

УДК 005.334:658.15

Камінська Тетяна Григорівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів
Академія праці, соціальних відносин і туризму*

Kaminska Tetiana

*Doctor of Sciences in Economic, Professor
Department of Finance
Academy of Labour, Social Relations and Tourism
ORCID: 0000-0002-7844-4483*

Кобзиста Олена Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Академія праці, соціальних відносин і туризму*

Kobzyska Olena

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor Department of Finance
Academy of Labour, Social Relations and Tourism
ORCID: 0009-0006-6578-5496*

Ткаченко Яніна Станіславівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Академія праці, соціальних відносин і туризму*

Tkachenko Ianina

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor Department of Finance
Academy of Labour, Social Relations and Tourism
ORCID: 0000-0001-5471-9000*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11589

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ
ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

**MANAGING FINANCIAL RISKS OF UKRAINE'S
CONSTRUCTION ENTERPRISES AMID
WAR-TIME INSTABILITY**

Анотація. Вступ. Сучасні умови воєнної нестабільності суттєво змінюють фінансово-економічне середовище функціонування підприємств будівельної галузі України. Високий рівень невизначеності, інвестиційна непередбачуваність, порушення логістичних ланцюгів та валютні коливання формують нову конфігурацію фінансових ризиків, що вимагає адаптації механізмів управління ними. Попри наявність загальних фінансових інструментів, їх застосування у будівельній сфері залишається обмеженим через дефіцит фінансових ресурсів, кадрову нестачу та слабку інституційну підтримку. Постає потреба у створенні адаптивної системи управління фінансовими ризиками, інтегрованої з операційними й стратегічними процесами підприємств.

Мета. Метою дослідження є наукове обґрунтування та розроблення концептуальних підходів до формування системи управління фінансовими ризиками підприємств будівельної галузі України в умовах воєнної нестабільності, спрямованої на підвищення їх фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та здатності до стратегічної адаптації.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження стали аналітичні матеріали про стан будівельного ринку України, нормативно-правові акти у сфері фінансового регулювання, статистичні дані, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань ризик-менеджменту. Для досягнення поставленої мети використано комплекс методів наукового пізнання: аналізу та синтезу (для виявлення структури фінансових ризиків), класифікації (для групування ризиків за рівнями впливу), порівняльного аналізу (для оцінки ефективності існуючих механізмів управління), а також сценарного моделювання (для прогнозування фінансових наслідків ризикових подій).

Результати. У ході дослідження виявлено, що воєнна нестабільність формує багаторівневу систему ризиків – макроекономічних, галузевих, операційних та фінансових, серед яких ключовими для будівельних підприємств є ризики ліквідності, валютні коливання, перебої у постачанні, інвестиційна непередбачуваність та дефіцит робочої сили. Доведено, що війна є не лише дестабілізуючим, а й трансформаційним чинником, який стимулює впровадження нових моделей фінансового управління. Запропоновано модель адаптивного фінансового ризик-менеджменту, що базується на поєднанні оперативних, стратегічних та інвестиційних інструментів, а також індикативну систему оцінювання фінансової стійкості підприємств за групами показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності та оборотності активів. Розроблено концепцію «фінансового щита підприємства», яка передбачає створення резервних фондів, страхових механізмів, державних гарантій та системи взаємного кредитування в межах галузі.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до кількісної оцінки впливу фінансових ризиків на стійкість будівельних підприємств, інтеграцію ризик-менеджменту у систему стратегічного планування, а також формування державних програм підтримки фінансової стабільності галузі у післявоєнний період.

Ключові слова: фінансові ризики, фінансовий менеджмент, будівельна галузь, управління ризиками, адаптивні стратегії, енергоефективність, диверсифікація.

Summary. Introduction. The current conditions of wartime instability significantly transform the financial and economic environment in which construction enterprises in Ukraine operate. A high level of uncertainty, investment unpredictability, disruptions in logistics chains, and currency fluctuations create a new configuration of financial risks that requires adaptation of risk management mechanisms. Despite the availability of general financial instruments, their application in the construction sector remains limited due to a shortage of financial resources, staff deficits, and weak institutional support. This creates the need for an adaptive financial risk management system integrated with the operational and strategic processes of enterprises.

Purpose. The purpose of the study is to scientifically substantiate and develop conceptual approaches to forming a financial risk management system for construction enterprises in Ukraine under conditions of wartime instability, aimed at enhancing their financial resilience, investment attractiveness, and capacity for strategic adaptation.

Materials and Methods. The information base of the research consists of analytical materials on the state of the construction market in Ukraine, regulatory and legal acts in the field of financial regulation, statistical data, and academic works by domestic and foreign authors on risk management. To achieve the research objectives, a set of scientific methods was used: analysis and synthesis (to identify the structure of financial risks), classification (to group risks by the level of impact), comparative analysis (to evaluate the effectiveness of existing management mechanisms), and scenario modeling (to forecast the financial consequences of risk events).

Results. The study revealed that wartime instability creates a multi-level risk system – macroeconomic, sectoral, operational, and financial. Among the most significant risks for construction enterprises are liquidity risks, currency fluctuations, supply disruptions, investment unpredictability, and labor shortages. It is proven that war is not only a destabilizing factor but also a transformational one, stimulating the introduction of new financial management models. An adaptive financial risk management model is proposed, based on a combination of operational, strategic, and investment tools, along with an indicative system for assessing the financial resilience of enterprises using groups of indicators such as liquidity, solvency, profitability, and asset turnover. The concept of a «financial shield of the enterprise» was developed, which includes the creation of reserve funds, insurance mechanisms, state guarantees, and a system of mutual lending within the industry.

Discussion. Further research should focus on developing methodological approaches to quantitatively assessing the impact of financial risks on the resilience of construction enterprises, integrating risk management into strategic planning systems, and establishing state programs to support the financial stability of the industry in the post-war period.

Key words: financial risks, financial management, construction industry, risk management, adaptive strategies, energy efficiency, diversification.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження фінансових ризиків підприємств в Україні в сучасних умовах обумовлена рядом чинників, що визначають стабільність та розвиток економіки країни. В умовах постійних змін внутрішньоекономічної ситуації, зовнішньої політичної нестабільності та економічної кризи підприємства стикаються

з численними фінансовими ризиками, які можуть суттєво вплинути на їх життєздатність та конкурентоспроможність. В Україні спостерігається високий рівень економічної волатильності, зокрема через коливання валютних курсів, інфляційні процеси та загальну економічну невизначеність. Це створює додаткові ризики для підприємств, пов'язані

з ціноутворенням, витратами та фінансовими результатами. Війна в Україні має серйозний вплив на діяльність підприємств, зокрема через фізичні руйнування інфраструктури, обмеження доступу до певних ринків, зміни в зовнішньоекономічних відносинах. В таких умовах фінансові ризики набувають нового значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми управління фінансовими ризиками вітчизняних підприємств досліджуються в роботах цілого ряду вітчизняних науковців. Зокрема, Чех Н., Вершиніна Д. та Луб А. розглядають основні ризики системи економічної безпеки будівельного підприємства, аналізують шляхи їх ідентифікації та управління ними [1]. Олешко Т., Попик Н., Турченко Д. описують основні методи та інструменти, які використовуються для оцінки та управління ризиками, зокрема при прийнятті стратегічних рішень щодо інвестиційної діяльності [2]. Макуха Р. С. досліджує роль та структуру будівельної галузі України, яка є важливим каталізатором фізичного відновлення та стимулювання економічного зростання [3]. Паламарчук О. та Петришина С. також зупинилися на дослідженні наслідків зростання будівельної галузі, що призводить до виникнення необхідних умов для економічного розвитку країни та вирішення соціальних проблем [4]. Янковська Л., Семчук Ж., Шевчук Я., Антоноук Н. та Нагірна О. детально аналізують теоретичні підходи до визначення фінансових ризиків підприємств в умовах війни [5], а також оцінку фінансових втрат після року з початку повномасштабної агресії. Водночас, в теорії фінансових ризиків, поза дослідженнями залишаються численні питання, які потребують поглибленого доопрацювання, зокрема у галузевому розрізі підприємницької активності в умовах воєнної нестабільності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз фінансових ризиків, з якими в умовах війни стикається будівельна галузь України, визначення найбільш поширених практичних підходів подолання ризикових ситуацій будівельними підприємствами та пропозиції щодо можливостей вдосконалення стратегії управління цими ризиками з метою збереження ліквідності, платоспроможності та стійкості підприємств.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правове забезпечення щодо регулювання фінансової діяльності підприємств в Україні; аналітичні матеріали та статистичні дані Державної служби статистики України про стан будівельного ринку та Національного банку України; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, які досліджують проблематику фінансової стійкості, ризик-менеджменту та антикризового управління в умовах невизначеності.

У процесі дослідження було використано такі наукові методи: метод теоретичного узагальнення та групування — для систематизації видів фінан-

сових ризиків у будівельній галузі, визначення їх взаємозв'язків і впливу на фінансову стійкість підприємств; метод аналізу та синтезу — для розкриття сутності фінансових ризиків, оцінки ефективності існуючих інструментів управління та виявлення їхніх обмежень у умовах військового конфлікту; сценарне моделювання — для прогнозування наслідків зміни фінансових ризиків (ліквідності, валютних, інвестиційних тощо) і розроблення адаптивних стратегій управління; метод логічного узагальнення результатів — для підготовки висновків і пропозицій щодо вдосконалення механізмів управління фінансовими ризиками у будівельній галузі України.

Виклад основного матеріалу. Будівельна галузь України відіграє стратегічну роль у відновленні та розвитку інфраструктури, яка зазнала та зазнає масштабних руйнувань. Без належного функціонування будівництва неможливі не лише відбудова доріг, мостів, енергетичних мереж, житлового фонду, але й відновлення соціальної інфраструктури — лікарень, шкіл, об'єктів комунального призначення. Повномасштабне вторгнення ще більше загострило проблеми та ризики будівельної галузі. Галузь стикається з надзвичайними фінансовими ризиками: пошкодження та/або руйнування активів, перебої з логістикою, проблеми із забезпеченням доступу до фінансових ресурсів, інфляція, валютні коливання, перебої з постачанням матеріалів чи обладнання через логістичні проблеми або через ураження виробничих потужностей, зростання цін, проблема страхування ризиків (відшкодування збитків може бути затримане або частково неприйнятне), великий обсяг незавершеного будівництва. Усі ці фактори без якісного управління ризиками не просто ставлять під загрозу ліквідність та платоспроможність компаній, але можуть призвести до банкрутств. Тому дослідження механізмів управління фінансовими ризиками в цій галузі в умовах військового стану є надзвичайно актуальним.

Через нестачу фінансового планування, слабку прогнозованість та слабку внутрішню систему управління ризиками компанії будівельної галузі стикаються з серйозними викликами і в сфері фінансового забезпечення:

- Проблеми із доступом до капіталу — банки чи інвестори часто оцінюють будівельний бізнес як ризиковий і відмовляють у кредитах або вимагають дуже високих ставок чи застав.
- Обмеженість авансування реалізованих проєктів — на фоні військових руйнувань та зростання нестабільності економіки в цілому більшість замовників, особливо іноземних інвесторів, державних органів та міжнародних організацій, вимагають виконання робіт без надання авансування.
- Відтік інвестицій та зниження платоспроможного попиту.

За таких умов особливого значення набувають питання оперативного реагування на кризові ситуації, перегляду стратегічних і тактичних планів

фінансової діяльності підприємств, а також пошуку нових інструментів хеджування ризиків, адаптованих до українських реалій.

Згідно зі статистикою, галузь будівництва за останні роки пережила значні коливання: після початку повномасштабної війни спостерігалось стрімке падіння обсягів у порівнянні з попередніми періодами. Якщо до початку повномасштабної війни галузь демонструвала стабільне зростання: у 2021 році обсяг виконаних робіт становив \$9,5 млрд. [6], то у 2022 році ринок скоротився більше 55%. У 2023 і 2024 роках розпочалося поступове відновлення: ріст становив 28% і 12% відповідно (Рис.1).

Особливо падіння стало характерним для сегментів інфраструктури та інноваційних проєктів. Звіти підприємств показують зменшення рівня здачі інфраструктурних об'єктів, збільшення строків виконання робіт, затримки фінансування та накопичення дебіторської заборгованості. Окрім того, спостерігається географічна переорієнтація ринку — основна будівельна активність перемістилась на захід України (Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області), де реалізується більшість житлових і логістичних проєктів. За перше півріччя 2025 року обсяги робіт у інфраструктурному сегменті скоротилися близько на 30% у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року [6].

За даними біржових та галузевих звітів, будівельна галузь вносить у ВВП значну частку; наприклад, у 2023 році і на початку 2024го розвиток будівництва забезпечував стабільний рівень у межах десятків мільярдів гривень, але з порушеннями платежів та збільшенням собівартості. У 2025 році очікується, що темпи зростання у будівництві випереджатимуть динаміку ВВП. Частка будівельних робіт у структурі економіки зростає з 2,5% у 2023 році до 2,7% у 2024 році [6]. Варто зазначити, що з 2023 року можна відмітити поживлення будівельного

виробництва. Однак, не слід забувати, що тут є прямий вплив військового стану. Значною мірою обсяги виробництва зросли за рахунок зростання замовлень на відновлення зруйнованих інфраструктурних об'єктів (доріг, мостів, комунікацій), що сприяло зростанню інженерного будівництва (Рис. 2).

Як свідчать дані, за період з 2021 по 2025 рік у 4 рази зросли обсяги виробництва у секторі інших інженерних споруд (від 5% до 20%) у загальному обсязі, і скоротилися обсяги транспортної інфраструктури з 55% до 22% (Рис. 3). Це, передусім пов'язано з необхідністю будівництва захисних споруд об'єктів енергетичної галузі та ін.

Довгострокові контракти є типовими для даної галузі. Однак, інфляція та валютні коливання створюють невизначеність при їх укладанні. Офіційна інфляція в Україні в 2024 р. та 2025 р. тримається на позначках вище 10% за рік [7], плюс девальвація гривні, яка підвищує витрати на імпортовані матеріали. Окрім того, вартість будівельних матеріалів зростає через підвищення транспортних ризиків та збільшення цін на паливо. Це призводить до підвищення собівартості та, відповідно, зниження маржі. Дані конкретних підприємств демонструють збільшення витрат на матеріали в межах 2040% порівняно з довоєнними рівнями.

Частка державних контрактів, участь у проєктах з відновлення, грантів, міжнародних інвестицій — усе це підтримує сьогодні галузь та дозволяє забезпечити навіть приріст обсягів виробництва. Однак, структура замовлень і державна підтримка часто має бюрократичні перепони або нерівномірно розподілено за регіонами. Зокрема, «Планом відновлення України» на 2023–2025 роки було заплановано 580 проєктів загальною вартістю порядку 350 млрд. дол. [8], але окрім очікуваних результатів відсутня інформація про стан їх реалізації. Через затримки в оплаті з боку держави, замовників та зменшення

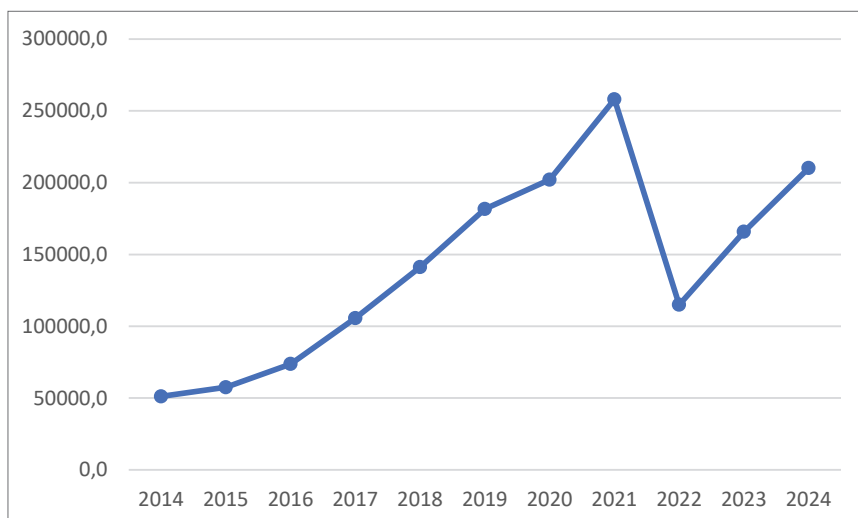


Рис. 1. Обсяг виробленої будівельної продукції у 2014–2024 роках, млн. грн.
Джерело: розроблено авторами на основі [6]

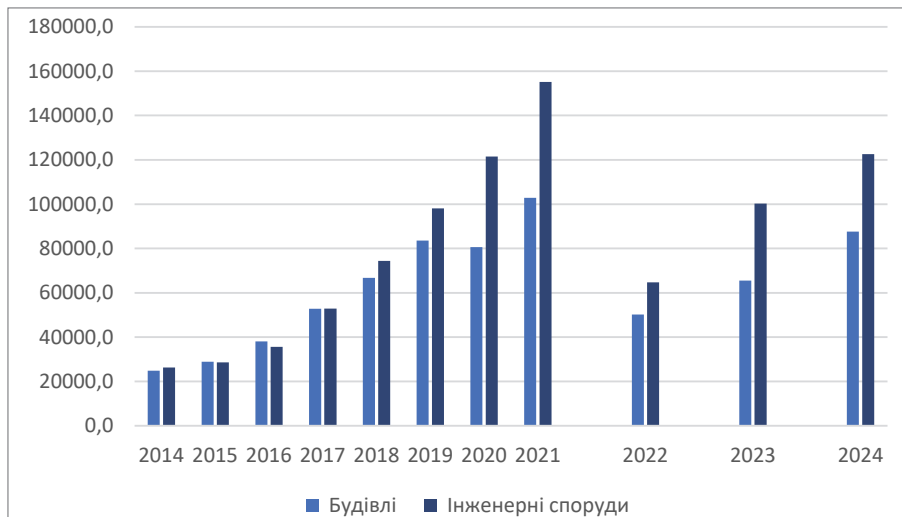


Рис. 2. Співвідношення обсягів виробництва будівель та інженерних споруд, млн. грн.

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

фінансових потоків, багато підприємств будівельної галузі мають нарощення дебіторської заборгованості, що стримує ліквідність. А це, у свою чергу, веде до зростання і показника кредиторської заборгованості. Тому усе більшої популярності набуває використання, особливо це стосується малих підприємств будівельної галузі, передоплат від клієнтів, укладання договорів з чіткими умовами про оплату поетапно; мінімізація кредитної заборгованості; зроблення підрядів таким чином, щоб плечі фінансових навантажень розділялись з партнерами; тримання мінімального запасу матеріалів; гнучкий режим роботи, скорочення штату, перенесення об'єктів.

Пошук фахівців на окремі посади триває до пів року, що ускладнює дотримання строків будівництва. У 2023–2024 роках будівництву бракувало понад 150 тисяч працівників, а до 2025 року нестача працівників перевищить мільйон [4]. Щоб вирішити цю проблему, компанії змушені збільшувати зарплати, пропонувати бонуси та залучати до роботи жінок і людей старшого віку на менш фізично навантажені посади: інженери, виконроби, оператори техніки,

водії, зварювальники. Через це середня заробітна плата зросла за рік майже на 25%, досягнувши 24–25 тисяч гривень на місяць. Крім того, у деяких компаніях вже розглядається можливість залучення робітників із країн Азії.

На фоні перерахованого можна виділити ключові моменти, які виступають чинниками фінансових ризиків для вітчизняних будівельних підприємств сьогодні:

- Фінансові коливання — валютні ризики, зростання цін на матеріали, інфляція, нестабільність платежів.
- Ризик фізичного знищення або пошкодження об'єктів та активів через бойові дії та обстріли.
- Перебої в логістиці та постачанні матеріалів, обумовлені як питаннями безпеки транспортування, так і через руйнування транспортних шляхів, мостів, портів.
- Проблеми контрактів і оплат через затримки розрахунків, відмова або затримка замовників щодо відшкодування витрат, особливо у державному секторі.



Рис. 3. Співвідношення обсягів виробництва за галузями інженерного будівництва у 2021 р., 2022 р. та 2024 р.

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

- Недостатня страхова підтримка — або висока вартість страхування, або неприйнятні умови, або обмеження доступу в зонах, що близькі до фронту.
- Недостатнє внутрішнє управління ризиками через слабкість системи прогнозування, бюджетування, моніторингу, невідповідність до надзвичайних змін.
- Регуляторні та правові бар'єри ускладнюють процедуру отримання дозволів, небезпека зміни нормативів, невизначеність законодавства під час воєнного стану.
- Обмежений доступ до фінансування, оскільки банки та інвестори роблять жорсткіші умови або утримуються від фінансування у високоризикових регіонах.
- Кадрові ризики, що обумовлені нестачею кваліфікованої робочої сили через мобілізацію, переселення працівників, безпеку праці.
- Психологічний страх інвесторів, постачальників, клієнтів до підприємств галузі через небезпеку, ризик злочинів чи руйнувань.

Усе більше вітчизняних компаній звертаються до використання у своїй діяльності сучасних підходів до вирішення проблеми управління ризиками у поєднанні зі специфікою управлінської діяльності. Основні стратегії управління ризиками базуються на наступних основних концепціях:

- теорія ризику — включає ймовірнісний підхід до оцінки та управління шансу на збитки та невдачі;
- контроль грошового потоку і управління ліквідністю — елементи управління фінансовою стійкістю, формування прогнозу вхідних та вихідних грошових потоків;
- модель стрестестування і сценарного прогнозування — раніше використовувалася переважно

у фінансових інституціях, тепер адаптована до корпоративного середовища;

- концепція фінансової резильєнтності — здатність підприємства витримувати шоки, адаптуватися, зменшувати ризики, відновлюватися.
 - модель балансу між ризиком і доходом — підприємства мають оцінювати потенційні прибутки від нових проектів проти ризиків, включно з правовими, фінансовими, матеріальними, безпековими.
- Існуючі практики управління ризиками показують, що підприємства, які активніше застосовують адаптивні стратегії, мають кращу стійкість та здатність до виживання.

В Табл. 1 представлені найбільш поширені підходи до організації ризикового управління підприємствами будівельної сфери.

Окремим напрямком роботи будівельних підприємств сьогодні стає реалізація проектів на державне замовлення або виконання спільних державноприватних проектів будівництва чи ремонту інфраструктури, що піддавалася обстрілам. Підрядник стикається з руйнуванням частин робіт, затримками виконання через безпеку (постійні тривоги та загрози обстрілів), зміною умов застосування ресурсів, потребою коригувати бюджет через підвищення цін на матеріали чи паливо та ін.

Серед можливих варіантів зниження ступеню ризиків тут впроваджується застосування додаткових кошторисів на форсмажорні обставини; страхування окремих ділянок або етапів робіт; обумовлення гнучкості строків контрактів, умов компенсацій з боку держави; вимоги до постачальників або субпідрядників мати певний обумовлений запас матеріалів; використання місцевих ресурсів; мобілізація резервів і фондів на випадок руйнувань.

Таблиця 1

Підходи до організації ризикового управління будівельних компаній

Підходи до організації ризикового управління	Коротка характеристика
Системний ризикменеджмент	включення внутрішніх процедур і політик, які регулярно оновлюються, включно з моніторингом ризиків, раннім виявленням, оцінкою й планами реагування
Сценарний аналіз	моделювання декількох сценаріїв розвитку (оптимістичний, базовий, песимістичний), зокрема врахування можливих ескалацій бойових дій, порушень постачання або перебоїв логістики
Хеджування витрат і валютних ризиків	укладання контрактів в іноземній валюті чи застосування валютних опціонів; страховки або гарантії
Контроль і оптимізація структури витрат	реструктуризація контрактів з постачальниками, перегляд умов оплати, пошук альтернативних постачальників, зменшення собівартості через локалізацію матеріалів
Диверсифікація доходів або сегментів діяльності	частина бізнесу, наприклад, може переключитись на ремонт існуючих об'єктів, реконструкцію, чи інші види діяльності з меншою залежністю від нового будівництва
Інституційна підтримка	державні програми, гранти, фінансові стимули, податкові пільги, регуляторна стабільність
Використання цифрового управління і технологій для зменшення витрат і підвищення прозорості	ERP-системи, системи контролю запасів, автоматизація управління проектами

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 3; 5]

Для прикладу, конкретні кроки по управлінню ризиками включають зміну окремих принципів організації роботи та посилення контролю за окремими аспектами поточної діяльності. Для продовження будівництва «заморожених проектів» або відновлення пошкоджених в результаті обстрілів недобудов характерними сьогодні є забезпечення страховки по частковому покриттю ризику пошкодження; перемовини з постачальниками щодо відстрочки платежів; залучення державних компенсацій; переорієнтація на локальних постачальників, навіть якщо це дорожче; суворий контроль запасів матеріалів на складі; створення резерву ліквідності на випадок аварій.

Стратегії управління ризиками великих компаній, які працюють і в інфраструктурі, і в житловому будівництві та мають портфелі проектів у різних регіонах (зокрема і постраждалих), базуються переважно на диверсифікації географії проектів (щоб збалансувати ті, що можуть бути під ризиком); централізованому фінансовому плануванню з використанням сценарного аналізу; страхуванні ризиків; довгих переговорах з державою щодо можливих компенсацій; використанні міжнародних грантів або кредитів; інвестуванні в захисні заходи (укріплення фасадів, укриття, захист комунікацій); тісній співпраці з підрядниками для спільного вирішення логістичних проблем.

Зрозуміло, що великі підприємства мають кращі можливості, але при цьому зростає складність управління ризиком, загострюється потреба в інтеграційних стратегічних рішеннях, у разі збільшується обсяг адміністративної і фінансової роботи.

Закономірно, що виробники мають свою специфіку. Однак, якщо вони здатні забезпечити стабільність виробництва, це допомагає їм будівельним підрядникам максимально виконувати свої контрактні зобов'язання.

На підставі вище викладеного та аналізу ключових стратегій управління фінансовими ризиками у будівельній галузі, можна сформулювати сьогодні певну адаптивну модель щодо управління будівельним ризиком, алгоритм якої можна звести до наступних кроків (Табл. 2).

Управління фінансовими ризиками сьогодні вже не може обмежуватися лише аналізом традиційних показників платоспроможності, ліквідності чи прибутковості. Воно передбачає глибоке розуміння макроекономічних тенденцій, військово-політичної ситуації, зовнішніх викликів і можливостей, а також соціально-психологічного клімату в регіонах, де реалізуються будівельні проекти. Не менш важливо враховувати аспекти репутаційного ризику, оскільки довіра інвесторів, партнерів та клієнтів стає критично важливою для виживання компанії. Крім того, роль стратегічного фінансового планування суттєво зросла, оскільки дозволяє не лише виявити ризики на ранніх етапах, а й сформулювати ефективні сценарії реагування.

Робота будівельних підприємств в сучасних умовах можлива лише за умови вдосконалення фінансової політики господарюючого суб'єкту. І ці зміни мають бути спрямовані перш за все на забезпечення наступних моментів:

- Включення форсмажорних положень у контракти як обов'язкової практики, з визначенням відповідальності, алгоритмів відшкодування, умов та компенсацій.
- Страхування ризиків — пошук партнерів серед страхових компаній, включення політики покриття руйнувань від бойових дій, складських та логістичних збитків до групових програм або відшкодування через фонди.
- Формування фінансової подушки/резервних фондів — акумулювання ліквідних активів, частини

Таблиця 2

Алгоритм можливої стратегії управління ризиками будівельних компаній

Елемент	Зміст
Ідентифікація ризиків	Створення переліку ризиків: зовнішніх (війна, логістика, нормативне середовище, валютні зміни), внутрішніх (управління витратами, дебіторська заборгованість, збої в постачанні та ін.).
Оцінка ризиків	Кількісна оцінка: ймовірність, очікувана величина збитків, часові рамки; сценарне планування (оптимістичний, базовий, песимістичний сценарій).
План реагування і заходи зменшення ризику	Наприклад: укладання договорів з форсмажорними умовами; страхування; диверсифікація постачальників; формування фінансової подушки; позабюджетні резерви; оптимізація витрат.
Фінансове планування та моніторинг	Регулярний перегляд бюджету, cash flow прогнози, контроль ключових фінансових показників (ліквідності, запасів матеріалів, дебіторської заборгованості тощо).
Захист контрактної бази	Чіткі умови оплати, передоплата, поетапні платежі, штрафи за затримки, компенсації при форсмажорі.
Використання інституційної підтримки	Державні програми, відшкодування, гранти, кредити; страхування ризиків; міжнародні інвестиції; участь в ініціативах з міжнародною допомогою.
Адаптація до зміни умов	Гнучкість у змінах планів, можливість переорієнтації проектів, зміна постачальників, модифікація виробничих процесів, цифрові технології для контролю і управління.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 2]

доходу, що відкладається для покриття непередбачених витрат, втрат чи збоїв.

- Сценарне фінансове планування — розробка трьох сценаріїв: основний (припущення відносної стабільності), песимістичний (ескалація бойових дій, сильно підвищення витрат, перебої з постачанням), оптимістичний (вдале завершення конфлікту, приплив інвестицій). Аналіз «що якби» (whatif) для ключових показників.
- Диверсифікація постачальників та локалізація матеріалів — зменшення залежності від імпорту; активний пошук матеріалів і комплектуючих у межах України чи з більш безпечних регіонів; резервні закупівлі.
- Контроль витрат і оптимізація операцій — зменшення непотрібних накладних витрат; енергоефективність; модернізація обладнання; перегляд умов оренди, складів; скорочення простоїв.
- Поліпшення управління дебіторською заборгованістю — умови оплати, попередні платежі, перевірка клієнтів, штрафні санкції.
- Забезпечення прозорості і звітності — ведення чітких фінансових звітів; використання цифрових систем обліку, планування та бюджетування для внутрішнього і зовнішнього аудиту; залучення зовнішніх партнерів; публічна прозорість, щоб підвищувати довіру інвесторів і кредиторів.

Водночас, не варто відкидати і ті кроки базової стратегії управління ризиком, які є просто необхідними до застосування саме при війсьній ситуації. Мова йде про комплекс заходів по мінімізації впливу військових дій як каталізатора інших видів фінансових ризиків будівельної галузі. Географічна диверсифікація проєктів та діяльності, використання цифрових технологій для дистанційного управління, моніторингу, автоматизації обліку витрат, логістики, матеріалів дає будівельним підприємствам додатковий важіль контролю за поточною діяльністю. Фінансові інструменти для хеджування та страхування стають обов'язковими інструментами управління ризиками (валютні опціони, форварди; страхові продукти, що покривають ризики, залежно від зон (віддаленість фронту і безпекових умов)).

Воєнна нестабільність значно трансформувала середовище функціонування будівельних підприємств. Вони вимушені працювати в умовах нестачі ресурсів, зростання собівартості будівництва, перебоїв у постачанні матеріалів, обмеженого доступу до кредитування та загального зниження економічної активності. Водночас загроза втрати активів, порушення контрактних зобов'язань, зміни у валютному курсі, інфляційні процеси та високий рівень невизначеності посилюють потребу в удосконаленні системи управління фінансовими ризиками. Будівельні компанії змушені гнучко адаптуватися до нових умов, зокрема, шляхом перегляду своїх фінансових моделей, більш активного залучення цифрових технологій для моніторингу ризиків, розробки ан-

тикризових планів і налагодження ефективної взаємодії з державними структурами, міжнародними організаціями та фінансовими установами.

Важливим для вивчення даної проблематики бачиться врахування наступних моментів у формуванні стратегії управління фінансовими ризиками підприємств будівельної галузі:

- воєнна нестабільність має розглядатися як самостійний чинник ризику для будівельної галузі;
- необхідність розробки деталізованих кейсів, які показують реальні фінансові наслідки (збитки, втрати ліквідності, затримки платежів) для конкретних підприємств регіонів, особливо зон, розташованих поблизу лінії зіткнення;
- вивчення страхування ризиків війни, зокрема в умовах, коли багато страхових компаній утримуються від покриття таких ризиків;
- просування використання інструментів захисту валютних ризиків для підприємств з обмеженими ресурсами.

Таким чином, управління фінансовими ризиками підприємств будівельної галузі України в умовах воєнної нестабільності стає не лише інструментом виживання, а й передумовою майбутнього економічного відновлення країни. Сучасна практика показує, що саме ті підприємства, які своєчасно впроваджують системи ризик-менеджменту, формують гнучкі бізнес-моделі та активно застосовують цифрові інструменти, демонструють найвищий рівень адаптивності та потенціал для розвитку. Серед важливих напрямів подальшого розвитку системи управління фінансовими ризиками доцільно виділити розроблення галузевих стандартів ризик-менеджменту, адаптованих до реалій українського будівельного сектору в умовах воєнної економіки; формування національної бази даних ризиків із залученням статистичних відомостей, аналітичних звітів і практичного досвіду провідних компаній; запровадження цифрових платформ управління ризиками, що забезпечать автоматизацію процесів аналізу, прогнозування та ухвалення рішень на основі штучного інтелекту й технологій оброблення великих даних; інтеграцію ESG-підходів, які включають екологічні, соціальні й управлінські критерії та сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості й довгострокової фінансової стабільності; а також розвиток освітніх програм з ризик-менеджменту для керівників і фінансових менеджерів будівельних підприємств, що дозволить підвищити рівень культури управління ризиками та забезпечити кадрову готовність до кризових сценаріїв.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз сучасного стану будівельного ринку України свідчить про недостатній розвиток спеціалізованих інструментів управління ризиками, адаптованих до умов воєнного часу. Попри наявність загальних фінансових механізмів, їх застосування у будівельній галузі залишається переважно

формальним або обмеженим через дефіцит фінансових ресурсів, кадрову нестачу, слабку інституційну базу та відсутність цілісних державних програм підтримки. Управління ризиками часто має фрагментарний, інтуїтивний характер, а низький рівень фінансової грамотності управлінського персоналу ускладнює впровадження сучасних підходів, таких як сценарне моделювання чи ризик-орієнтоване управління проектом фінансуванням.

Проведене дослідження доводить, що війна виступає не лише руйнівним фактором, а й каталізатором змін у системі управління ризиками, формуючи передумови для переходу до якісно нової парадигми фінансової стійкості та стратегічної адаптивності підприємств.

У результаті аналізу виявлено, що воєнна нестабільність створює багаторівневий комплекс ризиків, які можна класифікувати за такими групами: макроекономічні, галузеві, операційні та фінансові. Водночас найбільш критичними для будівельних підприємств залишаються ризики ліквідності, валютні коливання, ризики переривання постачання матеріалів, ризики інвестиційної непередбачуваності, а також ризики дефіциту робочої сили. Вони безпосередньо впливають на собівартість, прибутковість та стійкість бізнес-моделей компаній.

Зазначені ризики набувають нових ознак саме в умовах воєнного стану. Фінансові ризики будівельних підприємств мають геополітичний компонент, що посилює непередбачуваність ринкового середовища, ускладнює планування та прогнозування грошових потоків, а також підвищує вартість капіталу. У таких умовах класичні методи ризик-менеджменту виявляються недостатніми або втрачають ефективність, що зумовлює потребу у формуванні адаптивної системи управління фінансовими ризиками, інтегрованої з операційними та стратегічними процесами підприємства.

В умовах дефіциту фінансових ресурсів і скорочення інвестиційного попиту надзвичайно актуальним стає використання адаптивних фінансових стратегій. Йдеться про впровадження моделей управління ліквідністю, які базуються на прогнозному плануванні грошових потоків, страхуванні фінансових операцій, формуванні фондів оперативного реагування, а також активному використанні хеджування валютних та цінних ризиків.

Відповідно спостерігається позитивна динаміка: дедалі більше будівельних компаній розробляють внутрішні політики управління ризиками, формують резервні фонди, використовують страхові та перестрахові інструменти, активізують співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями для участі у грантових і кредитних програмах. Поступово утверджується ризик-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень, що враховує не лише фінансові, а й операційні, інституційні та соціальні чинники.

У цьому контексті важливим викликом стає впровадження СВАМ (Carbon Border Adjustment Mechanism) [9], який поступово трансформується у сталий чинник собівартості продукції з високою вуглецеємністю — насамперед металів та цементу. Для українських виробників і підрядників це означає не лише необхідність дотримання вимог звітності та комплаєнсу, а й переосмислення технологічних процесів, контрактних відносин та фінансового планування з урахуванням впливу на собівартість. Уже на етапі звітності вплив СВАМ поширюється на більшість підприємств, а в середньостроковій перспективі впливатиме на весь ланцюг створення доданої вартості. Це вимагає від бізнесу стратегій адаптації, інвестицій у декарбонізацію, підвищення енергоефективності та розбудову прозорих систем обліку викидів.

Особливої уваги потребує державна політика, покликана створити умови для ефективного управління фінансовими ризиками у будівельній галузі. Нині державні пріоритети зосереджені на безпеці, гуманітарній підтримці та макрофінансовій стабільності, проте у перспективі необхідно посилити інституційні механізми відновлення сектору: формування сприятливого інвестиційного клімату, розробку гарантійних інструментів, підтримку малих і середніх підрядників, стимулювання залучення міжнародного капіталу. Необхідними є:

- розроблення державних програм гарантування кредитів для підприємств, що працюють у зоні підвищеного ризику;
- впровадження страхових механізмів державної участі у відновленні пошкоджених об'єктів;
- податкові пільги для підприємств, які здійснюють інвестиції у зміцнення обороноздатності та критичну інфраструктуру;
- створення фондів фінансової стабільності галузей, аналогічних до фондів гарантування вкладів у банківській системі.

Це має ключове значення у контексті повоєнної відбудови, коли будівельна галузь стане основним драйвером відновлення національної економіки.

На основі проведеного дослідження автори можуть запропонувати низку конкретних наукових і практичних рішень, спрямованих на удосконалення системи управління фінансовими ризиками в будівельній галузі України:

- Модель адаптивного фінансового ризик-менеджменту для будівельних підприємств, яка передбачає поєднання оперативних, стратегічних і інвестиційних інструментів управління. Її ключовими елементами є: моніторинг ризиків у реальному часі, сценарне планування грошових потоків; система внутрішнього аудиту ризиків; алгоритми прийняття рішень на основі коефіцієнтів ризикової стійкості.
- Індикативна система оцінювання фінансової стійкості підприємства, що базується на чотирьох групах показників: ліквідності, платоспроможності,

рентабельності та оборотності активів. Такий підхід дозволить виявляти критичні зони ризику та своєчасно формувати антикризові заходи.

– Розроблення механізму «фінансового щита підприємства», який включає поєднання резервних фондів, страхових полісів, державних гарантій і механізмів взаємного кредитування між підприємствами галузі. Це дозволить створити фінансовий буфер стійкості у випадку раптових кризових подій.

Таким чином, ефективне управління фінансовими ризиками в умовах воєнної нестабільності є

критичною передумовою життєздатності будівельних підприємств, збереження робочих місць, реалізації інфраструктурних проєктів та підвищення загальної економічної стійкості. Досягнення цієї мети можливе лише за умови комплексного підходу, що поєднує фінансову аналітику, стратегічне прогнозування, правове регулювання, інституційну підтримку та відкриту взаємодію між бізнесом, державою й міжнародними партнерами. Лише системне поєднання цих елементів забезпечить стабільність та поступовий розвиток галузі навіть у кризових умовах.

Література

1. Чех Н., Вершиніна Д., Луб А. Основні ризики економічної безпеки підприємств будівельної галузі, їх ідентифікація та управління ними. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. 2 (8). С. 113–120. DOI: 10.30837/2522-9818.2019.8.113
2. Олешко Т., Попик Н., Турченко Д. Процес моделювання ризиків фінансових інвестицій. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-111>
3. Макуха Р. С. Управління ризиками будівельної галузі в Україні. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. 2(58). С. 39–44. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-39-44](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-39-44)
4. Паламарчук О., Петришина С. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>
5. Янковська Л. А., Семчук Ж. В., Шевчук Я. В., Антонюк Н. А., Нагірна О. В. Управління фінансовими ризиками підприємств в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 307–314.
6. Економічна статистика. Будівництво. *Державна служба статистики України*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/bud/ovb/ovb_u/ovbp_vyd_u.htm (дата звернення: 21.09.2025).
7. План відновлення України. *Національна Рада з відновлення*. URL: https://cdn.prod.websitefiles.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine's%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf pbo.ztu.edu.ua+1 (дата звернення: 21.09.2025).
8. Зведена таблиця індексів споживчих цін з 2000 по 2025 рр. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 21.09.2025).
9. Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) Questions and Answers. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/document/download/013fa763-5dce-4726-a204-69fec04d5ce2_en (дата звернення: 21.09.2025).

References

1. Chiekh, N., Vershynina, D., & Lub, A. (2019). Osnovni ryzyky ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv budivelnnoi haluzi, yikh identyfikatsia ta upravlinnia nymy. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti*, 2(8), 113–120. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.8.113>
2. Oleshko, T., Popyk, N., & Turcheniuk, D. (2023). Protses modeliuвання ryzykiv finansovykh investytsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-111>
3. Makukha, R. S. (2024). Upravlinnia ryzykamy budivelnnoi haluzi v Ukraini. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, 2(58), 39–44. [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-39-44](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-39-44)
4. Palamarchuk, O., & Petryshyna, S. (2023). Budivelnna haluz Ukrainy: stan ta prohnozy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>
5. Iankovska, L. A., Semchuk, Zh. V., Shevchuk, Ya. V., Antoniuk, N. A., & Nahirna, O. V. (2023). Upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstv v umovakh viiny. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, 37, 307–314.
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). *Ekonomichna statystyka. Budivnytstvo*. https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/bud/ovb/ovb_u/ovbp_vyd_u.htm
7. Natsionalna Rada z vidnovlennia. (2025). *Plan vidnovlennia Ukrainy*. https://cdn.prod.websitefiles.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraines%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf
8. Minfin. (2025). *Zvedena tablytsia indeksiv spozhyvchykh tsin z 2000 po 2025 rr*. <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
9. European Commission. (2025). *Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM): Questions and answers*. https://taxation-customs.ec.europa.eu/document/download/013fa763-5dce-4726-a204-69fec04d5ce2_en