

УДК 657.1:69.003

<https://doi.org/10.31713/ve4202533>

JEL: M41

Павелко О. В. [1; ORCID ID: 0000-0002-2483-2245],

д.е.н., професор,

Пахут А. В. [1; ORCID ID: 0009-0003-3119-0521],

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМАТИКА ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

У статті досліджено економічну сутність управлінського обліку в системі управління будівельними підприємствами з виокремленням його як ключового інструмента формування обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення фінансової стійкості суб'єктів будівельної галузі. Розкрито зміст і функції управлінського обліку, висвітлено його роль у системі менеджменту та в підвищенні ефективності використання ресурсів (матеріальних, трудових і фінансових). Проаналізовано динаміку розвитку будівельного ринку України у 2021–2025 рр., окреслено структуру доходів і витрат будівельних підприємств, а також виокремлено тенденції рівня рентабельності в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів. Акцентовано увагу на проблемах запровадження та функціонування управлінського обліку. Обґрунтовано, що система управлінського обліку безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності будівельних підприємств та визначає стратегічні напрями розвитку в умовах існуючих ризиків. Наголошено на значенні управлінського обліку як інформаційної основи для планування, контролю та оптимізації витрат. Запропоновано напрями удосконалення управлінського обліку у будівництві.

**Ключові слова:** управлінський облік; будівельні підприємства; калькулювання собівартості; витрати; доходи; центри відповідальності; бюджетування; автоматизація обліку; інноваційний менеджмент.

**Актуальність теми.** Сучасні умови функціонування будівельних підприємств України характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, масштабними воєнними ризиками, трансформацією ринку та зростанням потреб у якісній інформації з метою оперативного управління наявними ресурсами. Після різкого спаду обсягів будівельних робіт у 2022 р. означена галузь перебуває на

етапі свого поступового відновлення, однак рівень витрат, тривалість виробничого циклу, висока матеріаломісткість і залежність від інфраструктурних проєктів істотно ускладнюють процеси планування та контролю діяльності будівельних підприємств. За таких умов підвищується значущість ефективно організованого управлінського обліку, в системі якого формується релевантна інформація, що є вкрай важливою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Зростання вартості будівельних матеріалів, енергоносіїв і логістичних послуг, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також складність ведення обліку витрат за будівельними проєктами потребують від підприємств впровадження сучасних підходів до калькулювання собівартості та удосконалення внутрішньої звітності. Водночас цифровізація облікових процесів, поширення ERP- та BI-систем, необхідність оперативного контролю за відхиленнями в реальному часі формують нові вимоги до побудови ефективної системи управлінського обліку. Незважаючи на наявність значного наукового доробку, практична організація управлінського обліку на багатьох будівельних підприємствах залишається фрагментарною, а інтеграція управлінського обліку з фінансовим аналізом, бюджетуванням і ризик-менеджментом – недостатньою.

Отже, дослідження теоретичних засад і проблем запровадження і функціонування управлінського обліку в будівельній галузі є досить актуальним, оскільки дозволяє сформувати ефективні інструменти для підвищення фінансової стійкості підприємств, удосконалення процесів планування і контролю, а також забезпечення результативної діяльності будівельних підприємств в умовах наявного воєнного стану та повоєнного відновлення України.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематику, пов'язану з управлінським обліком, можна відстежити у публікаціях багатьох вітчизняних науковців. Так, у дослідженні Задорожного З.-М. В. та Муравського В. В. значну увагу приділено організації управлінського обліку через систему центрів відповідальності та калькулювання витрат, що дозволяє формувати інформаційну основу для прийняття раціональних управлінських рішень у складних виробничо-господарських умовах [1]. Автори обґрунтовують доцільність виділення центрів витрат, прибутку та інвестицій як інструменту контролю ефективності діяльності структурних підрозділів та підвищення керованості підприємств. Це підкреслює важливість управлінського обліку як функціонального

елемента системи стратегічного управління будівельними підприємствами. У статті: [2] окреслено характерні особливості організації та ведення управлінського обліку будівельних підприємств, у публікації [3] розкрито сутність понять «витрати», «затрати», окреслено їх значення при формуванні облікової інформації в системі управлінського обліку.

Водночас у праці Пушкаря М. С. [4] досліджуються тенденції розвитку управлінського обліку в контексті цифровізації, трансформації облікових систем та впровадження сучасних інформаційних технологій. Наголошено, що впровадження автоматизованих систем обліку, ERP-рішень і бізнес-аналітики сприяє підвищенню оперативності управлінської інформації та розширює можливості фінансового аналізу в реальному часі. Проте вітчизняна практика управлінського обліку часто залишається формалізованою, а цифрові інструменти використовуються фрагментарно та без системного підходу, що значною мірою знижує управлінський ефект їх запровадження. У дослідженні Кульгейка М. О. [5] акцентовано увагу на проблемах формування управлінського обліку на підприємствах будівельної індустрії, зокрема з виробництва будівельних матеріалів. Автор доводить, що чинні облікові системи не повною мірою враховують галузеву специфіку та не забезпечують належної підтримки стратегічних управлінських рішень. Аналіз практики будівельних підприємств свідчить про обмежене застосування бюджетування, слабкий контроль витрат за проектами та недосконалість калькулювання собівартості продукції, що негативно позначається на фінансових результатах діяльності суб'єктів господарювання.

Водночас, незважаючи на наявність значного наукового доробку, низка питань залишається недостатньо розкритою. Зокрема, подальшого вивчення потребує ефективність застосування інструментів управлінського обліку саме на будівельних підприємствах з урахуванням проектного характеру діяльності, сезонності виробництва та високої матеріаломісткості. Інтеграція управлінського обліку з процесами бюджетування, управління ризиками та цифровими технологіями, а також адаптація методик калькулювання до сучасних умов функціонування галузі набувають особливої актуальності. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на вдосконалення системи управлінського обліку, підвищення її практичної значущості.

**Метою дослідження** є аналіз сучасного стану та механізмів запровадження і функціонування управлінського обліку на будівельних підприємствах України, визначення його ролі в забезпеченні ефективного управління господарською діяльністю, виявлення ключових проблем в умовах воєнних та економічних викликів, а також розробка рекомендацій щодо підвищення результативності системи управлінського обліку загалом.

**Викладення основного матеріалу.** Поняття управлінського обліку в науковій літературі трактується неоднозначно, що зумовлено наявною різноманітністю підходів. У дослідженні: [2] досить вдало проаналізовано тлумачення цього поняття. Так, Т. П. Карпова розглядає управлінський облік як інтегровану систему обліку витрат і доходів, нормування, планування та аналізу, яка забезпечує систематизацію інформації для прийняття оперативних управлінських рішень і координації напрямів майбутнього розвитку підприємства.

На думку М. С. Пушкар, управлінський облік є підсистемою загальної облікової системи, орієнтованою на детальний облік витрат виробництва та калькулювання собівартості продукції в такому аналітичному розрізі, який відповідає потребам управління. Автор акцентує увагу на використанні даних управлінського обліку для прогнозування собівартості, пошуку резервів зниження витрат і формування цінової політики, наголошуючи при цьому на його нерегламентованому характері та гнучкості методики залежно від специфіки підприємства [2]. О. О. Терещенко трактує управлінський облік як систему розрахунку, планування й аналізу витрат і доходів, орієнтовану виключно на внутрішніх користувачів, тоді як І. Д. Фаріон і Т. М. Писаренко підкреслюють його функціональну сутність як процес формування інформації для забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства. З. М.-В. Задорожний у своїй дисертаційній роботі визначає управлінський облік як процес збору й обробки інформації для планування, прогнозування, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень щодо планових і фактичних витрат, доходів і фінансових результатів за всіма видами діяльності підприємства в розрізі структурних підрозділів, окремих видів продукції (робіт, послуг) та інших внутрішніх сегментів [2].

Таким чином, узагальнення наукових підходів до трактування управлінського обліку свідчить, що він є комплексною, гнучкою та інформаційно орієнтованою системою, спрямованою на забезпечення

ефективного планування, контролю, аналізу й прийняття управлінських рішень з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Становлення системи управлінського обліку у будівельних підприємствах відбувається в умовах одночасного впливу двох груп чинників: глибоких макроекономічних шоків, пов'язаних з повномасштабною війною, та галузевих особливостей будівництва. У наукових дослідженнях простежується різноманітність підходів до класифікації особливостей будівельної діяльності. Зокрема, Л. І. Пославська виокремлює техніко-економічні та організаційно-економічні особливості. П. М. Кричун поділяє їх на загальноекономічні та спеціальні. Т. М. Сорока акцентує увагу на особливостях, зумовлених законодавчим регулюванням, специфікою бухгалтерського обліку та тривалістю виробничого циклу [6, С. 47]. Своєю чергою, Л. М. Черчик та А. М. Іванченко групують особливості залежно від етапів проектування й визначення, процесу будівництва та кінцевої будівельної продукції. Інші науковці пропонують класифікацію за виробничо-економічною ознакою, що охоплює особливості процесу виробництва, предметів праці та робочої сили, а також за організаційно-управлінською ознакою, яка включає органи й засоби управління та застосовувані методи [6, С. 45]. Виокремлення особливостей будівництва в розрізі таких класифікаційних ознак досить вдало здійснено в монографії Павелко О. В. [6, С. 47] (табл. 1).

Отже, узагальнення наукових підходів до класифікації особливостей будівництва свідчить про складний, багатогранний характер будівельної діяльності. Виділення етапів будівництва, виробничо-економічних, функціональних та законодавчо-регуляторних особливостей дозволяє глибше зрозуміти специфіку організації будівельного процесу, формування собівартості, визначення фінансових результатів та здійснення управлінських рішень.

Сукупність наведених ознак підтверджує, що будівництво як галузь має низку відмінних рис, що зумовлює необхідність спеціального підходу до планування, обліку, аналізу та контролю виконання будівельних робіт. За таких умов особливої актуальності набуває формування ефективної системи управлінського обліку, здатної забезпечити своєчасне отримання релевантної інформації щодо витрат, доходів і фінансових результатів у розрізі окремих будівельних об'єктів та етапів їх реалізації. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність детального дослідження організаційно-

методичних засад запровадження та функціонування управлінського обліку на будівельних підприємствах з урахуванням сучасних економічних викликів і галузевої специфіки.

Урахування зазначених особливостей є передумовою для об'єктивної оцінки результатів діяльності будівельного підприємства. У зв'язку з цим доцільним є подальший аналіз обсягів виконання будівельних робіт, який дає змогу оцінити динаміку виробничої діяльності, рівень завантаженості підприємства та тенденції його розвитку в досліджуваному періоді.

Таблиця 1

Класифікація особливостей будівництва

№ з/п	Ознаки класифікації	Особливості будівництва
1.	Етапи будівництва	<i>Підготовка до будівництва:</i> варіантність, складність та тривалість процесу проєктування; наявність інфляційних процесів
		<i>Власне будівництво:</i> значна тривалість будівництва; різноманітність учасників будівельного процесу; територіальна розгалуженість об'єктів будівництва; здійснення робіт на відкритій місцевості; нерухомість будівельної продукції при постійному переміщенні засобів праці і робітників за об'єктами будівництва
		<i>Реалізація будівельної продукції:</i> особливий характер розрахунків за готову продукцію; особливості ціноутворення на будівельну продукцію
2.	Виробничо-економічна	<i>Особливості процесу будівництва:</i> різноманітність учасників будівельного процесу; значна тривалість будівництва; варіантність, складність та тривалість процесу проєктування
		<i>Особливості будівельної продукції:</i> капіталомісткість; матеріаломісткість, багатодетальність та складність продукції будівництва; особливий характер розрахунків за готову продукцію; висока вартість будівництва
3.	Функціональна характеристика	<i>Організаційно-технологічні:</i> великогабаритність об'єктів будівництва; значна кількість різноманітних предметів праці; пересувний характер ведення робіт
		<i>Економічні:</i> різні методи реалізації (здачі) об'єкта (робіт); значні інвестиційні вкладення; поява фінансового посередника; інвестування грошових коштів інвесторами; вартість та авансування

продовження табл. 1

4.	Законодавче регулювання	<i>Стосуються законодавчого забезпечення: особливості ціноутворення на будівельну продукцію; особливості оподаткування</i>
		<i>Пов'язані з особливостями бухгалтерського обліку: значна тривалість будівництва; різноманітність учасників будівельного процесу; використання тимчасових споруд; специфіка визначення доходів, витрат, фінансових результатів; специфічне документування; особливості обліку загальновиробничих витрат; різноманітність видів робіт; вартість і авансування будівельних робіт; калькулювання собівартості</i>

*Джерело: узагальнено на основі: [6, С. 47].*

Примітно, що у 2022 р. обсяги виконаних будівельних робіт в Україні скоротилися приблизно на 65% порівняно з довоєнним рівнем, що підтверджується аналітичними оцінками GМК Center та іншими дослідженнями ринку будівництва [7]. Згідно з відомостями Державної служби статистики України у 2024 р. у будівельній галузі України спостерігалось подальше відновлення ділової активності, що проявилось у зростанні обсягу виконаних будівельних робіт до 204,7 млрд грн, що на 23,5% перевищує показник 2023 р. Порівняно з 2022 р., коли галузь зазнала найглибшого падіння внаслідок повномасштабного вторгнення, обсяги будівництва фактично зросли майже у 1,8 разів, що свідчить про адаптацію підприємств до нових умов господарювання та поступове відновлення інвестиційної активності. Разом із тим, навіть за умов зростання у 2024 р. рівень будівельної продукції залишався істотно нижчим за довоєнний 2021 р., що вказує на збереження системних обмежень розвитку галузі та актуалізує потребу у впровадженні ефективних інструментів управлінського обліку для контролю витрат, планування ресурсів і оцінки доцільності проєктів в умовах високої невизначеності. У 2024 р. обсяг завершених будівельних робіт зріс ще на 15,5%, однак у доларовому еквіваленті ринок (приблизно 5,1 млрд дол. США) залишався на 45,2% меншим, ніж у 2021 р. (9,3 млрд дол. США) [8] (табл. 2).

Таблиця 2

Обсяги виконаних будівельних робіт за видами будівництва  
у 2024 р.

№ з/п	Вид / сегмент	Обсяг у 2024 р., млрд грн	Частка від загального обсягу
1.	Житлове будівництво	26,6	13,0 %
2.	Нежитлове будівництво	57,7	28,2 %
3.	Інженерні споруди / інфраструктурне / інженерне будівництво	120,4	58,8 %

Джерело: узагальнено на основі [8].

Результати аналізу свідчать, що інженерне будівництво та відновлення інфраструктури стали ключовими драйверами попиту: у 2024 р. обсяг робіт у цьому сегменті досяг близько 120,4 млрд грн, тоді як житлове будівництво становило 26,6 млрд грн, а нежитлове – 57,7 млрд грн. При цьому частка нового будівництва у загальному обсязі робіт склала 41,1%, ремонту – 32,6%, реконструкції та технічного переоснащення – 26,3%, що свідчить про одночасну реалізацію інвестиційних, відбудовчих та ремонтних проєктів [8].

За даними Державної служби статистики у 2024 р. загальна площа прийнятих в експлуатацію житлових будинків в Україні становила 9 758,9 тис. м<sup>2</sup>, що на 21,1% більше порівняно з відповідним періодом 2023 р., що вказує на поступове відновлення житлового будівництва в умовах воєнної економіки. Домінуючу частку в структурі новозбудованого житла займало індивідуальне будівництво: площа одноквартирних житлових будинків склала 4974,5 тис. м<sup>2</sup> (51,0% від загального обсягу), тоді як житлові будинки з двома і більше квартирами становили 4782,6 тис. м<sup>2</sup> (49,0%). При цьому частка житла для колективного проживання залишалася незначною (лише 1,8 тис. м<sup>2</sup>), що менше ніж 0,1% від загального обсягу введеного в експлуатацію житла.

Найбільші обсяги житлового будівництва зосереджувалися у Київській області (1946,0 тис. м<sup>2</sup>, або 19,9%), місті Києві (1412,1 тис. м<sup>2</sup>, або 14,5%) та Львівській області (1062,4 тис. м<sup>2</sup>, або 10,9%), що в сукупності формує понад 45% загальнодержавного показника, тоді як у прифронтових і тимчасово окупованих регіонах будівельна активність залишалася на мінімальному рівні. Така концентрація

житлового будівництва у відносно безпечних регіонах відображає значний вплив безпекового чинника на просторову структуру інвестицій та підтверджує трансформацію попиту в умовах воєнного стану [8]. Існуюча багатовекторність робіт у поєднанні з воєнними ризиками, подорожчанням енергоносіїв і дефіцитом кадрів (зростання витрат на енергію, матеріали й логістику в окремих сегментах досягало 25–40%) посилює потребу в якісному управлінському обліку як інструменті планування, контролю та оцінки ефективності діяльності [9].

Управлінський облік у будівництві за сучасним підходом розглядається не лише як «внутрішня» підсистема бухгалтерського обліку, а як комплексна інформаційно-аналітична система, що забезпечує менеджерів даними для коротко- і довгострокових рішень. Він охоплює планування та контроль витрат за об'єктами будівництва, договорами підряду, етапами робіт, центрами відповідальності, видами ресурсів і бізнес-процесами. На відміну від фінансового обліку, який орієнтований на зовнішніх користувачів та підпорядкований вимогам стандартів, управлінський облік має гнучкіші форми, активно використовує прогностичні показники, сценарні розрахунки, натуральні вимірники та нефінансові індикатори (строки виконання, відхилення від графіка, рівень використання техніки тощо). Такий підхід підтримується як у теоретичних розробках (зокрема концепція «інформаційного поля» в обліку у працях Пушкаря М. С. [4]), так і в галузевих дослідженнях будівництва.

Важливою особливістю будівельної галузі є специфічна структура витрат. У працях Павелко О. В. детально описано економічну сутність витрат у будівництві, їх нормативно-правове регулювання та порядок відображення у звітності. Автор підкреслює, що висока частка матеріальних витрат, значні витрати на експлуатацію будівельної техніки, складність класифікації накладних витрат і тимчасових споруд формують особливі вимоги до аналітики та калькулювання собівартості [3]. У статті наводяться пропозиції щодо деталізації калькуляційних статей (матеріали, транспортні витрати, оплата праці, соціальні відрахування, експлуатація машин і механізмів, адміністративні й загальнобудівельні накладні, витрати на організацію робіт і охорону довкілля тощо), що дає змогу точніше відслідковувати витрати за видами ресурсів і місцями їх виникнення [3].

Питання уточнення складу й класифікації витрат детально аналізують Задорожний З.-М. В. та Муравський В. В., акцентуючи увагу на проблемних аспектах нормативно-правового регулювання та управлінського обліку у будівництві [1]. Науковці справедливо критикують чинні Методичні рекомендації № 573 щодо формулювань окремих елементів витрат, невідповідності термінології вимогам НП(С)БО, а також віднесення частини витрат (експлуатація будівельних машин, тимчасові нетитульні споруди, витрати на винахідництво та раціоналізацію тощо) до «інших прямих» або загальновиробничих без достатнього обґрунтування. Науковці досить слушно пропонують уточнити перелік статей загальновиробничих витрат, інакше існує ризик викривлення собівартості об'єктів будівництва та втрати контролю за окремими ресурсами. З позицій управлінського обліку це означає, що управлінські рішення ухвалюються на основі недосконалої інформації, яка не завжди коректно відображає фактичну структуру витрат.

Суттєвий внесок у дослідження галузевих аспектів управлінського обліку зроблено у статті М. О. Кульгейка, присвяченій підприємствам з виробництва будівельних матеріалів. Автор наголошує, що повномасштабна агресія спричинила зупинку або обмеження діяльності значної частини підприємств, зруйнувала виробничі потужності в окремих регіонах і ускладнила доступ до сировини, енергоресурсів та ринків збуту [5]. В цих умовах управлінський облік повинен забезпечити оперативне відстеження витрат на кожному переділі виробництва, контроль руху сировини й матеріалів, формування попередільної собівартості та оцінку ефективності використання ресурсів у розрізі центрів відповідальності. Науковець обґрунтовує доцільність застосування попередільного методу обліку витрат, зважаючи на масовий та багатосерійний характер виробництва будівельних матеріалів, а також пропонує орієнтуватись на сучасні методики стратегічного управлінського обліку (ABC-, таргет-, кайзен-костинг) [3].

Окрема проблема – це фрагментарність інформаційних систем. Дані про витрати часто розподілені між бухгалтерією, відділом постачання, виробничими дільницями, службою головного інженера та економічними підрозділами; при цьому відсутні уніфіковані довідники номенклатури матеріалів і проєктів, бюджети складаються формально, а внутрішня управлінська звітність не забезпечує достатньої аналітичної глибини. Задорожний З.-М. В. та

Омецінська І. Я., досліджуючи внутрішньогосподарську звітність, підкреслюють, що її зміст та структура мають бути безпосередньо пов'язані з інформаційними потребами менеджменту, центрами відповідальності та ключовими показниками ефективності [10]. У багатьох підприємств будівельної галузі ця вимога реалізована неповною мірою: звітність або дублює фінансові форми, або складається «постфактум», коли можливості впливу на витрати вже обмежені.

Сучасні тенденції цифровізації формують окремий вектор розвитку управлінського обліку. На думку М. С. Пушкар, формування єдиного «інформаційного поля» підприємства на базі інтегрованих обліково-аналітичних систем є ключовою умовою підвищення якості управлінських рішень [4]. Для будівельних підприємств це означає перехід до використання ERP-систем, які об'єднують облік, логістику, виробництво, кошторисно-договірну діяльність і управління персоналом; впровадження BI-інструментів для побудови аналітичних панелей (дашбордів) по проєктах і напрямках діяльності; організацію оперативного контролю відхилень за статтями витрат, етапами робіт та об'єктами будівництва. Дані галузевої аналітики підтверджують, що підприємства, які впроваджують цифрові рішення, швидше адаптуються до змін попиту, краще контролюють собівартість і мають вищу стійкість до шоків [11; 12]. Водночас, існуюча практика на багатьох українських будівельних підприємствах залишається недостатньо орієнтованою на стратегічні потреби. За результатами висновків наукових і галузевих публікацій можна виділити такі типові проблеми, як: обмежене застосування бюджетування за проєктами, слабкий контроль фактичних витрат щодо кошторисів, низький рівень формалізації центрів відповідальності, домінування традиційних методів розподілу накладних витрат, які не відображають реального споживання ресурсів; фокус на обліку «для звітності», а не «для управління» [1–4]. Внаслідок цього управлінський облік часто виконує суто реєстраційну функцію, тоді як його потенціал як інструменту прогнозування, моделювання й оцінки альтернатив використовується недостатньо.

Важливим етапом розвитку є інтеграція управлінського обліку з процесами бюджетування, ризик-менеджменту й податкового планування. З огляду на значну частку податкових та фінансових витрат у собівартості будівельних проєктів, зростання вартості позикового капіталу й потребу у фінансуванні довготривалих

контрактів, управлінський облік має забезпечувати моделювання різних сценаріїв (зміна валютного курсу, вартості ресурсів, умов оплати з боку замовників, графіка податкових платежів тощо). Дані GМК Center свідчать, що навіть за умов зростання ринку у 2024 р. його обсяг залишається приблизно вдвічі меншим за довоєнний, а собівартість будівництва суттєво зросла внаслідок збільшення вартості сталі, цементу, енергії та логістики [11]. Це означає, що управлінські рішення щодо ціноутворення, структури портфеля проєктів, вибору підрядників і постачальників мають спиратися на детальну обліково-аналітичну інформацію.

Загалом аналіз літератури й статистичних даних показує, що управлінський облік у будівництві переходить від допоміжної ролі, пов'язаної лише з розподілом витрат, до ролі ключового елемента інноваційного менеджменту. Якість внутрішньої інформації стає критичним фактором життєздатності підприємства, а отже, система управлінського обліку має бути побудована як цілісний комплекс: від обґрунтованої нормативної бази до інтегрованих цифрових рішень і розвиненої внутрішньогосподарської звітності. Запропоновані в аналізованих наукових роботах підходи – деталізація витрат, уточнення нормативних документів, розвиток центрів відповідальності, використання сучасних методів калькулювання, інтеграція з ERP- та BI-системами – формують концептуальну основу для подальшого удосконалення управлінського обліку на будівельних підприємствах України в умовах воєнної економіки та повоєнної відбудови.

На великих будівельних підприємствах доцільним є формування спеціалізованих підрозділів управлінського обліку, діяльність яких спрямована на забезпечення керівництва релевантною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Поділяючи наукову позицію проф. Задорожного З.-М. В. [13], зазначимо, що структура таких підрозділів має бути побудована з урахуванням специфіки будівельної діяльності та може включати кілька функціонально орієнтованих секторів. Зокрема, сектор бюджетного планування може забезпечувати формування, узгодження та контроль виконання операційних і фінансових бюджетів за окремими об'єктами будівництва, центрами відповідальності та підприємством у цілому. Сектор аналітичного обліку доходів, витрат і фінансових результатів здатен здійснювати детальний облік витрат за видами робіт, етапами будівництва та проєктами, а також аналізувати

рентабельність окремих об'єктів і договорів підряду. Важливу роль відіграє сектор аналізу та проектування управлінських рішень, який на основі зібраної обліково-аналітичної інформації може оцінювати альтернативні варіанти розвитку, прогнозувати фінансові наслідки управлінських рішень та обґрунтовувати стратегічні й тактичні напрями діяльності підприємства. Доповнювати цю систему може сектор внутрішньогосподарського контролю, основним завданням якого має стати перевірка дотримання затверджених бюджетів, нормативів витрат, строків виконання будівельних робіт, а також своєчасне виявлення відхилень і ризиків. Функціонування таких структурних підрозділів у складі служби управлінського обліку сприятиме підвищенню прозорості витрат, посиленню контролю за фінансовими результатами та більш ефективному управлінню ресурсами будівельного підприємства в умовах багатоваріантності проєктів і тривалості виробничого циклу.

**Висновки.** Отже, управлінський облік є ключовою складовою системи управління будівельними підприємствами та відіграє визначальну роль у забезпеченні фінансової стійкості, контролі витрат і підвищенні ефективності управлінських рішень. Специфічні особливості будівельної діяльності зумовлюють підвищені вимоги до організації управлінського обліку.

Аналіз динаміки розвитку будівельної галузі України у 2021–2025 рр. засвідчив, що попри часткове відновлення після різкого спаду у 2022 р. галузь досі не досягла довоєнних обсягів виробництва. За таких умов управлінський облік трансформується з допоміжної функції бухгалтерського обліку в стратегічний інструмент управління, який забезпечує оперативне реагування на зміни ринкового середовища, контроль витрат і прогнозування фінансових результатів діяльності підприємств.

Установлено, що типовими проблемами організації управлінського обліку на будівельних підприємствах є фрагментарність інформаційних потоків, низький рівень автоматизації, формалізований підхід до бюджетування, недосконалість методів калькулювання собівартості та недостатня інтеграція управлінського обліку з фінансовим аналізом. Наслідком наявності таких недоліків є втрата своєчасності управлінської інформації, зниження точності прогнозування та послаблення контролю ефективності використання ресурсів. Впровадження бюджетування за проєктами, системи центрів відповідальності,

сучасних методів калькулювання витрат (зокрема ABC-костингу), а також інтегрованих ERP- і BI-систем дає змогу підвищити прозорість витрат, посилити фінансову дисципліну та підвищити результативність управлінських рішень. Практика свідчить, що системне застосування зазначених інструментів сприяє скороченню непродуктивних витрат і підвищенню фінансової стабільності підприємств.

Особливої актуальності набуває інтеграція управлінського обліку з процесами стратегічного планування та управління ризиками, що є критично важливим в умовах економічної нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища. Це сприятиме підвищенню практичної значущості управлінського обліку та забезпеченню сталого розвитку будівельних підприємств України. Створення спеціалізованих підрозділів управлінського обліку на великих будівельних підприємствах є важливою передумовою підвищення ефективності управління витратами, доходами та фінансовими результатами. Функціональна диференціація таких підрозділів здатна забезпечити обґрунтованість управлінських рішень і посилити внутрішньогосподарський контроль за реалізацією будівельних проєктів, які надалі будуть масштабуватися як основа повоєнного відновлення України.

1. Задорожний З.-М. В., Муравський В. Проблемні питання нормативно-правового регулювання та управлінського обліку у будівництві. *Вісник економіки*. 2025. № 1. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1764> (дата звернення: 12.10.2025). 2. Павелко О. В., Власюк І. І., Попчук Д. О. Управлінський облік будівельних підприємств: характерні особливості організації та ведення. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки*. 2022. № 2(98). С. 200–217. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/24401/> (дата звернення: 14.10.2025). 3. Павелко О. В. Витрати у будівництві: ідентифікація економічної сутності, нормативно-правове регулювання обліку та відображення у звітності. *Вісник ЖДТУ. Економіка, управління та адміністрування*. 2016. № 4(78). С. 93–101. 4. Пушкар М. С. Концепція «інформаційного поля» у розвитку облікової науки. *Вісник економіки*. 2022. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1337> (дата звернення: 18.10.2025). 5. Кульгейко М. О. Управлінський облік на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-103 (дата звернення: 20.10.2025). 6. Павелко О. В. Фінансові результати основної діяльності будівельних підприємств: організаційно-методологічні засади обліку : монографія. Рівне : НУВГП, 2020. 604 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/20055/>. (дата звернення: 21.10.2025). 7. The volume of construction in Ukraine remains half the pre-war level. GMK Center. 31.03.2025. URL:

<https://gmk.center/en/infographic/the-volume-of-construction-in-ukraine-remains-half-the-pre-war-level/> (дата звернення: 22.10.2025). **8.** *Офіційний сайт Державної служби статистики України.* URL: <https://ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 23.10.2025). **9.** Non-residential segment became the driver of construction growth in Ukraine in 2024. GMK Center, 14.04.2025. URL: <https://gmk.center/en/posts/non-residential-segment-became-the-driver-of-construction-growth-in-ukraine-in-2024/> (дата звернення: 24.10.2025). **10.** Задорожний З.-М., Омецінська І. Внутрішньогосподарська звітність у системі управління підприємством. *Вісник економіки.* 2020. № 2. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1193> (дата звернення: 26.10.2025). **11.** Construction works performed in Ukraine in 2023. GMK Center 09.04.2024. URL: <https://gmk.center/en/news/sonstruction-works-performed-in-ukraine-in-2023-increased-by-22-6-y/>. (дата звернення: 28.10.2025). **12.** Construction in Ukraine: Initial Conditions for Development and Assessments of Recovery Needs. Аналітичне дослідження про стан галузі та потреби повоєнного відновлення. URL: [https://www.researchgate.net/publication/393125251\\_Construction\\_in\\_Ukraine\\_Initial\\_Conditions\\_for\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/393125251_Construction_in_Ukraine_Initial_Conditions_for_Development). (дата звернення: 02.11.2025). **13.** Задорожний З.-М. В. Внутрішньогосподарський облік в будівництві: методологія та організація : дис. ... д-ра екон. наук. Тернопіль, 2007.

## REFERENCES:

1. Zadorozhnyi Z.-M. V., Muravskiy V. Problemni pytannia normatyvno-pravovoho rehuliuвання та upravlinskoho obliku u budivnytstvi. *Visnyk ekonomiky.* 2025. № 1. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1764> (data zvernennia: 12.10.2025). **2.** Pavelko O. V., Vlasiuk I. I., Popchuk D. O. Upravlinskyi oblik budivelnykh pidpryemstv: kharakterni osoblyvosti orhanizatsii ta vedennia. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ser. Ekonomichni nauky.* 2022. № 2(98). S. 200–217. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/24401/> (data zvernennia: 14.10.2025). **3.** Pavelko O. V. Vytraty u budivnytstvi: identyfikatsiia ekonomichnoi sutnosti, normatyvno-pravove rehuliuвання obliku ta vidobrazhennia u zvitnosti. *Visnyk ZhDTU. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia.* 2016. № 4(78). S. 93–101. **4.** Pushkar M. S. Kontseptsiiia «informatsiinoho polia» u rozvytku oblikovoi nauky. *Visnyk ekonomiky.* 2022. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1337> (data zvernennia: 18.10.2025). **5.** Kulheiko M. O. Upravlinskyi oblik na pidpryemstvakh z vyrobnytstva budivelnykh materialiv. *Ekonomika ta suspilstvo.* 2024. Vyp. 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-103 (data zvernennia: 20.10.2025). **6.** Pavelko O. V. Finansovi rezultaty osnovnoi diialnosti budivelnykh pidpryemstv: orhanizatsiino-metodolohichni zasady obliku : monohrafiia. Rivne : NUVHP, 2020. 604 s. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/20055/>. (data zvernennia: 21.10.2025). **7.** The volume of construction in Ukraine remains half the pre-war level. GMK Center. 31.03.2025. URL: <https://gmk.center/en/infographic/the-volume-of-construction-in-ukraine-remains-half-the-pre-war-level/> (data zvernennia: 22.10.2025). **8.** *Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy.* URL: <https://ukrstat.gov.ua>. (data zvernennia: 23.10.2025). **9.** Non-residential segment became the driver of construction growth in Ukraine in 2024. GMK Center, 14.04.2025. URL: <https://gmk.center/en/posts/non-residential-454>

segment-became-the-driver-of-construction-growth-in-ukraine-in-2024/ (data zvernennia: 24.10.2025). **10.** Zadorozhnyi Z.-M., Ometsinska I. Vnutrishnohospodarska zvitnist u systemi upravlinnia pidpriemstvom. *Visnyk ekonomiky*. 2020. № 2. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1193> (data zvernennia: 26.10.2025). **11.** Construction works performed in Ukraine in 2023. GMK Center 09.04.2024. URL: <https://gmk.center/en/news/sonstruction-works-performed-in-ukraine-in-2023-increased-by-22-6-y-y/>. (data zvernennia: 28.10.2025). **12.** Construction in Ukraine: Initial Conditions for Development and Assessments of Recovery Needs. Analitychne doslidzhennia pro stan haluzi ta potreby povoiennoho vidnovlennia. URL: [https://www.researchgate.net/publication/393125251\\_Construction\\_in\\_Ukraine\\_Initial\\_Conditions\\_for\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/393125251_Construction_in_Ukraine_Initial_Conditions_for_Development). (data zvernennia: 02.11.2025). **13.** Zadorozhnyi Z.-M. V. Vnutrishnohospodarskyi oblik v budivnytstvi: metodolohiia ta orhanizatsiia : dys. ... d-ra ekon. nauk. Ternopil, 2007.

---

**Pavelko O. V.** [1; ORCID ID: 0000-0002-2483-2245],  
Doctor of Economics, Professor,  
**Pakhut A. V.** [1; ORCID ID: 0009-0003-3119-0521],  
Master

*<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## **MANAGEMENT ACCOUNTING OF CONSTRUCTION ENTERPRISES: PROBLEMS OF IMPLEMENTATION PROBLEMS OF IMPLEMENTATION AND FUNCTIONING IN TODAY'S CONDITIONS**

**The article is devoted to the study of theoretical and organizational aspects of management accounting in construction enterprises, taking into account the specific features of construction activity. The relevance of the research is determined by the complexity of the construction process, the long production cycle, significant capital intensity, variability of costs, and the involvement of a large number of participants in the implementation of construction projects. These factors require the application of specialized approaches to accounting, analysis, planning, and internal control in order to ensure effective management decisions.**

**The purpose of the article is to substantiate the necessity of forming a structured management accounting system at large construction enterprises and to define the functional components of specialized management accounting departments. The research is based on the analysis of scientific approaches of domestic scholars, generalization of theoretical provisions, and the use of methods of comparison, systematization, and logical generalization.**

**The article identifies the main features of construction that significantly influence the organization of management accounting, including technological, economic, functional, and regulatory characteristics. Special attention is paid to the role of management accounting in budgeting, cost control, analysis of financial results, and internal economic control. The expediency of creating separate structural units responsible for budget planning, analytical accounting of revenues and costs, decision analysis and design, as well as internal control is substantiated.**

**The results of the study confirm that the implementation of an effective management accounting system contributes to improving cost management, increasing transparency of financial information, enhancing control over the execution of construction works, and strengthening the financial stability of construction enterprises. The practical significance of the research lies in the possibility of using the proposed approaches to improve the organization of management accounting in construction enterprises under modern economic conditions.**

***Keywords:*** management accounting; construction enterprises; cost calculation; cost accounting; revenues; responsibility centers; budgeting; accounting automation; innovative management.

Отримано: 13 листопада 2025 року  
Прорецензовано: 18 листопада 2025 року  
Прийнято до друку: 18 грудня 2025 року