

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ ВИМІРИ ІННОВАЦІЙ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ



Випуск 2

УДК 330.341.1:001.2:316:330:338.2(02.064)

DOI: 10.31339/978-617-7495-99-3/420.2026

Рекомендовано до друку Вченою радою Мукачівського державного університету (протокол №12 від 25 травня 2026 року)

Рецензенти:

ГАЛУС Олександр – доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії, Заслужений діяч науки і техніки України.

КРУТІЙ Катерина – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри дошкільної освіти Маріупольського державного університету.

ЛІБА Наталія – доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування та маркетингу Мукачівського державного університету.

Редакційна колегія:

ШВАРДАК Маріанна – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту Мукачівського державного університету, голова правління ГО «Спілка науковців України».

ПОПОВИЧ Оксана – доктор педагогічних наук, професор, декан педагогічного факультету Мукачівського державного університету.

ІВАНОВА Вікторія – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри дошкільної та спеціальної освіти Мукачівського державного університету.

M58

Міждисциплінарні виміри інновацій: від теорії до практики соціально-економічного розвитку: колективна монографія. Вип. 2 / за ред. М. Швардак, О. Попович, В. Іванової. Мукачево: Мукачівський державний університет – Спілка науковців України, 2026. 420 с.

У монографії розглянуто теоретичні та практичні аспекти інноваційних процесів у контексті сучасного розвитку освіти та соціально-економічної сфери. Акцентовано увагу на широкому спектрі системних інновацій в освітній галузі – від управління безпекою середовища й упровадження новітніх педагогічних технологій до цифровізації мовної підготовки та інклюзивних рішень, а також на проблемах цифрової трансформації бізнесу, інтеграції штучного інтелекту та стратегічного управління людським капіталом у кризових умовах. Відображено погляди вітчизняних дослідників на вирішення актуальних завдань у сферах педагогіки, економіки, менеджменту та соціокультурної діяльності в контексті побудови інноваційного суспільства.

Адресується фахівцям-практикам, науковим і науково-педагогічним працівникам, докторантам, аспірантам та студентам; усім, хто цікавиться актуальними проблемами інноваційного розвитку суспільства.

ISBN 978-617-7495-99-3



© Мукачівський державний університет, 2026

© Спілка науковців України, 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	9
1.1. Штучний інтелект в управлінні підприємством (<i>Олена Бачинська</i>)	9
1.2. Проблеми та перспективи використання штучного інтелекту при побудові профілю кандидата на вакансію (<i>Галина Вербицька</i>)	28
1.3. Інтелектуальні системи обробки даних для моніторингу агроecosистем на основі безпілотних літальних апаратів (<i>Олександр Семіряков</i>)	44
1.4. Формування адаптивної моделі бюджетування підприємств будівельної галузі України в умовах форс-мажору (<i>Оксана Рубцова, Лариса Гусарова</i>)	61
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ	120
2.1. Освітні інновації як чинник розвитку людського капіталу: міждисциплінарний аналіз (<i>Ілона Дичківська</i>)	120
2.2. Освіта як стратегічний ресурс відновлення людського капіталу України в умовах війни: роль ментального капіталу (<i>Олена Пальчук</i>)	147
2.3. Крос-культурні комунікації в системі сучасного менеджменту креативних індустрій (<i>Вікторія Олійник</i>)	168
2.4. Чинники формування якості та безпечності майонезу і їх значення для споживачів на українському ринку (<i>Ольга Юдічева</i>)	187
2.5. Трансформація соціокультурних моделей університетської бібліотеки: від традиційного книгосховища до інноваційного освітньо-наукового хабу (<i>Катерина Мовчан</i>)	210
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА СИСТЕМНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ОСВІТІ	221
3.1. Моніторинг сформованості культури безпеки освітнього середовища як показник якості управління в системі «дитина – заклад освіти – громада» (<i>Маріанна Швардак</i>)	221
3.2. Інноваційні підходи у моделях професійної підготовки майбутніх юристів США та Великої Британії (<i>Віталій Будкевич</i>)	241

1.4. Формування адаптивної моделі бюджетування підприємств будівельної галузі України в умовах форс-мажору (обставин непереборної сили)

Оксана РУБЦОВА⁴

Лариса ГУСАРОВА⁵

***Анотація.** У роботі аналізується вплив війни на ключові елементи бюджетування будівельних проєктів, включаючи оцінку витрат та планування грошових потоків. Досліджується роль договірних механізмів, зокрема положень про форс-мажор у стандартах FIDIC, NEC та JCT, у перерозподілі фінансових ризиків між сторонами контракту. Висувається та перевіряється гіпотеза про те, що традиційні статичні моделі бюджетування неефективні в умовах воєнного стану, тоді як використання сценарного планування, багаторівневих резервів, динамічного перегляду бюджетів та інтеграції контрактних механізмів дозволяє суттєво підвищити фінансову стійкість будівельних підприємств. В результаті пропонується адаптивна модель бюджетування, що поєднує контрактно-правові інструменти розподілу ризиків, фінансове планування та забезпечує вимоги прозорості, які висуваються державними замовниками і міжнародними донорами.*

***Ключові слова:** війна, форс-мажор, умови невизначеності, будівельна галузь, інвестиційний проєкт, договірні стандарти, контрактні положення, будівельне підприємство, адаптивна модель бюджетування, витрати підприємства.*

Вступ. Від початку збройної агресії проти України, що триває вже більше чотирьох років, постійно змінюється середовище в якому будівельні підприємства здійснюють планування, фінансування та реалізацію інвестиційних проєктів. Масштабних збитків зазнає інфраструктура, розірвані традиційні ланцюги поставок, масово зупиняються чи призупиняються будівельні роботи. Війна, як крайня форма форс-мажорних обставин, формує стан глибокої і затяжної невизначеності: ціни на будівельні матеріали і паливо набувають високої волатильності, логістичні маршрути систематично

⁴ **Оксана РУБЦОВА** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки будівництва, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна.

⁵ **Лариса ГУСАРОВА** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки будівництва, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна.

порушуються, а будівельні майданчики, техніка і персонал знаходяться під постійною загрозою втрати і навіть фізичного знищення.

В умовах воєнного часу традиційні інструменти бюджетування в будівництві, які спираються на відносну цінову стабільність, передбачуваність термінів та незмінність контрактних зобов'язань, втрачають свою аналітичну та практичну спроможність, оскільки не дозволяють адекватно оцінювати витрати та керувати грошовими потоками і потребують суттєвої адаптації. Це пов'язано з тим, що форс-мажорні обставини, спричинені війною, одночасно стосуються правових, фінансових, управлінських та операційних аспектів реалізації будівельних проєктів.

З оглядом на те, що будівельні проєкти по своїй суті є унікальними, оскільки залежать від багатьох техніко-економічних факторів і не підлягають чіткій стандартизації, вважається обґрунтованим і ефективним використання комплексного підходу до вивчення процесів формування і реалізації бюджетів будівельних підприємств в умовах війни, який включає елементи правового, управлінського та фінансово-економічного аналізу.

Правовий аналіз спрямований на розгляд контрактних положень, які регулюють наслідки форс-мажору в умовах війни. Аналізуються умови договірних стандартів FIDIC (International Federation of Consulting Engineers / Міжнародна федерація інженерів-консультантів) та підходи, закріплені в стандартах NEC (The New Engineering Contract/Новий інжиніринговий контракт) і JCT (The Joint Contracts Tribunal/ Трибунал з питань спільних контрактів) та інших і практика їх застосування у вітчизняному правовому середовищі. Саме контрактні механізми багато в чому визначають розподіл ризиків і фінансових наслідків непередбачуваних подій (Klee, 2018; Bunni, 2005).

Особлива увага приділяється процесуальним вимогам – своєчасності повідомлень, обґрунтованості претензій і задукоментованому підтвердженню причинно-наслідкових зв'язків, що безпосередньо впливає на можливості відшкодування втрат. Розглядається три категорії ризиків, пов'язаних з війною –

такі, що підлягають відшкодуванню, частково відшкодовувані та не відшкодовувані. Такий підхід відповідає практиці ризик-менеджменту в будівництві при розмежуванні відповідальності сторін (Bing, 2005).

Аналіз проєктної і фінансової документації будівельних підприємств (вихідних бюджетів, кошторисів, закупівельної документації, документально оформлених претензій) дозволяє простежувати динаміку будівельних проєктів, виявляти розбіжності між плановими і фактичними показниками. Також важливе виявлення інструментів, які використовуються при управлінні перевитратами – перегляд умов контрактів, залучення резервів, зміна проєктних рішень. Це кореспондується з рекомендаціям зарубіжних досліджень з управління вартістю будівельних проєктів у яких підкреслюється значимість аналізу первинної документації для виявлення причин відхилень та критичних точок, у яких воєнна подія порушує вихідні бюджетні передумови (Doloi, 2013; Love, 2015).

Фінансово-економічний аналіз здійснюється на рівні окремих проєктів і спрямований на простеження динаміки витрат за основними категоріями (матеріальні витрати, витрати на заробітну плату загальновиробничі витрати, субпідрядні роботи, логістика), структури перевитрат і рівноваги бюджетних моделей. Аналіз відхилень дозволяє визначати обсяги перевитрат і диференціювати звичайні відхилення, характерні для будівельних проєктів від спричинених воєнними факторами, що може мати принципове значення для коректної інтерпретації фінансових результатів. Зарубіжні дослідники стверджують, що найбільш чутливими до зовнішніх шоків, у тому числі спричинених війною, є матеріальні і логістичні витрати (Doloi, 2013).

В умовах інституціональної нестабільності комплексний підхід дозволить співставляти формально закріплені правові гарантії на компенсацію витрат з фактичною фінансовою стратегією підприємства.

Для будівельних підприємств, які здійснюють діяльність у регіонах, що постраждали внаслідок воєнних дій, здатність формувати та реалізовувати стійкі, адаптивні бюджети стає не тільки інструментом ефективності, дотримання договірних зобов'язань, а й ключовою умовою виживання і в перспективі

можливістю участі у масштабних програмах повоєнного відновлення, які враховують значні втрати житлового фонду і критичної інфраструктури.

Розподіл збитків, завданих окремим секторам інфраструктури України внаслідок повномасштабного вторгнення росії, представлено на рисунку 1.11.

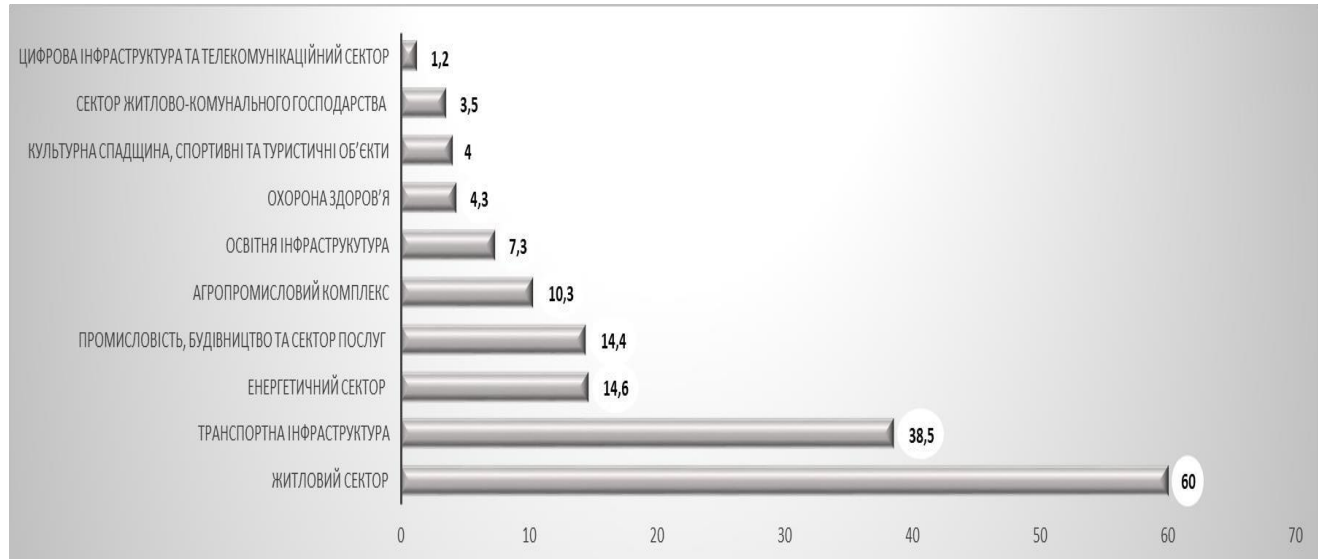


Рис.1.11. Прямі збитки, завдані інфраструктурі України станом на листопад 2024 року, млрд. дол.

Джерело: Kyiv School of Economics, 2024

Будівельний сектор України змушений одночасно адаптуватися до шоків воєнного часу та нарощувати виробничі потужності для задоволення безпрецедентного попиту на відновлювальні роботи в умовах жорстких бюджетних, страхових та донорських обмежень.

Незважаючи на очевидну значимість впровадження бюджетування в систему менеджменту підприємств, наукові дослідження та прикладні рекомендації переважно орієнтовані або на функціонування в умовах «нормальних» ринкових ризиків, або на подолання короткострокових криз – циклічних економічних спадів чи наслідків пандемії COVID-19. Але форс-мажор зумовлений війною, відрізняється як масштабом, так і тривалістю впливу, стосується не лише операційної діяльності підприємств, а й інституційних та правових засад галузі. Так застосування положення про обставини непереборної

сили впливає на механізми виконання контрактів, формує складні каскади затримок, збоїв або збільшення витрат.

Порівняльний аналіз міжнародних договірних стандартів FIDIC, NEC та JCT, демонструє варіативність трактування війни як форс-мажорної події, що у свою чергу, відбивається на розподілі ризиків, компенсації тимчасових та фінансових втрат, а також на підставах для розірвання договорів. Водночас міжнародна практика, особливо в контексті проєктів що фінансуються міжнародними донорами, свідчить про необхідність впровадження прозорих, доказово обґрунтованих підходів до бюджетування та управління ризиками у нестабільних та порушених конфліктами середовищах, включаючи детальне документування витрат та затримок, безпосередньо пов'язаних з військовими діями.

Протиріччя між вимогами замовників, фінансових інститутів, регулюючих органів та фактичним рівнем розвитку інструментів і процедури бюджетування на будівельних підприємствах України зумовлює необхідність системного наукового осмислення даної проблематики. Подолання зазначеного розриву передбачає комплексне дослідження специфічних викликів, що виникають при формуванні та реалізації бюджетів в умовах військового форс-мажору, а також розробку адаптованої методологічної бази фінансового планування, здатної враховувати високий ступінь невизначеності, інституційні обмеження та вимоги до прозорості (Hansen, 2024; Walls, 2024).

Концептуальною основою формування та впровадження стійких бюджетів підприємств будівництва, які функціонують в умовах форс-мажорних обставин зумовлених війною, прийняте системне виявлення типових проблем, що виникають у процесі бюджетування в нестабільному середовищі, та розробка прикладних інструментів їх пом'якшення і можливого подолання на основі міждисциплінарного синтезу економічних, проєктних, управлінських та юридичних положень (Hansen, 2024; Ezeldin, 2018).

Війна, що розглядається як специфічна форма форс-мажору, впливає як на зовнішнє середовище функціонування будівельних підприємств так і на

внутрішні процеси, що лежать в основі бюджетування, включаючи оцінку витрат, календарне та ресурсне планування, управління грошовими потоками та систему оцінки ризиків (Gallagher, n.d.).

У свою чергу, питання структурування і адаптації бюджетів, перерозподіл ризиків між учасниками інвестиційного процесу в умовах воєнного часу розглядаються через призму правових та договірних механізмів, зокрема положення про форс-мажор. Форс-мажорні обставини, або обставини непереборної сили розглядаються як надзвичайні та об'єктивно неминучі події, які роблять неможливим виконання договірних зобов'язань чи вимог законодавства та не піддаються прогнозуванню. До таких обставин зазвичай відносять кілька груп чинників. По-перше, це природні явища та стихійні лиха – епідемії, урагани, повені, землетруси, екстремальні температурні умови та інші прояви так званих “природних катаклізмів”. По-друге, це соціально-політичні та військові події, які відбуваються незалежно від волі учасників правовідносин: збройні конфлікти, терористичні акти, масові заворушення, блокади, страйки, революції та інші кризові явища. По-третє, до форс-мажору належать рішення та дії органів державної влади, включаючи введення ембарго, обмежень на експорт та імпорт, закриття транспортних шляхів та інші адміністративні заходи. При цьому важливо наголосити на тому, що цей перелік відображення самої природи форс-мажору як категорії охоплюючої широкий спектр непередбачуваних подій не є вичерпним. Однак економічні та фінансові труднощі не визнаються обставинами непереборної сили. До них відносяться зокрема кризові явища в економіці, дефолт, коливання валютних курсів, а також порушення зобов'язань контрагентами або відсутність необхідних товарів на ринку. Юридичне підтвердження настання форс-мажорних обставин здійснюється у вигляді видачі відповідного сертифіката. Такий документ оформляється Торгово-промисловою палатою у встановленій формі і є офіційним доказом наявності зазначених обставин. Повноваженнями щодо засвідчення форс-мажору наділені Торгово-промислова палата України та її регіональні підрозділи згідно Регламенту

засвідчення Торгово-промисловою палатою України та регіональними торгово-промисловими палатами форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили) від 2014 року. Розгляд заяв та ухвалення рішень здійснюється уповноваженими фахівцями включеними до спеціального реєстру.

Також вивчаються проблеми, що виникають у практичній діяльності будівельних підприємств при складанні та реалізації бюджетів в умовах війни, включаючи систематичну недооцінку витрат, недостатність резервів, кризи ліквідності, а також складнощі з обґрунтуванням та документуванням контрактних претензій. При цьому проводиться зіставлення цих явищ з аналогічними процесами в умовах мирного часу.

Окремий напрямок дослідження пов'язаний із виявленням та оцінкою ефективності сучасних методів, процедур та інструментів бюджетування та контролю витрат, здатних підвищити фінансову стійкість будівельних підприємств. До таких інструментів належать, зокрема, сценарне планування, багаторівневі системи резервування на непередбачені обставини, механізми динамічного коригування бюджету та системи моніторингу витрат у режимі реального часу (Ezeldin, 2018; Alfadil, 2022). Нарешті, дослідження спрямоване на вироблення підходів до узгодження бюджетної архітектури будівельних компаній з вимогами державних замовників, міжнародних фінансових організацій та донорських структур, що беруть участь у фінансуванні проєктів відновлення в країнах постраждалих від збройних конфліктів, передбачає забезпечення високого ступеня прозорості, підзвітності та обґрунтованості (Hansen, 2024).

У даному дослідженні ми виходимо з наступних тверджень, які наведені нижче:

По-перше, війна визначається як екстремальна форс-мажорна подія, що призводить до систематичних та стійких відхилень між запланованими та фактичними показниками, а також грошовими потоками будівельних проєктів. Такі відхилення зумовлені, головним чином, високою волатильністю цін на ресурси, порушеннями в логістиці та вимушеними перервами у технологічних

процесах, що не можуть бути адекватно враховано в межах традиційних методів бюджетування, орієнтованих на відносну стабільність зовнішнього середовища (Alfadil, 2022; Hansen, 2024).

По-друге, наявність інституційного розриву між правовим регулюванням форс-мажорних обставин, пов'язаних із війною, та практикою фінансового планування на будівельних підприємствах. Незважаючи на те, що багато будівельних контрактів містять положення, що враховують ризики, включаючи обмеження на компенсацію додаткових витрат і суворі вимоги до процедур сповіщення, ці положення часто недостатньо інтегровані в бюджетні структури та систему управління. В результаті виникає невідповідність між фактичними ризиками і тими резервами та механізмами їх покриття, що закладаються на стадії бюджетування (Walls, 2024; Hansen, 2024; Ezeldin, 2018).

По-третє, типові бюджети які розробляють будівельні підприємства, переважно засновані на відносно стабільних цінах, виявляються більш вразливими до перевитрат коштів та виникнення кризи ліквідності. Впровадження гнучкого бюджетування, з урахуванням багаторівневих резервів на непередбачувані обставини, механізму індексації цін, перегляду контрактних умов, демонструють більшу фінансову стійкість та певну адаптивність до зовнішніх шоків (Alfadil, 2022).

По-четверте, ключові практичні проблеми, що виникають при реалізації бюджетів в умовах війни і включають труднощі з фінансуванням поточної діяльності, затримку платежів та неможливість обґрунтування претензійних вимог, зумовлені не лише впливом зовнішніх факторів, а й внутрішніми організаційними обмеженнями. До таких обмежень можна віднести фрагментарність системи управління витратами, відсутність формалізованої процедури перегляду бюджетів після настання форс-мажорних обставин, а також недостатнє взаємоузгодження між структурними підрозділами підприємства (Ezeldin, 2018; Alfadil, 2022).

По-п'яте, передбачається можливість розробки інтегрованої моделі бюджетування яка має поєднувати у собі узгоджені в контрактних умовах розподіл ризиків, планування резервів, прогнозування витрат і грошових потоків, наявність чітко визначених тригерів та процедур перегляду бюджету, а також прозору та систематизовану документацію додаткових витрат, пов'язаних із непередбачуваними обставинами. Впровадження подібної моделі спрямоване на зменшення частоти та масштабів відхилень від бюджету та підвищення фінансової стійкості будівельних підприємств, які братимуть участь у проєктах відновлення (Alfadil, 2022; Hansen, 2024; Ezeldin, 2018).

Результати дослідження. Бюджетування у будівництві можна розглядати як достатньо нову складну систему фінансового планування у межах якої формується структурований план розподілу ресурсів, необхідних для реалізації окремого проєкту чи портфеля проєктів при заданих обмеженнях за обсягом робіт, термінів з урахуванням якісних факторів. Такий бюджет інтегрує оцінку витрат, прогнозування доходів (для підрядних організацій), а також планування грошових потоків, виступаючи ключовим інструментом забезпечення рівня прибутковості та підтримки ліквідності протягом усього життєвого циклу проєкту.

Навіть у стабільному середовищі будівельні підприємства здійснюють процес бюджетування враховуючи певні специфічні особливості будівництва

- значне різноманіття об'єктів будівництва різного призначення;
- необхідність узгодження виробничих зв'язків у просторі і часі зі значною кількістю контрагентів;
- використання широкого спектру матеріально-сировинних ресурсів у великих обсягах;
- тривалість виробничого циклу часто може виходити за межі одного звітного періоду;
- неможливість відокремлення об'єкта від місця розташування і пов'язана з нею необхідність мобільності виробничих потужностей підрядника чи субпідрядника;

- висока ймовірність відхилень фактичних витрат від запланованих;
- можливість вибору схем розрахунків між сторонами будівельного контракту;
- наявність декількох методів ступеня оцінки завершеності робіт;
- низка проблем при формуванні та визнанні доходу за будівельним контрактом.

Війна, прямо чи опосередковано, чинить тиск на кожний з зазначених елементів залежно від характеристик і конкретних умов реалізації будівельного проекту. Адаптація бюджетування в будівельних підприємствах до змін у зовнішньому середовищі можлива тільки за умови одночасного обліку економічних, управлінських та юридичних факторів (Lima, 2024; Construction Leads Pro, 2026).

Процедура бюджетування в будівельних підприємствах спирається на класичні підходи до розробки структури бюджету та оцінки витрат, серед яких аналогова оцінка, заснована на використанні даних за подібними проектами, параметрична оцінка, з використанням статистичних показників (наприклад, вартість за одиницю площі або обсягу).

Консолідований бюджет промислового підприємства містить, відповідно, основні (обов'язкові) та операційні бюджети. Основні бюджети – бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів та розрахунковий баланс. Зазначені документи розробляють для оптимізації змін, фінансового планування на бюджетний період, оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Вони стандартизовані для підприємств різних галузей.

Операційні бюджети відображають планові операції на бюджетний період як для підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів, технологічних процесів або сегментів виробництва. Операційні бюджети передують складанню основних бюджетів, є уточнюючими, використовуються для ув'язки натуральних показників планування (метри квадратні, людино-години) з вартісними, встановлення припущень або обмежень які мають бути враховані

при розробці основних бюджетів. їх набір не є обов'язковим і залежить від специфіки галузі. Отже, будівельне підприємство при розробці переліку та структури операційних бюджетів має враховувати як власні виробничі потужності, так і ритмічність постачання сировини, матеріалів та комплектуючих та низку факторів впливу.

Важливо прийняти припущення щодо ймовірності зовнішнього впливу на складові будівельних робіт з боку інших учасників будівельного процесу (інвесторів, проєктувальників, субпідрядників тощо). Наприклад, зміни у графіку надходження інвестицій, недотримання умов контракту постачальниками сировини чи матеріалів, недостовірність розробленої кошторисної документації, що може призвести до додаткових витрат.

Підготовка бюджету матеріальних витрат має пріоритетне значення, оскільки будівництво відноситься до найбільш матеріалоемних галузей, відповідно саме ці витрати займають найбільшу питому вагу у структурі витрат на 1 гривню реалізованої будівельної продукції.

Бюджетування складової оплати праці та відрахувань на соціальні заходи дозволять запобігти випадків несвоєчасної виплати заробітної плати, виплат в «конвертах», що сприятиме заохоченню робітників до діючих підприємств та знизить плинність кваліфікованих кадрів в умовах дефіциту робочої сили викликаному військовими діями.

Будівельні підприємства складають кошториси витрат за проєктами та ведуть облік за ступенем завершеності, що дозволяє порівнювати планові та фактичні показники та здійснювати безперервний контроль відхилень для подальшого коригування. У разі відносної стабільності зовнішнього середовища дані методи забезпечують достатню точність прогнозування, але у ситуаціях форс-мажору їх ефективність суттєво знижується, оскільки базові передумови – стабільність цін, запланована продуктивність, календарні графіки систематично порушуються (Lima, 2024; Ranker, 2025; Yeole, 2023).

Ефективність реалізації бюджету оцінюється системою кількісних та якісних показників, що відображають фінансові і управлінські аспекти, серед

яких частота перегляду базового бюджету, величина відхилень бюджету, відсоток перевитрати коштів, тривалість касових розривів. Реалії воєнного часу додають нові критерії оцінки – кількість претензій, пов'язаних з військовими обставинами та частка фактично відшкодованих витрат. При календарному плануванні додатково аналізується тривалість затримок та їх кореляція зі зростанням витрат. Як показують дослідження, тимчасові затримки та перевитрата бюджету у будівництві тісно взаємопов'язані, особливо в умовах криз (Flyvbjerg, 2009).

За наявності достатньої кількості даних можливе застосування метода управління освоєною вартістю, який інтегрує показники витрат, обсягів і часу виконання робіт з використанням таких індикаторів, як індекси ефективності витрат і термінів, відхилення від вартості, відхилення від термінів, прогностичні показники завершення. Зазначений метод вважається ефективним інструментом раннього виявлення проблем у реалізації проєктів, забезпечує одночасну фіксацію відхилень від термінів, обсягів робіт і бюджету, що дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення.

З управлінської позиції аналізується використання інструментів адаптивного бюджетування – резерви на непередбачені витрати, сценарне планування, регулярний моніторинг витрат та механізми перегляду бюджету. Управлінська складова значною мірою впливає на адаптивність скоригованого бюджету до непередбачуваних умов через повноту вихідної документації та можливості її простеження (від тендерної заявки, етапів виконання робіт та безпосередньо моменту перегляду). Визначальними є дані про планові витрати, додаткові витрати чи втрати внаслідок форс-мажору та визначення механізмів покриття збитків через страхові претензії або власні резерви. Це важливо, оскільки форс-мажор має вплив як на контрактні зобов'язання, так і на управлінський облік підприємства. Саме тому рівень управлінської гнучкості виступає критичним фактором виживання підприємств в умовах війни.

Вивчення нестабільних економічних процесів на будівельному ринку в умовах війн ускладнюється типологічною різноманітністю інфраструктурних та цивільних проєктів з характерними відмінностями у вразливості до впливів, включаючи фізичне руйнування, ресурсні та кадрові обмеження, порушення логістики.

Дослідження в галузі постконфліктного відновлення наголошують, що різні типи інфраструктури по-різному реагують на шоки та потребують специфічних механізмів бюджетної адаптації. В свою чергу, певна контрактна модель проєкту (в рамках державних закупівель, контракти відповідно проформам FIDIC або умовам інших міжнародних договірних стандартів) зумовлює механізм розподілу ризиків, можливості перегляду вартості або відшкодування витрат,

З правової точки зору форс-мажор у будівництві визначається як сукупність надзвичайних та неупереджених обставин, що знаходяться поза контролем сторін договору, які не могли бути розумно передбачені та роблять виконання зобов'язань неможливим або суттєво утрудненим, як зазначено у Законі України «Про торгово-промислові палати в Україні», № 671/97-ВР від 02.12.1997 р. У рамках будівельних контрактів дане поняття конкретизується через спеціальні положення, які встановлюють перелік кваліфікуючих подій, таких як збройні конфлікти, природні катастрофи чи пандемії, а також регламентують процедури повідомлення та правові наслідки для сторін, включаючи продовження термінів виконання робіт, призупинення проєктів, зупинення проєктів, можливі збитки.

Відповідно до частини 3 статті 13 Закону України «Про торгово-промислові палати в Україні», Торгово-промислова палата (далі – ТПП) уповноважена засвідчити наявність форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили). Відповідні дії здійснюються на підставі звернень суб'єктів господарської діяльності та фізичних осіб.

Нормативне закріплення процедури засвідчення форс-мажорних обставин міститься також у частині 1 статті 14-1 цього Закону. Відповідно до зазначеної норми, ТПП України та уповноважені нею регіональні торгово-промислові

палати мають право підтверджувати наявність обставин непереборної сили та видавати відповідний сертифікат. Документ оформляється протягом семи днів з дня звернення суб'єкта господарювання та надається на платній основі – за собівартістю послуги. Компетенція ТПП України охоплює засвідчення форс-мажорних обставин у сфері договірних відносин, а також щодо інших зобов'язань та обов'язків, встановлених законодавством, відомчими нормативно-правовими актами та рішеннями органів місцевого самоврядування.

Регіональні торгово-промислові палати, у свою чергу, мають право засвідчувати форс-мажорні обставини з питань, що належать до компетенції ТПП України. Проте їх повноваження не поширюються на категорії договірних відносин, у яких уповноваженим органом щодо підтвердження обставин непереборної сили безпосередньо визначено ТПП України. Правовий механізм засвідчення форс-мажорних обставин детально регламентується положеннями Регламенту № 44(5), який визначає підстави та процедуру підтвердження обставин непереборної сили.

Відповідно до пункту 6.1 зазначеного Регламенту, підставою для засвідчення форс-мажору є наявність однієї чи кількох обставин непереборної сили, передбачених статтею 14-1 Закону України "Про торгово-промислові палати в Україні". Йдеться про події надзвичайного та об'єктивно невідворотного характеру, які перебувають поза контролем сторін правовідносин та створюють перешкоди для належного виконання зобов'язань.

Поряд із законодавчим визначенням, важливе значення мають і положення конкретних договорів, контрактів, угод, типових договірних форм, а також відомчих та інших нормативно-правових актів. Якщо такі документи містять власне визначення форс-мажорних обставин, саме вони підлягають обліку в оцінці впливу відповідних подій на можливість виконання зобов'язань. Ключовим критерієм у разі є наявність причинно-наслідкового зв'язку між обставинами і об'єктивної неможливістю своєчасного виконання зобов'язання.

Засвідчення форс-мажорних обставин здійснюється за зверненням суб'єктів господарської діяльності та фізичних осіб окремо за кожним конкретним зобов'язанням. Це стосується як договірних зобов'язань, так і податкових чи інших обов'язків, встановлених законодавством. При цьому підтвердженню підлягає саме той факт, що виконання зобов'язання у передбачений термін стало неможливим внаслідок дії обставин непереборної сили.

Заява про засвідчення форс-мажорних обставин подається за формою, затвердженою ТПП України, яка міститься у додатках №№ 1–4 до Регламенту № 44(5). Для юридичних осіб заява підписується керівником підприємства чи організації та, за наявності, засвідчується печаткою. Допускається також подання документів уповноваженим представником на підставі довіреності. Фізична особа має право подати заяву особисто або через довірену особу. Регламент № 44(5) покладає на заявника обов'язок доведення факту настання форс-мажорних обставин. У зв'язку з цим подані документи мають підтверджувати низку ключових ознак обставин непереборної сили. Насамперед ідеться про незвичайність подій, тобто їх винятковий характер і незалежність від волі сторін. Істотним критерієм є також непередбачуваність обставин: заявник повинен довести, що настання події або її наслідки неможливо було розумно передбачити на момент укладення договору або до настання терміну виконання зобов'язання.

Не менш важливим елементом є доказ невідворотності обставин, тобто неможливості запобігти самій події або її наслідку навіть за умови, коли були вжиті всі необхідні заходи. Крім того, обов'язковою умовою визнання форс-мажору є наявність причинно-наслідкового зв'язку між відповідною подією та неможливістю виконання конкретного зобов'язання.

Комплексний розгляд бюджетування як складного міждисциплінарного процесу який розглядається на перетині права, економіки і управління, дозволяє виявляти домінуючі характеристики бюджетних відхилень – договірні, операційні або організаційні. Тим самим забезпечується більш глибоке осмислення механізмів формування фінансових результатів будівельних

проектів в умовах форс-мажору воєнного часу для подальшого прийняття виважених управлінських рішень.

Наукові дослідження доводять, що форс-мажор не є універсальною автоматично застосованою категорією, його юридична сила визначається у контракті, що нерідко стає джерелом суперечок щодо кваліфікації подій та обсягу наданого захисту (Walls, 2024; Long, 2000). Роль положень про форс-мажору у будівництві проявляється у трьох ключових функціях: по-перше, у розподілі ризиків, які не контролюються учасниками інвестиційного проекту, визначаючи, яка сторона відповідає за затримки або додаткові витрати; по-друге, в межах процедурних рамок управління кризовими ситуаціями, включаючи вимоги до повідомлення, обов'язок щодо мінімізації збитків та необхідність документального підтвердження наслідків; по-третє, у відповідності із правовими доктринами, такими як зміни в законодавстві, суттєва зміна обставин, неможливість виконання, формуючи систему адаптації контрактних відносин.

Ідентифікація правових і контрактних норм, які регулюють непередбачувані обставини, пов'язані з воєнними діями, здійснюється шляхом аналізу положень цивільного і господарського положень законодавства України і також міжнародних контрактних стандартів, в яких настання форс-мажору має неоднакове тлумачення як підстава для продовження термінів або відшкодування витрат.

Іноземні договірні стандарти FIDIC, NEC та JCT, які представляють собою типові проформи, що містять стандартні умови договорів, широко застосовуються в різних країнах світу і мають репутацію збалансованих для інтересів сторін, універсальних і зрозумілих. Договірні стандарти мають бути адаптовані або змінені відповідно до правової системи певної держави. В Україні також є практика використання вказаних договорів у деяких будівельних проєктах, переважно таких, що мали фінансування за рахунок міжнародних організацій.

У повоєнному відновленні України застосування на будівельному ринку відомих у міжнародній практиці договорів гарантуватиме іноземним інвесторам використання зрозумілого юридичного механізму у будівельних контрактах.

У договірному стандарті FIDIC війна трактується як окремий правовий ризик, який сторони не могли передбачити, не стосується внутрішнього ризику підрядника і перешкоджає виконанню робіт. Під час війни FIDIC зазвичай надає підряднику можливість продовження терміну, в окремих випадках відшкодування додаткових витрат, якщо подія відноситься до переліку ризиків. У разі тривалого форс-мажору – право на припинення або призупинення робіт. Але при цьому гарантії не надаються автоматично, терміни настання компенсаційної події багато в чому визначаються розглядом додаткових факторів (зміна закону, страхові винятки, міжнародні санкції).

У стандарті NEC війна може розглядатись як подія, що запобігає виконанню, або не контролюється сторонами, або запобігання якій було б малоймовірним. Типові наслідки форс-мажору частіше розподіляються через механізм оцінки впливу на ціну та терміни і залежать від точного тригера: можливе продовження термінів, можливе грошове коригування, якщо подія кваліфікується як така, що потрапляє під випадок відшкодування, а при повній неможливості продовження проєкту – припинення за відповідною підставою. NEC достатньо оперативний, не формалізований і пристосований до динамічних подій. Але його практичне використання багато в чому залежить від якості управління проєктом, своєчасності і повноти повідомлень та точності визначення подій як «досить невідворотних».

Визначення війни у JCT найменш деталізовано. Використовуються такі категорії як форс-мажор, громадянські заворушення, тероризм, збитки через визначені ризики, в залежності від форми та редакції. Стандарт достатньо зрозумілий роботодавцям, консультантам, банкам і страховикам, більше пристосований для звичайних проєктів у стабільному середовищі. У форс – мажорних обставинах підрядник може отримати право на продовженням

термінів, але компенсація витрат або збитків є проблематичною. При цьому інструменти відшкодування мало деталізовані.

Таким чином, в умовах воєнного стану кращим базовим стандартом у будівництві можна розглядати FIDIC, але за умови його адаптації до вітчизняної нормативно-правової бази.

NEC має гарну пристосовуваність до змін у зовнішньому середовищі внаслідок непередбачуваних подій, забезпечує можливість оперативного прийняття рішень через фіксацію наслідків, зрозумілий у застосуванні, якщо проект реалізується у важких умовах, а не просто призупинений.

JST найменш пристосований договір до ситуацій з відшкодуванням витрат, продовженням термінів для підрядника, деталізацією ризиків в умовах війни.

Порівняння вимог щодо ключових питань наслідків форс-мажору у договірних стандартах узагальнено у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Порівняння вимог договірних стандартів до подій форс-мажору

Ключове питання	FIDIC	NEC	JST
Війна прямо визначена контрактом	так, безпосереднє визначення	скоріш загальне визначення	непряме, мало деталізоване визначення
Зручність для внутрішнього традиційного ринку	середня	середня	висока
Придатність для зони активних бойових дій	краща серед трьох	хороша за умови адекватного управління	найгірша серед трьох
Ризик суперечок щодо кваліфікації події	середній	середньо-високий	високий
Докази повідомлення та	структуровані вимоги до доказів, простеження причинно- наслідкового зв'язку	розроблений механізми раннього оповіщення і повідомлень, але акцент на проблеми управління, а не наслідки війни	вимоги до доказів розроблені, але не пристосовані до умов війни

Механізм управління подією	середньо-міцний	дуже міцний	порівняно слабкий
Компенсація витрат	можлива, але залежить від кваліфікації події та умов	можлива при визнанні події, як такої, що потрапляє під умови відшкодування	Переважно продовження термінів, без грошової компенсації
Продовження терміну	зазвичай так	зазвичай так	зазвичай так
Страховання	найкраще пристосований до страхування ризиків в умовах війни	передбачається ризик-страхування, але через деталізацію в додаткових умовах	недостатньо пристосований до страхування воєнних ризиків
Адаптованість до міжнародних проєктів	висока	середня або висока	середня або низька
Переваги та недоліки для реалізації будівельних проєктів у мирний час	Переваги		
	• передбачено розподіл ризиків; • стандартний для міжнародних проєктів; • зручний для банків, МФО, арбітражу; • враховує форс-мажор.	• сильний управлінський інструмент; • пристосований до змін та ризиків, спірних питань.	• простий та зрозумілий; • зручний для стандартних будівельних угод.
	Недоліки		
	• складніший в управлінні або для невеликого локального проєкту; • потребує кваліфікованої контрактної команди.	• залежність від дисципліни сторін; • вимагає зрілої контрактної культури.	• менш враховує міжнародні ризики; • менш розроблені складні кризові сценарії.

Переваги та недоліки для реалізації будівельних проєктів під час війни	Переваги		
	• найкраще визнання війни як юридичного та контрактного ризику; • краще реагує на суперечки.	• пристосований до змін; • оперативна фіксація непередбачених витрати та збільшення термінів.	• базовий захист за при збільшенні термінів; • зрозумілий сторонам контракту.
	Недоліки		
	• без спеціальних умов може не покрити всі відшкодування; • окреме регулювати санкцій, валютних ризиків, мобілізації.	• якщо проєктна адміністрація зруйнована війною, NEC втрачає частину своєї сили; • вища залежність від своєчасних процедурних дій	• погана адаптація до санкцій, розриву постачання, евакуації, окупації, руйнування майданчика;

Джерело: складено за матеріалами Abdul-Malak, 2024; Hansen, 2024; Hennings, 2022; Kaggwa, 2024; Rasool, 2025; Rasslan, 2017; Stojković, 2023; Yadeta, 2020; Yoon, 2023; Zubir, 2024.

Будівельні підприємства, відповідальні за розробку та реалізацію бюджетної політики або бюджет окремого проєкту який реалізується в умовах війни, мають розглядатися як основні аналітичні об'єкти що відображають сукупність управлінських рішень (які дозволяють зіставити проєктні та організаційні аспекти управління витратами), контрактних зобов'язань та зовнішніх обмежень.

Важливим етапом є визначення впливу зазначених норм на практику бюджетування. Як показують дослідження вітчизняних науковців в галузі економіки будівництва, в умовах війни підприємства змушені переходити від статичних бюджетів до гнучких моделей, які враховують сценарні ризики та високу волатильність середовища (Гриценко, 2023).

Проведення порівняльного аналізу планових та фактичних витрат спрямоване на виявлення типових джерел перевитрат, включаючи затримки

постачання, зростання вартості матеріалів, зміни у проєктних рішеннях та додаткові витрати на безпеку. Подібний підхід спрямований, по-перше, на виявлення спектра бюджетних проблем, що виникають за умов війни, по-друге, на пояснення механізмів їх виникнення через взаємодію трьох ключових факторів: договірних умов, операційних збоїв та внутрішніх систем контролю витрат, та широко застосовується у міжнародній практиці аналізу ефективності будівельних проєктів (Cantarelli, 2012)

В умовах війни кваліфікація військових дій та супутніх факторів – санкцій, мобілізації, блокад, як форс-мажорних обставин набуває принципового значення, оскільки від цього залежить, чи зможуть підрядники претендувати на компенсацію додаткових витрат, чи обмежаться вони продовженням термінів виконання робіт або з ризиком розірвання контракту (Walls, 2024; Long, 2000).

У теорії та практиці будівельного менеджменту типи контрактів традиційно класифікуються за механізмом оплати та розподілу відповідальності за проєктування, виконання та реалізацію робіт, що безпосередньо визначає як особливості фінансування проєкту так і підходи до бюджетування. До базових форм відносяться контракти з фіксованою ціною (включаючи договори з єдиною сумою або одиничними розцінками), контракти з переоцінкою (re-measurement), угоди типу «витрати плюс винагорода» (cost-plus), у тому числі з гарантованою максимальною ціною, а також інтегровані форми, такі як «проєктування-будівництво» та EPC-контракти. Кожна з цих моделей закріплює специфіку розподілу ризиків, включаючи ризики зміни обсягів робіт, цінової волатильності та настання непередбачуваних обставин, що своєю чергою, впливає на структуру бюджетів, обсяг резервів і характер фінансового планування з боку підрядника (Law Aceris LLC, 2025; Zaghoul, 2002; Simpson, 2025).

Контракти з фіксованою ціною, як правило, передбачають відповідальність підрядника за перевищення фактичних витрат, що вимагає закладання до бюджету значних резервів, страхових надбавок та премій за ризик. Така модель аналогічна консервативному фінансовому плануванню, а в умовах високої

невизначеності, характерної для воєнного часу, вона істотно збільшує ймовірність збитків при недостатній оцінці ризиків.

Контракти з переоцінкою частково перерозподіляють ризики за рахунок прив'язки оплати до фактично виконаних робіт, проте фіксовані одиничні ставки залишають підрядника вразливим до коливань цін на ресурси, особливо за відсутності механізмів індексації.

Угода типу «витрати плюс винагорода» передбачає перекладання цінового ризику на замовника, але водночас вимагає високого ступеня прозорості, розвиненої системи обліку та контролю за витратами, оскільки відшкодування безпосередньо залежить від документально підтверджених витрат.

Інтегровані форми контрактів, такі як «проектування-будівництво» та EPC, посилюють концентрацію ризиків на стороні підрядника, включаючи не лише будівельні, а й проєктні, координаційні та технологічні ризики. Це зумовлює необхідність більш глибокої інтеграції технічного та фінансового планування, а також застосування більш обережних та багат шарових підходів до бюджетування, що враховують широкий спектр невизначеності (Zaghloul, 2002; Simpson, 2025; Law Aceris LLC, 2025).

Незалежно від того, проформи якого саме договірної стандарти взяті за основу, рекомендовано у спеціальних умовах контракту окремо врегулювати визначення війни і пов'язаних подій:

1. Обставини непереборної сили:

- оголошена війна;
- військове вторгнення;
- окупація територій;
- атаки (ракетні/дронові/кібератаки) на інфраструктуру;
- терористичні акти (диверсії);
- мобілізація персоналу.

2. Документування наслідків:

- доказова документація;

- фіксація;
- порядок доказу.

3. Вплив на вартість проєкту:

- зростання вартості матеріальних ресурсів;
- руйнування логістики і енергопостачання;
- евакуація чи консервація майданчиків;
- охорона;
- страхові франшизи.

4. Терміни:

- зупинки (призупинення виконання робіт за проєктом);
- розірвання контракту;
- незавершене виробництво.

5. Страхування:

- виокремлення «нестрахових» втрат внаслідок війни.

6. Валюта та платежі:

- валютні обмеження;
- проблеми з банківськими переказами;
- резервні платіжні механізми.

Отже, вибір типу контракту формує як правову рамку реалізації проєкту, так і фундаментальні параметри бюджетування, визначаючи обсяги резервування, структуру грошових потоків і рівень фінансової стійкості підрядника. В умовах форс-мажору пов'язаного з війною, ці відмінності набувають особливої значущості оскільки ідентичні зовнішні шоки можуть призводити до принципово різних фінансових наслідків, залежно від того яким чином у контракті розподілені ризики та передбачено механізми їх компенсації чи перерозподілу (Law Aceris LLC, 2025).

Розроблені міжнародної Федерацією інженерів консультантів (FIDIC) типові форми контрактів є одним із найбільш поширених у світовій практиці інструментів стандартизації договірних відносин у будівництві. Вони забезпечують однаковість розподілу ризиків, обов'язків та процедур між

учасниками проєктів. Існує думка, що використання стандартних контрактних форм, таких як FIDIC, сприяє зниженню транзакційних витрат, підвищенню прозорості та передбачуваності реалізації інфраструктурних проєктів, а також полегшує залучення міжнародних підрядників та інвесторів. Особливістю системи FIDIC є її структурування за типами контрактів які традиційно позначаються кольором обкладинки, що в свою чергу відображає відмінності у розподілі функцій та ризиків між замовником та підрядником. Дослідження відомих авторів показують що така модель є особливо ефективною в умовах високої невизначеності, коли точні обсяги робіт складно визначити на етапі укладання контракту (Jaeger, 2009; Bunni, 2021; Nwogu, 2024; Bari, 2019; Ertl, 2019; Подоляк, 2019; Яремко, 2020).

Найбільш поширеною формою є так звана “Червона книга” (Red Book), яка застосовується в проєктах, де документація розробляється замовником або від його імені, а підрядник відповідає переважно за виконання будівельних робіт. У цій моделі ризики розподіляються збалансовано: замовник несе відповідальність за точність та повноту проєктних рішень, тоді як підрядник відповідає за якість та своєчасність виконання робіт. Типовою схемою розрахунку є контракт, при якому оплата здійснюється за фактично виконані обсяги робіт за встановленими розцінками (FIDIC Red Book, 2017).

Жовта книга (Yellow Book) – це контракт, у якому підрядник бере на себе як проєктування, так і будівництво об'єкта, що істотно змінює розподіл ризиків. У цій моделі відповідальність за проєктні рішення та їх відповідність вимогам замовника переноситься на підрядника. Це вимагає більш високої кваліфікації та збільшує рівень контролю з боку підрядної організації. Стандартною формою оплати є фіксована ціна, що підвищує ступінь визначеності бюджету для замовника, але одночасно збільшує ризик підрядника, який буде пов'язаний з можливими помилками в проєктуванні або недооцінкою витрат. В теоретичних роботах наголошується, що такі контракти сприяють прискоренню реалізації

проектів за рахунок інтеграції проектування та будівництва, проте потребують більш розвинених механізмів управління ризиками.

Найбільш жорстокою з точки зору розподілу ризиків є Срібна книга (Silver Book), яка застосовується в проєктах типу EPC (Engineering, Procurement, Construction) або “під ключ”. У рамках цієї моделі підрядник несе відповідальність за повний цикл реалізації проєкту – від проектування та закупівлі матеріалів до будівництва та введення об'єкта в експлуатацію. Основною метою цієї форми є забезпечення максимальної визначеності для замовника щодо вартості та термінів, які досягаються за рахунок передачі підряднику майже всіх ризиків, включаючи значну частину непередбачених обставин. Оплата здійснюється за фіксованою ціною і це посилює фінансову відповідальність підрядника. EPC-контракти широко використовуються у великих інфраструктурних та енергетичних проєктах, однак їхня успішна реалізація вимагає високого ступеня зрілості підрядника та чіткого визначення вимог на етапі укладання договору.

Також крім цих трьох основних форм система FIDIC включає і інші спеціалізовані проформи контрактів, адаптовані до різних типів проєктів та їх складності: контракти для малих проєктів (Green Book), проєкти з управління будівництвом (Construction Management) та контракти для послуг консультантів. У літературі підкреслюється, що гнучкість системи FIDIC дозволяє адаптувати контрактні моделі до різних інституційних та економічних умов, що робить їх особливо затребуваними у міжнародній практиці.

Таким чином типові форми контрактів FIDIC є важливим елементом системи управління будівельними проєктами. Це дозволяє структурувати розподіл ризиків і відповідальності в залежності від обраної моделі реалізації. Їх застосування в Україні, особливо в контексті післявоєнної реконструкції та інтеграції в Європейські ринки, буде сприяти підвищенню ефективності проєктів і залученню міжнародних інвестицій. Також можливе використання інших, більш спеціальних проформ договорів.

Теорії розподілу ризиків у будівництві займають центральне місце у розумінні того, яким чином формуються бюджети проєктів та як вони реагують на вплив форс-мажорних обставин. В основі сучасних підходів лежить класичний нормативний принцип, згідно з яким ризик повинен бути закріплений за тією стороною, яка найбільше здатна адекватно його передбачати, мінімізувати наслідки, за необхідності, ефективно застрахувати чи компенсувати. Цей принцип спрямований на досягнення як економічної ефективності, так і раціонального розподілу ризиків, сприяє зниженню витрат, зменшенню ймовірності конфліктів та підвищенню стійкості проєктів. Емпіричні дослідження свідчать, що відхилення від цього підходу, особливо в ситуаціях, коли істотні ризики перекладаються на контрагента через договірні застереження, ведуть не до зниження невизначеності, а до зростання цін, завищення резервів, збільшення кількості суперечок та погіршення конструктивної взаємодії між учасниками проєкту (Simpson, 2025).

Форс-мажорні обставини займають особливе місце у системі розподілу ризиків, оскільки йдеться про події екстремального характеру, які жодна із сторін не може контролювати чи розумно передбачати. З теоретичної точки зору такі ризики повинні, як правило, залишатися на стороні, яка має найбільшу здатність до їх диверсифікації, страхування або абсорбції, що в більшості випадків відповідає позиції замовника, тоді як підрядники повинні сконцентруватися на управлінні операційними та виробничими ризиками. Проте реальна практика нерідко демонструє суттєві відхилення цієї моделі. Зокрема, у рамках контрактів «під ключ» і особливо у формах, аналогічних Срібній книзі FIDIC, значні категорії непередбачуваних, і навіть форс-мажорних ризиків, можуть бути покладені на підрядника. Такий перерозподіл безпосередньо впливає на бюджетування: підрядники змушені або істотно збільшувати обсяг резервів і закладати додаткові премії за ризик, що відбивається на вартості тендерних пропозицій, або приймати на себе ризик недофінансування та

потенційної втрати фінансової стійкості підприємства при настанні несприятливих подій (Zaghloul, 2002; Simpson, 2025; Hong, 2022).

Сучасні теорії управління проєктами та договірної взаємодії доповнюють класичні підходи до розподілу ризиків, пропонуючи більш взаємоузгоджені моделі, які базуються на принципах реляційного контракtingу, альянсів та інтегрованої реалізації проєктів. У цих моделях акцент зміщується з одностороннього перенесення ризиків на спільне управління ними, включаючи формування загальних пулів ризиків, створення колективних резервних фондів та застосування механізмів прозорості компенсації, заснованої на фактичних витратах.

Бюджетування в цьому контексті перестає бути виключно технічною процедурою розрахунку витрат і перетворюється на інструмент інституційного узгодження інтересів сторін, який відображає домовленості про те, як розподілятимуться наслідки невизначеності, у тому числі у разі настання форс-мажорних обставин. Для будівельних підприємств, що діють в умовах підвищеної нестабільності та військових ризиків, інтеграція принципів ефективного розподілу ризиків у процеси бюджетування набуває критичного значення, оскільки від цього залежить не тільки їхня комерційна стійкість, а й здатність брати участь у складних та капіталомістких програмах відновлення, що вимагають високого ступеня фінансової дисципліни (EB3 Construction, 2025)

Правова та договірна основа форс-мажору, пов'язаного з війною, у будівництві формується в рамках багаторівневої системи регулювання, що включає міжнародні стандартні форми контрактів, норми застосовного договірного права, а також національні правила щодо обставин непереборної сили, державних закупівель та вирішення суперечок. Ефективне бюджетування та обґрунтування претензійних вимог можливі лише при комплексному обліку всіх цих рівнів, оскільки одна і та ж військова подія може по-різному кваліфікуватися в правовому і договірному контекстах, породжуючи одночасно право на продовження термінів, потенційну компенсацію витрат або, навпаки, лише обов'язок нести додаткові витрати. Така багатосходовість регулювання

посилює вимоги до точності фінансового планування та юридичного опрацювання бюджетних припущень (FIDIC, 2023; DLF Attorneys-at-Law, 2022).

У рамках будівельного права форс-мажор визначається як сукупність надзвичайних, неупереджених та поза сторонами обставин, які перешкоджають виконанню договірних зобов'язань і не могли бути розумно передбачені або подолані (Юридична газета, 2025). Ключове значення має розмежування між ситуаціями, за яких виконання стає об'єктивно неможливим або юридично забороненим, і випадками, коли воно лише суттєво ускладняється або подорожчає.

У першому випадку застосування положень про форс-мажору має більш міцну правову основу і може спричиняти звільнення від відповідальності, продовження термінів або навіть розірвання договору. У другому – правова кваліфікація частіше зміщується у бік положень про суттєву зміну обставин, коригування цін чи застосування механізмів індексації. Ця різниця має важливе значення для бюджетування, оскільки лише частина наслідків війни підлягає компенсації у межах контрактних механізмів, тоді як інші мають покриватися за рахунок внутрішніх резервів, страхових інструментів чи включених у ціну премій за ризик (FIDIC, 2023; Yaremko, 2022; Walls, 2024).

Особливе місце у регулюванні форс-мажору займають стандартні форми контрактів FIDIC, які широко застосовуються у міжнародній будівельній практиці. Керівні матеріали FIDIC, включаючи оновлені рекомендації, враховують вплив інфляції, дефіцит ресурсів та війни, підтверджують, що військові дії можуть кваліфікуватися як форс-мажорні або виняткові події в рамках різних форм контрактів, таких як Червона, Жовта, Срібна книги. При цьому наголошується на необхідності чіткого розмежування між подіями, що фактично перешкоджають виконанню, та подіями, що лише збільшують його вартість чи складність, оскільки ці категорії регулюються різними положеннями контрактів. У версіях FIDIC 1999 та 2017 років передбачено, що окремі наслідки війни, включаючи прямі руйнування, втрату ресурсів або блокування ланцюгів

поставок, можуть надавати підряднику право на отримання як тимчасових послаблень (наприклад, продовження термінів), так і за певних умов фінансової компенсації (FIDIC, 2023; Новицька, 2022).

Особливу практичну значимість ці положення набули в контексті війни в Україні, що відображено у роз'ясненнях FIDIC, які прямо аналізують наслідки збройного конфлікту, включаючи порушення логістики, руйнування інфраструктури та обмеження господарської діяльності. У цих рекомендаціях підкреслюється, що війна кваліфікується як форс-мажорна подія або обставини непереборної сили, проте для реалізації відповідних прав підрядник зобов'язаний суворо дотримуватись процедурних вимог: своєчасно направляти повідомлення, документально підтверджувати причинно-наслідковий зв'язок між військовими подіями і наслідками, що виникли. Також зазначається, що інфляційні процеси у межах FIDIC не розглядаються як форс-мажор, навіть якщо вони викликані війною, відповідно, зростання цін потребує застосування інших договірних механізмів, або перегляд ціни. Таким чином, правова та договірна конструкція форс-мажору в умовах війни формує складну та диференційовану систему наслідків, що безпосередньо впливає на бюджетування, управління ризиками та фінансову стійкість будівельних проєктів (FIDIC, 2023).

Підходи, реалізовані в контрактних системах NEC і JCT, відображають різні правові та управлінські традиції, однак сходяться у ключовому принципі необхідності чіткого розмежування виняткових подій та звичайних комерційних ризиків. У контрактах NEC акцент робиться на активне управління невизначеністю через механізми раннього попередження, повідомлення про ризики та події, що тягнуть за собою компенсацію, а також через співпрацю сторін у процесі реалізації проєкту. Така логіка передбачає, що ризики, включаючи викликані військовими обставинами, повинні виявлятися та перерозподілятися на початковій стадії, що дозволяє вчасно коригувати бюджет та терміни.

Контракти JCT спираються на більш традиційний юридичний інструментарій, в якому ключову роль відіграють положення про форс-мажор,

переліки відповідних подій та механізми продовження термінів виконання робіт. Питання компенсації витрат найчастіше залежить від конкретних формулювань договору та його інтерпретації, що робить процес бюджетування менш гнучким і залежним від подальшого правового обґрунтування претензій (Kramer, 2022).

Існуючі відмінності між NEC і JCT свідчать, що здатність підрядника відшкодувати витрати, викликані війною, визначається не так самим фактом визнання форс-мажору, як тим, яким чином у контракті розподілені ризики затримок, збоїв, змін обсягів і збільшення витрат. Практика застосування зазначених контрактів дозволяє зробити висновок, що війна не може розглядатися як єдина, однорідна подія, яка враховується в бюджеті через агреговану статтю «непередбачувані обставини». Навпаки, її наслідки мають багатокомпонентний характер і вимагають детального відображення у бюджетній структурі.

Конкретний зміст договору визначає, які види витрат підлягають компенсації, а які залишаються за підрядником без фінансового відшкодування але з можливістю продовження термінів виконання робіт. У зв'язку з цим бюджетування в умовах війни має набувати більш диференційованого характеру, переходячи від укрупнених оцінок до поелементного обліку ризиків і витрат, чітко визначених договірними умовами (Kramer, 2022).

Національне регулювання, зокрема правова та інституційна практика, доповнює цю картину, формуючи специфічне середовище застосування форс-мажорних положень у будівництві. В Україні визнання форс-мажорних обставин, включаючи воєнні дії, підтримується на нормативному рівні, проте його практичні наслідки значною мірою залежать від конкретних умов контракту та якості доказової бази, яку надають сторони. В умовах повномасштабної війни система державних закупівель була змушена адаптуватися до надзвичайної ситуації, намагаючись одночасно забезпечити оперативність прийняття рішень та зберегти базові засади прозорості, конкуренції та підзвітності. Це особливо важливо для проєктів відновлення, що фінансуються за рахунок державних

коштів та міжнародної допомоги, де вимоги до документування витрат та дотримання процедур залишаються високими незважаючи на кризовий контекст (DLF Attorneys-at-Law, 2022; Yaremko, 2022; Іванов, 2022).

Наші реалії також демонструють, що формальне визнання війни як форс-мажорної обставини автоматично не надає права на компенсацію. Підрядники та інші учасники проєктів зобов'язані підтверджувати причинно-наслідковий зв'язок між військовими подіями та отриманими збитками, дотримуватися встановлених договором процедур повідомлення, вживати заходів щодо мінімізації збитків та спиратися на конкретні контрактні положення, які передбачають можливість відшкодування. Особливо це характерно для проєктів, що реалізуються на основі стандартів FIDIC, в яких доказова база та умови контрактів відіграють визначальну роль. Таким чином, юридичне визнання форс-мажору виступає лише відправною точкою, тоді як фактична бюджетна компенсація залежить від поєднання договірних механізмів, якості фінансового обліку та здатності сторін обґрунтувати свої вимоги в умовах підвищеної невизначеності (Yaremko, 2022; DLF Attorneys-at-Law, 2022; Kushniruk, 2025).

Судова та арбітражна практика, що сформувалася у зв'язку із застосуванням контрактів FIDIC в Україні, показує що при вирішенні суперечок, ключове значення мають не лише фактичні обставини, а й точність договірних формулювань та дотримання процедур повідомлення. Навіть у ситуаціях, коли факт війни є очевидним і незаперечним, заявник зобов'язаний детально обґрунтувати, які саме збитки чи затримки виникли безпосередньо внаслідок воєнних дій, а які зумовлені іншими факторами, такими як зміни в ринковому середовищі, управлінські прорахунки і недоліки планування. Такі вимоги формують стійку практичну установку: ефективний захист інтересів підрядника неможливий без системного ведення докладної та своєчасної документації, що фіксує зупинення робіт, перебої у постачаннях, зміни цін, вимушені коригування графіків та інші наслідки впливу кризового середовища (FIDIC, 2023; Yaremko, 2022; Kushniruk, 2025).

Міжнародна правова практика підтверджує аналогічний підхід – військові дії можуть бути підставою для виправдання невиконання зобов'язань або затримок, однак вони не призводять до автоматичного перегляду всього контракту. Арбітраж як правило, спирається на конкретні договірні положення – про форс-мажор, істотну зміну обставин, зміну законодавства або розподіл ризиків, і лише за наявності чітких підстав допускає компенсацію додаткових витрат. У цьому сенсі юридична та фінансова складові інвестиційного проекту виявляються нерозривно пов'язаними, а бюджетування виступає не тільки інструментом планування, а й елементом доказової бази в потенційних суперечках (Головань, 2022; Schjødt, 2022; FIDIC, 2023).

Трансформація бюджетування в умовах війни вимагає структурування бюджету навколо трьох ключових категорій ризиків – повністю відшкодованих витрат, частково відшкодованих витрат і комерційних ризиків, що не компенсуються.

До першої категорії зазвичай відносяться прямі збитки, спричинені подіями, визнаними в рамках контрактних положень про форс-мажор; до другої – витрати, що підлягають компенсації лише при виконанні додаткових умов; до третьої – витрати, що залишаються за підрядника, включаючи загальну інфляцію, зниження продуктивності і ліквідності, якщо інше прямо не передбачено договором. У результаті бюджет повинен включати спеціалізовані резервні статті, реєстри претензій і формалізовані процедури документування, що дозволяють фінансовим та юридичним службам чітко розмежовувати відхилення, що відшкодовуються і не відшкодовуються (DLF Attorneys-at-Law, 2022; Yaremko, 2022; Kushniruk, 2025; FIDIC, 2023).

Для будівельних підприємств України дані правові вимоги безпосередньо впливають не лише на реалізацію проєктів, а й на формування тендерних пропозицій та організацію управління. У разі використання контрактів, заснованих на стандартах FIDIC, підприємства змушені враховувати у бюджетах витрати, пов'язані з дотриманням процедур сповіщення, оформленням доказів,

пошуком альтернативних постачальників, а також переглядом вартості та термінів. У випадку реалізації проєкту у межах національної системи державних закупівель зростає значущість формалізованої звітності, суворих аудиторських вимог та обмежень на неформальні механізми узгодження змін, що додатково ускладнює бюджетне планування (Іванов, 2022; DLF Attorneys-at-Law, 2022; Hansen, 2024).

Таким чином, правова та договірна основа форс-мажорних обставин пов'язаних з війною, дозволяє зробити висновок, що бюджетування у будівництві в таких умовах виходить за рамки внутрішньої фінансової функції та стає інструментом управління правовими ризиками. Міжнародні стандарти, включаючи FIDIC, NEC та JCT, пропонують різні моделі розподілу ризиків, проте всі вони сходяться в необхідності суворого дотримання процедур сповіщення, документування та інтерпретації контрактних положень (Hansen, 2024; DLF Attorneys-at-Law, 2022; Ezeldin, 2018; Kramer, 2022; Іванов, 2022; Kushniruk, 2025). Складність цього процесу посилюється взаємодією національного законодавства щодо форс-мажору, вимог системи публічних закупівель та практики вирішення суперечок в умовах воєнного часу. Будівельне підприємство повинно формувати бюджет не тільки виходячи з очікуваних витрат, але і з урахуванням правових механізмів відшкодування збитків, що формує підґрунтя для подальшого аналізу практичних проблем бюджетування та методів контролю витрат у нестабільному середовищі (FIDIC, 2023).

Емпіричні дані, отримані на матеріалах українського будівельного сектору, свідчать про трансформацію процесу бюджетування в умовах воєнного часу: із відносно передбачуваного воно перетворилося на практику безперервної адаптації, переоцінки та перерозподілу ризиків. Бюджет перестає бути фіксованим фінансовим документом і стає динамічним інструментом антикризового управління, у рамках якого підприємства змушені одночасно реагувати на правову невизначеність, цінові шоки, розриви грошових потоків та внутрішню організаційну нестабільність. Ці процеси посилюються під впливом прямих військових факторів – обстрілів, руйнування інфраструктури, дефіциту

робочої сили, збоїв у постачанні матеріалів та проведення закупівельних процедур у режимі надзвичайної ситуації (Офіційний сайт Конфедерації будівельників України, 2025; Yaremko, 2022).

Одним із ключових факторів невизначеності є договірне середовище, в якому одна й та сама військова подія може мати неоднакову правову кваліфікацію, відповідно, різні фінансові наслідки. У проєктах, що реалізуються за стандартами FIDIC, підрядники формально мають можливість посилалися на положення про форс-мажор або виняткові обставини, проте практична реалізація цих механізмів залежить від суворого дотримання процедур повідомлення, якості доказової бази і здатності встановити прямий причинно-наслідковий зв'язок. В результаті бюджетування виходить за межі техніко-економічних розрахунків і має включати юридичну оцінку претензій, витрат на їх документування і ймовірності того, що частина витрат не буде відшкодована (Yaremko, 2022; Abuwasel, 2023; FIDIC, 2023).

Суттєвою проблемою є тимчасовий розрив між формуванням бюджету та проявом найгостріших наслідків війни. Велика кількість контрактів та кошторисів розроблялися для умов стабільного середовища, які не враховують масштабних порушень логістики, дефіциту ресурсів та нестабільності цін. При цьому навіть офіційні роз'яснення FIDIC підкреслюють, що інфляція або дефіцит ресурсів не гарантують компенсації, що призводить до системної невідповідності між фактичними витратами та тими витратами, які можуть бути визнані в рамках контрактних механізмів (Abuwasel, 2023; Yaremko, 2022; FIDIC, 2023; KSE, 2024).

Найбільш наочним проявом таких процесів стає тенденція різкого зростання витрат, яку можна розглядати як симптом кризи бюджетування у будівництві воєнного часу. Тому виникає нагальна потреба в переосмисленні загальноприйнятої оцінки виконання бюджетів підприємства на заключному етапі даного процесу – бюджетного контролю. Зазвичай контроль здійснюється за дворівневою системою. Перший рівень – контроль за виконанням часткових

(функціональних) бюджетів, другий рівень – контроль зведених бюджетів. Одним з інструментів оцінки бюджетної ефективності є аналіз відхилень фактичних витрат від встановлених на них стандартів. Відхилення традиційно аналізуються за наступними категоріями: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, загальновиробничі витрати, субпідрядні роботи, логістика.

З оглядом на те, що будівництво відноситься до матеріалоємних галузей виробництва, першочергова увага має приділятися аналізу відхилень прямих матеріальних витрат починаючи з першого рівня контролю (за виконанням часткових бюджетів). Відповідно, інфляція та підвищення ціни на основні будівельні матеріали спричинятимуть значні відхилення прямих матеріальних витрат, в першу чергу, як за рахунок ефективності закупок (ціни).

Внаслідок обставин непереборної сили також фіксується суттєве відхилення прямих витрат на оплату праці як на першому, так і на другому рівні контролю. Такі відхилення виникають внаслідок проблем при планування через труднощі або неможливість встановлення нормативів витрат, що пояснюється дефіцитом кваліфікованих робітників різних будівельних спеціальностей так і іншими чинниками.

У структурі кошторисної вартості будівельних робіт питома вага загальновиробничих витрат становить більше 20%, тому значна увага приділяється плануванню цього виду витрат. Аналіз відхилення загальновиробничих витрат ускладнюється тим, що дані витрати є непрямими і тому їх віднесення до собівартості потребує використання ставки розподілу витрат, також містять в собі змінну та постійну частину. Взагалі, для будівництва є характерною висока ймовірність відмінності фактичних витрат від запланованих.

Динаміка цін в Україні демонструє стійкий інфляційний тиск. Особливо суттєве подорожчання спостерігається щодо основних будівельних матеріалів, ціни на більшість з яких зросли на 40–60%. Так вартість бетону зросла майже в два рази, гіпсокартон подорожчав на 35–45%. Зростання вартості деяких

будівельних матеріалів з жовтня 2021 по жовтень 2022 р, у порівнянні середніх цін представлено на рисунку 1.12.

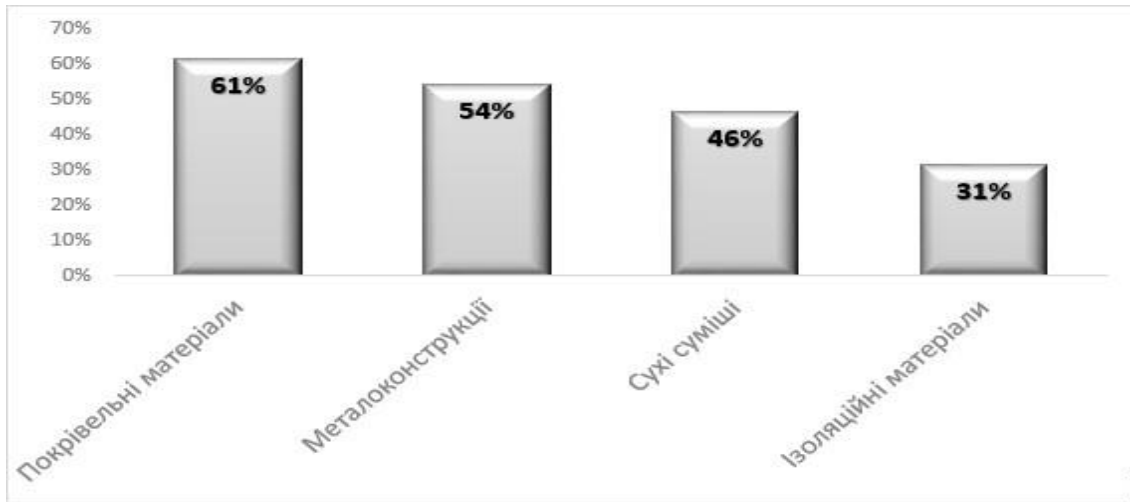


Рис. 1.12. Зміна вартості будівельних матеріалів з жовтня 2021 по жовтень 2022 р, %

Джерело: KSE, 2024

За даними Державної служби статистики України, вартість будівельних і монтажних робіт у 2022 році збільшилася на 27,4%, на 10% у 2023 році, на 6,2% у 2024 році і на 4,8% у 2025 році, що вказує на збереження структурних факторів. З початку повномасштабної війни загальне зростання вартості будівництва оцінюється приблизно 60%, а в окремих сегментах житлового будівництва сягає 90% (рис.1.13).

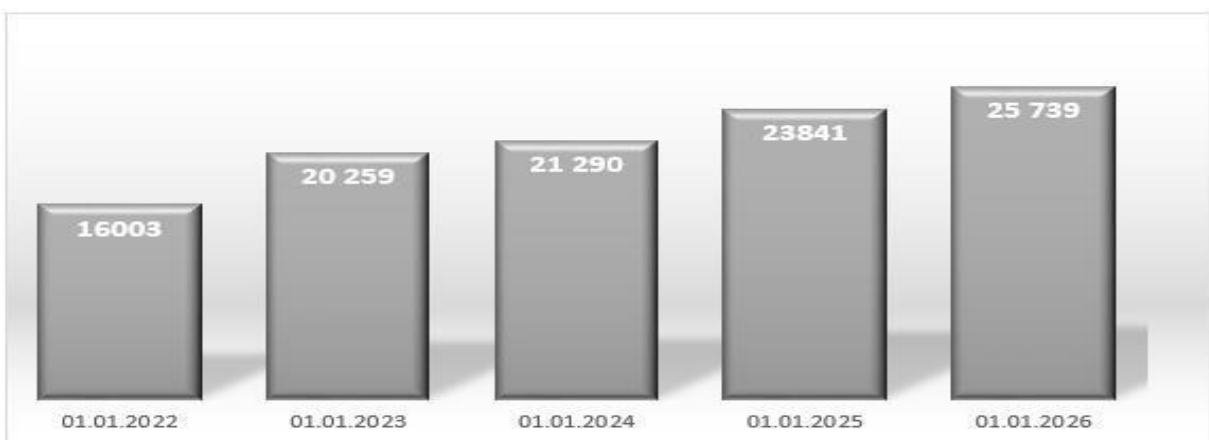


Рис. 1.13. Опосередкована вартість спорудження житла, грн.

Джерело: Про затвердження Порядку визначення та застосування показників опосередкованої вартості спорудження житла за регіонами України

Такі зміни зумовлені сукупністю факторів, включаючи зростання цін на енергоносії, руйнування логістичних ланцюгів, перебої в енергопостачанні та скорочення виробничих потужностей. У зв'язку з вищенаведеним, початкові бюджетні оцінки швидко застарівають і потребують постійного перегляду.

Додатковий тиск на процедуру бюджетування спричиняють зміни у ситуації з персоналом будівельних підприємств.

Слід зазначити, що навіть до 2022 року спостерігався дефіцит працівників, що пояснюється недостатнім рівнем оплати праці у галузі і, відповідно, виїздом частини кваліфікованих фахівців на заробітки у країни ЄС. Війна перетворила цю проблему не тільки на галузевий, а і на стратегічний виклик. Гострий дефіцит працівників відповідної спеціальності і кваліфікації, які залучаються до реалізації будівельних проєктів, пов'язаний із мобілізаційними процесами, міграцією та загальним скороченням доступного персоналу. В результаті вимушеної роботи будівельних підприємств в умовах гострої нестачі робітників, та в режимі кризового управління на об'єктах, виникає парадокс – при зростанні бюджетних прямих витрат на оплату праці знижується продуктивність праці, та відповідно затягуються терміни виконання робіт що опосередковано збільшує вартість проєктів. Рис. 1.14 ілюструє коливання чисельності працівників будівельних спеціальностей за період з 2020 по 2024 рр.

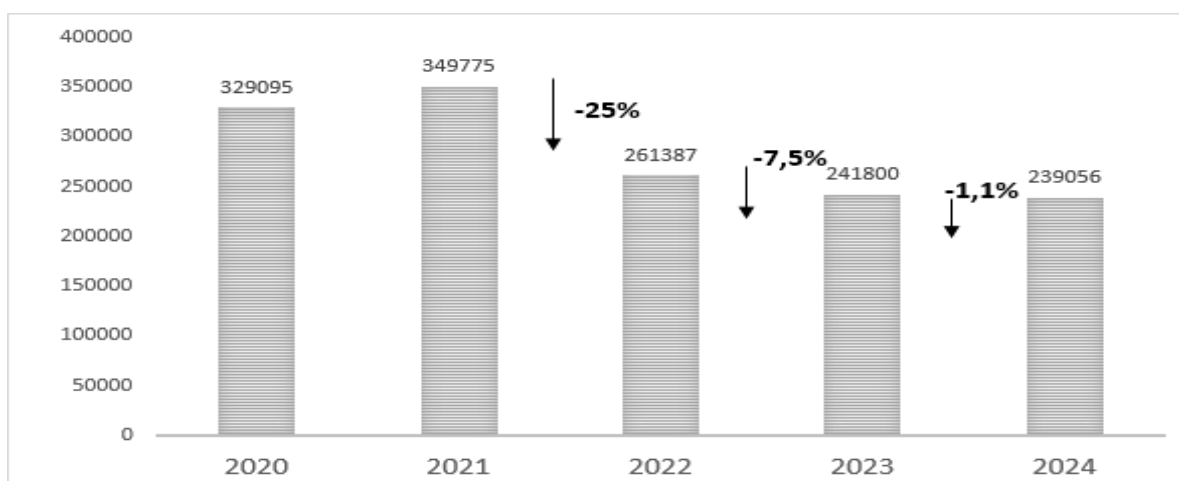


Рис.1.14. Зміна кількості працівників зайнятих у будівництві, %

Джерело: Державна служба статистики України

Бюджетні моделі, засновані на стабільній трудової участі та передбачуваності продуктивності праці, не здатні адекватно відображати зміни, що ще більше посилює розрив між плановими та фактичними показниками.

Процедура бюджетування в будівельних підприємствах воєнного часу зазнає системних змін, що зумовлено як зовнішніми шоками, так і невідповідністю між традиційними методами фінансового планування та новою реальністю з високим ступенем невизначеності. Операційні і фінансові бюджети стають об'єктами постійного перегляду, їх ефективність визначається здатністю підприємства інтегрувати правові, економічні та організаційні чинники в консолідований бюджет та адаптувати у єдину систему управління проектом (Офіційний сайт Конфедерації будівельників України, 2025).

Проблеми, пов'язані з грошовими потоками та дефіцитом фінансування, виходять на перший план і нерідко стають критичним фактором, що визначає життєздатність будівельних проектів. Військові дії впливають як на загальну вартість будівництва, так і на тимчасову структуру платежів, порушуючи звичну синхронізацію між виконанням робіт і надходженням коштів. У випадках, коли проекти затримуються, частково припиняється або піддаються перегляду, підрядники продовжують нести значні постійні витрати – витрати на безпеку, обслуговування техніки, фінансові витрати, а також зобов'язання перед субпідрядниками, навіть за відсутності відповідного підтвердження. Це призводить до системного розриву між прогнозованими та фактичними грошовими потоками, особливо у проектах, що фінансуються через державні виплати поетапно або процедури відшкодування з боку міжнародних донорів, коли затримки в оплаті можуть мати затяжний характер (FIDIC, 2023; Самойлюк, 2026; DLF Attorneys-at-Law, 2022).

Ситуація погіршується через структурну неоднорідність відновлення будівельного ринку України, який, незважаючи на ознаки активізації, залишається меншим за довоєнний рівень і характеризується значною диференціацією по регіонах та типах проектів. Для підприємств будівництва це

означає, що грошові потоки стають вкрай нерівномірними і залежать від статусу конкретних об'єктів, так у інвестора можуть одночасно знаходитися проєкти зі стійким фінансуванням і суворою платіжною дисципліною, а також заморожені або частково призупинені об'єкти, що не генерують надходжень. У цих умовах традиційний агрегований бюджет втрачає свою аналітичну цінність, поступаючись місцем більш складним моделям управління, заснованим на портфельному підході, який диференціює проєкти за рівнем активності та фінансової віддачі (Самойлюк, 2026). Це трансформує проблему ліквідності з вузькоспеціалізованого питання фінансового управління до питання продовження діяльності чи навіть виживання підприємства на ринку.

Нездатність своєчасно фінансувати поточні витрати на заробітну плату, паливо, охорону об'єктів, авансові платежі за постачання матеріалів, може призвести до зупинення (призупинення) робіт або до фактичного провалу проєкту, навіть якщо формально контракт продовжує діяти. Успішна реалізація бюджету потребує як точних розрахунків, так і наявності резервних джерел фінансування, доступу до кредитних інструментів, і зрештою, реалістичного розуміння того, що частина претензійних вимог буде задоволена лише зі значними затримками (Yaremko, 2022; FIDIC, 2023; Самойлюк, 2026).

Крім зовнішніх факторів, значний тиск на бюджетування чинять також внутрішні організаційні та інформаційні обмеження. Однією з найпоширеніших проблем є фрагментарність управлінських процесів. Юридичні служби підприємства зосереджені на повідомленнях про форс-мажор та веденні претензійної роботи, відділ постачання на забезпеченні сировинними ресурсами, фінансово-економічні підрозділи на обліку витрат. Проте взаємоузгодження між ними найчастіше мало простежується або взагалі відсутнє. В результаті підприємство може своєчасно ідентифікувати ризик, але не трансформувати його в оновлений бюджет, коригування грошових потоків або формалізовану претензію, що призводить до накопичення неврахованих втрат (FIDIC, 2023; SHIMELES, 2018).

Також суттєвими обмеженнями залишаються якість і оперативність даних. Військові умови ускладнюють ведення безперервного та точного обліку обсягів робіт, затримок та змін вартості, тоді як саме ці дані є основою для перегляду бюджетів і обґрунтування вимог щодо компенсації. Суб'єкти господарювання, які зберігають залежність від паперової документації або ручних методів консолідації інформації, більш вразливі, оскільки не здатні своєчасно виявляти відхилення і реагувати на них прийняттям виважених управлінських рішень (Aboelmagd, 2024).

Додатковий тиск чинить ситуація на ринку праці. Висока плинність кадрів, міграційні процеси, мобілізація та дефіцит кваліфікованих фахівців, зокрема інженерів-кошторисників та фахівців з контролю витрат, суттєво послаблюють внутрішній аналітичний потенціал компаній. У відповідь на це багато підприємств прагнуть посилити контроль через централізацію рішень та посилення процедур узгодження, проте подібні заходи нерідко призводять до уповільнення управлінських процесів в умовах, коли потрібна швидка та гнучка адаптація бюджетів.

Таким чином, проблеми ліквідності та організаційної неефективності в умовах війни взаємно підсилюють одна одну, формуючи складну систему обмежень, в якій стійкість підприємств залежить не тільки від зовнішнього фінансування, але і від здатності інтегрувати фінансові, юридичні та управлінські функції в єдиний центр (Самойлюк, 2026). Український будівельний сектор лише частково адаптувався до умов воєнного часу, зберігаючи при цьому структурний дисбаланс та високий рівень нестабільності.

Незважаючи на певне пожвавлення ринку в 2025 році, його загальний обсяг залишається приблизно на третину нижче за довоєнний рівень, а динаміка розвитку характеризується значною нерівномірністю за сегментами і регіонами. Зростання активності концентрується переважно у сферах, пов'язаних із відновленням зруйнованої інфраструктури, будівництвом складських об'єктів та проєктами, що фінансуються міжнародними донорами, тоді як інші сегменти

продовжують відчувати спад чи стагнацію. Така асиметрія означає, що навіть на тлі загального покращення макроекономічних показників окремі будівельні підприємства продовжують стикатися з серйозними бюджетними труднощами, зумовленими нестійким попитом та неможливістю передбачати відхилення у календарному плануванні.

Нерівномірний характер відновлення викликає специфічні ризики для бюджетування, які пов'язані з помилками щодо оцінки майбутніх умов діяльності. Зокрема підприємства схильні переоцінювати стійкість попиту і одночасно недооцінювати волатильність витрат, що призводить до формування тендерних пропозицій з недостатнім рівнем цінового захисту.

У проєктах, де присутній підвищений вплив військових чинників, особливо у прифронтових чи регіонах з порушеними логістичними зв'язками, це проявляється у зниженні показників бюджетів і недостатніх резервах, які нездатні покрити реальні витрати. Таким чином, війна не скасовує вимог до фінансової дисципліни, а навпаки, посилює необхідність більш гнучкого, ризик-орієнтованого підходу до бюджетування, в якому традиційні методи мають бути доповнені механізмами адаптивного коригування (Abuwasel, 2023; Yaremko, 2022).

Синтез емпіричних даних дозволяє виділити наступні взаємопов'язані фактори, що визначають проблеми бюджетування в будівельних підприємствах – договірна невизначеність, інфляційний тиск та дефіцит ресурсів, напруженість грошових потоків та внутрішні організаційні обмеження. Договірні умови визначають межі можливої компенсації витрат і цим впливають на розподіл фінансових ризиків. Зростання витрат ставить під сумнів реалістичність часткових бюджетів. Проблеми ліквідності визначають здатність підприємств підтримувати безперервність виконання робіт, а організаційні помилки обмежують можливість своєчасної реакції на зміни середовища. Ці чинники взаємодіють і посилюють одне одного, формуючи наростання змін, коли початкові відхилення перетворюються у системні кризи бюджетування (FIDIC, 2023; Самойлюк, 2026; Setiyowati, 2026).

Таким чином, в умовах війни будівельне підприємство неспроможне ефективно функціонувати, спираючись на єдиний статичний базовий консолідований бюджет. Виникає необхідність формування адаптивної моделі, здатної інтегрувати управління претензіями, сценарне прогнозування, створення резервів ліквідності та безперервний моніторинг витрат. Така модель має не лише відображати поточні фінансові параметри проєкту, але й враховувати ймовірнісний характер майбутніх змін, включаючи правові, економічні та операційні ризики. Передбачається чітке розмежування запланованих показників та відхилень, викликаними зовнішніми шоками (Row, 2025; Blonnyi, 2024).

Цей висновок створює методологічну основу для подальшого переходу від емпіричної діагностики до розробки практичних інструментів та моделей бюджетування, стійких до умов військового форс-мажору (Setiyowati, 2026; Aboelmagd, 2024).

Концептуальна модель бюджетування в умовах воєнного часу має принципово іншу логічну побудову порівняно з традиційними підходами в стабільних умовах (рис.1.15).

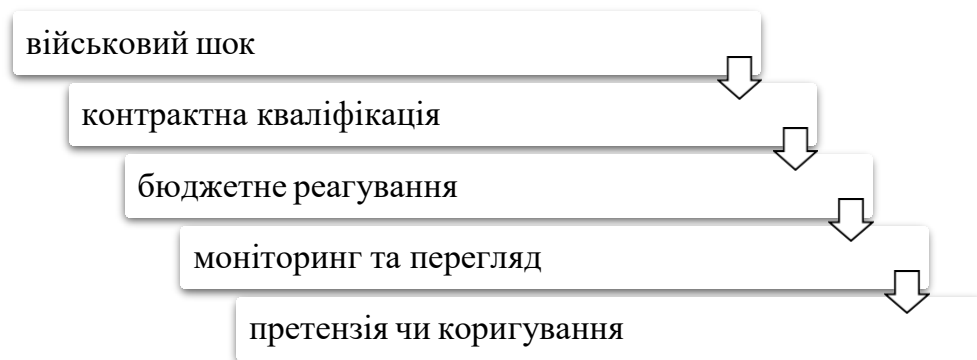


Рис.1.15. Логіка багаторівневого планування в умовах війни

Джерело: розроблено авторами

Якщо в мирний час бюджет спирається на відносно стійкі умови – передбачувану продуктивність праці, стабільні ланцюги поставок та виконання контрактних умов, то в умовах війни виникають підстави до використання

системи багаторівневого планування, яка може включати базовий, стресовий та кризовий сценарії. Подібний підхід відповідає рекомендаціям FIDIC, які підкреслюють необхідність включення у договір облік факторів війни, інфляції та дефіциту ресурсів та деякі емпіричні дані, що впливатиме на зменшення систематичних помилок та фінансових втрат у вихідних кошторисах (FIDIC, 2023; Grytsenko, 2024; Prokopenko, 2024; Row, 2025, Yaremko, 2022; DLF Attorneys-at-Law, 2022; Forbes, 2025; Setiyowati, 2026).

Перехід від статичного до динамічного розуміння бюджету як інструменту управління невизначеністю, представлений моделлю адаптивного бюджетування замкненого циклу (рис.1.16).

Запропонована модель включає чотири взаємопов'язані та взаємозалежні блоки. Блок «Ідентифікація ризиків» систематизує ключові загрози, що виникають в умовах війни, включаючи прямі фізичні ушкодження, порушення логістики, дефіцит робочої сили, зростання цін, затримки платежів та правову невизначеність. Блок «Розподіл ризиків» включає аналіз контрактної структури та визначення категорій витрат, які підлягають компенсації, та тих що залишаються за підрядником. Блок «Управління бюджетом» відносить виявлені ризики у конкретні групи: статті витрат, резерви, механізми індексації та потенційні претензійні позиції. Блок «Моніторинг і перегляд» забезпечує постійну адаптацію бюджету через регулярний аналіз відхилень, оновлення прогнозів та коригування фінансових параметрів інвестиційного проєкту відповідно до змін середовища.

Реалізація моделі вимагає, в першу чергу, перегляду самої структури бюджетного шаблону який використовується багатьма будівельними підприємствами. На відміну від кошторису, орієнтованого на набір окремих класів витрат, бюджет в умовах війни повинен бути диференційований за функціональними блоками, що дозволяють враховувати різні типи ризиків та джерела фінансування. Мінімально необхідна структура має включати п'ять ключових компонентів: прямі витрати, загальновиробничі витрати, резерви

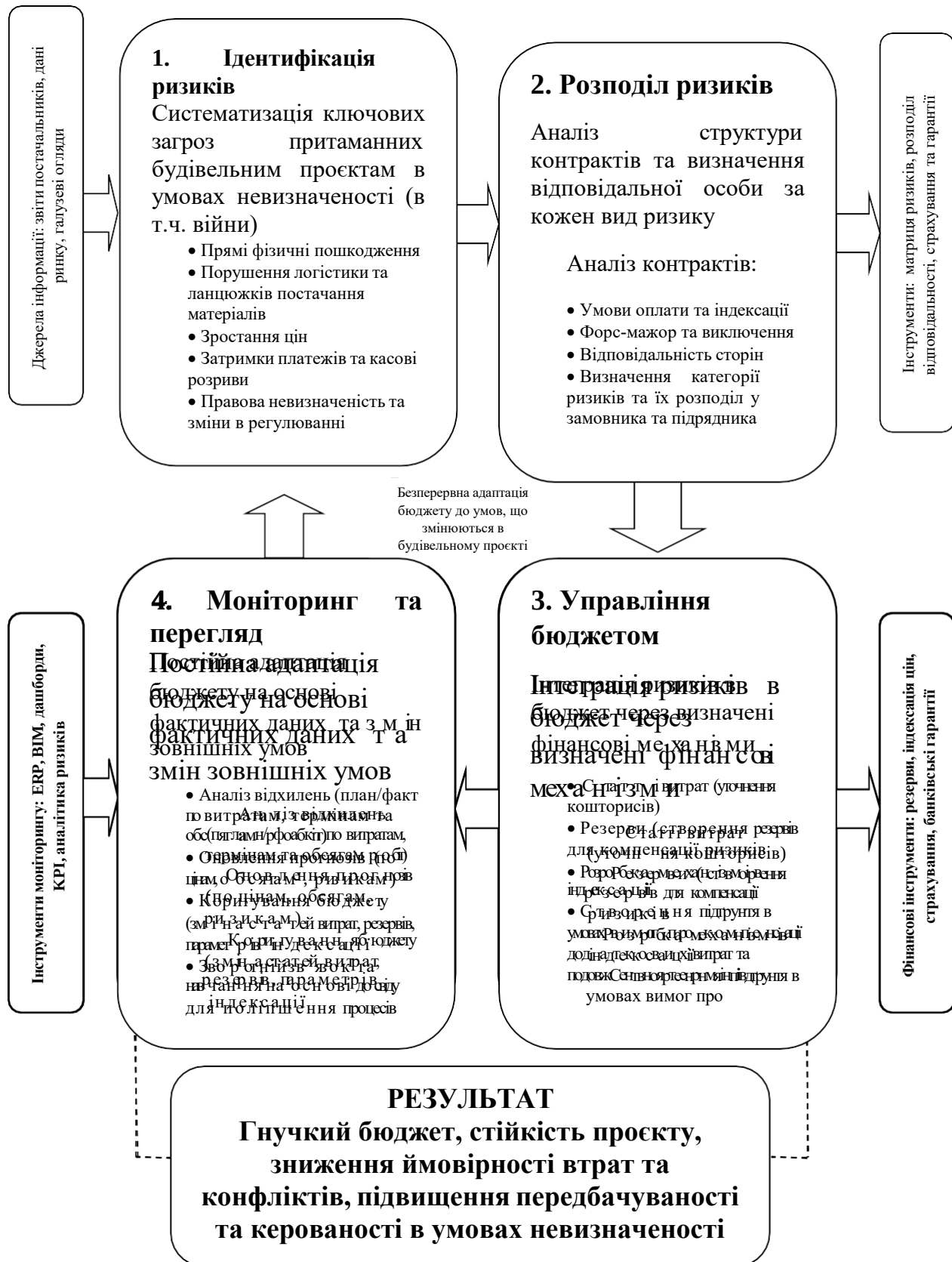


Рис. 1.16. Модель адаптивного бюджетування замкненого циклу

Джерела: CIOB, 2020; OECD, 2020

ключових компонентів: прямі витрати, загальновиробничі витрати, резерви на випадок воєнних впливів, витрати, що потенційно відшкодовуються і резерви ліквідності. Така розбивка дозволить управлінцям розрізняти виробничі витрати, можливі додаткові витрати та витрати, які підлягають компенсації за контрактом (Gilda, 2026). Перелік загальновиробничих витрат, своєю чергою, розширюються за рахунок витрат на безпеку, організацію робіт у надзвичайних умовах, на управління кризовими ситуаціями (Yaremko, 2022; Самойлюк, 2026). З оглядом на практичне застосування це означає необхідність деталізації бюджету за основними категоріями з урахуванням специфіки воєнного часу.

При плануванні витрат на сировину і матеріали необхідно враховувати як поточні ринкові ціни, так і можливі прогнозований рівень інфляції на бюджетний період, і навіть альтернативні канали постачання. Витрати на оплату праці повинні відображати зростання заробітної плати, дефіцит робочої сили, вплив мобілізації та зниження продуктивності праці (Самойлюк, 2026). Планування витрат на паливо та енергію вимагає врахування нестабільності логістики, зростання цін на енергоносії, також і на світовому ринку. Так внаслідок кризи у Перській затоці початку 2026 року український паливний ринок зазнає значних умовних втрат, що відповідно збільшує витрати підприємств.

Певної уваги потребує взаємодія з субпідрядними підприємствами в питаннях ризиків затримок платежів та можливого припинення співробітництва (Row, 2025)

Особливого значення набувають резервні елементи бюджету. Резерв на непередбачувані обставини може бути поділено на стандартний і військовий компоненти, що дозволяє більш точно враховувати природу ризиків (FIDIC, 2023). Окрема категорія витрат, що відшкодовуються має супроводжуватися системною фіксацією доказів для подальшого пред'явлення претензій, включаючи витрати пов'язані з форс-мажором, змінами та порушеннями процесу виконання робіт (FIDIC, 2023; Kushniruk, 2025). Зрештою, резерв ліквідності стає критичним елементом, що забезпечує безперервність діяльності в умовах затримок платежів та нестабільних грошових потоків, дозволяючи покривати

ключові операційні витрати, такі як заробітна плата, безпека об'єктів та закупівля критично важливих ресурсів (Самойлюк, 2026; Radionov, 2024).

Таким чином, запропонована концептуальна модель бюджетування в умовах воєнного часу відображає перехід від статичного, орієнтованого на точкову оцінку витрат, бюджетування до гнучкої багат шарової системи управління фінансовими ризиками. В умовах, коли будівельні проєкти одночасно стикаються зі зростанням цін, порушеннями термінів і невизначеністю стосовно компенсації витрат, бюджет має виконувати як функцію контролю, так і функцію забезпечення стійкості та виживання підприємства (Самойлюк, 2026; Radionov, 2024).

Сценарне бюджетування за умов воєнного часу стає ключовим інструментом, що дозволяє будівельному підприємству перейти від статичного планування до адаптивного управління невизначеністю. В умовах, коли війна руйнує лінійні прогнози і вимагає одночасного обліку кількох можливих траєкторій розвитку проєкту, підприємство повинно вміти формувати, як мінімум, три взаємопов'язані сценарії – базовий, несприятливий та кризовий.

Базовий сценарій передбачає відносно обмежені збої в роботі підприємства, помірне зростання цін та відносну безпеку операційного середовища. Несприятливий сценарій враховує затримки, що повторюються, дефіцит працівників, зростання витрат на перевезення, нестабільність постачання. Кризовий сценарій відображає найбільш важкі умови, які включають тривале припинення робіт, гострий дефіцит сировини і матеріалів, тривалі затримки платежів. Така градація дозволяє оцінити діапазон можливих витрат і заздалегідь визначити слабкі місця для управлінського реагування (Blonnyi, 2024; Grytsenko, 2024).

Використання сценарного підходу враховує, що певний проєкт розглядає визначену структуру витрат і динаміку грошових потоків. В умовах війни основний ризик часто проявляється не стільки у підсумковій перевитраті бюджету, скільки у проміжних касових розривах, що виникають на різних етапах

реалізації інвестиційного проєкту. Тому основна увага акцентується на тимчасовій структурі видатків та надходжень, що дозволяє виявляти періоди найбільшої фінансової вразливості. Подібна логіка цілком узгоджується з рекомендаціями FIDIC, у яких наголошується на необхідності враховувати не лише зміну цін, а й доступність ресурсів, оскільки війна одночасно впливає на вартість, і на фізичну можливість виконання робіт. Крім того, сценарне планування полегшує розробку стратегічних рішень – задає критерії для ініціювання перегляду контрактних умов, коригування базового бюджету або подання претензійних вимог (Yaremko, 2022; Radionov, 2024; FIDIC, 2023).

Практична реалізація сценарного бюджетування вимагає формалізації процесу прийняття рішень у вигляді управлінського циклу, що повторюється. Такий процес починається з виявлення події ризику, після чого здійснюється його правова кваліфікація в рамках контракту як форс-мажорної обставини, виняткової події, зміни або прояву складності виконання. Далі проводиться оцінка прямих та непрямих фінансових наслідків, яка включає вплив на витрати, терміни та грошові потоки. За результатами аналізу визначається статус витрат, з оглядом на можливість їх компенсації (повністю, частково чи які підлягають відшкодуванню). Наступним етапом стає оновлення бюджету та прогнозу руху грошових коштів з урахуванням нових даних, а за необхідності – підготовка повідомлень, доказової бази та претензій. Переглянутий бюджет проходить внутрішнє узгодження, після чого здійснюється моніторинг його виконання з наступним повторенням циклу через задані інтервали часу (Yaremko, 2022; FIDIC, 2023; Kushniruk, 2025).

Однією з найпоширеніших проблем у будівництві воєнного часу є розрив між розпізнаванням ризику та його трансформацією у конкретні фінансові рішення. Формалізація процесу бюджетування дозволяє усунути зазначений розрив, забезпечуючи своєчасне відображення зовнішніх впливів у бюджетних показниках. Одночасно це сприяє підвищенню внутрішньої узгодженості дій між окремими структурними підрозділами підприємства. Економічний, юридичний, технічний, закупівельний та інші підрозділи мають функціонувати як єдина

система, а не як ізольовані елементи. Отже, сценарне бюджетування виступає як інструмент прогнозування, а його механізмом інституційної координації дозволяє будівельному підприємству зберігати керованість за умов невизначеності (Setiyowati, 2026; SHIMELES, 2018).

Договірна складова запропонованої моделі бюджетування має включати низку ключових положень, які забезпечують адекватний розподіл ризиків та прозорість фінансових наслідків в умовах воєнного часу. Насамперед, положення про форс-мажор має прямо і недвозначно трактувати такі події, як війна, військові дії, обстріли, мобілізація, блокада тим самим усуваючи невизначеність в їх правовій кваліфікації та забезпечуючи можливість своєчасного запуску відповідних механізмів у контракті (FIDIC, 2023).

В положенні про повідомлення в письмовій формі визначаються зобов'язання підрядника про оперативне інформування, замовника про настання подій, які впливають на виконання контракту. Врахування реалій воєнного часу у цьому положенні дозволяє уникати встановлення надмірно жорстких і практично нездійсненних термінів (Kushniruk, 2025).

Положення про докази має закріплювати необхідність ведення системної та безперервної документації яка містить фотофіксацію, журнали робіт, картки обліку витрат, трудові звіти та ділове листування, що створює основу для подальшого обґрунтування претензій (Kushniruk, 2025; FIDIC, 2023).

Істотну роль відіграє положення про коригування цін у якому передбачається можливість індексації вартості матеріалів, палива та заробітної плати в умовах значної інфляції, спричиненої військовими факторами (FIDIC, 2023).

Важливим елементом також є положення про зупинення та відновлення робіт, яке має визначати порядок обліку витрат, пов'язаних з мобілізацією працівників і ресурсів в Україну (FIDIC, 2023; Yaremko, 2022).

Нарешті, положення про складність виконання має забезпечувати можливість перегляду умов контракту у випадках, коли виконання робіт

залишається формально можливим, але пов'язане із суттєвим збільшенням витрат, тим самим запобігаючи односторонньому фінансовому тиску на підрядника (FIDIC, 2023).

Рекомендації FIDIC підкреслюють, що інфляція і дефіцит, зумовлені війною, не можуть розглядатися як звичайний комерційний ризик, а вимагають спеціального договірної механізму який безпосередньо впливає на структуру бюджету. Вже на стадії планування має бути чітке розмежування між тими видами витрат, які відшкодовуються і які не відшкодовуються (FIDIC, 2023; Kushniruk, 2025).

Ефективність моделі бюджетування в умовах війни великою мірою залежить від наявності прикладних інструментів моніторингу, які забезпечуватимуть її функціонування у часі. До таких інструментів можна віднести оперативний контроль витрат який дозволить зіставляти бюджетні показники і фактичні витрати та прогнозовану вартість завершення проєкту. Не менш важливим є реєстр претензій у якому фіксуються ключові параметри кожної події – дата виникнення, факт повідомлення, доказова база, фінансовий вплив та статус відшкодування, що забезпечує системність в управлінні юридичними та фінансовими наслідками. Панель моніторингу ризиків, призначена для раннього виявлення критичних факторів, таких як зростання ціни, кадровий голод, збої в поставках та затримки платежів (Row, 2025; Kushniruk, 2025; Forbes, 2025; Setiyowati, 2026).

Доповнює дану систему спрощена модель управління освоєною вартістю, яка навіть у своїй базовій формі, дозволяє відстежувати відхилення витрат і прогнозувати підсумкову вартість проєкту. У в умовах воєнного часу цінність даного інструменту визначається його аналітичною складністю та здатністю забезпечувати раннє попередження і підтримку дисципліни управлінських рішень (Forbes, 2025; Setiyowati, 2026; Zarch, 2026).

Практичне впровадження запропонованої моделі дозволяють уникати трьох типових помилок, характерних для багатьох будівельних підприємств в умовах війни – недооцінки масштабів впливу на виробничу діяльність наслідків

непередбачуваних подій, недостатньої фіксації та документування збитків, що відшкодовуються, а також інерційного використання застарілих підходів після суттєвих зовнішніх шоків. В українському контексті, коли будівельні витрати суттєво зросли, а ринок зберігає високий ступінь нестабільності, подібна система набуває актуальності, особливо для проєктів відновлення та ініціатив, що фінансуються міжнародними донорами (Yaremko, 2022; Kushniruk, 2025).

Отже, бюджетування стійке до умов війни, не може розглядатися як окремий інструмент чи методика. Воно виступає інтегрованою системою, в якій узгоджено функціонують договірні механізми, гнучка структура витрат, сценарне планування, процедури документування та постійний перегляд фінансових параметрів. Тільки за умови синхронізації цих елементів будівельне підприємство здатне не тільки мінімізувати наслідки зовнішніх потрясінь, але й ефективно використовувати доступні правові механізми для відшкодування витрат та підтримки фінансової стійкості (Blonnyi, 2024; Prokopenko, 2024).

Запропонована комплексна модель бюджетування, адаптована до умов військового форс-мажору, поєднує теоретичні принципи розподілу ризиків із практичними інструментами фінансового управління. Її ключове значення полягає у формуванні такої архітектури бюджету, яка чітко розмежовує компенсовані та некомпенсовані ризики та переводить їх у структуровані управлінські процедури. Для будівельних підприємств, які виконують роботи в умовах війни, запропонований підхід стає не тільки інструментом підвищення ефективності, а необхідною умовою збереження керованості проєктів та забезпечення їх реалізації в край нестабільному середовищі (Row, 2025; Самойлюк, 2026).

Висновки. Бюджетування у будівельних підприємствах, які здійснюють виробничу діяльність в умовах форс-мажорних обставин, пов'язаних з війною, втрачає характер разової процедури та трансформується у безперервний процес переоцінки ризиків та управління економічними і правовими наслідками. Коли масштабні руйнування поєднуються з обмеженістю фінансових ресурсів,

бюджетування має розглядатись як елемент відновлення, який поєднує міжнародну донорську підтримку, державне фінансування і приватний або акціонерний капітал. Традиційні статичні бюджети, складені за довоєнними підходами, показали себе як невідповідні, оскільки війна одночасно впливає на ключові параметри проєктів – умови виконання контрактів, рівень цін, доступність персоналу, стійкість грошових потоків і вимоги до документування.

Військовий форс-мажор впливає на бюджетування, по-перше, через правову невизначеність, обумовлену договірними умовами у яких визначаються межі фінансової відповідальності сторін. Саме контракт встановлює, які наслідки війни підлягають компенсації, які частковому відшкодуванню, а які покладаються виключно на підрядника. Отже, бюджет має бути тісно пов'язаний із договірною структурою та процедурними вимогами повідомлення та пред'явлення претензій. По-друге, значне зростання витрат, зафіксоване у будівельній галузі України призводить до невідповідності даних початкових кошторисів та потребує впровадження гнучких механізмів – сценарного планування, індексації та регулярного перегляду вартості. По-третє, тиск на ліквідність, викликаний затримками платежів, призупиненням робіт і нерівномірністю відновлення ринку, в свою чергу, формує ризик касових розривів, здатних поставити під загрозу можливість продовження проєкту навіть при формальному збереженні контрактних зобов'язань.

Слід підкреслити, що крім зовнішніх факторів, ключову роль у трансформації процедури бюджетування відіграє внутрішньо-організаційний потенціал суб'єктів господарювання. Підприємства, які мають розвинені системи обліку, ведення документації та оперативного контролю витрат, а також забезпечують інтеграцію юридичних, технічних та фінансових функцій, демонструють більш високу здатність до адаптації. Вони своєчасно фіксують наслідки військових подій, коригують бюджети та ефективно реалізують право на компенсацію. Навпаки, підприємства, де система управління залишається фрагментарною, недооцінюються реальні наслідки впливу війни на будівельні проєкти, недостатня дисципліна щодо фіксації і формування доказової бази,

частіше змушені покривати збитки за рахунок власних ресурсів. Впровадження стійкої до умов конфлікту багаторівневої системи бюджетування будівельних підприємств має передбачати чіткий поділ витрат на базові, такі що пов'язані з перебоями у реалізації проєктів, резерви на випадок військових ризиків, витрати що потенційно можуть бути відшкодовані.

Підприємствам потрібно регулярно здійснювати перегляд рівня витрат на матеріали, заробітну плату, загальновиробничий витрати, логістику та формувати спеціалізовані резервні статті, які враховують інфляційні процеси, та ризики. Істотне значення має ведення системного реєстру претензій, який фіксує ключові параметри подій та їх фінансові наслідки, оскільки точність документування визначає можливість подальшого відшкодування витрат. На операційному рівні рекомендується впровадження сценарного бюджетування та використання спрощених інструментів моніторингу освоєної вартості, що дозволить оцінювати життєздатність проєкту залежно від умов розвитку – в базові або кризовій ситуації. Вагомим кроком є визначення чітких внутрішніх тригерів для перегляду бюджету, таких як різкі коливання цін, зупинення робіт, втрата трудових ресурсів або систематичні затримки платежів.

Бюджетування в умовах війни необхідно розвивати не як окремий інструмент, а як комплексну систему, що об'єднує економічні, управлінські та правові елементи. Ефективність такої системи визначається ступенем узгодженості зазначених елементів. Лише за умови інтеграції договірних механізмів, гнучкої структури витрат, сценарного планування, постійного моніторингу будівельне підприємство здатне зберігати фінансову стійкість, мінімізувати втрати та успішно реалізовувати проєкти в умовах екстремальної невизначеності.

Для регулюючих органів головним завданням за умов воєнного часу є зниження правової та фінансової невизначеності, що супроводжує реалізацію будівельних проєктів, а також у стандартизація підходів до обліку витрат, викликаних війною, в рамках контрактів та процедур державних закупівель. Це

передбачає розробку чіткої та однозначної методики щодо категорій витрат, пов'язаних з військовими обставинами та застосовування механізмів індексації і пред'явлення вимог до доказової бази під час коригування платежів. Важливо, щоб система державних закупівель зберігала необхідну гнучкість для реагування на надзвичайні умови, але при цьому залишалася прозорою та підлягала аудиторським перевіркам, що особливо актуально в контексті масштабних програм відновлення.

Підтримка механізмів індексації та перегляду цін у чинних контрактах може розглядатися істотним напрямом регулювання договірних відносин. Дані українського будівельного ринку свідчать про значне та стійке зростання вартості матеріалів та логістики, збільшення витрат на оплату праці, що робить контракти з фіксованою ціною без передбачених механізмів коригування джерелом очікуваних збитків та потенційних суперечок. Формування більш стабільних і прогнозованих умов функціонування дозволить знизити рівень конфліктності, підвищити прозорість розподілу ризиків, забезпечити коригування цін на етапі тендеру, що у свою чергу, сприятиме стійкості всієї галузі.

Для міжнародних донорів, які беруть участь у фінансуванні проєктів відновлення, першочергового значення набуває адаптація фінансових процедур до реалій воєнного часу. Це означає необхідність визнання підвищеної невизначеності та включення до бюджетних моделей реалістичних резервів на непередбачувані обставини, механізмів індексації, можливості поетапного перегляду базових параметрів проєктів залежно від змін умов безпеки, логістики та доступності ресурсів. При цьому донори повинні зберігати високі стандарти прозорості та підзвітності, але уникати надмірно жорстких і формалізованих процедур, які можуть ускладнити або унеможливити отримання компенсацій в умовах активних бойових дій. Особлива увага має приділятися інституційному зміцненню національної системи управління проєктами. По можливості донорські програми мають спиратися на існуючі державні механізми та сприяти розвитку внутрішнього потенціалу бюджетування, контролю та реалізації

проектів замість створення паралельних структур. Практична підтримка може включати розробку типових бюджетних шаблонів, стандартизованих форматів документів для претензій, впровадження інструментів моніторингу грошових потоків, навчання як підрядників, так і державних замовників сучасним методам управління ризиками і витратами. Такий підхід відповідає стратегії відновлення, в якій ключову роль відіграють координація інститутів та мобілізація приватного сектору, а проекти, фінансовані донорами, розглядаються не як стандартні ринкові ініціативи, а як середовище керованого ризику, що вимагає особливих підходів до планування та контролю.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійке бюджетування в умовах війни можливе лише при інтеграції правових механізмів, фінансових інструментів та систем управління проектами в єдиний скоординований механізм. Будівельним підприємствам необхідні адаптовані бюджетні моделі, які враховують ризик конфліктів, регулюючим органам – чіткі та передбачувані правила ціноутворення та компенсації, донорам – гнучкі прозорі механізми фінансування. Узгодженість вказаних елементів дозволить будівельній галузі перейти від реактивного покриття збитків до системного керованого фінансового планування, що забезпечуватиме реалізацію проектів навіть в умовах тривалої нестабільності.

References

- Abdul-Malak, M., Sanbouskani, H., Demachkieh, F., & Malaeb, T. (2024). Contractual Treatment of COVID-19 Induced Events under Standard International Construction Contract Conditions. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*. <https://doi.org/10.1061/jladah.ladr-1067>.
- Abuwasel, M. (2023). FIDIC 2023 guide: Navigating risk, effects, and contractor relief amidst COVID-19, inflation, and war. <https://waselandwasel.com/articles/fidic-2023-guide-navigating-risk-effects-and-contractor-relief-amidst-covid-19-inflation-and-war/>
- A. Samer Ezeldin. (2018). Proposed Force Majeure Clause for Construction Contracts under Civil and Common Laws. [https://ascelibrary.com/doi/10.1061/\(ASCE\)LA.1943-4170.0000255](https://ascelibrary.com/doi/10.1061/(ASCE)LA.1943-4170.0000255).
- Amir Mohammad Safari Zarch, M. M. (2026). Analysis of the limitations of the earned value management method and evaluation of modern improvement approaches in project management. <https://www.researchgate.net/>. *MS Engineering & Science Journal*.

- Arthur J. Gallagher & Co. (n.d.). Impact of the Russia-Ukraine conflict on construction insurance and risk management programs. <https://www.ajg.com/news-and-insights/impact-of-the-russia-ukraine-conflict-on-construction-insurance-and-risk-management-programs/>.
- Bari, Prachi and Bhatt, Vandana and Sawant, Priyadarshi. H, Techno Legal Aspect of FIDIC Contract (January 25, 2019). Proceedings of Sustainable Infrastructure Development & Management (SIDM), Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3376108> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3376108>
- Bing, L., Akintoye, A., Edwards, P. J., & Hardcastle, C. (2005). (The allocation of risk in PPP/PFI construction projects in the UK. *International Journal of project management*, 23(1), 25-35. https://www.researchgate.net/publication/223801855_The_allocation_of_risk_in_PPPFI_construction_projects_in_the_UK.
- Blonnyi, A. (2024). Optimization of construction under crisis conditions and subsequent recovery: adaptive models for critical infrastructure. *Ways to Improve Construction Efficiency*, 2(54), 200–213. <https://ways.knuba.edu.ua/article/view/341397>.
- Bunni, N., & Bunni, L. (2021). The 2017 FIDIC forms of contract – White? Red? Yellow and Silver Books. Risk and Insurance in Construction. <https://doi.org/10.1201/9781003222514-11>
- Bunni, N. G. (2005). The FIDIC forms of contract. *John Wiley & Sons*. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-597681-f6b0278e82.pdf>.
- Cantarelli, C. C., Molin, E. J. E., van Wee, B., and Flyvbjerg, B. (2012). Characteristics of cost overruns for Dutch transport infrastructure projects and the importance of the decision to build and project phases. *Transport Policy*, 2, 49-56. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0967070X1200056X>.
- DLF Attorneys-at-Law. (2022). Force majeure in agreements during the war in Ukraine. <https://dlf.ua/en/force-majeure-in-agreements-during-the-war-in-ukraine>.
- Doloi, H. (2013). Cost overruns and failure in project management: Understanding the roles of key stakeholders in construction projects. *Journal of construction engineering and management*, 139(3), 267-279. https://www.researchgate.net/publication/257946485_Cost_Overruns_and_Failure_in_Project_Management_Understanding_the_Roles_of_Key_Stakeholders.
- Ertl, H. (2019). Risk allocation in the FIDIC forms of contract, and the Emerald Book's place in the Rainbow Suite. Tunnels and Underground Cities. Engineering and Innovation Meet Archaeology, Architecture and Art. <https://doi.org/10.1201/9780429424441-472>
- EB3 Construction. (2025). Construction budget management. <https://blog.eb3construction.com/construction/project-management/construction-budget-management>.
- FIDIC. (2023). Guidance memo: War. https://www.fidic.org/sites/default/files/Guidance%20Memo%20-%20War%20memorandum_170323_final.pdf.
- Flyvbjerg, B. (2009). Survival of the unfittest: why the worst infrastructure gets built—and what we can do about it. *Oxford review of economic policy*, 25(3), 344-367. https://www.researchgate.net/publication/46511516_Survival_of_the_Unfittest_Why_the_Worst_Infrastructure_Gets_Built_-_And_What_We_Can_Do_About_It.
- Gilda, G. (2026). Excel templates for construction project cost control. Fusen. <https://www.fuzen.io/posts/excel-templates-for-construction-project-cost-control>.

- Grytsenko, A., Bilorus, O., Burlay, T., Podliesna, V., & Borzenko, O. (2024). Ukraine's Economy: Resilience Under War and Challenges for Post-War Recovery. *Science and Innovation*, 20(5), 16–34. <http://repository.smuc.edu.et/handle/123456789/4005>.
- Halim Hong & Quek. (2022). Risk management and risk allocation in construction contracts: Is there a perfect formula? <https://hhq.com.my/posts/risk-management-and-risk-allocation-in-construction-contracts-is-there-a-perfect-formula>.
- Hansen, S. (2024). Contractual implications of the war on construction. AIP Conference Proceedings, 2891(1), 060014. <https://pubs.aip.org/aip/acp/article/2891/1/060014/3295022/Contractual-implications-of-the-war-on>.
- Hennings, W., Abdellatif, S., & Hanna, A. (2022). Proper Risk Allocation: Force Majeure Clause. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LA.1943-4170.000005](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LA.1943-4170.000005)
- Herbert Smith Freehills Kramer. (2022). From COVID-19 to the conflict in Ukraine: Force majeure and other contractual relief. <https://www.hsfkramer.com/notes/disputesaustralia/2022-03/from-covid-19-to-the-conflict-in-ukraine-force-majeure-and-other-contra>.
- Jaeger, AV., Hök, GS. (2009). FIDIC Contract Documents. In: FIDIC – A Guide for Practitioners. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-02100-8_7
- Kaggwa, S., Keneilwe, N., & Mohammed, K. (2024). Experiences Encountered while Using Construction Contracts during Project Delivery in Botswana. *Journal of Civil Engineering and Urbanism*. <https://doi.org/10.54203/jceu.2024.17>.
- Klee, L. (2018). International construction contract law. *John Wiley & Sons*. <https://scispace.com/pdf/international-construction-contract-law-klee-international-1n7z8h4xgy.pdf>.
- KSE. (2024). Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnii--_industrii--.pdf.
- Kyiv School of Economics. (November 2024 p.). Damages to Ukraine's infrastructure due to the war have risen to \$170 billion. <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-esti>.
- Law Aceris LLC. (2025). Understanding Risk Allocation in FIDIC Construction Contracts. <https://www.acerislaw.com/understanding-risk-allocation-in-fidic-construction-contracts/>
- Lima, F. (2024). Construction budgeting: What it is and how to control costs in civil construction. <https://www.sydle.com/blog/construction-budgeting-what-it-is-and-how-to-control-costs-in-civil-construction-667b1023a14707634f09dfe2>.
- Love, P. E., Smith, J., Simpson, I., Regan, M., & Olatunji, O. (2015). Understanding the landscape of overruns in transport infrastructure projects. *Environment and planning B: planning and design*, 42(3), 490-509. <https://ideas.repec.org/a/sae/envirb/v42y2015i3p490-509.html>
- Mark Simpson, Thomas Wilkinson. (2025). Risk allocation in the construction industry. <https://www.systech-int.com/insights/thoughts/risk-allocation-in-the-construction-industry>.
- Mohammad Alfadil, Mukhtar A. Kassem, Kherun Nita Ali, Wael Alaghbari. (2022). Construction industry from perspective of force majeure and environmental risk compared to the COVID-19 outbreak: A systematic literature review. Universiti Teknologi Malaysia. http://eprints.utm.my/104210/1/KherunNitaAli2022_ConstructionIndustryfromPerspe.

- Natalia Kushniruk, Mykhaylo Soroka, Maksym Morozov. (2025). FIDIC-related disputes in Ukraine: Judicial practice and legal implications. <https://cms.law/en/ukr/legal-updates/fidic-related-disputes-in-ukraine-judicial-practice-and-legal-implications>.
- Nwogu P.C., and Emedosi A. (2024) FIDIC Form of Contract: A Study Review, *British Journal of Environmental Sciences*, 12 (2), 43-48 <https://doi.org/10.37745/bjes.2013/vol12n24348>
- OECD. (2020). Public Investment Management in infrastructure investment. <https://www.oecd.org/en/topics/public-investment-and-infrastructure.html>.
- Olha Prokopenko, Svitlana Cherkasova. (2024). Features of managing the financial potential of construction enterprises in the face of modern economic challenges. *ECONOMIC BULLETIN of Cherkasy State Technological University*. Vol. 25. Issue 2(73), 121-135. <https://ven.chdtu.edu.ua/article/download/321787/312763>.
- Peter Long, R. L. (2000). Force majeure in international construction contracts. <https://cms.law/en/gbr/legal-updates/force-majeure-in-international-construction-contracts-1>.
- PMI. (2021). PMI (Project Management Institute). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 7th Edition. <https://tegnum.edu.pe/wp-content/uploads/2023/09/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK-R->.
- Radionov, Y. (2024). Management of budget expenditures in wartime. *Finance of Ukraine*, (10, 7-29. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.10.007>.
- Ranker, N. (2025). Mastering construction project budgeting: A cost control guide. <https://nektar.io/mastering-construction-project-budgeting-a-cost-control-guide/>.
- Rasool, S., Chen, Y., Udejaja, C., & Fong, D. (2025). CIB Conferences. *Unified Risk Approach for Construction Contracts: A Comparative Analysis of NEC, JCT, and FIDIC from a Contractor's Perspective*. <https://doi.org/10.7771/3067-4883.1743>.
- Rasslan, N., & Nassar, A. (2017). Comparing Suitability of NEC and FIDIC Contracts in Managing Construction Project in Egypt. *International journal of engineering research and technology*, 6. https://www.researchgate.net/publication/331987671_Comparing_Suitability_of_NEC_and_FIDIC_Contracts_in_Managing_Construction_Project_in_Egypt.
- Row, J. (2025). Construction Budget Template. <https://www.masstt.com/resources/construction-budget-template>
- Schjødt. (2022). The invasion of Ukraine: Effects on contractual obligations, supply chains, and force majeure. <https://schjodt.com/news/the-invasion-of-ukraine-effects-on-contractual-obligations-supply-chains-force-majeure>.
- Setiyowati, R., & Jalaludin. (2026). Time and Cost Performance Evaluation Using Earned Value Management in Residential Construction Projects: A Case Study of the Hanglekir Housing Development). *Jurnal Ilmiah Teknik*, 5(1, 306-324. <https://doi.org/10.561>.
- SHIMELES, B. (2018). CAPITAL BUDGETING PRACTICES: A STUDY OF ETHIOPIAN CONSTRUCTION DESIGN AND SUPERVISION WORKS CORPORATION. *St. Mary's University*. <http://hdl.handle.net/123456789/4005>.
- Stojković, S. (2023). Fidic Force Majeure Clause from the Viewpoint of Serbian Law. *Anali Pravnog fakulteta u Beogradu*. https://doi.org/10.51204/anali_pfbu_23303a.
- TJ Forbes, Taylor Riso. (2025). Earned value analysis in construction. Procore. <https://www.procore.com/library/earned-value-analysis-construction>.

- Volodymyr Yaremko, V. L. (2022). Impact of war on construction project in Ukraine implemented under FIDIC contracts. <https://www.mondaq.com/government-contracts-procurement--ppp/1211858/impact-of-war-on-construction-project-in-ukrai>.
- Walls, C. (2024). The Legal Impact of Force Majeure on Construction Contracts. *Scientific Research Publishing*. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=138455>.
- Yadeta, A. (2020). Analysis of the Global Impact of the Pandemic (COVID-19) on Construction Industry: Possible Scenarios. *Current Trends in Civil & Structural Engineering*. <https://doi.org/10.33552/ctcse.2020.06.000641>.
- Yasser M. R. Aboelmagd. (2024). IMPLEMENTING CONTROLLED EARNED VALUE MANAGEMENT TECHNIQUES IN CONSTRUCTION. *Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications*, 7(3).<http://oresta.org/menu-script/index.php/oresta/article/view/802>.
- Yeole, S. (2023). Construction project budgeting: How to budget the revenue. <https://www.lumberfi.com/blog/construction-project-budgeting-how-to-budget-the-revenue>.
- Yoon, J. (2023). A Practical Approach to the Drafting Schemes of Force Majeure Clauses in International Long-term Commercial Contracts: Focusing on the Definition and Related Event Lists. *Journal of Korea Research Association of International Commerce*. <https://doi.org/10.29331/jkraic.2023.8.23.4.151>
- Zaghloul, R. &. (2002). Construction contracts and risk allocation. *Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute*. <https://www.pmi.org/learning/>.
- Zubir, A., Wasitaatmadja, F. (2024). The Imposition of Financial Consequences Due to Force Majeure in Construction Service Agreements. *Audito Comparative Law Journal (ACLJ)*. <https://doi.org/10.22219/aclj.v5i2.33064>.
- Головань, Є. (2022). Чи є війна в Україні форс-мажором по контрактам Gafta та FOSFA? *Fortior Law*. <https://fortiorlaw.com/news/does-the-war-in-ukraine-constitute-force-majeure-according-to-gafta-and-fosfa>.
- Гриценко, А. А. (2023). Національно укорінений розвиток економіки як локальна відповідь на глобальні геоекономічні зрушення. *Економіка України*, 4(737), 38-54. <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2023-04-3>.
- Державна служба статистики України. (без дати). Офіційний вебсайт. <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
- Іванов, О. (2022). Закупівлі під час повномасштабної війни. <https://voxukraine.org/en/procurement-during-the-full-scale-war>.
- Конфедерація будівельників України. (2025). Стан будівельної галузі України в першому півріччі 2025 року. <https://kbu.org.ua/news/stan-budivelnoi-haluzi-ukrainy-v-pershomu-pivrichchi-2025-roku-2>
- Новицька Н.Б., Новицький А.М., Рябченко О.П. (2022). Використання контрактів міжнародного зразка fidic: поняття, види та перспективи практичного застосування LSEJ (Law, State and Economy Journal). (2022). https://lsej.org.ua/12_2022/45.pdf.
- Подольак С. (2019) FIDIC contracts як інструмент для залучення інвестицій в україну. Підприємництво, господарство і право. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.12.22>
- Про затвердження Порядку визначення та застосування показників опосередкованої вартості спорудження житла за регіонами України : Наказ М-ва буд-ва, архітектури та житлово-

комун. госп-ва України від 27.09.2005 № 174 : станом на 23 листоп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1185-05#Text>

Самойлюк, М. (2026). Трекер економіки України під час війни. <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>. *Центр економічної стратегії*.

Юридична газета. (2025). Застосування форс-мажорних обставин під час будівництва та їх оцінка судами. *Національна Асоціація адвокатів України*. <https://unba.org.ua/publications/10005-zastosuvannya-fors-mazhornih-obstavin-pid-chas-budivnictva-ta-ih-ocinka-sudami.html>.

Яремко В.В., Лаврушина В.Р., Франк Я.Р., Осташук І.Б. (2020). Посібник «Практика використання контрактів FIDIC в Україні». Sayenko Kharenko NEWLAW FIRM. https://sk.ua/wp-content/uploads/2023/11/fidic_sayenko_kharenko_ukraine_2020.pdf



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>