

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-103>

УДК 657.1:338.22

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ВИТРАТ У КОНЦЕСІЙНИХ ПРОЄКТАХ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO FORMING A MANAGEMENT COST ACCOUNTING SYSTEM IN CONCESSION PROJECTS

Фоміна Олена Володимирівнадоктор економічних наук, професор,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4962-3298>**Fomina Olena**

State University of Trade and Economics

Зростання ролі державно-приватного партнерства в розвитку інфраструктури визначає концесійні проєкти ключовим інструментом залучення приватних інвестицій у галузі, що традиційно перебувають у державному управлінні. Метою дослідження є аналіз та систематизація методичних підходів до управлінського обліку витрат у концесійних проєктах з урахуванням класичних та сучасних методів обліку витрат, а також визначення ключових принципів і критеріїв побудови ефективної системи обліку. Висновки проведеного дослідження свідчать про необхідність створення системи гнучкого та адаптивного управлінського обліку, що відповідає специфіці концесійних проєктів. Інтеграція цифрових технологій обліку, прогнозової аналітики та моделювання витрат з урахуванням ризиків має важливе значення для покращення процесу прийняття фінансових рішень та підвищення економічної ефективності державно-приватного партнерства.

Ключові слова: концесія, концесійні угоди, державно-приватне партнерство, оптимізація витрат, моніторинг ефективності.

The growing role of public-private partnerships in infrastructure development makes concession projects a key tool for attracting private investment in sectors traditionally under public administration. At the same time, the long-term nature of concession agreements, the complexity of financial flows, and the need for transparent cost allocation create significant challenges for managerial cost accounting. The lack of a single methodological approach to cost accounting in concession projects often leads to inefficiency, financial risks, and inconsistency in reporting. Therefore, the formation of an effective management cost accounting system is a pressing issue that requires both theoretical justification and practical adaptation to the specific conditions of concession agreements. The purpose of the study is to analyze and systematize methodological approaches to managerial cost accounting in concession projects, taking into account classical and modern cost accounting methods, as well as to determine key principles and criteria for building an effective accounting system. The results of the study indicate that traditional cost accounting methods, such as cost accounting and standard costing, are insufficient for the specific requirements of concession agreements, as they do not properly take into account the long-term distribution of costs and the allocation of risks. Modern approaches, including activity-based costing and life-cycle costing, provide greater accuracy in cost estimates and allow for a more detailed assessment of financial sustainability throughout the project's life. The study emphasizes the importance of integrating cost management accounting with financial reporting standards to ensure transparency and compliance with regulatory requirements. The results of the study indicate that the development of an effective cost management accounting system should be based on a combination of methodological approaches that ensure optimal cost control, risk management and financial stability in concession projects. The conclusions of the study indicate the need to create a flexible and adaptive management accounting system that meets the specifics of concession projects. The integration of digital accounting technologies, predictive analytics, and risk-based cost modeling is essential for improving financial decision-making and increasing the cost-effectiveness of public-private partnerships.

Keywords: concession, concession arrangements, concession agreements, public-private partnership, cost optimization, efficiency monitoring.

Постановка проблеми. Формування системи управлінського обліку витрат у концесійних проєктах є складним методологічним завданням через особливості фінансових та операційних характеристик державно-приватного партнерства. Концесійні угоди стосуються довгострокових зобов'язань між приватними суб'єктами та державою, що вимагає структурованого підходу до розподілу, моніторингу й контролю витрат. На відміну від традиційного бізнес-середовища, де управлінський облік витрат у першу чергу орієнтований на прийняття внутрішніх рішень, концесійні проєкти потребують подвійного підходу, який поєднує управлінський облік із вимогами до фінансової звітності, що висуваються регулюючими органами. Потреба у прозорості структури витрат, їх точному прогнозуванні й узгодженні з договірними зобов'язаннями умотивовує вибір відповідного методологічного підходу ключовим фактором у забезпеченні фінансової стійкості. До того ж високий рівень ризику, пов'язаний із довгостроковими інфраструктурними проєктами, мінливістю економічних умов та моделями змінних доходів, ще більше ускладнює використання традиційних методів управління витратами. Як наслідок, методологічні засади управлінського обліку витрат у концесіях потребують ґрунтовної адаптації з урахуванням як стратегічних цілей приватних інвесторів, так і очікувань щодо підзвітності з боку органів державної влади.

Актуальність цього питання підтверджується зростанням у світі залежності від розвитку інфраструктури на основі концесій та потребою у стандартизованій практиці обліку витрат у державно-приватних партнерствах. Багато держав використовують концесії для залучення приватних інвестицій у критично важливі сектори інфраструктури, проте відсутність загальноприйнятої методологічної бази для управлінського обліку витрат часто призводить до неефективності, фінансових викривлень і суперечок між учасниками партнерства. Інтеграція класичних методів обліку витрат, таких як калькулювання собівартості та директ-костинг, із сучасними підходами, зокрема калькулюванням за видами діяльності та життєвим циклом, має важливе значення для покращення фінансового контролю та оптимізації розподілу ресурсів. До того ж впровадження цифрових систем бухгалтерського обліку та прогнозової аналітики може підвищити точність оцінки витрат, зменшити фінансові ризики й забезпечити дотримання регуляторних стандартів [1]. З огляду на дов-

гостроковий вплив концесійних проєктів на державні фінанси та надання послуг, розроблення обґрунтованого методологічного підходу до управлінського обліку витрат є пріоритетним для забезпечення їх економічної ефективності, прозорості й сталості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні наукові дослідження щодо методологічних підходів до формування системи управлінського обліку витрат у концесійних проєктах охоплюють широке коло питань, пов'язаних із фінансовими, економічними й правовими аспектами державного та приватного партнерства. Стаматін В. [2] розглядає методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств міського електричного транспорту. Науковець акцентує на адаптації системи управлінського обліку витрат до потреб ефективного управління транспортною інфраструктурою, що є актуальним для концесійних проєктів у сфері міської мобільності. Серіков А. [3] аналізує економіко-математичні основи теорії фінансування проєктів державно-приватного партнерства. У дослідженні представлено таку модель фінансування проєктів, яка дозволяє оптимізувати розподіл витрат і доходів між державним та приватним секторами, що має значення для ефективного управлінського обліку витрат у концесійних проєктах. Ключєва Є. & Пилипюк В. [4] висвітлюють особливості правового регулювання державно-приватного партнерства, зокрема у портовій галузі. Аналіз правових механізмів регулювання дозволяє врахувати специфіку концесійних договорів і забезпечити їхню фінансову стійкість, що впливає на систему обліку витрат у таких проєктах. Науменкова С. et al. [5] досліджують проєктне фінансування у контексті реалізації "Ukraine Facility Plan". Авторами розглянуто механізми фінансування, які можуть бути застосовані в управлінському обліку витрат концесійних проєктів з урахуванням міжнародного досвіду та вимог до звітності. Дабіжа В. & Самков О. [6] аналізують підходи до визначення приватно-державного партнерства у сфері публічного управління. Дослідження містить концептуальні положення, що сприяють розробленню ефективної системи управлінського обліку витрат у межах концесійних договорів. Головня Ю. et al. [7] розглядають можливості проєктного фінансування для відбудови економіки України, ґрунтуючись на світовому досвіді. Автори підкреслюють зна-

чення концесійних механізмів для залучення інвестицій та покращення обліку витрат, що сприяє прозорості фінансових потоків. Софіщенко І. [8] досліджує фінансові та фінансові інструменти політики сприяння іноземним інвестиціям у контексті відновлення української економіки. Аналіз дозволив виявити роль державних стимулів і механізмів фінансового обліку, які можуть бути адаптовані для концесійних проєктів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу науковців до проблем управлінського обліку витрат у державно-приватному партнерстві, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції управлінського та фінансового обліку в концесійних проєктах, практичного застосування сучасних методів калькулювання (ABC, облік за життєвим циклом), а також використання цифрових технологій для моделювання витрат і управління ризиками. Саме ці аспекти потребують подальшого опрацювання для забезпечення прозорості, ефективності та адаптивності системи управлінського обліку у концесійних угодах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз та систематизація методичних підходів до управлінського обліку витрат у концесійних проєктах з урахуванням класичних та сучасних методів обліку витрат, а також визначення ключових принципів і критеріїв побудови ефективної системи обліку. Відповідно до мети було сформульовано й виконано такі завдання: проведено аналіз класичних та сучасних методів обліку витрат у контексті концесійних проєктів, систематизовано методичні підходи до управлінського обліку витрат, виявлено ключові принципи побудови ефективної системи обліку, визначено критерії оцінки ефективності управління витратами, розроблено рекомендації щодо оптимізації управлінського обліку в концесійних проєктах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концесійні проєкти є специфічною формою державно-приватного партнерства, за якої приватний суб'єкт господарювання отримує право на фінансування, будівництво, експлуатацію та утримання об'єктів інфраструктури або надання комунальних послуг на визначений період. Такий механізм дозволяє ефективно залучати приватні інвестиції в галузі, які знаходяться у традиційному державному управлінні, такі як транспортна інфраструктура, комунальне господарство, охорона здоров'я та освіта. Характерною осо-

бливістю концесійних проєктів є передача приватному партнеру певних операційних ризиків при збереженні регуляторного контролю з боку органів державної влади. Концесійні угоди передбачають умови відшкодування витрат, отримання прибутку та виконання зобов'язань, що робить управлінський облік витрат одним з найважливіших елементів ефективного фінансового контролю [9].

Управлінський облік витрат у концесійних проєктах має такі риси, які відрізняють його від традиційних систем обліку витрат, що використовуються в інших бізнес-секторах. З огляду на довгостроковий характер концесійних угод, структура витрат є складнішою та охоплює капітальні витрати, операційні витрати й умовні зобов'язання, пов'язані з розподілом ризиків. Необхідність постійного моніторингу та прийняття стратегічних рішень вимагає впровадження сучасних методів обліку витрат, які забезпечують прозорість, економічну ефективність та відповідність договірним і регуляторним нормам. Специфіка державно-приватної взаємодії вимагає такої системи обліку витрат, яка б інтегрувала як фінансову підзвітність, так і прийняття управлінських рішень з урахуванням таких факторів як періоди повернення інвестицій, тарифне регулювання та механізми розподілу витрат між державним і приватним суб'єктами [10].

Відносини між управлінським і фінансовим обліком у концесійних проєктах дуже складні через подвійні зобов'язання щодо звітності як перед внутрішніми, так і перед зовнішніми учасниками проєкту. Управлінський облік насамперед зосереджений на забезпеченні внутрішніх осіб, які приймають рішення, відповідною інформацією про витрати для планування, контролю та оцінки результатів діяльності. Він дозволяє концесіонерам оцінювати фінансову спроможність своїх проєктів, оптимізувати розподіл ресурсів та розробляти стратегії ціноутворення, які відповідають очікуванням щодо надходжень та договірним зобов'язанням. З іншого боку, фінансовий облік забезпечує дотримання стандартів бухгалтерського обліку, регуляторних вимог та зобов'язань щодо розкриття інформації. Зважаючи на те, що багато концесійних проєктів передбачають державні гарантії, субсидії або домовленості про розподіл доходів, фінансовий облік повинен забезпечувати прозоре відображення фінансового стану проєкту, зберігаючи при цьому необхідний рівень конфіденційності для проведення конкурентних операцій.

Інтеграція управлінського та фінансового обліку в концесійних проєктах має важливе значення для забезпечення ефективного контролю витрат, управління ризиками та фінансової стійкості. Узгодження цих облікових функцій сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, забезпечуючи точний розподіл витрат, оцінку результатів діяльності та бюджетний контроль. Динамічність концесійних угод, які часто передбачають періодичні переговори та коригування фінансових умов, ще більше підкреслюють необхідність ефективної системи управлінського обліку витрат. У цьому контексті такі методології обліку як калькуляція витрат за видами діяльності, калькуляція витрат життєвого циклу та аналіз відхилень стають важливими інструментами для оцінки довгострокової економічної ефективності концесійних проєктів.

Загалом теоретичні засади управлінського обліку витрат у концесійних проєктах визначаються специфікою концесійних угод, складністю структури витрат та необхідністю інтеграції управлінського та фінансового обліку [11]. Розроблення ефективної системи управлінського обліку витрат у межах таких проєктів вимагає методологічного підходу, який враховує цілі як державного, так і приватного сектору, забезпечуючи фінансову стабільність, операційну ефективність і створення довгострокової вартості для всіх суб'єктів господарювання.

Формування системи управлінського обліку витрат є важливим аспектом фінансового контролю, стратегічного планування та прийняття управлінських рішень на підприємствах різних галузей. Методологічною основою побудови такої системи є вибір облікових підходів, які забезпечують точну ідентифікацію, класифікацію, розподіл та аналіз витрат. Еволюція управлінського обліку витрат зумовила співіснування класичних і сучасних методів, кожен із яких має свої переваги залежно від контексту їх застосування. На вибір конкретного підходу мають вплив галузь, організаційна структура, регуляторні вимоги та економічні цілі підприємства, особливо в складних фінансових середовищах, таких як концесійні проєкти [12].

Класичні методи управлінського обліку витрат, які передбачають калькулювання собівартості, директ-костинг та стандарт-костинг, зосереджені на забезпеченні контролю за витратами та фінансової звітності. Абзорпшен-костинг, як один з найперших методів, передбачає розподіл усіх витрат, пов'язаних із

виробництвом, на одиницю продукції, забезпечуючи відображення як постійних, так і змінних витрат у собівартості товарів чи послуг. Цей метод поширений у фінансовій звітності, але може призвести до спотворення управлінських рішень через врахування постійних витрат при розрахунку собівартості одиниці продукції. З іншого боку, директ-костинг розглядає лише змінні витрати, що дозволяє йому бути більш ефективним інструментом для прийняття короткострокових рішень та аналізу маржі прибутку. Стандарт-костинг, який спирається на заздалегідь визначені кошториси витрат, дозволяє аналізувати відхилення й оцінювати результати діяльності, але може вимагати частих коригувань у контексті сучасного бізнес-середовища [13].

Сучасні методи управлінського обліку витрат, зокрема калькулювання собівартості за видами діяльності (ABC), калькулювання собівартості життєвого циклу та таргет-костинг, долають обмеження традиційних підходів, використовуючи більш досконалі методи розподілу витрат. Калькуляція собівартості за видами діяльності розподіляє витрати на основі видів діяльності, які споживають ресурси, забезпечуючи більш точне відображення чинників витрат і сприяючи стратегічним ініціативам зі скорочення витрат. Калькуляція собівартості життєвого циклу розширює аналіз поза межами виробничих витрат і охоплює всі витрати, понесені протягом усього циклу життя продукту або проєкту, що робить її актуальною для довгострокових інвестицій в інфраструктуру й капіталомістких проєктів. Цільове калькулювання собівартості – це превентивний підхід, який встановлює ліміти витрат на основі ринкових цінових обмежень, забезпечуючи приведення виробничих витрат у відповідність до стратегічних цінових рішень. Ці методи підвищують ефективність управління витратами, пропонуючи більшу прозорість, гнучкість і відповідність бізнес-цілям [14].

Формування ефективної системи управлінського обліку витрат вимагає дотримання низки основоположних принципів і критеріїв, які забезпечують її надійність, релевантність та адаптивність. Ключовими принципами є точність, послідовність, причиново-наслідкові зв'язки та ефективність витрат і результатів. Точність необхідна, щоб дані про витрати були релевантними й відображали фактичне споживання ресурсів, запобігаючи фінансовим викривленням. Послідовність передбачає уніфіковане застосування методів обліку

витрат для забезпечення їх порівнюваності в часі. Причиново-наслідковий зв'язок дозволяє правильно визначити чинники витрат і гарантує, що витрати розподіляються на основі фактичних моделей споживання, а не довільного розподілу. Ефективність витрат і результатів вимагає, щоб система управлінського обліку витрат не створювала надмірного адміністративного тягаря, зберігаючи баланс між деталізацією інформації та зручністю її використання.

Упровадження системи управлінського обліку витрат залежить від кількох важливих критеріїв. До них належать інтеграція з фінансовим обліком, адаптивність до потреб організації, відповідність нормативним вимогам і здатність надавати дієву інформацію для прийняття рішень. Належно розроблена система мусить доповнювати структури фінансової звітності, зберігаючи при цьому чітку роль у прийнятті управлінських рішень. Вона повинна бути достатньо гнучкою, щоб пристосовуватися до змін у бізнес-стратегії, ринкових умовах та нормативно-правовій базі, особливо в секторах, що характеризуються довгостроковими фінансовими зобов'язаннями та договірними зобов'язаннями, наприклад, у концесійних проєктах.

Концесійні проєкти являють собою особливі виклики для управлінського обліку витрат через їхню складну фінансову структуру, довгострокові інвестиційні горизонти та механізми розподілу ризиків між державними й приватними суб'єктами господарювання. Вибір методологічного підходу в цих проєктах залежить від таких факторів як моделі доходів, механізми фінансування та регуляторного нагляду. Традиційні методи обліку витрат можуть не повністю відображати особливості концесійних угод, особливо у випадках, коли розподіл витрат мусить враховувати як операційні витрати, так і відшкодування капіталу протягом тривалого періоду. Відповідно сучасні підходи, такі як калькуляція витрат життєвого циклу та калькуляція витрат на основі видів діяльності, усе більше застосовуються для забезпечення всебічного відстеження витрат та оптимізації ресурсів.

Порівняльний огляд методологічних підходів в управлінському обліку витрат наведено в таблиці 1 (табл. 1).

Методологічна варіативність управлінського обліку витрат переконує у важливості вибору підходу, який би відповідав фінансовим та операційним потребам підприємства чи проєкту. Концесійні проєкти через свою

складність вимагають поєднання традиційних і сучасних методів для забезпечення ефективного відстеження витрат, оцінки ризиків і фінансової стійкості. Належно структурована система управлінського обліку витрат має інтегрувати різні підходи, щоб забезпечити всебічну фінансову інформацію, покращити процес прийняття стратегічних рішень та оптимізувати використання ресурсів у рамках довгострокових договірних зобов'язань.

Впровадження системи управлінського обліку витрат у концесійних проєктах є складним і багатоаспектним процесом, який вимагає інтеграції механізмів фінансового контролю, інструментів прийняття стратегічних рішень і дотримання нормативно-правових вимог. З огляду на довгостроковий характер концесійних угод та участь у них як державних, так і приватних стейкхолдерів, облік витрат у таких проєктах суттєво відрізняється від стандартних бізнес-операцій. Аналіз світового досвіду обліку витрат у рамках концесійних моделей свідчить як про найкращі практики, так і про постійні виклики, що наголошує на потребі в адаптивних і прозорих підходах до управлінського обліку.

На міжнародному рівні управлінський облік витрат у концесійних проєктах сформувався у відповідь на специфічні економічні, правові та операційні особливості кожної країни. У розвинених країнах, таких як Великобританія, Австралія й Канада, застосування сучасних систем бухгалтерського обліку забезпечує прозорість і підзвітність концесійних угод [15]. Там підкреслюють, що ключовими елементами фінансового планування є калькуляція вартості життєвого циклу, розподіл витрат з поправкою на ризик та бюджетування, орієнтоване на результат. На відміну від них, у країнах з економікою, що розвивається, часто виникають проблеми зі стандартизацією практики обліку витрат через регуляторні недоліки, обмежену інституційну спроможність та непослідовність стандартів фінансової звітності. Європейський Союз за допомогою своєї концесійної директиви сприяв гармонізації практики фінансового менеджменту, стимулюючи впровадження методів обліку за принципом нарахування та калькулювання собівартості на основі видів діяльності. У Латинській Америці й Азії міжнародні фінансові інституції аналогічно відіграють важливу роль у встановленні стандартів обліку витрат для концесійних проєктів, забезпечуючи їх відповідність найкращим світовим практикам та очікуванням інвесторів.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз методів управлінського обліку витрат в умовах концесії

Метод	Його коротка характеристика	Переваги	Обмеження в умовах концесії
Абсорпшен-костинг	Усі витрати (постійні та змінні) розподіляються на одиницю послуги або інфраструктури	Відповідає вимогам фінансової звітності, дає повну картину витрат	Недостатньо гнучкий для управління витратами на етапах будівництва й експлуатації, може маскувати неефективність
Директ-костинг	Враховує лише змінні витрати, постійні – окремо	Полегшує аналіз доцільності рішень у короткостроковій перспективі	Не враховує суттєві довгострокові витрати, характерні для концесій
Стандарт-костинг	Витрати оцінюються за заздалегідь встановленими нормами	Сприяє контролю відхилень, корисний для управління бюджетом на етапі експлуатації	Норми можуть швидко втратити актуальність у довготривалих проєктах
Калькуляція витрат за видами діяльності	Розподіляє витрати на основі фактичного споживання ресурсів у межах окремих процесів	Забезпечує точний контроль над витратами на кожному етапі проєкту	Висока складність реалізації, потребує доступу до великого обсягу даних
Калькуляція вартості життєвого циклу	Охоплює витрати на всіх етапах – проєктування, будівництво, експлуатація, демонтаж	Дає повне уявлення про економічну ефективність концесії	Складність прогнозування витрат на десятки років, залежність від зовнішніх факторів
Цільове калькулювання	Встановлює допустимий рівень витрат, виходячи з очікуваного тарифу або доступності фінансування	Орієнтоване на досягнення фінансових цілей проєкту, забезпечує рентабельність	Вимагає точних ринкових розрахунків і гнучкості у проєктуванні, складне в умовах регуляторних змін

Джерело: складено автором за даними [13; 14]

Незважаючи на наявність достатньо розроблених теоретичних моделей, практичне запровадження системи управлінського обліку витрат у концесійних проєктах пов'язане з численними проблемами й ризиками. Однією з головних проблем є складність розподілу витрат, особливо в тих проєктах, де фінансову відповідальність несуть декілька суб'єктів господарювання. Розподіл операційних, експлуатаційних та капітальних витрат між державним та приватним секторами часто спричиняє розбіжності у фінансовій звітності та підзвітності. До того ж довгострокова структура концесійних договорів підвищує ризик недооцінки або неправильного розподілу витрат, особливо в проєктах із непередбачуваною структурою попиту, інфляційним тиском або регуляторними змінами. Іншим важливим викликом є інтеграція управлінського обліку з фінансовим обліком та вимогами до зовнішньої звіт-

ності. Концесіонери мають гарантувати, що їхні внутрішні системи обліку витрат відповідають міжнародним стандартам фінансової звітності (МСФЗ), національним регуляторним нормам та договірним зобов'язанням, що може вимагати застосування комплексного фінансового моделювання та механізмів відстеження витрат у режимі реального часу [16].

Технологічні недоліки й неузгодженість інформації ще погіршують упровадження управлінського обліку витрат у концесійних проєктах. Багато концесій у сфері інфраструктури й комунальних послуг передбачають складні процеси управління активами, що вимагають розширеного відстеження витрат і прогнозної аналітики для забезпечення фінансової стабільності. Водночас відсутність стандартизованого бухгалтерського програмного забезпечення та розрізненість джерел даних може призвести до неефективності, помилок і

розбіжностей у звітності щодо витрат. До того ж людський фактор відіграє важливу роль в ефективності систем управлінського обліку. Відсутність спеціалістів з досвідом обліку витрат у державно-приватному партнерстві може призвести до прийняття неоптимальних рішень та фінансових зловживань.

Для розв'язання цих проблем і підвищення ефективності управлінського обліку витрат у концесійних проєктах можна запропонувати кілька основних рекомендацій. По-перше, впровадження інтегрованих цифрових бухгалтерських платформ, які дозволяють відстежувати витрати в режимі реального часу й проводити прогнозний фінансовий аналіз, може значно покращити прозорість і точність управління витратами. Такі системи мають включати функції калькуляції витрат на основі видів діяльності та життєвого циклу, що дозволить концесіонерам оцінювати довгострокові фінансові показники. По-друге, розроблення стандартизованих систем обліку витрат відповідно до кращих міжнародних практик може допомогти мінімізувати розбіжності у фінансовій звітності та забезпечити дотримання нормативних вимог. Уряди та регуляторні органи мають встановити чіткі рекомендації щодо розподілу витрат, вимірювання ефективності та оцінки ризиків у концесійних угодах. По-третє, ініціативи з розбудови потенціалу, серед іншого й спеціалізовані освітні програми для фінансових управлінців і бухгалтерів у концесійних проєктах, мають стати пріоритетними для підвищення рівня фінансової експертизи й спроможності приймати рішення.

Ефективна система управлінського обліку витрат передбачає надійну стратегію мінімізації ризиків. З огляду на невизначеність, пов'язану з довгостроковими інфраструктурними проєктами, концесіонери мають застосовувати методи моделювання витрат, скориговані на ризик, щоб врахувати зміни матеріальних витрат і витрат на оплату праці та макроекономічних змінних. До того ж впровадження механізмів бюджетування, орієнтованого на результат, де фінансові стимули й штрафи пов'язані з економічною ефективністю та якістю послуг, може підвищити фінансову дисципліну та підзвітність. Узагальнений огляд ключових проблем впровадження й запропонованих рішень наведено в таблиці 2.

У цілому практичні аспекти впровадження системи управлінського обліку витрат у концесійних проєктах вказують на необхідність структурованого й адаптивного підходу, який враховує найкращі світові практики, фінансові й технологічні проблеми, а також нормативні вимоги.

Висновки. У статті проведено всебічний аналіз методичних підходів до управлінського обліку витрат у концесійних проєктах, що дозволило виявити ключові принципи й критерії вибудовування ефективної системи обліку. Зокрема розглянуто як класичні, так і сучасні методи обліку витрат, що підтверджує необхідність адаптації наявних теоретичних основ до специфіки концесійних проєктів. Систематизація методичних підходів створила підґрунтя для подальшого розвитку управлінського обліку в умовах динамічного бізнес-середовища, підкреслюючи важли-

Таблиця 2

Виклики й рішення у впровадженні управлінського обліку витрат у концесійних проєктах

Виклики	Можливості їх вирішення
Складність розподілу витрат	Розробка стандартизованих систем розподілу витрат
Невідповідність між управлінським та фінансовим обліком	Інтеграція обліку витрат з МСФЗ та регуляторними вимогами
Відсутність спеціалізованої експертизи	Програми розвитку потенціалу для фінансових управлінців
Технологічні обмеження у відстеженні витрат	Впровадження інтегрованих цифрових облікових платформ
Невизначеність у довгостроковому фінансовому плануванні	Моделювання витрат з урахуванням ризиків та прогнозна аналітика
Регуляторні неузгодженості	Гармонізація стандартів обліку витрат у концесійних договорах

Джерело: складено автором за даними [2]

вість ефективного управління витратами для досягнення успіху концесійних ініціатив. Перспективами подальших наукових досліджень є деталізоване вивчення впливу зовнішніх

факторів на управлінський облік витрат у концесійних проєктах та розроблення нових інноваційних моделей управління фінансовими ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Рязанова Н. О. Фінансове забезпечення промислових підприємств на засадах державно-приватного партнерства. *Нобелівський вісник*. 2021. Вип. 1(14). С. 81–91. DOI: <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2021-1-14-8>
2. Стаматін В. В. Розробка методичних положень організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств міського електричного транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1. С. 329–339. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2021-en-55.pdf>
3. Серіков А. В. Економіко-математичні початки теорії фінансування проєктів державно-приватного партнерства. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.58>
4. Ключєва Є. М., Пилипчук В. Д. Державно-приватне партнерство: особливості правового регулювання та впровадження в портовій галузі. *Dictum Factum*. 2022. Вип. 1(11). С. 126–137. URL: <https://df.duit.in.ua/index.php/dictum/article/view/223> (дата звернення: 13.08.2025).
5. Науменкова С. В., Міщенко С. В., Тищенко Є. О. Проєктне фінансування в умовах реалізації “Ukraine Facility Plan”. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 142–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-24>
6. Дабіжа В. В., Самков О. О. Підходи до визначення приватно-державного партнерства у публічному управлінні. *Сучасний науковий журнал*. 2023. Вип. 2(2). С. 73–81. DOI: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2023-2-10>
7. Головня Ю. І., Писарчук О. В., Котельникова Ю. М. Можливості проєктного фінансування у відбудові економіки України: аналіз світового досвіду. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія: Економічна. Юридична*. 2023. № 37. С. 482–489. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/32110/1/%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%82%d1%8f.pdf>
8. Софіщенко І. Фінансові та фіскальні інструменти політики сприяння іноземним інвестиціям за умов відновлення української економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-69>
9. Гончаренко Я. Концесія як форма залучення іноземних інвестицій: світовий досвід та українська практика. *Internauka. Series: Economic Sciences*. 2024. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17256174864637.pdf>
10. Кулага Е. В., Ільницька Н. Ф. Актуальні проблеми правового регулювання концесійної діяльності в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2024. Вип. 35(74). С. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2024.6/05>
11. Пітерська В. М., Логінов О. В., Логінова Л. В. Механізм оцінки ризиків стейкхолдерів проєктів концесії, що реалізуються у морських портах. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2024. № 72. С. 91–105. DOI: <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2024-1-91-105>
12. Яськов Є. Державне регулювання інвестиційної діяльності в новітніх економічних умовах. *Via Economica*. 2024. № 5. С. 121–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-5-18>
13. Розіт Т. В., Сузанська О. І. Технологія виробництва як визначальний чинник вибору методу обліку витрат. *Приазовський економічний вісник*. 2021. С. 168–172. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-27>
14. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2022. Вип. 74(1). С. 61–67. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.061
15. Колісник Г. Науково-методичні передумови економічної трансформації формату проєктів державно-приватного партнерства. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 2022. Вип. 2(49). С. 61–81. URL: <http://ways.knuba.edu.ua/article/view/308267/299770>
16. Петрова І. П. Досвід реалізації інвестиційних проєктів на засадах партнерства влади, бізнесу та суспільства в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1(46). С. 61–67. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).61-67](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).61-67)

REFERENCES:

1. Ryazanova, N. O. (2021). Finansove zabezpechennia promyslovykh pidpriemstv na zasadakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Financial support of industrial enterprises on the basis of public-private partnership]. *Nobel Bulletin*, no. 1(14), pp. 81–91. DOI: <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2021-1-14-8>

2. Stamatina, V.V. (2021). Rozrobka metodychnykh polozhen orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia innovatsiino-investytsiinoi diialnosti pidpriemstv miskoho elektrychnoho transportu [Development of methodological provisions of the organizational and economic mechanism for managing innovation and investment activities of urban electric transport enterprises]. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*, no. 1, pp. 329–339. Available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2021-en-55.pdf>
3. Serikov, A. V. (2021). Ekonomiko-matematychni pochatky teorii finansuvannia proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Economic and mathematical foundations of the theory of project financing in public-private partnership]. *Economy and State*, no. 6, pp. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.58>
4. Kliuieva, Ye. M., & Pylypiuk, V. D. (2022). Derzhavno-pryvatne partnerstvo: osoblyvist pravovoho rehuliuвання та vprovadzhennia v portovii haluzi [Public-private partnership: Features of legal regulation and implementation in the port industry]. *Dictum Factum*, no. 1(11), pp. 126–137. Available at: <https://df.duit.in.ua/index.php/dictum/article/view/223>
5. Naumenkova, S. V., Mishchenko, S. V., & Tishchenko, Ye. O. (2024). Proiektne finansuvannia v umovakh realizatsii “Ukraine Facility Plan” [Project financing in the conditions of implementation of the “Ukraine Facility Plan”]. *Economic Space*, no. 191, pp. 142–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-24>
6. Dabizha, V. V., & Samkov, O. O. (2023). Pidkhody do vyznachennia pryvatno-derzhavnoho partnerstva u publichnomu upravlinni [Approaches to defining public-private partnership in public administration]. *Modern Scientific Journal*, no. 2(2), pp. 73–81. DOI: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2023-2-10>
7. Holovnia, Yu. I., Pysarchuk, O. V., & Kotelnikova, Yu. M. (2023). Mozhlyvosti proiektnoho finansuvannia u vidbudovi ekonomiky Ukrainy: analiz svitovoho dosvidu [Opportunities for project financing in the reconstruction of Ukraine's economy: Analysis of global experience]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Series: Economic. Legal*, no. 37, pp. 482–489. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8272381>
8. Sofishchenko, I. (2023). Finansovi ta fiskalni instrumenty polityky spriannia inozemnym investytsiham za umov vidnovlennia ukraïnskoï ekonomiky [Financial and fiscal policy instruments to promote foreign investment under the conditions of Ukraine's economic recovery]. *Economy and Society*, no. 54. DOI: <https://doi.org/10.3278/2/2524-0072/2023-54-69>
9. Honcharenko, Ya. (2024). Kontsesiia yak forma zaluchennia inozemnykh investytsii: svitovyi dosvid ta ukraïnska praktyka [Concession as a form of attracting foreign investment: Global experience and Ukrainian practice]. *Internauka. Series: Economic Sciences*, no. 7(84), pp. 145–153. Available at: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17256174864637.pdf>
10. Kulaha, Ye. V., & Ilynska, N. F. (2024). Aktualni problemy pravovoho rehuliuвання kontsesiinoi diialnosti v Ukraini [Current issues of legal regulation of concession activities in Ukraine]. *Scientific Notes of Vernadsky Taurida National University. Series: Legal Sciences*, no. 35(74), pp. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2024.6/05>
11. Piterska, V. M., Lohinov, O. V., & Lohinova, L. V. (2024). Mekhanizm otsinky ryzykiv steikholderiv proektiv kontsesii, shcho realizuiutsia u morskikh portakh [Risk assessment mechanism for stakeholders of concession projects implemented in seaports]. *Bulletin of Odesa National Maritime University*, no. 72, pp. 91–105. DOI: <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2024-1-91-105>
12. Yaskov, Ye. (2024). Derzhavne rehuliuвання investytsiinoi diialnosti v novitnikh ekonomichnykh umovakh [State regulation of investment activity in modern economic conditions]. *Via Economica*, no. 5, pp. 121–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-5-18>
13. Rozit, T. V., & Suzanska, O. I. (2021). Tekhnolohiia vyrobnytstva yak vyznachalnyi chynnyk vyboru metodu obliku vytrat [Production technology as a determining factor in the choice of cost accounting method]. *Pryazovskiy Economic Bulletin*, no. 5(28), pp. 168–172. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-27>
14. Shmatkovska, T. O., & Dziamulych, M. I. (2022). Stratehichniy upravlinskyi oblik v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic managerial accounting in the digital economy]. *Galician Economic Bulletin*, no. 74(1), pp. 61–67. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.061
15. Kolisnyk, H. (2022). Naukovo-metodychni peredumovy ekonomichnoi transformatsii formatu proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Scientific and methodological prerequisites for economic transformation of the public-private partnership project format]. *Ways to Improve Construction Efficiency*, no. 2(49), pp. 61–81. Available at: <http://ways.knuba.edu.ua/article/view/308267/299770>
16. Petrova, I. P. (2024). Dosvid realizatsii investytsiinykh proektiv na zasadakh partnerstva vlady, biznesu ta suspilstva v Ukraini [Experience in the implementation of investment projects based on the partnership of government, business, and society in Ukraine]. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, no. 1(46), pp. 61–67. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).61-67](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).61-67)