

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-358-374](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-358-374)

УДК 658.155:658.14/.17:69.003

JEL Classification: G32; L74; M21

**Олена Вікторівна Шишкіна**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: [shyshkina.olena.v@gmail.com](mailto:shyshkina.olena.v@gmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8946-1027>ResearcherID: [F-3208-2014](https://orcid.org/F-3208-2014). Scopus Author ID: [58995081900](https://orcid.org/58995081900)**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ  
ФІНАНСОВОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

**Анотація.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що система фінансового ризик-менеджменту будівельних підприємств в умовах нестабільності зазнає суттєвого впливу як зовнішніх макроекономічних чинників, так і внутрішніх організаційно-фінансових обмежень. Доведено, що специфіка будівельної діяльності, яка характеризується довготривалим виробничим циклом, високою капіталомісткістю та залежністю від інвестиційних ресурсів, зумовлює підвищену вразливість підприємств до фінансових ризиків. Обґрунтовано, що домінуючими для будівельних підприємств є ризики ліквідності, фінансової стійкості, кредитні й інвестиційні ризики, рівень яких істотно зростає в умовах економічної нестабільності. Показано, що існуючі підходи до управління фінансовими ризиками здебільшого мають фрагментарний характер, орієнтовані на ретроспективний аналіз та не забезпечують своєчасного реагування на зміну ризикового середовища. Доведено доцільність трансформації системи фінансового ризик-менеджменту будівельних підприємств у напрямі її інтеграції з процесами стратегічного та фінансового управління. Акцентовано увагу на тому, що ефективна система ризик-менеджменту будівельних підприємств має базуватися на поєднанні якісних і кількісних методів оцінювання ризиків, використанні ризик-орієнтованого підходу до ухвалення управлінських рішень та постійному моніторингу фінансового стану підприємства. Обґрунтовано, що застосування адаптованих методичних підходів до управління фінансовими ризиками дозволяє підвищити фінансову стійкість будівельних підприємств, знизити ймовірність реалізації критичних ризиків та забезпечити більш ефективне використання фінансових ресурсів у нестабільному економічному середовищі.

**Ключові слова:** фінансовий ризик-менеджмент; будівельні підприємства; економічна нестабільність; фінансові ризики; ризик ліквідності; фінансова стійкість; кредитні ризики; інвестиційні ризики; трансформація системи управління; стратегічне фінансове управління; оцінювання ризиків; ризик-орієнтований підхід; фінансова безпека.

Табл.: 1. Рис.: 2. Бібл.: 20.

**Постановка проблеми.** Війна і спричинені нею руйнування, структурні деформації, що відбуваються як у реальному, так і у фінансовому секторах господарського комплексу країни, інфляційний тиск та міграційні процеси, обмежений доступ до фінансових ресурсів і зростання інвестиційних ризиків визначають високий рівень макроекономічної нестабільності, що властива сучасному етапі розвитку національної економіки.

Одночасно економічне середовище функціонування суб'єктів господарювання реального сектору економіки протягом останніх років характеризувалося підвищеною волатильністю валютного курсу, зростанням кредитних ризиків та зниженням платоспроможного попиту, що безпосередньо впливає на їхню фінансову стійкість. Особливо вразливою до дії зазначених чинників є будівельна галузь, яка належить до капіталомістких секторів економіки з тривалим інвестиційним циклом, і вирізняється високою залежністю від зовнішнього фінансування та чутливістю до змін вартості ресурсів.

За даними Державної служби статистики України з початку повномасштабного вторгнення РФ відбулось значене коливання обсягів виробництва об'єктів будівництва, що супроводжувалось порушенням ланцюгів постачання і зростанням собівартості робіт, що суттєво підвищило рівень фінансових ризиків підприємств цієї галузі.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

У таких умовах традиційні підходи до управління фінансовими ризиками, які переважним чином орієнтовані на ретроспективний аналіз і локальні інструменти контролю, виявляються недостатньо ефективними, що зумовлюють необхідність переходу будівельних підприємств до інтегрованих, адаптивних і ризик-орієнтованих моделей управління, які враховують невизначеність зовнішнього середовища.

Отже, зростання рівня фінансових ризиків у будівельній галузі в умовах економічної нестабільності, обмежена адаптивність традиційних систем ризик-менеджменту до сучасних викликів, необхідність наукового обґрунтування трансформації підходів до управління фінансовими ризиками, потреба у формуванні методичних засад, здатних забезпечити фінансову стійкість будівельних підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі з урахуванням потреб у реалізації інфраструктурних, житлових та інвестиційних проєктів у період післявоєнного відновлення України підтверджує наукову та практичну значущість обраної теми наукової статті та її своєчасність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз існуючих наукових праць щодо фінансового ризик-менеджменту будівельних підприємств показує, що ця проблема достатньо широко представлена в працях українських та іноземних науковців, проте опрацювання нами їх досліджень свідчить про фрагментарність підходів та відсутність єдиного бачення трансформації системи управління фінансовими ризиками в умовах нестабільності. До того ж більшість авторів розглядають ризик-менеджмент через конкретні практики та/або концепції, не завжди пов'язуючи їх з уніфікованими стандартами управління ризиками, що породжує додаткові ризики і загрози для будівельних компаній. З огляду на це вважаємо доцільним зосередити увагу на окремих роботах науковців, які досліджують специфічні аспекти фінансового ризик-менеджменту у сфері будівництва, що дозволить виявити ключові особливості наукових позицій, узагальнити методичні напрацювання та систематизувати наявні прогалини, що формують підґрунтя для подальшого обґрунтування необхідності трансформації системи управління фінансовими ризиками в умовах нестабільності.

Українські дослідники переважним чином акцентують увагу на галузевій специфіці фінансових ризиків та особливостях їхнього прояву в діяльності будівельних підприємств. Так, О. О. Ланьо (2021) розглядає фінансовий ризик-менеджмент як складову системи фінансового управління підприємств будівельної сфери, тобто, по суті, як функціональний інструмент, зосереджуючи увагу на ідентифікації, оцінюванні та мінімізації ризиків, пов'язаних із їхньою фінансово-господарською діяльністю. При цьому стандартні підходи до управління ризиками, наприклад, відповідно до ISO 31000, згадуються автором лише загально, як рекомендаційні засади без глибокого порівняння з практиками підприємств [1].

Зауважимо, що одним із ключових документів, який варто враховувати суб'єктам господарювання при розробці і впровадженні системи управління ризиками, є міжнародний стандарт ISO 31000:2018 «Risk management – Guidelines». Цей стандарт визначає принципи й етапи побудови системи ризик-менеджменту та рекомендації, яких варто дотримуватися всім економічним суб'єктам незалежно від їхньої галузевої належності для зменшення негативного впливу ризиків [2].

ISO 31000 доповнює низка інших міжнародних стандартів. Наприклад, конкретні техніки оцінювання ризиків містить ISO/IEC 31010:2019, а ISO 31073:2022 - узагальнює сучасну термінологію з управління ризиками [3; 4]. Не менш вагомими

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

є регіональні стандарти ризик-менеджменту, у тому числі стандарт Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA RMS), який розглядає ризик-менеджмент як ключову складову стратегічного управління, що передбачає структуровану оцінку зовнішніх і внутрішніх ризиків і узгоджується з головними положеннями ISO 31000 [2].

В Україні розроблена й діє адаптована версія стандарту ISO 31000 – ДСТУ ISO 31000:2018, яка впроваджує принципи інтегрованого управління ризиками для підприємств будь-якої галузі діяльності, у тому числі для будівельних організацій [5-7]. Однак, як зазначає О. Непомнячий у роботі «Основні принципи і складові ризик-менеджменту при будівництві та експлуатації споруд: державноуправлінський аспект», спеціалізованих будівельних стандартів саме для ризик-менеджменту немає, а нормативні вимоги в будівництві переважно зосереджені на технічних, а не на фінансових аспектах будівництва. Зокрема, «нормативні документи у сфері будівництва регламентують безпеку споруд, проектування та експлуатацію, але не дають окремих формальних вимог щодо побудови системи управління фінансовими ризиками» [8].

Не враховують положення стандарту ISO 31000 колектив авторів на чолі з О. А. Гавриш, які у монографії «Ризик-менеджмент будівельних підприємств проектно-орієнтованого типу» (2022) розглядають ризик-менеджмент через «проектно-орієнтовану призму», підкреслюючи взаємозв'язок фінансових, операційних і організаційних ризиків, що може бути корисним для управління ризиками окремих проектів. Однак, на нашу думку, логіка їхнього дослідження не повною мірою охоплює фінансові ризики підприємства як цілісної соціально-економічної системи [9].

У колективній праці Г. Петренка та ін. (2022) досліджено «загальносистемні детермінанти розвитку будівельних підприємств у концептах комплаєнс- та ризик-менеджменту». Автори наголошують на необхідності інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління розвитком підприємства, але не акцентують увагу на конкретних стандартах ISO чи інших галузевих нормах. До того ж фінансова складова ризиків не є об'єктом дослідження цієї групи науковців [10].

Проблеми імплементації міжнародних стандартів управління ризиками в діяльність будівельних і девелоперських компаній порушуються у працях Ігнатенко Г. В. (2014) та Дикого О. В. та ін. (2017) [11, 12]. Ці науковці підкреслюють значення стандартів ISO серії 31000 для підвищення ефективності управління ризиками, однак їх застосування розглядається переважно в контексті інвестиційної діяльності (Г. В. Ігнатенко) або девелоперського управління (О. В. Дикий та ін.), й без детально врахування фінансових чинників.

Опрацювання опублікованих наукових досліджень іноземних науковців дозволяє розширити методичні і теоретико-методологічні підходи до управління фінансовими ризиками у будівництві. Так, С.Мao, S. Wu та С. Zhang у роботі «Analysis and research on the Financial Management Risk of Construction Enterprises based on ISM-MICMAC» досліджують фінансові ризики будівельних підприємств за допомогою ієрархічних моделей та кількісних методів. Використання цих моделей дозволило науковцям не тільки визначити ключові фактори ризику, а й охарактеризувати їхні взаємозв'язки і взаємозалежності [13]. Цікавим з прикладного погляду в контексті обраної нами теми наукової статті є робота J. Li та T. Yao «Financial risk management of final accounts of capital construction projects based on internal

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

control» (2023), у якій авторами підкреслюється роль фінансової звітності та внутрішнього контролю як інструментів мінімізації фінансових ризиків у розробці й реалізації будівельних проєктів [14].

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Упродовж останніх років спостерігається зростання наукового інтересу до цієї проблеми, однак узагальнення результатів проведеного аналізу наукових доробок вітчизняних та іноземних учених дозволяє стверджувати про відсутність у більшості наукових праць цілісного підходу до розгляду безперервного процесу трансформації системи фінансового ризик-менеджменту, який відбувається під впливом нестабільного макро-, мезо- і мікроекономічного середовища. Зокрема, малодослідженим, на нашу думку, є питання інтеграції фінансового ризик-менеджменту в загальну систему стратегічного управління підприємствами будівельної галузі, що ускладнює можливості їх своєчасного реагування на зростаючі ризики, які спричинюються негативними змінами економічного середовища. Крім того, вважаємо доцільним зауважити відсутність уніфікованих підходів до поєднання якісних і кількісних методів оцінки ризиків, які б враховували особливості функціонування розвитку будівельних підприємств в умовах макроекономічної нестабільності, що негативно відображається на ефективності управлінських рішень.

Виявлені невирішені аспекти обумовлюють необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування теоретико-методичних засад трансформації системи фінансового ризик-менеджменту будівельних підприємств в умовах нестабільності, що і визначає мету та завдання цієї статті.

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методичних засад трансформації системи фінансового ризик-менеджменту будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності та розробка напрямів її удосконалення з урахуванням сучасних викликів функціонування будівельної галузі України.

Досягнення поставленої мети потребує послідовного розв'язання таких наукових завдань:

- уточнення термінологічного розуміння сутності фінансового ризик-менеджменту та визначення його ролі в системі управління будівельним підприємством;
- аналіз специфіки фінансових ризиків будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності;
- оцінка сучасного стану системи фінансового ризик-менеджменту на вітчизняних будівельних підприємствах, виявлення та узагальнення основних проблем її функціонування;
- обґрунтування необхідності і доцільності трансформації системи фінансового ризик-менеджменту відповідно до змін зовнішнього середовища та зростання рівня невизначеності;
- формування теоретико-методичних засад трансформації системи фінансового ризик-менеджменту, орієнтованих на підвищення фінансової стійкості та адаптивності будівельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній економічній науці поняття фінансового ризик-менеджменту розглядається як складова загальної системи управління підприємством, що спрямована на ідентифікацію, оцінювання, мінімізацію та контроль фінансових ризиків з метою забезпечення стійкого функціонування суб'єкта господарювання.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

У міжнародній практиці концептуальні засади ризик-менеджменту закріплені в стандарті ISO 31000:2018 «Risk management – Guidelines», відповідно до якого управління ризиками визначається як скоординована діяльність щодо спрямування та контролю організації з урахуванням ризиків. Документ наголошує на інтегрованому характері ризик-менеджменту, його безперервності та зв'язку зі стратегічними цілями організації [2].

У межах фінансово-економічних досліджень ризик-менеджмент трактується як система методів і інструментів, спрямованих на виявлення фінансових ризиків, кількісну та якісну оцінку їхнього впливу, вибір способів реагування, моніторинг і контроль результатів управлінських рішень [15; 16].

У працях українських науковців фінансовий ризик-менеджмент розглядається переважно як елемент фінансового менеджменту підприємства, що забезпечує баланс між прибутковістю та рівнем допустимого ризику. Зокрема, І. О. Бланк визначає його як «систему принципів і методів прийняття фінансових рішень в умовах невизначеності, спрямовану на обмеження можливих втрат і забезпечення стабільності фінансового розвитку підприємства» [15].

Разом із тим, у сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває інтегрований підхід до ризик-менеджменту (Enterprise Risk Management, ERM), закріплений у концепції COSO ERM (2017) [17]. Відповідно до цього підходу фінансові ризики розглядаються не ізольовано, а у взаємозв'язку з операційними, інвестиційними та стратегічними ризиками, що особливо актуально для підприємств із високим рівнем капіталомісткості, зокрема будівельних.

У контексті будівельної галузі фінансовий ризик-менеджмент має низку специфічних ознак, зумовлених тривалим інвестиційним циклом, високою залежністю від зовнішнього фінансування, чутливістю до змін вартості ресурсів, значним впливом макроекономічних та інституційних чинників [18-20].

Аналіз наукових підходів свідчить, що більшість традиційних моделей фінансового ризик-менеджменту орієнтовані на відносно стабільне економічне середовище та не повною мірою враховують умови високої невизначеності, притаманні сучасній економіці України. Це зумовлює необхідність трансформації теоретико-методичних засад управління фінансовими ризиками з урахуванням нестабільності макроекономічного середовища, обмеженого доступу до фінансових ресурсів, значного масиву воєнних і післявоєнних ризиків, зростання ролі адаптивних та превентивних управлінських механізмів.

З огляду на вищенаведене вважаємо, що фінансовий ризик-менеджмент будівельного підприємства в сучасних умовах має розглядатися не лише як інструмент мінімізації втрат, а як системний елемент стратегічного управління, що зумовлює необхідність його подальшого наукового переосмислення та методичного оновлення.

Діяльність будівельних підприємств пов'язана із реалізацією довготривалих проектів, які зазвичай вирізняються високою капіталомісткістю і значним ступенем залежності від чинників внутрішнього і зовнішнього макро-, мезо- і мікросередовища. З огляду на це, ризиковий профіль таких підприємств охоплює широкий спектр взаємопов'язаних ризиків різної природи (фінансових, операційних, проектних, регуляторних, безпекових тощо), які визначають здатність підприємства досягати своїх тактичних і стратегічних цілей.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

Фінансові ризики є суттєвою складовою ризикового профіля будівельних підприємств, оскільки вони не тільки безпосередньо визначають здатність підприємства фінансувати проекти, підтримувати безперервність діяльності та виконувати зобов'язання, а й здатні ініціювати ланцюгову реалізацію інших видів ризиків, як то операційних (затримка постачань через несплату), проектних (порушення строків), репутаційних (втрата довіри інвесторів і замовників) та інших.

Серед ключових фінансових ризиків властивих вітчизняним будівельним підприємствам, вважаємо доцільним виділити, ризик неплатежів (ліквідності) і касових розривів, кредитний, валютний, процентний та інвестиційний ризики, а також проектний, операційний ризик, ризик зростання собівартості та макроекономічний ризик (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні фінансові ризики будівельних підприємств в умовах нестабільності**

Група ризиків	Сутність ризику	Основні причини виникнення	Прояви для підприємства	Фінансові наслідки	Можливі інструменти управління
1	2	3	4	5	6
<b>Ризик неплатежів (ліквідності) та касових розривів</b>	Недостатність грошових коштів для покриття поточних зобов'язань	Затримки платежів замовників; нерівномірність надходжень; довгий інвестиційний цикл	Невчасна оплата зобов'язань, зростання кредиторської заборгованості	Зниження платоспроможності, штрафні санкції, зупинка робіт	Бюджетування грошових потоків, резерви ліквідності, контроль дебіторської заборгованості
<b>Кредитний ризик</b>	Ризик невиконання фінансових зобов'язань перед банками та іншими кредиторами	Обмежений доступ до кредитів, високі ставки, нестабільність доходів	Прострочення платежів, зниження кредитного рейтингу	Зростання фінансових витрат, втрата фінансування	Диверсифікація джерел фінансування, реструктуризація боргу
<b>Валютний ризик</b>	Зміна вартості зобов'язань через коливання валютних курсів	Імпорт матеріалів, валютні кредити	Зростання собівартості проектів	Зменшення прибутковості, курсові збитки	Валютна диверсифікація, хеджування, коригування контрактів
<b>Процентний ризик</b>	Зміна вартості позикового капіталу	Підвищення облікової ставки НБУ, зміни кредитних умов	Збільшення фінансових витрат	Зниження рентабельності проектів	Фіксація ставок, оптимізація структури капіталу
<b>Інвестиційний ризик</b>	Ймовірність недоотримання запланованого результату	Нестабільність попиту, помилки в оцінці проектів	Заморожування або припинення будівництва	Втрата вкладених коштів	Поетапне фінансування, аналіз ефективності проектів
<b>Операційний ризик</b>	Втрати внаслідок помилок управління або збоїв процесів	Низька якість планування, логістичні проблеми	Затримки будівництва, перевищення кошторису	Додаткові витрати, штрафи	Проектний контроль, цифрові системи управління

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5	6
<b>Ризик зростання собівартості</b>	Подорожчання матеріалів, енергії, робочої сили	Інфляція, дефіцит ресурсів, військові чинники	Перевищення бюджету проекту	Зниження маржі, збитки	Контракти з фіксованими цінами, резервування
<b>Системний (макроекономічний) ризик</b>	Вплив загальноекономічної нестабільності	Воєнні дії, інфляція, регуляторні зміни	Невизначеність планування	Загальне погіршення фінансового стану	Сценарне планування, диверсифікація діяльності

*Джерело: розроблено автором на основі [1; 8-12; 14; 17-19].*

*Ризик неплатежів (ліквідності) і касових розривів* виникає через затримку розрахунків замовників за виконані роботи, у результаті чого будівельні підприємства стикаються з нестачею коштів для формування матеріальної бази, фінансування поточних витрат, виплати заробітної плати тощо. В українських реаліях пов'язаних з війною, цей ризик через нестабільність попиту, економічну невизначеність та взаємозалежність платежів значно посилюється, що, у свою чергу генерує загрози щодо забезпечення належного рівня ліквідності і прибутковості будівельних підприємств і в разі значних затримок може спричинювати зупинку проектів із будівництва.

*Кредитний ризик* у будівельного підприємства полягає в імовірності невиконання або несвоєчасного виконання фінансових зобов'язань перед банками та іншими кредиторами, що може призвести до втрати фінансової стійкості, зупинення проектів або навіть банкрутства. Для підприємств досліджуваної галузі цей ризик є значущим, що пояснюється тим, що значна частина діяльності фінансується за рахунок позикового капіталу, а грошові надходження часто мають відстрочений характер, а внаслідок інфляції може втрачатись їхня реальна вартість.

Не менш важливим є *процентний ризик*, який серед іншого може бути пов'язаний із підвищенням процентних ставок по кредитах, а обмежений доступ будівельних підприємств до довгострокового фінансування та наявність непрацюючих кредити, створює загрозу для фінансової безпеки таких економічних суб'єктів.

Будівельні підприємства, які залучають зовнішнє фінансування для оновлення засобів виробництва та/або закупають імпорتنі матеріали, в умовах значної девальвації національної валюти, що спостерігалась в останнє десятиліття, відчувають негативний вплив *валютних ризиків*, який знаходить відображення у собівартості проектів та можливості обслуговування боргових зобов'язань в іноземній валюті.

*Інвестиційні ризики* значним чином зумовлюються невизначеністю щодо доцільності, прибутковості та строків окупності капіталовкладень у різного роду будівельні проекти (об'єкти нерухомості, інфраструктуру тощо). У будівельній галузі ці ризики можуть посилюватись через зростання тривалості інвестиційного циклу, високу залежність від макроекономічних і регуляторних змін та чутливість до коливань попиту на ринку нерухомості. Не менш важливий вплив на інвестиційні ризики зумовлюється відтермінуванням надходження доходів, а також обмеженими можливостями виходу з інвестицій на початкових етапах реалізації проекту.

*Операційні ризики* пов'язані з порушеннями або неефективністю поточних виробничо-технологічних процесів, логістики, взаємодії з підрядниками, управління персоналом і та іншими чинниками, які безпосередньо впливають на строки, вар-

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

тість і якість будівельних робіт. Зазначені ризики в діяльності будівельних підприємств мають специфічні особливості прояву, які визначаються проектно-орієнтованим характером діяльності та унікальністю кожного об'єкта будівництва, високою залежністю від зовнішніх постачальників і субпідрядників, підвищеними ризиками збоїв і простоїв через погодні умови та безпеку праці, наявністю безпосереднього зв'язку між операційними збоями та фінансовими втратами.

*Ризик зростання собівартості проєктів* полягає у ймовірності перевищення запланованих витрат унаслідок зростання цін на матеріали, комплектуючі та запасні частини, енергоносії, оплату праці або через проєктні та організаційні зміни та інші складові витрат. Ключовими особливостями прояву даного ризику є висока матеріаломісткість будівельних робіт та їх залежність від коливання вартості будівельних ресурсів, а також тісний взаємозв'язок із фінансовими та кредитними ризиками. У цьому зв'язку зауважимо, що навіть незначні відхилення на ранніх етапах істотно збільшують загальну вартість проєкту, що негативно відображається на результативних показниках діяльності будівельного підприємства.

На нашу думку, оскільки операційні, інвестиційні ризики та ризики зміни собівартості виникають на всіх етапах життєвого циклу проєкту, мають тісний взаємозв'язок між собою та безпосередньо впливають на строки реалізації, фінансові результати й економічну доцільність будівельної діяльності, то саме вони формують основу ризикового профілю будівельних підприємств.

*Системний (макроекономічний) ризик* відображає вразливість будівельних підприємств до загальноекономічних потрясінь, які неможливо на рівні окремої компанії і які впливають одночасно на всю галузь. У контексті будівельної галузі такі ризики проявляються через циклічність економіки та зміну ВВП, кон'юнктуру фінансових ринків, інфляційні та валютні коливання, зміни монетарної і фіскальної політики, а також геополітичні потрясіння, що безпосередньо впливають на інвестиційну активність, довіру споживачів та платоспроможний попит.

Проведені дослідження дають можливість стверджувати, що фінансові ризики будівельних підприємств формуються під впливом багатьох факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які здатні негативно вплинути на ліквідність, платоспроможність та інвестиційний потенціал компаній. Складність і багатовимірність ризикового профілю будівельних підприємств вимагає формування комплексної системи ризик-менеджменту, яка б інтегрувала традиційні фінансові інструменти з гнучкими механізмами адаптації до змін.

Аналіз наукових джерел, галузевих оглядів і практики функціонування будівельних підприємств дає підстави стверджувати, що система фінансового ризик-менеджменту суб'єктів реального сектору економіки, до яких відносяться і будівельні підприємства є недостатньо розвиненою і має фрагментарний характер [1; 6-19]. Зокрема в переважній більшості досліджених підприємств управління ризиками не є окремою функцією і не пов'язане зі стратегічним плануванням. По суті, управління спрямоване не на запобігання виникненню ризикових ситуацій, а на усунення негативних наслідків прояву ризиків. Це було відносно прийнятним за умов стабільного економічного середовища, проте в умовах сучасної нестабільності такий підхід до управління є неефективним.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

Результати проведених досліджень прикладних аспектів ризик-менеджменту будівельних підприємств дають підстави відмітити відсутність внутрішніх документів з управління ризиками, невизначеність відповідальних осіб чи підрозділів і той факт, що здійснюється ранжування ризиків за ймовірністю і значущістю. При цьому управлінські рішення приймаються на основі досвіду керівництва або інтуїтивно, що збільшує ймовірність помилок і спричинює фінансові втрати.

Щодо підходів до виявлення та оцінювання ризиків, то тут переважає фінансово-обліковий підхід, який реалізується через призму аналізу фінансової звітності, після виникнення збитків або під час контролю грошових потоків. Попри умовну простоту цього підходу, він має суттєві недоліки. Зокрема:

- ризики ідентифікуються після того, як вони вже реалізувалися (наприклад, коли у звітності з'явився збиток, знизилася ліквідність, виникла заборгованість тощо), що дає можливість встановити рівень можливих страт, але не виявити майбутні загрози і ризики;

- підхід дозволяє зафіксувати факт (наприклад, зниження рентабельності, зростання довгострокової дебіторської заборгованості тощо), але не дає можливості виявити причини цих змін і прояву ризиків;

- ризики переважним чином оцінюються якісно («високий», «середній», «низький») без математичного обґрунтування, що ускладнює прийняття виважених рішень, а кількісне вимірювання ризиків здійснюється нерегулярно, що не дає можливості визначити інтегральні показники; прогнольні інструменти (сценарний аналіз, картографування, стрес-тестування тощо) використовуються рідко або не використовуються зовсім, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Як уже було зазначене вище ризик-менеджмент слабко інтегрований у стратегічне управління будівельними підприємствами. Різновиди фінансових ризиків, ймовірність їх виникнення і значущість мало враховуються при формуванні стратегії функціонування і розвитку. До того ж ризик-менеджмент не пов'язаний з бюджетуванням та інвестиційним плануванням, а сценарне прогнозування практично не застосовується. У результаті підприємства будівельної галузі мають справу з негативними наслідками прояву ризиків, а не управляють їхніми джерелами, що знижує ефективність антикризових заходів, які, по суті, «постфактум» намагаються реалізувати зазначені економічні суб'єкти.

Розробка і реалізація ефективної системи ризик-менеджменту значною мірою ускладнюється під впливом зовнішніх факторів нестабільності, у тому числі воєнними діями, обмеженістю фінансових ресурсів та нестабільністю нормативного середовища. Ці чинники значно обмежують можливості підприємств формувати довгострокову політику управління ризиками та змушують зосереджувати увагу на короткостроковому виживанні.

На основі проведеного аналізу можна констатувати, що система фінансового ризик-менеджменту на будівельних підприємствах України має фрагментарний і реактивний характер. Відсутня єдина методологія оцінювання та управління ризиками, ризик-менеджмент недостатньо інтегрований у стратегічне управління, а існуючі підходи не відповідають рівню сучасних фінансових загроз. Це потребує трансформації системи ризик-менеджменту на основі системного та адаптивного підходів, здатних забезпечити проактивне управління ризиками в умовах нестабільності.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

На нашу думку, трансформацію доцільно розглядати як поетапний процес переходу від традиційної моделі до сучасної системи управління фінансовими ризиками (рис. 1).

1 етап – традиційна (реактивна модель) – характеризується реакцією на ризики після їх реалізації, відсутністю системної ідентифікації загроз, використанням лише фінансових показників для фрагментарного контролю і має низьку здатність запобігати фінансовим втратам.

2 етап – адаптивна (перехідна) модель – передбачає часткову систематизацію управління ризиками через їх ідентифікацію та якісну оцінку, поєднання фінансового аналізу з управлінськими рішеннями та використання елементів прогнозування.

3 етап – інтегрована (цільова) модель – забезпечує повну інтеграцію ризик-менеджменту в стратегічне управління через системну ідентифікацію та ранжування всіх типів ризиків, поєднання фінансових, операційних та інвестиційних аспектів, використання сценарного аналізу та ризик-орієнтованого планування; орієнтована на запобігання загрозам, а не реагування на наслідки, що відповідає вимогам нестабільного економічного середовища.

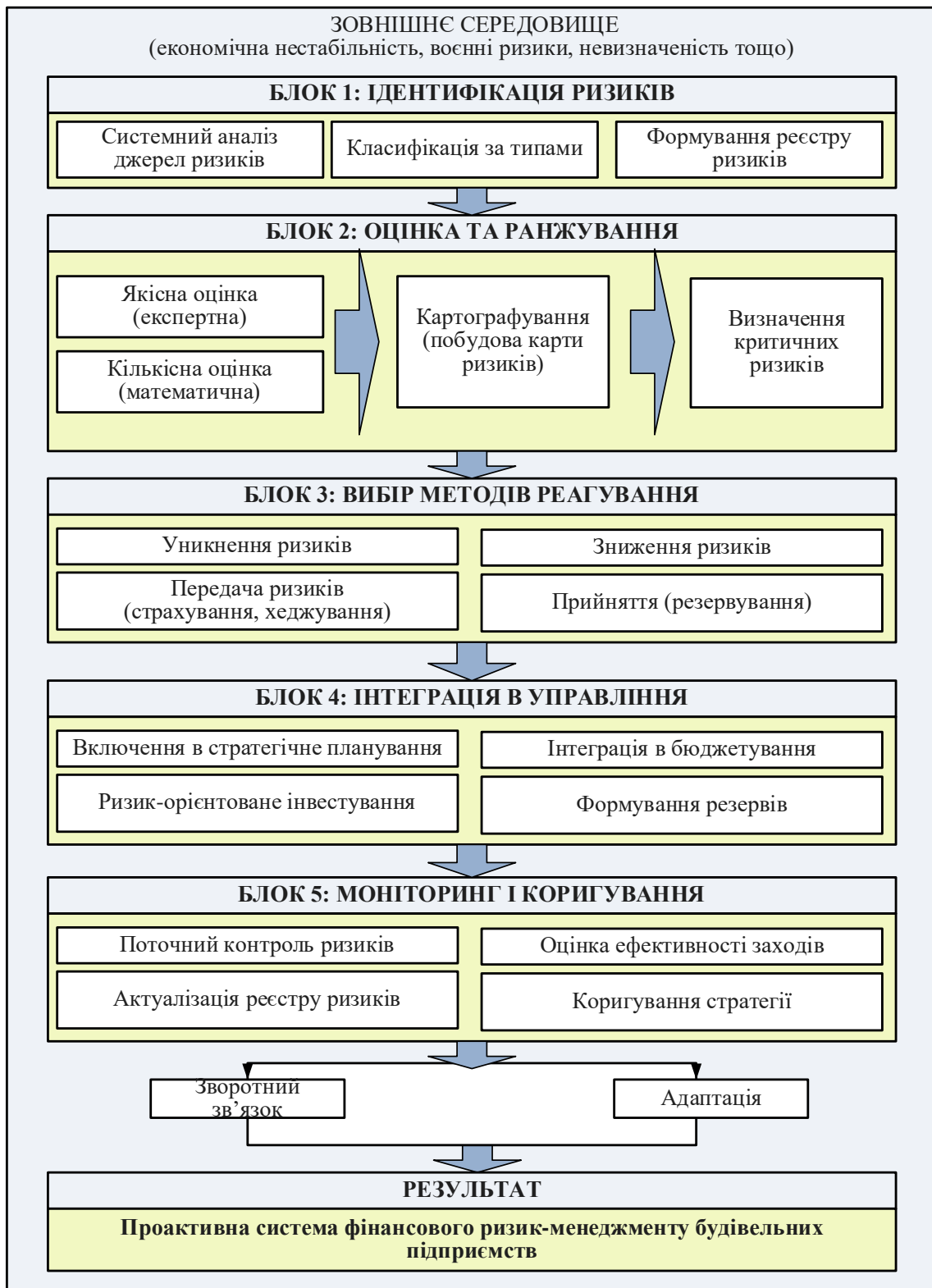


**Рис. 1. Етапи трансформації системи фінансового ризик-менеджменту на будівельних підприємствах України**

*Джерело: розроблено автором.*

Обґрунтування етапів трансформації системи ризик-менеджменту від традиційної реактивної моделі до цільової інтегрованої створює концептуальну основу для розроблення механізму практичної реалізації такої трансформації. Це зумовлює потребу в розробленні структурної схеми, яка визначає алгоритм управління ризиками та забезпечує його практичне впровадження на будівельних підприємствах (рис. 2).

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**



**Рис. 2. Структурна схема трансформації системи ризик-менеджменту**  
*Джерело: розроблено автором.*

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

Структурна схема трансформації системи ризик-менеджменту відображає послідовний рух від виявлення загроз до їх нейтралізації з постійним моніторингом та коригуванням дій і характеризує безперервний характер управління ризиками в умовах нестабільності.

Вихідною точкою схеми трансформації системи ризик-менеджменту є зовнішнє середовище, яке формує умови діяльності підприємства та і є основним джерелом невизначеності й ризиків. До його складових належать економічна нестабільність (інфляція, рецесія, коливання обсягів ВВП тощо), воєнні ризики (особливо актуальні для України, для якої війна почалась з 2014 року, а повномасштабне вторгнення РФ з 2022 року спричинило значні руйнування на всій території країни), загальна непередбачуваність подій і змінність ринкових умов. Підприємства не здатні контролювати зовнішнє середовище, але мають враховувати його ризикоформуючий вплив.

Перший функціональний блок схеми присвячений ідентифікації ризиків, тобто виявленню всіх потенційних загроз, які можуть вплинути на фінансовий стан та будівельного підприємства. Цей етап включає системний аналіз джерел зовнішніх і внутрішніх ризиків, побудову класифікації ризиків за типами (ліквідності, кредитні, валютні, процентні, операційні, інвестиційні тощо) та формування структурованого реєстру всіх виявлених ризиків.

Другий блок, який присвячений оцінці та ранжуванню виявлених ризиків передбачає визначення того, наскільки небезпечним є кожен ризик та які з них з погляду допустимості (критичності, катастрофічності) ймовірних втрат потребують першочергової уваги. Цей етап поєднує якісну та кількісну оцінку, результатом якої є побудова карти ризиків у координатах «ймовірність – значущість наслідків реалізації» та виділення критичних ризиків, які потребують запровадження негайних антиризикових дій. Зауважимо, що цей етап забезпечує необхідну пріоритетизацію використання ресурсів спрямованих на нейтралізацію / мінімізацію очікуваних негативних наслідків прояву ризиків.

Третій блок стосується вибору і обґрунтування методів реагування на ризики, тобто визначення конкретних дій щодо кожного значущого, з позицій наслідків прояву, ризику. До методів реагування віднесемо: уникнення ризику через повну відмову від діяльності, яка його генерує; зниження або мінімізація через дії, спрямовані на зменшення ймовірності або наслідків; передача ризику третій стороні через страхування чи хеджування; свідоме прийняття ризику та формуванням відповідних резервів для покриття ймовірних втрат. Зауважимо, що критичні ризики і катастрофічні ризики (тобто ті, що відповідно можуть спричинити втрату доходу та капіталу) слід уникати або передавати, помірні – знижувати, а незначні (втрати за умови реалізації яких значно менше розміру очікуваного прибутку) можна прийняти з відповідним резервуванням коштів.

Четвертий блок забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту в щоденну управлінську практику підприємства. Така інтеграція передбачає включення ризиків у стратегічне планування при визначенні цілей і стратегій розвитку, інтеграцію в бюджетування через закладання коштів на управління ризиками, ризик-орієнтоване прийняття інвестиційних рішень та формування фінансових резервів. Принципово важливо, що ризик-менеджмент при цьому має пронизувати всі управлінські процеси підприємства, забезпечуючи перехід до системної інтеграції.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

П'ятий блок, який присвячений моніторингу та коригуванню, має забезпечувати постійний контроль за ризиками та ефективністю вжитих заходів з регулярним оновленням системи ризик-менеджменту, що включає поточне відстеження стану виявлених ризиків, аналіз ефективності застосованих заходів, актуалізацію реєстру ризиків через додавання нових і видалення застарілих позицій, а також коригування стратегії в разі неефективності обраних підходів. Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, з'являються нові ризики, а старі можуть посилюватись або навпаки - втрачати актуальність, важливо забезпечити адаптивність системи управління, що робить моніторинг невід'ємною частиною безперервного циклу.

Критично важливим елементом є механізм зворотного зв'язку та адаптації, який «замикає» управлінський цикл і забезпечує повернення результатів моніторингу або на початок процесу або на «проміжний» блок. Зокрема, якщо виявлено новий ризик, який впливає на діяльність будівельного підприємства, він потрапляє до блоку ідентифікації; якщо змінилася оцінка існуючого ризику – відбувається повернення до етапу оцінювання; якщо обраний метод реагування виявився неефективним – здійснюється його перегляд. Це перетворює запропоновану модель на циклічну систему, яка постійно самовдосконалюється і розвивається.

Результатом функціонування такої схеми є формування проактивної системи фінансового ризик-менеджменту, яка передбачає загрози замість реагування на наслідки, інтегрована в усі управлінські процеси, постійно адаптується до змін зовнішнього середовища та забезпечує фінансову стабільність підприємства навіть в умовах макроекономічної нестабільності.

**Висновки і пропозиції.** У процесі проведених досліджень було встановлено, що будівельні підприємства функціонують в умовах підвищеної фінансової нестабільності, що обумовлено довготривалим виробничим циклом, високою капіталомісткістю та залежністю від інвестиційних і кредитних ресурсів, що посилює вплив фінансових ризиків. Найбільш значущими для будівельних підприємств є ризики ліквідності, кредитні, процентні, валютні, інвестиційні ризики, та ризики зростання собівартості, рівень яких зростає під впливом макроекономічної нестабільності та галузевих обмежень.

Існуючі на більшості будівельних підприємств системи фінансового ризик-менеджменту мають фрагментарний характер і не забезпечують комплексного та превентивного управління фінансовими ризиками. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність трансформації системи фінансового ризик-менеджменту шляхом її інтеграції з процесами стратегічного та фінансового управління підприємством, що сприяє підвищенню фінансової стійкості будівельних підприємств та ефективності прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності. Логічним продовженням даного дослідження має стати розроблення моделей оцінювання фінансових ризиків, адаптованих до галузевих особливостей будівництва та умов функціонування підприємств різних масштабів, що формує новий напрямок подальших авторських досліджень.

### Список використаних джерел

1. Ланьо О. О. Фінансовий ризик-менеджмент підприємств будівельної сфери [Електронний ресурс] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / О. О. Ланьо ; Чернігів. нац. технол. ун-т. — Чернігів, 2021. — 24 с. — Режим доступу : <https://ir.stu.cn.ua/items/0bcb3fdd-7659-4e37-a1b9-7c5d2ccd9d81>.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

2. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines [Electronic resource]. — [2nd ed.]. — International Organization for Standardization, 2018. — 16 p. — Accessed mode: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
3. ISO/IEC 31010:2019. Risk management — Risk assessment techniques [Electronic resource]. — [2nd ed.]. — International Organization for Standardization ; International Electrotechnical Commission, 2019. — 262 p. — Accessed mode: <https://www.iso.org/standard/72140.html>.
4. ISO 31073:2022. Risk management — Vocabulary [Electronic resource] // International Organization for Standardization. — 2022. — 22 p. — Accessed mode: <https://www.iso.org/standard/79637.html>.
5. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови [Електронний ресурс] : ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT). — [Чинний від 2019-01-01]. — Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018. — 21 с. — (Національний стандарт України). — Режим доступу: [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu\\_iso\\_31000\\_2018.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf).
6. Управління ризиками в Україні: впровадження міжнародних стандартів [Електронний ресурс] // UA Consulting. Бізнес-консалтинг, Економіка. — 2025. — 23 жовт. — Режим доступу: <https://uaconsulting.eu/uk/2025/10/23/upravlinnia-ryzycamy-ukraina/>.
7. Роголь Г. Управління ризиками відповідно до стандарту ISO 31000:2018 [Електронний ресурс] / Г. Роголь. — Режим доступу: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657421-upravlinnya-ryzycamy-vidpovidno-do-standartu-iso-310002018>.
8. Непомнящий О. Основні принципи і складові ризик-менеджменту при будівництві та експлуатації споруд: державно-управлінський аспект / О. Непомнящий // Публічне урядування. — 2019. — № 1 (16). — С. 154–169. — DOI: 10.32689/2617-2224-2019-16-1-154-169.
9. Ризик-менеджмент будівельних підприємств проектно-орієнтованого типу [Електронний ресурс] : монографія / О. А. Гавриш, К. О. Кузнецова, В. А. Мельникова ; за ред. Н. М. Лисецької. — Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. — 211 с. — Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/items/a40cd2ca-9ec8-40c7-811f-d2f6aa4835ae>.
10. Визначення загальносистемних детермінант динамічного розвитку будівельних підприємств у концептах комплаєнс- та ризик-менеджменту / Г. Петренко, І. Гриненко, Г. Ніколаєв [та ін.] // Управління розвитком складних систем. — 2022. — № 49. — С. 105–112. — Режим доступу: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/265305>.
11. Ігнатенко Г. В. Проблеми та перспективи імплементації сучасних міжнародних стандартів ризик-менеджменту в контексті діагностики інвестиційного портфеля девелопера / Г. В. Ігнатенко // Управління розвитком складних систем. — 2016. — № 20. — С. 55–62. — Режим доступу: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/60643>.
12. Імплементація технологій та стандартів ризик-менеджменту в систему девелоперського управління будівельної організації [Електронний ресурс] / О. В. Дикий, Т. М. Іщенко, О. П. Омеляненко [та ін.] // Управління розвитком складних систем. — 2017. — № 32. — С. 114–121. — Режим доступу: <https://repository.knuba.edu.ua/bitstreams/28da7d03-8ccc-41b8-b0a0-de4b4a5efffe/download>.
13. Mao C. Analysis and research on the Financial Management Risk of Construction Enterprises based on ISM-MICMAC / C. Mao, S. Wu, C. Zhang // BCP Business & Management. — 2022. — Vol. 26. — P. 294–302. — DOI: 10.54691/bcpbm.v26i.1939.
14. Li J. Financial risk management of final accounts of capital construction projects based on internal control / J. Li, T. Yao // EAI Endorsed Transactions on Energy Web. — 2023. — e2330611. — DOI: 10.4108/eai.24-2-2023.2330611.
15. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : підручник / І. А. Бланк. — Київ : Ніка-Центр, 2022. — 784 с.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

16. Шишкіна О. В. Механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / О. В. Шишкіна. — Чернігів : ЧНТУ, 2020. — 318 с.

17. Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance [Electronic resource] / COSO. — 2017. — URL: <https://www.coso.org/enterprise-risk-management>.

18. Аналіз ринку будівництва та реконструкції в Україні. 2024 рік : [звіт] / Pro-Consulting. — 2024. — Режим доступу: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024>.

19. Будівельний ринок України 2024 року / Ukrainian construction market in 2024 [Електронний ресурс] // BDO in Ukraine. — 2024. — 29 July. — Режим доступу: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024>.

20. Будівництво [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. — Режим доступу: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/bud\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/bud_20.htm).

**References**

1. Lanyo, O. O. (2021). *Finansovyi ryzyk-menedzhment pidpriemstv budivelnoi sfery* [Financial risk management of construction enterprises] (Extended abstract of PhD dissertation). <https://ir.stu.cn.ua/items/0bcb3fdd-7659-4e37-a1b9-7c5d2ccd9d81>.

2. International Organization for Standardization. (2018). *Risk management — Guidelines* (ISO 31000:2018). <https://www.iso.org/standard/65694.html>.

3. International Organization for Standardization & International Electrotechnical Commission. (2019). *Risk management — Risk assessment techniques* (ISO/IEC 31010:2019). <https://www.iso.org/standard/72140.html>.

4. International Organization for Standardization. (2022). *Risk management — Vocabulary* (ISO 31073:2022). <https://www.iso.org/standard/79637.html>.

5. DSTU ISO 31000:2018. (2018). *Risk management. Principles and guidelines* (ISO 31000:2018, IDT). [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu\\_iso\\_31000\\_2018.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf).

6. UA Consulting. (2025, October 23). *Upravlinnia ryzykamy v Ukraini: vprovadzhennia mizhnarodnykh standartiv* [Risk management in Ukraine: implementation of international standards]. <https://uaconsulting.eu/uk/2025/10/23/upravlinnia-ryzykamy-ukraina>.

7. Rohol, H. (n.d.). *Upravlinnia ryzykamy vidpovidno do standartu ISO 31000:2018* [Risk management in accordance with ISO 31000:2018]. <https://qualityexpert.com.ua/articles/657421-upravlinnya-ryzykamy-vidpovidno-do-standartu-iso-310002018>.

8. Nepomniashchy, O. (2019). Osnovni pryntsyipy i skladovi ryzyk-menedzhmentu pry budivnytstvi ta ekspluatatsii sporud: derzhavno-upravlinskyi aspekt [Basic principles and components of risk management in construction and operation of facilities: public administration aspect]. *Public Management*, 1(16), 154–169. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-154-169>.

9. Havrysh, O. A., Kuznietsova, K. O., & Melnykova, V. A. (2023). *Ryzyk-menedzhment budivelnykh pidpriemstv proiekto-oriientovanoho typu* [Risk management of project-oriented construction enterprises]. Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. <https://ela.kpi.ua/items/a40cd2ca-9ec8-40c7-811f-d2f6aa4835ae>.

10. Petrenko, H., Hrynenko, I., Nikolaiev, H., Petrukha, N., Ryzhakova, H., & Rohach, K. (2022). Vyznachennia zahalnosystemnykh determinant dynamichnoho rozvytku budivelnykh pidpriemstv u kontseptakh komplaiens- ta ryzyk-menedzhmentu [Identification of system-wide determinants of dynamic development of construction enterprises in compliance and risk management concepts]. *Management of Complex Systems Development*, 49, 105–112. <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/265305>.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

11. Ihnatenko, H. V. (2016). Problemy ta perspektyvy implementatsii suchasnykh mizhnarodnykh standartiv ryzyk-menedzhmentu v konteksti diahnostyky investytsiinoho portfelia developera [Problems and prospects of implementing modern international risk management standards]. *Management of Complex Systems Development*, 20, 55–62. <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/60643>.
12. Dykyi, O. V., Ishchenko, T. M., Omelianenko, O. P., Zinchenko, M. M., Nekrutenko, O. V., & Loktionova, Ya. F. (2017). Implementatsiia tekhnolohii ta standartiv ryzyk-menedzhmentu v systemu developerskoho upravlinnia budivelnoi orhanizatsii [Implementation of risk management technologies and standards in construction development management]. *Management of Complex Systems Development*, 32, 114–121. <https://repository.knuba.edu.ua/bitstreams/28da7d03-8ccc-41b8-b0a0-de4b4a5efffe/download>.
13. Mao, C., Wu, S., & Zhang, C. (2022). Analysis and research on the financial management risk of construction enterprises based on ISM-MICMAC. *BCP Business & Management*, 26, 294–302. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v26i.1939>.
14. Li, J., & Yao, T. (2023). Financial risk management of final accounts of capital construction projects based on internal control. *EAI Endorsed Transactions on Energy Web*, e2330611. <https://doi.org/10.4108/eai.24-2-2023.2330611>.
15. Blank, I. A. (2022). *Finansovyi menedzhment [Financial management]*. Nika-Center.
16. Shyshkina, O. V. (2020). *Mekhanizm upravlinnia finansovymy ryzykamy promyslovykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Mechanism of financial risk management of industrial enterprises]*. ChNTU.
17. COSO. (2017). *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance*. <https://www.coso.org/enterprise-risk-management>.
18. Pro-Consulting. (2024). *Analiz rynku budivnytstva ta rekonstruktsii v Ukraini. 2024 rik [Market analysis: Construction and reconstruction in Ukraine, 2024]*. Report. <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024>.
19. BDO in Ukraine. (2024, July 29). *Budivelnyi rynek Ukrainy 2024 roku [Ukrainian construction market in 2024]*. <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024>.
20. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Construction*. [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/bud\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/bud_20.htm).

Отримано 30.09.2025

UDC 658.155:658.14/.17:69.003

JEL Classification: G32; L74; M21

**Olena Shyshkina**

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [shyshkina.olena.v@gmail.com](mailto:shyshkina.olena.v@gmail.com). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8946-1027>**ResearcherID:** F-3208-2014. **Scopus Author ID:** 58995081900**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR THE TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL RISK MANAGEMENT SYSTEM OF CONSTRUCTION ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY**

**Abstract.** As a result of the conducted study, it has been established that the financial risk management system of construction enterprises under conditions of instability is significantly influenced by both external macro-economic factors and internal organizational and financial constraints. It has been proven that the specificity of

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

---

*construction activity – characterized by a long production cycle, high capital intensity, and dependence on investment resources – leads to increased vulnerability of enterprises to financial risks. It is substantiated that the dominant risks for construction enterprises include liquidity risk, financial sustainability risk, credit risk, and investment risk, the level of which increases substantially under conditions of economic instability.*

*It is shown that existing approaches to financial risk management are predominantly fragmented, focused on retrospective analysis, and do not ensure timely responses to changes in the risk environment. The expediency of transforming the financial risk management system of construction enterprises toward its integration with strategic and financial management processes is substantiated. Emphasis is placed on the fact that an effective risk management system for construction enterprises should be based on the combination of qualitative and quantitative risk assessment methods, the application of a risk-oriented approach to managerial decision-making, and continuous monitoring of the enterprise's financial condition. It is justified that the application of adapted methodological approaches to financial risk management makes it possible to enhance the financial sustainability of construction enterprises, reduce the likelihood of critical risk realization, and ensure more efficient use of financial resources in an unstable economic environment.*

**Keywords:** *financial risk management; construction enterprises; economic instability; financial risks; liquidity risk; financial sustainability; credit risks; investment risks; transformation of the management system; strategic financial management; risk assessment; risk-oriented approach; financial security.*

*Table: 1. Fig.: 2. References: 20.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Шишкіна О. В. Теоретико-методичні засади трансформації системи фінансового ризик-менеджменту будівельних підприємств в умовах нестабільності. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 358-374. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-358-374](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-358-374).