформував принципово новий напрям у методології антициклічного управління будівельними підприємствами — антикризово-адаптивний підхід з безпековою складовою, що не має прямих аналогів у зарубіжній науці. Водночас методологічна межа управління будівельними підприємствами у 2021–2025 рр. суттєво пересунулася: від питання «в якому стані будівельне підприємство є сьогодні» до питання «як зробити так, щоб післязавтра воно було ефективним в умовах, які наразі невідомі». Саме ця зміна у постановці проблеми визначає подальший вектор розвитку галузевої аналітики.

Проведений нами аналіз дозволяє систематизувати сучасні підходи до оцінки впливу економічної циклічності на будівельне підприємство за п'ятьма рівнями аналізу (табл. 1).

Короткостроковий економічний цикл Кітчина тривалістю 3–5 років характеризується відносно швидкими коливаннями ділової активності, зумовленими насамперед інерційністю управлінських рішень, динамікою запасів, ліквідності та короткострокового попиту. У контексті антициклічного управління будівельними підприємствами особливого значення набуває використання випереджаючих індикаторів, які дозволяють виявляти зміну фази циклу до її повного відображення у фінансових результатах (табл. 2-3).

До ключових випереджаючих макроекономічних індикаторів циклу Кітчина належать індекси ділової активності (PMI, індекс очікувань бізнесу, індекс економічних настроїв), які реагують на зміну попиту та очікувань суб'єктів господарювання на 6–12 місяців раніше, ніж агреговані показники виробництва або ВВП. Для будівельної галузі додаткове випереджаюче значення мають показники обсягу виданих дозволів на будівництво, індекси інвестиційної активності та динаміка кредитування інвестиційних проєктів.

На мікрорівні до випереджаючих індикаторів циклу Кітчина слід віднести показники операційної ліквідності та оборотного капіталу, зокрема зміну грошового операційного потоку, коливання чистого оборотного капіталу, динаміку дебіторської заборгованості та тривалість операційного циклу (cash conversion cycle). Практика свідчить, що погіршення оборотності активів та зростання дефіциту ліквідності передують фазі спаду значно раніше, ніж зниження показників прибутковості.

Важливу групу формують операційні випереджаючі індикатори, до яких належать динаміка запуску нових будівельних проєктів, зростання обсягів незавершеного будівництва, коливання завантаженості виробничих ресурсів, а також зміни строків реалізації контрактів. У сукупності ці показники відображають внутрішні адаптаційні реакції підприємства на зміну кон'юнктури та дозволяють ідентифікувати латентну фазу циклу Кітчина ще до прояву кризових явищ у фінансовій звітності.

Узагальнення масиву публікацій дозволило зробити ряд висновків, що мають значення як для теоретичного осмислення проблематики, так і для практики антициклічного управління будівельними підприємствами.

По-перше, спостерігається еволюція підходів до антициклічного управління будівельними підприємствами від ретроспективної фінансової діагностики до прогностичних і адаптивних методів. Традиційний аналіз фінансових коефіцієнтів (що арсенал фіксує наслідки, але не ідентифікує причини) набуває ролі контрольного методу, тоді як прогностичні галузеві моделі та системи випереджальних індикаторів стають «передньою лінією» антициклічного управління. Саме ж будівельне підприємство дедалі частіше розглядається у науковій літературі як активний суб'єкт антициклічного управління, а не пасивний

об'єкт впливу макроекономічних коливань. Дані багатьох досліджень свідчать, що будівельні підприємства, що здійснюють превентивну диверсифікацію господарського портфеля, управляють субпідрядними ризиками, підтримують ліквідний резерв у фазі зростання й інвестують у цифровізацію операцій, мають значно вищий рівень економічної безпеки та демонструють суттєво кращі результати на фазах рецесії та депресії. Тому антициклічне управління будівельним підприємствами є не лише академічною концепцією, а операційно підтверженою стратегічною практикою.

Таблиця 1  
Систематизація підходів до оцінки впливу економічної циклічності на будівельне підприємство

Рівень аналізу	Методи та інструменти	Репрезентативні публікації
Фінансово-діагностичний	Коефіцієнти ROA, ROE, ліквідності; галузевий бенчмаркінг; аналіз неплатоспроможності; прогностичні ML-моделі	Zhang, Chen (2024) [10]; CFMA (2024) [11]; BCIS (2026) [12]
Стратегічно-конкурентний	Матричні методи; фазово-орієнтоване управління; бенчмаркінг стратегій; управління в публічних закупівлях	АндрусівУ., Мажак Ю.(2026) [23]
Операційно-продуктивнісний	Економетричні VAR-моделі продуктивності; багатовимірні системи оцінки ефективності проекту; діагностика основних засобів	Назаренко І., Завора О. (2025) [18]; ІлляшенкоО., МорарС. (2024) [20]
Галузево-середовищний (циклічна динаміка)	Аналіз фаз циклу за обсягами будпродукції, кап. інвестиціями та фін. результатами; структурний аналіз сегментів	Гайденко Є. та ін. (2022) [13]; Казьмін О. (2023) [15]; Ілляшенко О., Морар С. (2024) [20]
Антикризово-адаптивний (воєнний)	Безпековий дисконт; регіонально-диференційована оцінка; алгоритм стратегічного розвитку у воєнний час; SWOT-аналіз	БілецькийІ. та ін. (2024) [21]; Шандрівська О., Мрочко О. (2025) [22]; СадовьякМ. (2025) [19]

*Узагальнено автором*

По-друге, у ранньому попередженні рецесії вагому роль відіграють операційні індикатори будівельних підприємств. Динаміка неплатоспроможності у галузі [12], обсяги капітальних інвестицій [13] і галузевий ціновий індекс [10] зазвичай передують погіршенню фінансових показників будівельного підприємства на 1–3 квартали.

По-третє, у рецесивній фазі зазвичай спостерігається поляризація будівельних підприємств. Дані CFMA [11] і досвід британського ринку [12] свідчать: рецесія нерівномірно пригнічує галузь та посилює конкурентну диференціацію — розрив у рентабельності між кращими і гіршими компаніями зростає. Конкурентоспроможність, таким чином, є не статичною характеристикою, а динамічним ресурсом, ефективність якого проявляється найбільше у кризовий період. Таким чином рецесія є не лише джерелом істотних загроз, але й вікном значних можливостей для найбільш конкурентоспроможних підприємств [10].

По-четверте, війна в Україні засвідчила методологічну недостатність стандартних аналітичних рамок і сприяла створенню самостійного наукового напряму дослідження економічної циклічності будівельної галузі — антикризово-адаптивний підхід з безпековою складовою [21, 22]. Руйнування активів і ринків, форс-мажорне переривання контрактів, регіональна диференціація і структурна деформація будівельного ринку (перекіс у бік інфраструктурних проєктів; перехід від нового будівництва до відновлення [15, 20]) зумовлюють необхідність удосконалення існуючого інструментарію прогнозування економічної циклічності та антициклічного управління будівельними підприємствами. Введення «безпекового дисконту», перехід до регіонально-диференційованих моделей і врахування структурних деформацій ринку є вже не опцією, а необхідністю для вітчизняної науки і практики. Цей методологічний досвід є потенційно цінним і для іноземних компаній, що можуть опинитись у схожих умовах.

По-п'яте, попри відмінності в контекстах і акцентах, зарубіжні і вітчизняні підходи демонструють конвергенцію: незалежно від того, в якій країні аналізується підприємство, ключові висновки збігаються — дефіцит грошового потоку небезпечніший за відсутність прибутку [12], ранні операційні сигнали надійніші за ретроспективну звітність [10, 13], а фазово-диференційований підхід ефективніший за уніфіковані нормативи [11, 23]. Ключові висновки є незалежними від національного контексту і відображають універсальну логіку антициклічного управління будівельними підприємствами, що свідчить про зрілість галузевої методологічної бази і відкриває можливості для міжнародного науково-практичного обміну. Ця конвергенція відображає структурну логіку будівельного підприємства, незалежну від національного контексту.

Слід зазначити, що безпосередній вплив економічної циклічності на економічну безпеку будівельних підприємств зумовлює необхідність розробки концепції антициклічного управління економічною безпекою будівельних підприємств, яка передбачатиме управління економічною безпекою у динаміці на основі прогнозування майбутніх змін економічної кон'юнктури.

Таким чином, використання системи випереджаючих індикаторів циклу Кітчина створює інформаційну основу для переходу до адаптивного антициклічного управління. Їх інтеграція в систему економічної безпеки будівельного підприємства забезпечує своєчасне коригування інвестиційних, фінансових та операційних рішень відповідно до поточної фази короткострокового економічного циклу.

Система індикаторів циклу Кітчина відображає логіку раннього виявлення зміни фаз короткострокового економічного циклу, що має принципове значення для антициклічного управління та забезпечення економічної безпеки підприємств.

Зміна фаз пожвавлення, піднесення, рецесії та депресії відбувається поступово й супроводжується латентними трансформаціями операційної, фінансової та інвестиційної поведінки суб'єктів господарювання, які не одразу проявляються у показниках результативності. У цьому контексті ключову роль відіграють випереджаючі індикатори, що фіксують зміну ділових очікувань, ліквідності та попиту раніше, ніж настає циклічний перелом.

Для фаз підйому економіки — пожвавлення та піднесення — характерною є позитивна динаміка індикаторів ділової активності, інвестиційних намірів і операційної ліквідності. Зростання очікувань бізнесу, активізація проєктної діяльності, скорочення операційного циклу та відновлення грошових потоків сигналізують про перехід від спаду до фази пожвавлення ще до стабільного зростання прибутковості. На наступному етапі, у фазі піднесення, спостерігається

нарощування обсягів проєктного портфеля, інтенсивне залучення кредитних ресурсів, зростання цін на ресурси та підвищення маржинальності, що свідчить про наближення пікових значень економічної активності. Водночас саме уповільнення темпів покращення випереджаючих індикаторів може виступати раннім сигналом вичерпання фази зростання.

Таблиця 2

Відповідність індикаторів фазам циклу Кітчина

Група індикаторів	Пожавлення (early expansion)	Піднесення (boom)	Рецесія (early downturn)	Депресія (trough)
Індекси ділової активності (випереджаючі)	Зростання PMI вище 50; позитивна динаміка бізнес-очікувань	Пікові значення PMI; уповільнення темпів зростання	Зниження PMI до 50; погіршення очікувань	Стабілізація на низьких рівнях; відсутність динаміки
Запаси незавершене виробництво	Скорочення надлишкових запасів; завершення заморожених проєктів	Прискорене накопичення запасів; зростання незавершеного будівництва	Надлишкові запаси; накопичення незавершених об'єктів	Мінімальний рівень запасів; зупинені або повільні проєкти
Кредитна активність (короткострокова)	Відновлення доступу до кредиту; зниження премій за ризик	Активне кредитування; зростання боргового навантаження	Посилення кредитних умов; скорочення лімітів	Кредитна стагнація; дефіцит фінансування
Ліквідність підприємств	Поліпшення OCF; зростання чистого оборотного капіталу	Тимчасовий надлишок ліквідності; зниження фінансової дисципліни	Погіршення ліквідності; зростання касових розривів	Критичний дефіцит обігових коштів
Операційний цикл (ССС)	Скорочення ССС; прискорення обороту активів	Мінімальні значення ССС	Подовження ССС; зростання дебіторки	Хронічно довгий ССС; порушена платіжна дисципліна
Інвестиційна активність	Відновлення інвестицій; запуск нових проєктів	Максимізація інвестицій; перегрів	Згорання інвестицій; заморозування проєктів	Інвестиційна пауза; очікування ринку
Прибутковість (запізнавальні)	Повільне відновлення рентабельності проєктів	Пікові показники маржинальності	Стрімке зниження прибутковості	Нульова або від'ємна рентабельність

*Узагальнено автором*

Таблиця 3

Відповідність індикаторів фазам циклу Кітчина для будівельних підприємств України

Група індикаторів	Пожавлення (фаза виходу зі спаду)	Піднесення (фаза активного зростання)	Рецесія (початок спаду)	Депресія (фаза мінімальної активності)
Галузеві випереджаючі індикатори попиту	Збільшення кількості отриманих дозволів на будівництво; поява відкладеного попиту	Максимальні обсяги дозволів; перенасичення ринку	Різке скорочення нових дозволів; згорання девелоперських планів	Мінімальна кількість дозволів; очікувальна позиція бізнесу
Незавершене будівництво та проєктний портфель	Розмороження раніше зупинених об'єктів; оптимізація портфеля	Нарощування обсягів незаведеного будівництва; запуск масштабних проєктів	Накопичення незавершених об'єктів; призупинення будівництва	Консервація проєктів; уповільнення або зупинка робіт
Ліквідність грошові потоки	Поліпшення операційного грошового потоку; зменшення касових розривів	Тимчасовий надлишок ліквідності; зростання ризиків неефективних витрат	Погіршення ОCF; дефіцит обігових коштів	Критична нестача ліквідності; виживання за рахунок відстрочок
Дебіторсько-кредиторський цикл	Скорочення строків інкасації дебіторської заборгованості	Мінімальні значення ССС; висока оборотність	Подовження дебіторської заборгованості; зростання прострочень	Хронічні неплатежі; розрив платіжних ланцюгів
Кредитне та інвестиційне фінансування	Часткове відновлення доступу до банківського фінансування та програм підтримки	Активне залучення кредитів; зростання боргового навантаження	Жорсткі кредитні умови; відмова банків у фінансуванні	Повна інвестиційна пауза; залежність від авансів і державних програм
Ціни будівельні матеріали ресурси	Стабілізація цін; прогнозовані витрати	Прискорене зростання цін; дефіцит матеріалів кадрів	Зниження попиту; волатильність цін	Мінімальний попит; падіння або стагнація цін
Прибутковість (запізнювальні індикатори)	Повільне відновлення рентабельності проєктів	Пікові показники маржинальності	Стрімке зниження прибутковості	Нульова або від'ємна рентабельність

Узагальнено автором

Фази рецесії та депресії характеризуються протилежною динамікою індикаторів, що відображають погіршення операційної та фінансової гнучкості підприємств. Початок рецесії, як правило, фіксується через погіршення ділових очікувань, зниження інвестиційної активності, подовження дебіторсько-кредиторського циклу та зростання дефіциту оборотних коштів. Ці процеси виникають раніше, ніж відбувається різке падіння прибутковості, що дає змогу використовувати їх як інструмент превентивної діагностики. Перехід до фази депресії супроводжується стабілізацією показників на мінімальних рівнях, консервацією проєктів, інвестиційною паузою та хронічною нестачею ліквідності, що свідчить про досягнення «дна» короткострокового циклу.

Таким чином, індикатори очікувань, ліквідності, оборотного капіталу, проєктної активності та операційного циклу формують інформаційний контур раннього виявлення зміни фаз циклу Кітчина, тоді як показники прибутковості виконують переважно підтверджувальну, запізнювальну функцію. Для будівельних підприємств України використання такої системи індикаторів має особливу прикладну цінність, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати фазові зрушення та перейти від реактивного реагування на кризові явища до проактивного антициклічного управління з урахуванням динаміки короткострокових економічних коливань.

Цінність індикаторів циклу Кітчина полягає не лише в їх окремих значеннях, а насамперед у динаміці, швидкості зміни та взаємодії між показниками різної природи. Саме дисбаланси між операційними, фінансовими та інвестиційними індикаторами формують ранні сигнали фазових зрушень, які неможливо зафіксувати на основі одного або двох традиційних показників. Зокрема, ситуації, коли збереження формальної прибутковості поєднується з погіршенням операційного грошового потоку або подовженням дебіторсько-кредиторського циклу, є типовими для латентної стадії переходу від піднесення до рецесії в межах циклу Кітчина.

Важливим методичним аспектом є доцільність встановлення порогових значень та інтервалів чутливості для ключових випереджаючих індикаторів, адаптованих до специфіки будівельної галузі. На відміну від універсальних нормативів, фазоорієнтований підхід передбачає різну інтерпретацію одного й того самого показника залежно від поточної стадії циклу. Наприклад, зростання боргового навантаження у фазі пожвавлення може виконувати функцію мультиплікатора розвитку, тоді як аналогічна динаміка у фазі піднесення або ранньої рецесії перетворюється на системний ризик економічної безпеки підприємства.

Окремої уваги заслуговує питання інтеграції індикаторів у композитні індекси та внутрішні системи раннього попередження. Посадження галузевих випереджаючих показників (дозволи на будівництво, інвестиційна активність, ціни ресурсів) з мікрорівневими операційними індикаторами (OCF, CCC, завантаженість проєктного портфеля) створює підґрунтя для формування динамічних ризик-профілів підприємства. Такі профілі дозволяють не лише ідентифікувати зміну фази циклу, але й оцінювати глибину потенційного спаду та запас адаптаційної стійкості підприємства.

У сучасних умовах зростає роль цифровізації моніторингу індикаторів, зокрема використання аналітичних панелей, сценарного моделювання та машинного навчання для обробки короткострокових часових рядів. Це особливо актуально для будівельних підприємств, де традиційна фінансова звітність фіксує результати зі

значним лагом, тоді як операційні індикатори оновлюються у режимі близькому до реального часу. Таким чином, індикатори циклу Кітчина можуть виконувати не лише аналітичну, а й безпосередньо управлінську функцію, слугуючи основою для сценарного перегляду бюджетів, інвестиційних програм і ризик-стратегій.

Загалом подальший розвиток індикаторного підходу до аналізу циклу Кітчина доцільно пов'язувати з переходом від описової діагностики до динамічної системи підтримки управлінських рішень, інтегрованої у контур економічної безпеки будівельного підприємства. Саме така еволюція дозволяє трансформувати індикатори економічної циклічності з інструмента постфактум-аналізу на засіб стратегічного передбачення та адаптації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У результаті систематизації сучасних наукових підходів до оцінки впливу економічної циклічності на діяльність будівельних підприємств встановлено, що антициклічне управління в галузі зазнало суттєвої методологічної еволюції — від домінування ретроспективної фінансової діагностики до впровадження адаптивних і безпеково-орієнтованих підходів. Фінансові коефіцієнти ліквідності та прибутковості поступово трансформуються з основного аналітичного інструментарію у контрольний елемент, тоді як випереджаючі операційні та галузеві індикатори стають ключовими засобами ранньої ідентифікації фазових змін економічного циклу.

Будівельні підприємства не є пасивними об'єктами макроекономічної циклічності, а можуть виступати активними суб'єктами антициклічного управління. Підприємства, які застосовують фазово-орієнтовані стратегії, здійснюють превентивну диверсифікацію проєктного портфеля, управляють ліквідністю та субпідрядними ризиками у фазі підйому, демонструють значно вищий рівень економічної безпеки та стійкості в умовах рецесії й депресії. Це свідчить про прикладну валідність концепції антициклічного управління для будівельної галузі.

Найбільшу прогностичну цінність у межах циклу Кітчина мають операційні та галузево-середовищні індикатори. Динаміка інвестиційної активності, неплатоспроможності, вартості ресурсів, обсягів дозволів на будівництво та параметрів операційного циклу, як правило, передують зміні фінансових результатів підприємств на декілька кварталів. Це дозволяє використовувати зазначені індикатори як інструменти раннього попередження рецесії й основи для своєчасного коригування управлінських рішень.

Важливим висновком є виявлена поляризація результатів діяльності будівельних підприємств у фазах спаду. Рецесія не призводить до рівномірного погіршення показників у галузі, а, навпаки, посилює конкурентну диференціацію, трансформуючи кризу на середовище перерозподілу ринкових позицій. За таких умов конкурентоспроможність набуває динамічного характеру й найповніше проявляється саме в кризовий період, що підтверджує доцільність розгляду спаду не лише як загрози, а і як потенційного джерела стратегічних можливостей.

Умови функціонування будівельної галузі України під час війни сформували самостійний антикризово-адаптивний напрям дослідження економічної циклічності. Руйнування активів, регіональна диференціація, структурні деформації попиту та зміщення акценту з нового будівництва на відновлювальні й інфраструктурні проєкти зумовлюють необхідність перегляду класичних антициклічних моделей. Впровадження безпекового дисконту, регіонально

диференційованих оцінок і врахування воєнних ризиків є обов'язковою умовою адекватного прогнозування та управління економічною безпекою будівельних підприємств.

Встановлено конвергенцію вітчизняних і зарубіжних наукових підходів до антициклічного управління. Незалежно від національного контексту підтверджується перевага випереджаючих операційних сигналів над ретроспективною фінансовою звітністю, критична роль грошового потоку порівняно з показниками прибутковості та ефективність фазово-диференційованих управлінських рішень. Це свідчить про сформованість універсальної логіки антициклічного управління будівельними підприємствами та відкриває можливості для міжнародного методологічного обміну.

Безпосередній вплив економічної циклічності на економічну безпеку будівельних підприємств зумовлює потребу у формуванні концепції антициклічного управління економічною безпекою, яка ґрунтується на прогнозуванні фаз короткострокового економічного циклу. Інтеграція системи випереджаючих індикаторів циклу Кітчина в управлінські контури забезпечує перехід від реактивного реагування на кризові явища до проактивного, адаптивного управління фінансовими, інвестиційними та операційними рішеннями з урахуванням динаміки економічної кон'юнктури.

#### **Список використаних джерел**

1. Steenberg J. Challenging Times for Construction Sector in 2024. Coface. URL: <https://www.coface.com/news-economy-and-insights/challenging-times-for-homebuilders-and-real-estate-companies> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Pheng L. S., Hou L. S. The Economy and the Construction Industry. *Construction Quality and the Economy*. 2019. P. 21–54. DOI: 10.1007/978-981-13-5847-0\_2.
3. Li Y., Maxwell D. W., Moehler R. Evolving business models in the construction industry: a comprehensive review and analysis. *Production Planning & Control*. 2026. Vol. 37, № 2. P. 109–127. DOI: 10.1080/09537287.2025.2463370.
4. Harvey J. T. Appendix: Critical Survey of Business Cycle Theories. *US Business Cycles 1954–2020: Sources, Symptoms, Solutions*. Cambridge University Press, 2025. P. 129–160. <https://doi.org/10.1017/9781009693509.007>
5. Моголівець А. А. Механізм державного регулювання фінансової стійкості будівництва в умовах економічної циклічності : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2019. 214 с.
6. Скрипник О. В. Формування маркетингової цінової політики підприємств будіндустрії в умовах економічної циклічності : дис. ... д-ра філософії : 051 Економіка / Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2021. 235 с.
7. Kitchin J. *Cycles and Trends in Economic Factors*. The Review of Economics and Statistics. 1923. Vol. 5. P. 10–16. DOI: 10.2307/1927031.
8. Палагіцький В., Скрипник А., Скрипник О. Вплив економічної циклічності на формування економічної безпеки будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2025. Т. 3(55). С. 168–184. DOI: 10.32347/2707-501x.2025.55(3).168-184.
9. *The Next Normal in Construction: How Disruption is Reshaping the World's Largest Ecosystem : Executive Summary* / McKinsey & Company. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/the-nextnormal-in-construction>

10. Zhang R., Chen L. The Impact of COVID-19 on the Financial Performance of UK Construction Firms. *Construction Management and Economics*. 2024. Vol. 42, № 10. P. 867–885. DOI: 10.1080/01446193.2024.2355882.

11. 2024 Construction Financial Benchmark : Executive Summary / Construction Financial Management Association (CFMA). URL: <https://cfma.org/articles/cfma-s-2-24-construction-financial-benchmark-executive-summary>

12. Latest Construction Firm Insolvency Figures / Building Cost Information Service (BCIS). URL: <https://bcis.co.uk/news/construct-insolvencies-latest-news/>

13. Гайденко С. М., Коненко В. В., Соколов Д. В. Аналіз стану розвитку підприємств будівельного бізнесу України під впливом пандемії COVID-19. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 96–104. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.5.96.

14. Сучасні тенденції ринку нерухомості України / Н. С. Фененко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 10. С. 166–176. URL: [https://economicscience.net/wp-content/uploads/2022/10/10.22\\_topic\\_Nazar-S.-Fenenko-Vitalia-V.-Koibichuk-Natalia-S.-Pedchenko-166-176.pdf](https://economicscience.net/wp-content/uploads/2022/10/10.22_topic_Nazar-S.-Fenenko-Vitalia-V.-Koibichuk-Natalia-S.-Pedchenko-166-176.pdf) DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-166-176.

15. Казьмін О. Г. Стан та перспективи розвитку будіндустрії України в умовах економічної кризи, викликаній повномасштабною агресією РФ, з точки зору економічної циклічності. *Будівельне виробництво*. 2023. № 76. С. 109–117. <https://doi.org/10.36750/2524-2555.76.109-117>

16. Паламарчук О. М., Петришина С. В. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-45.

17. Коба О. В. Будівельний бізнес України: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. Т. 34(73), № 2. С. 13–18. DOI: 10.32782/2523-4803/73-2-3.

18. Назаренко І. М., Завора О. М. Діагностика діяльності будівельних підприємств в Україні: стан, проблеми та виклики. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: 10.5281/zenodo.17468084.

19. Садов'як М. Б. Аналіз актуальних тенденцій розвитку будівельних підприємств. *Академічні візії*. 2025. № 49. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17782284>

20. Іллященко О. В., Морар Є. М. Оцінка тенденцій розвитку будівельного бізнесу України. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 90. DOI: 10.32782/bses.90-4.

21. Білецький І. В., Кондратенко Н. О., Рудаченко О. О. Теоретико-методичні аспекти формування стратегії розвитку підприємств будівельної галузі України в умовах воєнного стану. *Проблеми економіки*. 2024. № 3(61). С. 162–169. DOI: 10.32983/2222-0712-2024-3-162-169.

22. Шандрівська О. Є., Мрочко О. Ю. Дослідження ринку нерухомості України в умовах економічної нестабільності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2025. Т. 9, № 1. С. 112–118. DOI: 10.23939/semi2025.01.

23. Андрусів У., Мажак Ю. Концептуальні основи управління розвитком будівельних підприємств в умовах постійних змін. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. Серія: Економіка, психологія та менеджмент. 2026. Вип. 7. DOI: 10.54929/3041-2390-2026-07-04-06.

24. Перегуда Ю. Підвищення адаптаційності до економічних викликів як ключовий компонент забезпечення конкурентоспроможності українських будівельних підприємств. *Соціальний розвиток: економічні та правові питання*. 2025. № 12. DOI: 10.70651/3083-6018/2025.12.09.

**Viktor Palagitsky**

***Scientific and methodological principles of anticyclical management as a tool for ensuring the economic security of construction enterprises***

*The article provides a comprehensive comprehensive analysis and scientific systematization of modern theoretical and methodological approaches to countercyclical management of construction enterprises. The study is based on a review of domestic and foreign professional publications in this area for 2020–2025, which made it possible to identify key areas of transformation of research methodology in the field of cyclicity, as well as a number of anticyclical measures under the influence of financial and economic crises, pandemic restrictions and military risks. It is substantiated that the construction industry, due to its high capital intensity and long investment cycle, is characterized by an asymmetric response to macroeconomic fluctuations, which is most clearly manifested within the short-term Kitchin cycles.*

*The paper proposes a multi-level systematization of approaches to assessing the impact of economic cyclicity on the development parameters of enterprises, covering financial-diagnostic, strategic-competitive, operational-productive, industry-environmental and anti-crisis-adaptive sections. The financial-diagnostic level involves monitoring the profitability of assets, liquidity and solvency; strategic - phase-oriented planning and adjustment of competitive strategies; operational - application of econometric models of the effectiveness of construction projects; industry - analysis of investment activity and regulatory conditions.*

*Particular attention is paid to the anti-crisis-adaptive level, which reflects the specifics of the functioning of construction enterprises in conditions of martial law and a shortage of financial resources. The conclusions emphasize the combination of foreign forecast models of economic cycles and Ukrainian practices of adaptive management. It has been proven that the transition from retrospective analysis of financial statements to proactive systems of leading operating indicators is a key condition for strengthening economic security and ensuring the sustainability of enterprises in different phases of the economic cycle: "recovery" and "upturn" (phases of economic recovery), as well as "recession" and "depression" (phases of decline).*

**Keywords:** *anticyclical management, construction enterprise, economic cyclicity, economic security, Kitchin cycles, wartime economy, adaptive management.*