Івахненко І. С.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту в будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектури
м. Київ, Україна
Рожко Т. С.
студентка,
Київський національний університет будівництва і архітектури
м. Київ, Україна

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-31

ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО "TURNAROUND" МЕНЕДЖМЕНТУ У ВІДНОВЛЕННІ ПРОБЛЕМНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

Складність, масштаб і взаємопов'язані ланцюги постачання, притаманні великим капітальним проєктам, роблять будівельний сектор особливо вразливим до системних збоїв. Коли проєкти суттєво відхиляються від початкового обсягу, бюджету чи графіка, стандартні коригувальні дії виявляються недостатніми, і організаційна відповідь змінюється від рутинного управління проєктами до управління реорганізацією проєктів, спеціалізованої дисципліни, спрямованої на порятунок підприємств на межі краху та відновлення їхньої життєздатності.

Управління реорганізацією проєктів визначається як стратегічний, операційний і фінансовий процес, призначений для відновлення проєкту або організації в скрутному становищі з метою досягнення заздалегідь визначених цілей. Цей процес відрізняється від стандартного відновлення необхідністю усунення глибоко вкорінених системних недоліків у менеджменті, лідерстві та життєздатності основного бізнесу, застосовуючи принципи корпоративного оновлення до тимчасових проєктних операцій.

Підтримка процесу відновлення вимагає постійної уваги та дотримання нових адміністративних стандартів. Моніторинг має проводитися систематично з використанням інструментів управління, таких як діаграми Ганта та спеціалізоване програмне забезпечення для проектів, для перевірки виконання ключових показників. Менеджер з

відновлення має безперервно контролювати дані, забезпечуючи оперативне реагування на будь-які ознаки повторних проблем (табл. 1).

Таблиця 1

Найкращі практики в процесі реорганізації проекту

Фаза повороту	**Мета**
Діагноз (оцінка)	Зупинити неконтрольований спад та зрозуміти системні збої.
Стабілізація (сортування)	Зупиніть кровотечу, відновіть впевненість та встановіть контроль.
Відновлення (Виконання)	Перебудувати проєкт на основі переглянутих базових показників та чіткої стратегії.
Підтримка (Моніторинг)	Забезпечити довгостроковий успіх та організаційне навчання.

Організаційна структура повинна забезпечувати гнучке управління, де корективи вносяться на основі даних із безперервних циклів зворотного зв'язку. Такий системний і дисциплінований підхід гарантує, що проект залишається під контролем протягом усього життєвого циклу та мінімізує ризик повторного виникнення системних проблем. Після досягнення проектом «мінімальної виграшної позиції» – моменту, коли виконані всі вимоги та уникнуто серйозних невдач – керівництво повинно провести детальне оцінювання результатів відновлення. Це оцінювання визначає ефективність та успішність проведених відновлювальних заходів [1].

Головна адміністративна мета заключного етапу – максимізація організаційного навчання. При правильному аналізі невдачі стають цінним джерелом зворотного зв'язку. Організації, які системно оцінюють свої невдалі проекти, мають значно більші шанси на успіх у майбутніх ініціативах. Процес має фіксувати конкретні уроки, виявляти системні слабкі місця, зміцнювати механізми прийняття рішень та покращувати здатність прогнозувати, щоб запобігти можливим критичним збоям у майбутньому.

Будівельна галузь України працює в умовах системної нестабільності, спричиненої війною. Обсяг нових проєктів скоротився на 30–40%, а банкрутство навіть одного великого проекту може підірвати фінансову стабільність усього портфеля компанії. Управління реорганізацією проектів (РТМ) – це спеціалізований стратегічний і

фінансовий процес, спрямований на відродження проекту у складному стані (рис. 1). Це критично важливо, адже 70% проектів у світі не досягають своїх цілей, а в Україні РТМ є необхідним для виживання компаній та ефективного використання кошторису відновлення у $524 млрд [2].

Рис. 1. Ключові етапи РТМ

Орієнтовна вартість реконструкції в Україні оцінюється у $524 млрд. Це відкриває величезний потенціал, але водночас є мега-проєктами з високим рівнем ризику невдачі. Світовий банк і ЄБРР очікують від уряду підвищення спроможності щодо підготовки проєктів, а також впровадження реформ у сферах корпоративного управління та боротьби з корупцією. Ефективне застосування РТМ слугує підтвердженням успішності цих реформ.

Обов'язкове використання типових контрактів FIDIC є ключовим кроком для реалізації вимог МФО. Ці стандарти забезпечують прозорість, справедливий розподіл ризиків та сприяють зменшенню затримок у реалізації проєктів (табл. 2) [2].

З огляду на масштаб поставлених завдань, стратегічно важливим кроком є створення Державного офісу управління реорганізацією проектів (PTM Office). Основні функції цього органу включають незалежний діагностичний моніторинг, впровадження стандартів FIDIC та KPI, а також функціонування як національного центру накопичення «отриманих уроків», що допомагає запобігати системним помилкам у майбутніх проектах відновлення [3].

Таблиця 2

Порівняння кризових сценаріїв у проєктах та відповідні механізми їх відновлення

Сценарій	Проблема	Застосування РТМ	Рішення та Перспектива
Великий Дорожній Проект	Перевитрати (сталь +60%, слабка комунікація.	RCA виявляє помилки планування. Призначення РТМ-менеджера.	Перехід на модель FIDIC, встановлення жорстких KPI для відновлення довіри донорів.
Житловий Комплекс	Фінансова зупинка (70% проблем із фінансуванням), конфлікти з інвесторами/ активістами.	Фінансове сортування, проактивне залучення стейкхолдерів.	Залучення нового інвестора, впровадження адаптивної моделі управління та цифровізації для подолання дефіциту кадрів.

Література:

1. Specialist construction business – turnaround and financial management. URL: https://playfairpartnerships.com/case-study/construction-business-turnaround/ (дата звернення 19.01.2026)

2. Будівельний ринок України 2024 року. URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024 (дата звернення 19.01.2026)

3. Тенденції будівельного ринку України під час воєнного стану. (2023). Glemanlas. URL: https://glemanlas.com/tendenciyi-budivelnogo-rinku-ukrayini-pid-chas-voyennogo-stanu/ (дата звернення 18.01.2026)