

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2023 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА НА  
ПІДПРИЄМСТВІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Сергій СТРЕКАЛОВ**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Олеся ЛЕБЕДЕНКО**

**Дніпро – 2023**

# ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Стрекалова Сергія Михайловича

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи: «Управління витратами виробництва на підприємстві»**

Науковий керівник: Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи: \_\_\_\_\_ 2023 р.**

**3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «Українська будівельна фірма «Інвестбуд»» за 2020-2022 роки, плани фінансового і економічного розвитку підприємства.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

1. Теоретичні основи управління витратами виробництва на підприємстві
  2. Аналіз сучасного стану управління витратами виробництва в ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»
  3. Вдосконалення управління витратами виробництва в ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»
- Висновки і пропозиції.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

1. Основні складові елементи системи управління витратами
2. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»
3. Динаміка операційних витрат підприємства
4. Система управління витратами ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»
5. Динаміка рівня матеріальних витрат на підприємстві
6. Стадії оптимізації витрат ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»
7. Схема управління підприємством на засадах ощадливого виробництва в ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22 листопада 2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022	
3.	ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»	грудень 2022-травень 2023	
4.	ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»	травень-серпень 2023	
5.	ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»	Вересень- жовтень 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Листопад 2023	

Здобувач

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Сергій СТРЕКАЛОВ

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Управління витратами виробництва на підприємстві»**

Кваліфікаційна робота містить: 83 с., 14 рис., 11 табл., 64 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є система управління витратами виробництва на підприємстві.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних досліджень та практичних підходів до удосконалення управління операційними витратами ТОВ «УКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА ФІРМА “ІНВЕСТБУД”».

**Метою кваліфікаційної роботи** є вивчення теоретичних засад та розробка і обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління витратами виробництва на підприємстві.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи: монографічний, абстрактно-логічний, системний аналіз (теоретичні і методологічні узагальнення, формулювання висновків), економіко-статистичного аналізу (аналіз рівня і структури витрат, визначення показників ефективності виробництва), розрахунково-конструктивний метод та ін.

Досліджено теоретико–методичні основи управління витратами виробництва та фактичний рівень управління витратами виробництва промислового підприємства; обґрунтовані напрями оптимізації витрат через впровадження концепції «ощадливого виробництва».

Реалізація пропозицій та рекомендацій, що містяться в роботі, дозволить удосконалити процес управління витратами виробництва підприємства за рахунок уникнення непродуктивних витрат, оптимізації виробничого процесу та затрат праці.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ, ВИРОБНИЧІ ВИТРАТИ, СОБІВАРТІСТЬ, СТРУКТУРА ВИТРАТ, ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ, ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО

### KEYWORDS

COST MANAGEMENT, PRODUCTION COSTS, COST, COST STRUCTURE, COST OPTIMIZATION, LEAN PRODUCTION

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність та класифікація витрат в системі управління виробництвом	8
1.2. Характеристика процесу управління витратами виробництва на підприємстві	18
1.3. Методичні основи ефективності управління витратами	25
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА В ТОВ «УКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА ФІРМА «ІНВЕСТБУД»»	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»	37
2.2. Дослідження рівня та динаміки витрат підприємства	43
2.3. Організація управління витратами виробництва в ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»	49
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА В ТОВ «УКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА ФІРМА «ІНВЕСТБУД»»	59
3.1. Оптимізація рівня виробничих витрат ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»	59
3.2. Впровадження концепції ощадливого виробництва в діяльність ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»	68
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах для розвитку конкурентних відносин промислові підприємства повинні використовувати сучасні технології, більш економічне та продуктивне обладнання, удосконалювати управління підприємством, щоб забезпечити та підтримувати конкурентоспроможність своєї продукції та компанії в цілому. Загострення конкуренції на внутрішньому ринку вимагає оптимального управлінського висновку для швидкого реагування на зміни економічної кон'юнктури, забезпечення достатньої прибутковості та визначення обсягів виробництва для підвищення ефективності використання всіх внутрішніх ресурсів. Водночас збільшення прибутку за рахунок зростання цін стає проблемою для багатьох виробників. Зі вступом України до СОТ загострилася конкуренція між вітчизняними компаніями та іноземними виробниками. Тому постає проблема виробництва високоякісної продукції за низькими витратами, використання методів ефективної організації роботи та забезпечення високої якості продукції.

Управління витратами на виробництво доцільно організувати таким чином, щоб зменшити витрати та сформувати їх оптимальну структуру, зберігаючи при цьому якість продукції, яку виробляє компанія, що дозволяє компанії знизити ціни, за інших рівних умов, сприяє конкурентоспроможності компанії.

Одним із найважливіших показників ділової активності, який дозволяє зробити висновок про ефективність підприємницької діяльності, є прибуток. Це головна мета підприємницької діяльності. Прибуток виступає рушійною силою стимулювання підприємницької діяльності, а також служить джерелом формування внутрішнього капіталу, що забезпечує розвиток підприємства. Роль і значення процесу управління витратами важко переоцінити, оскільки на величину прибутку в першу чергу впливають витрати.

**Ступінь розробки наукової проблеми.** Вивченням проблем управління виробничими витратами займалися як іноземні, так і вітчизняні вчені-економісти.

Питання управління витратами виробництва відобразили у своїх працях Артамонова Н.С., Варава Л.М., Великий Ю. М., Гайденко С.М., Григорова З. В., Данилюк М.О., Іванюта П.В., Ключ Ю. І., Козаченко Г.В., Коненко В.В., Кузьмін О.Є., Лещій В.Р., Лугівська О.П., Мельник О.Г., Партин Г.О., Погорелов Ю.С., Тарасенко С.І., Череп О.Г. та інші науковці.

**Метою кваліфікаційної роботи** є вивчення теоретичних засад та розробка і обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління витратами виробництва на підприємстві.

У відповідності до поставленої мети, в дипломній роботі були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- визначити сутність та класифікація витрат в системі управління виробництвом;
- навести характеристику процесу управління витратами виробництва на підприємстві;
- розкрити методичні основи ефективності управління витратами;
- охарактеризувати основні аспекти діяльності ТОВ «Українська Будівельна Фірма “ІНВЕСТБУД”»;
- проаналізувати рівень та динаміку виробничих витрат підприємства;
- дослідити організацію управління витратами виробництва в ТОВ «Українська Будівельна Фірма “ІНВЕСТБУД”»;
- визначити основні напрямки оптимізації виробничих витрат ТОВ «Українська Будівельна Фірма “ІНВЕСТБУД”»;
- розробити та обґрунтувати впровадження концепції «ощадливого виробництва» в діяльність ТОВ «Українська Будівельна Фірма “ІНВЕСТБУД”»

**Об’єктом дослідження** є система управління витратами виробництва на підприємстві.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних досліджень та практичних підходів до удосконалення управління операційними витратами ТОВ «УКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА ФІРМА “ІНВЕСТБУД”».

**Теоретичною і методичною основою** кваліфікаційної роботи є системний підхід до вивчення економічних процесів і явищ. В ході дослідження використані такі методи економічних досліджень: монографічний, абстрактно-логічний, системний аналіз (теоретичні і методологічні узагальнення, формулювання висновків), економіко-статистичного аналізу (аналіз рівня і структури витрат, визначення показників ефективності виробництва), розрахунково-конструктивний метод та інші.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Дослідження, проведене у кваліфікаційній роботі, дало змогу охарактеризувати та дозволило розробити пропозиції щодо вдосконалення управління витратами виробництва на підприємстві. Новизна дослідження полягає у тому, що автором запропоновано програму реструктуризації виробництва, яка буде складатися з двох етапів: управлінського та технологічного. В рамках управлінського етапу пропонується провести короткострокову оптимізацію процесів без використання значних фінансових ресурсів (мінімізація переміщень, розподіл часу всіх видів робіт, оптимізація запасів, раціональне використання технічного обладнання тощо – концепція «ощадливого виробництва»). Другий аспект пов'язаний з модернізацією виробництва, що потребує значних капіталовкладень.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення управління витратами виробництва та в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «Українська Будівельна Фірма “ІНВЕСТБУД”».

**Апробація результатів роботи.** Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.).



**Кваліфікаційна робота** містить наступні складові: вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки та список літератури. Кваліфікаційна робота представлена на 83 сторінках комп'ютерного тексту, та містить 11 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел включає 64 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність та класифікація витрат в системі управління виробництвом

Собівартість – важлива і складна економічна категорія, яка є одним із ключових факторів, що впливають на фінансові результати компанії. Таким чином, інформація про витрати займає центральне місце в системі управління як компанією в цілому, так і її складовими підрозділами.

Необхідність дослідження витрат ґрунтується на тому, що «витрати складають основу формування цінової політики підприємства, характеризують стан технології та організації виробництва, а також ефективність управління, яка оцінюється шляхом порівняння витрат і результатів діяльності» [19, с. 126].

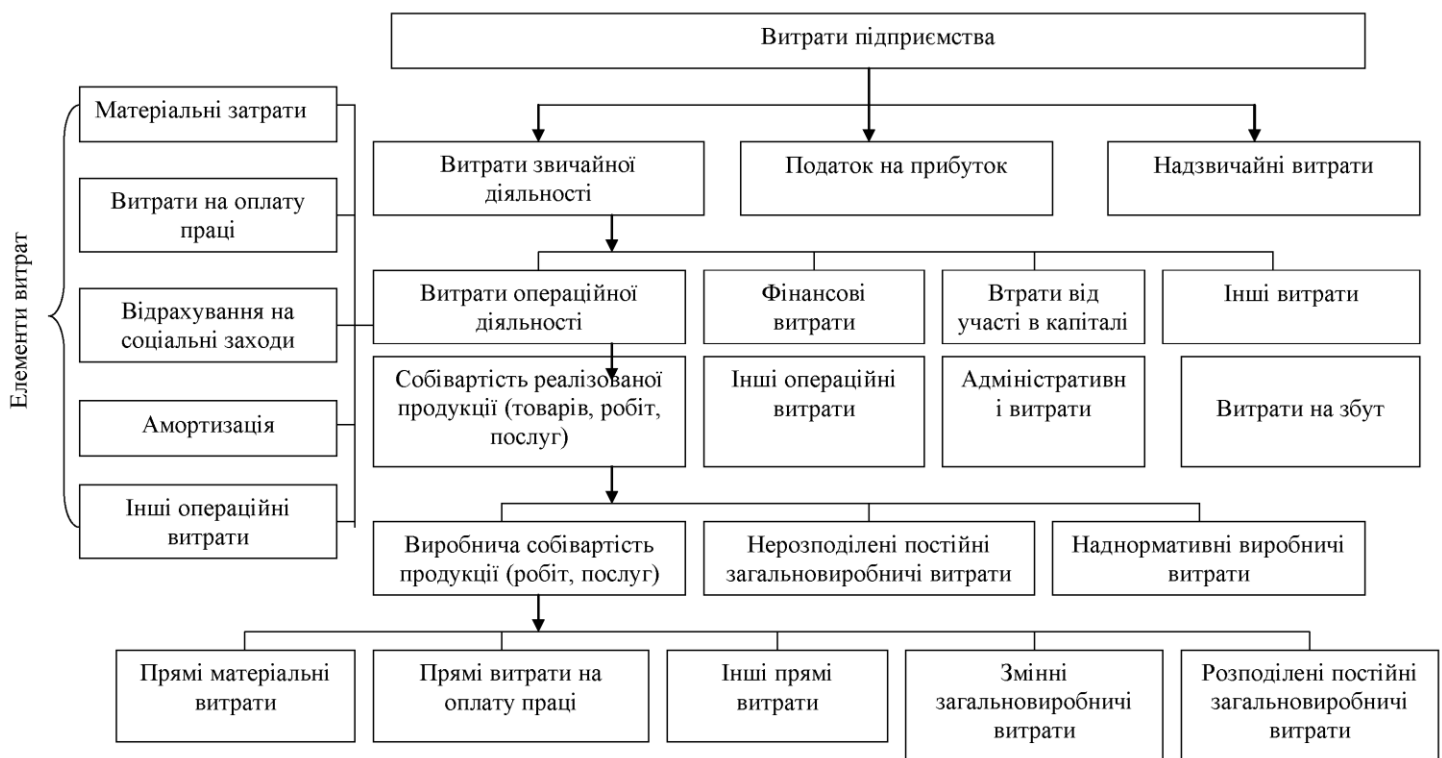
Джерелом витрат виробництва є виробничі ресурси (природні, трудові, капітальні та поточні, безпосередня підприємницька діяльність), що використовуються у процесі виробництва. Функціональні характеристики перерахованих ресурсів впливають на формування відповідних витрат виробництва. Таким чином, функції природних ресурсів формують такі витрати, як рента та земельна рента, функції трудових ресурсів пов'язані із заробітною платою, капітал породжує такі витрати, як амортизація, відсотки на капітал і відсотки на кредити, а підприємницька діяльність – звичайний прибуток, тобто також частина витрат на виробництво продукції [3, с. 28].

Основними контрольованими витратами підприємства є витрати, пов'язані з нормальною діяльністю, розмір яких змінюється залежно від виду матеріального виробництва, техніко-технологічних характеристик галузі, сировини, що переробляється, виду продукції тощо.

Звичайні витрати включають виробничі витрати, витрати за фінансовими потоками, втрати капіталу та інші види витрат. Керівники повинні звернути

особливу увагу на витрати на виробничу діяльність. Для цілей управління витрати групуються за наступними статтями витрат: витрати на матеріальні ресурси, кошти на виплату заробітної плати, відрахування на соціальну діяльність та інші операційні витрати. Собівартість виробленої продукції підприємства – це «сума витрат на виробництво продукції (робіт, послуг), нерозподілених постійних виробничих накладних витрат і додаткових виробничих витрат» [57, с. 38].

На схемі показано процес формування витрат компанії – рис. 1.1.

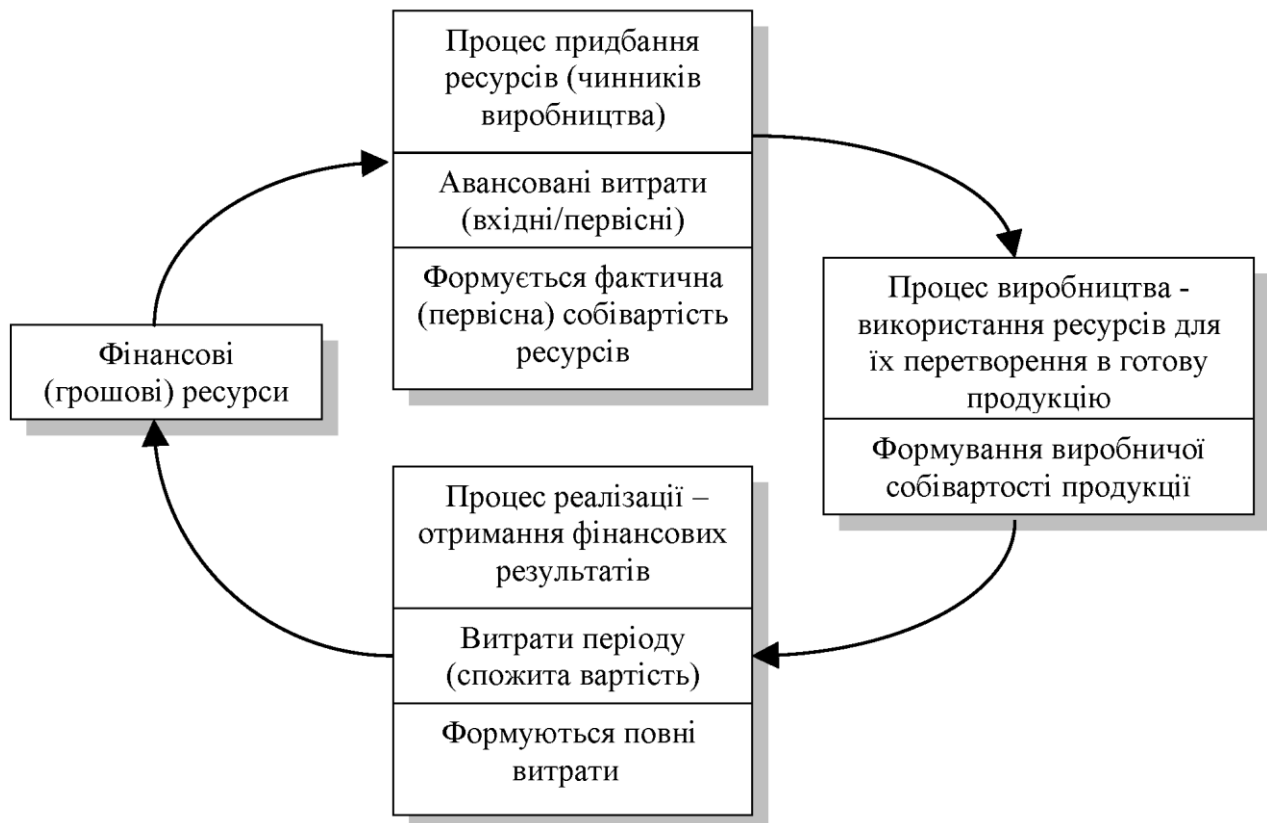


**Рис. 1.1. Складові елементи виробничих витрат підприємства [30, с. 109]**

Виробничі витрати підприємства можна визначити як центральну ланку будь-якої інформаційної системи щодо виробничо-господарської діяльності компаній. І, як багатозначна категорія, витрати вимагають встановлення певних умов для обмеження сфери інтересів. Поняття вартості визначається як багатовимірне поняття, яке використовується в певних контекстах із додатковими визначеннями

(наприклад, вартість придбання, прямі витрати, непрямі витрати, загальні виробничі витрати тощо). При вживанні воно набуває більш точного значення.

В залежності від стадії руху (перетворення) ресурсів протягом операційного циклу термін «витрати» може мати різний економічний зміст (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Стадії трансформації ресурсів у виробничому циклі компанії [23, с. 18]**

Як демонструє рис. 1.2, операційний цикл, який складається з процесу придбання ресурсу, перетворення його на кінцевий продукт і подальшого його продажу, може бути виражений у грошовій формі у вигляді руху початкових витрат і витрачених коштів (загальних витрат).

Під час фази придбання ресурсів здійснюються грошові аванси для отримання майбутніх економічних вигод. При цьому відбувається обмін одного виду активів (грошових коштів) на інший вид активів (матеріали, обладнання, інструменти тощо). Загальний капітал товариства залишається незмінним. Змінюється структура

власності компаній (активи). Сума, яку витратили на придбання ресурсу, є фактичною (первісною) вартістю ресурсу. Правила (стандарти) бухгалтерського обліку також поділяють витрати на кошти, що входять до складу собівартості продукції або витрати звітного періоду, і витрати, що включаються до первісної вартості ресурсів [31, с. 72].

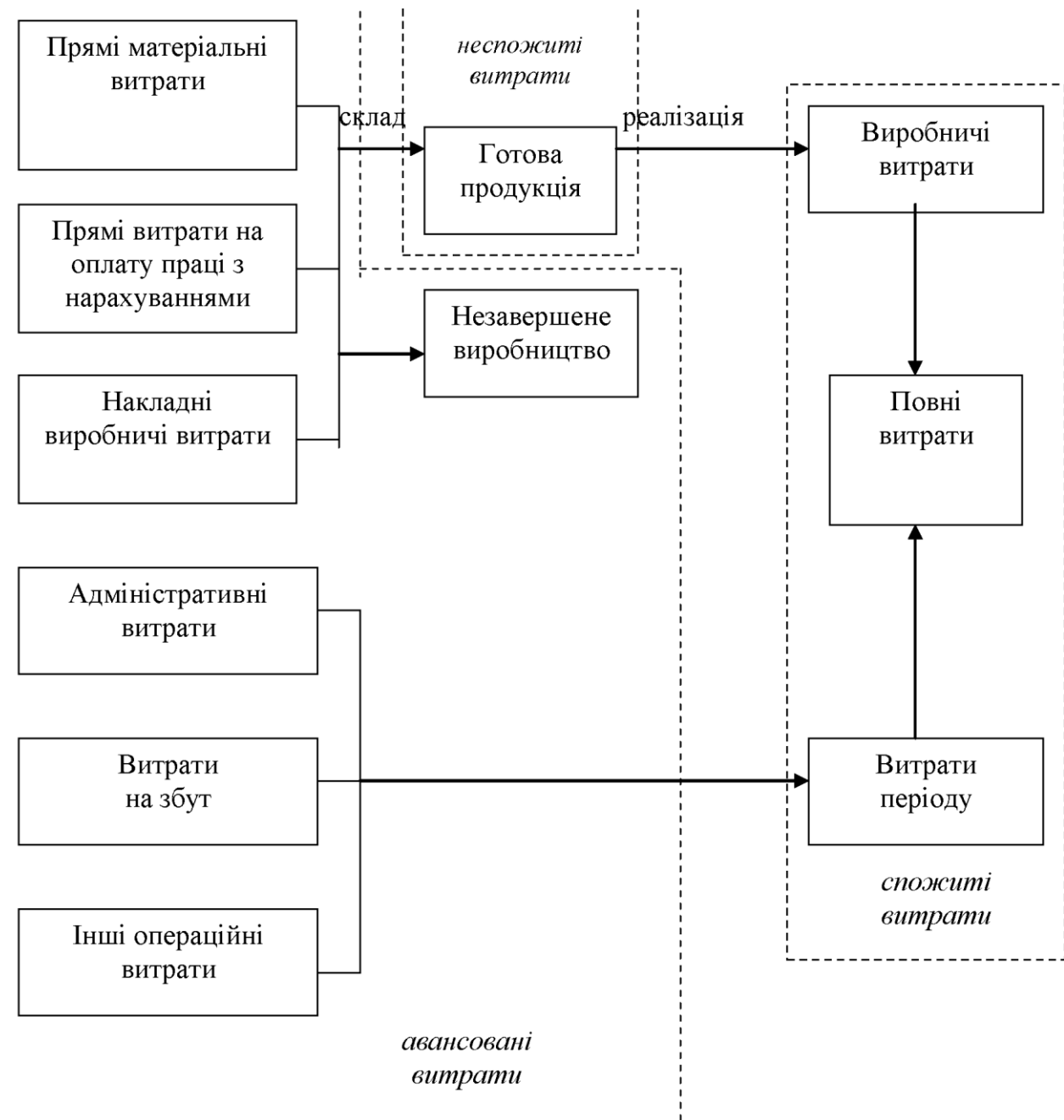
На етапі виробництва витрати додаються до вартості придбання. Гроші стали активом. Джерелом витрат виробництва виступають ресурси підприємства (природні, трудові, капітальні, господарська діяльність), які необхідні для забезпечення виробничого процесу. Функціональні характеристики перерахованих ресурсів мають вплив на формування певних видів витрат виробництва. Вказана вартість є виробничою вартістю (загальна виробнича вартість). Виробничі витрати будуть зареєстровані як невикористані витрати до моменту відвантаження.

Коли виробляється кінцевий продукт, порівнюються його виробничі витрати та дохід від його продажу. При цьому до звітного періоду включаються витрати, «які безпосередньо не пов'язані з виробництвом, але забезпечують здійснення всього операційного циклу, такі як адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати» [10, с. 79].

З урахуванням з особливостей використання ресурсів в процесі операційної діяльності (рис. 1.2), процес формування загальної суми витрат на виробництво та реалізацію продукції, з урахуванням залишків нереалізованої готової продукції, можна представити наступною схемою (рис. 1.3):

Отже, на рисунку 1.3 видно, що поняття вартості набуває різного економічного змісту в залежності від стадії руху ресурсу. Таким чином, витрати вважаються оплаченими наперед, коли ресурси передаються у виробництво або допоміжне виробництво, а витрати на готову продукцію, передану з основного виробництва на склад, вважаються витратами простою, оскільки вони ще не реалізовані. Крім того, кошти на ці цілі ще не отримані. На етапі реалізації товару формується загальна собівартість, підприємство отримує виручку і вартість перетворюється на споживчу.

Іншими словами, до складу витрат прийнято зараховувати лише ті витрати, на які підприємство отримує кошти за рахунок реалізації продукції (робіт, послуг).



**Рис. 1.3. Трансформація операційних витрат в процесі виробничої та збутової діяльності підприємства [17, с. 39]**

На розмір витрат впливають різні фактори, серед яких:

- розмір компанії (тобто виробничі потужності, диференційовані за типом, кількістю тощо);
- бізнес-виробничі програми; вплив на рівень витрат визначається обсягом ресурсів, необхідних для його реалізації;
- глибина виробництва; він характеризується кількістю виробничих стадій у багатостадійному виробництві та мірою покриття потреб у первинних і проміжних продуктах за рахунок власного виробництва та за рахунок зовнішніх поставок;
- структура виробництва, тобто ступінь автоматизації всередині підприємства, вид (масове виробництво, серійне виробництво, виробництво індивідуальне) і вид виробництва (довгострокове, поточне);
- якість виробничих факторів, тобто їх придатність для використання у виробничому процесі; зміни якості факторів виробництва можуть відбуватися поступово і навпаки (при істотних змінах витрат);
- продуктивність праці; це кількість одиниць продукту, виготовленого за певний період часу; кількісний зв'язок між цим результатом і можливостями компанії;
- ціни факторів виробництва;
- основні виробничі структури, конфігурація інфраструктури;
- умови фінансування;
- державний податковий режим;
- структура ціноутворення, форма оплати тощо [52, с. 218].

Витрати компанії відображають загальні фактичні операційні витрати протягом виробничого періоду. Основний показник господарювання полягає в тому, що прибуток формується залежно від величини витрат. Усі витрати класифікуються та групуються у відповідності до певних ознак. Класифікація витрат є інструментом вирішення адміністративних завдань.

Управління витратами передбачає знання того, куди, коли та скільки витрачаються ресурси компанії. Плануйте, де, навіщо і скільки додаткових

фінансових ресурсів буде потрібно. Отже, управління витратами – це вміння економити ресурси та максимізувати прибуток. Це гарантує для компанії, що ми можемо виробляти конкурентоспроможну продукцію за нижчими витратами та нижчими цінами, як результат.

Класифікація витрат наведена в таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1

**Категорії витрат виробничого підприємства [40, с. 168]**

Види витрат	Характеристика витрат	Приклад
<b>В залежності від обсягів виробництва</b>		
Постійні витрати	не змінюються незалежно від зміни загальних операційних процесів, та виходу продукції	Загальногосподарські витрати
Змінні витрати	які формуються прямо пропорційно зміні витрат на виробництво основних матеріалів	Матеріальні витрати
Комбіновані витрати	Залежать від розвитку виробництва, але включають постійну складову та змінну складову	Витрати на комунальні послуги
<b>По відношенню до конкретного об'єкту калькуляції</b>		
Прямі витрати	пов'язані з певним об'єктом калькулювання (вид продукції, одиниця), відстежуються безпосередньо (прямі витрати не відповідають змінним; наприклад, витрати на обслуговування та експлуатацію обладнання є прямими витратами, але вони не є постійними).	Витрати на сировину, заробітну плату працівників
Непрямі витрати	не можуть бути безпосередньо ототожені з жодним об'єктом витрат.	Управлінські та збутові витрати
<b>За рівнем та можливістю регулювання</b>		
Повністю адаптовані витрати	відображають чіткі (функціональні) зв'язки між «входами» та «виходами» основних матеріалів виробничого процесу	Основні матеріали
Частково регульовані витрати	є результатом рішень, які менеджери приймають регулярно. Між «входом» і «результатом» немає стійкого причинно-наслідкового зв'язку	Маркетингові витрати
Мало регульовані витрати	які не піддаються регулюванню у короткостроковій перспективі	Капітальні вкладення

Метою класифікації витрат є вибір із загальної маси релевантних (доступних на даний момент) частин. Тому метод класифікації залежить від конкретних завдань, які стоять перед менеджерами (табл. 1.2).

Тому витрати необхідно розглядати одночасно з кількох сторін. стадії технологічного процесу; статті витрат; тип товару; центр відповідальності;



динаміка витрат по відношенню до виробництва; ступінь регулювання витрат. Менеджерам важливо знати пов'язані з цим витрати та вигоди, щоб прийняти правильне рішення.

Таблиця 1.2

### Класифікація витрат у відповідності до визначених завдань [40, с. 169]

Питання, що потребують вирішення	Класифікація витрат
Який отримаєте прибуток, при зміні цін, витрат і виробництва? Який вплив зміни структури виробництва? Яка (найкраща) оптимальна структура для діяльності? Які необхідні обсяги виробництва? Який рівень ризику і який «запас міцності»?	Змінні Постійні Комбіновані
Який середній рівень витрат? Скільки коштує виробництво такого товару або групи товарів? Скільки коштує таке обладнання?	Залежно від можливості віднесення на конкретні статті витрат (виробництво): прями і непрямі
Наскільки великий розрив між «планами та фактами» і які причини? Хто відповідальний за цю невідповідність? Чи є можливість фінансових маніпуляцій? Які питомі резерви зниження витрат?	За рівнем регулювання: повністю адаптовані витрати; частково регульовані витрати; мало регульовані витрати.

Релевантними (суттєвими) можна вважати майбутні витрати, які змінюються в результаті прийняття рішення. Визначаючи поточні витрати, повинні враховувати нараховані та постійні витрати. Іншими словами, це безповоротні витрати. Витрати минулих періодів не є суттєвими для прийняття управлінських рішень. Постійні витрати (альтернативні витрати, втрачена вигода) мають значення для прийняття рішень. Розподіл витрат відповідно до еволюції виробництва дає можливість: аналізувати точку беззбитковості та асортимент продукції; проаналізувати зміни рентабельності внаслідок зміни умов виробництва; визначити оптимізацію обсягів виробництва, прибутків і витрат з урахуванням попиту на нашу продукцію.

Розмір прибутку підприємства залежить від формування операційних витрат. Поточні витрати – витрати на виробництво та продаж продукту, які відшкодовуються після закінчення грошового циклу на основі доходу, отриманого від продажу продукту. Керівники виробництва з оперативним фінансовим контролем

можуть впливати на величину прибутку через механізм формування надбавки на одиницю продукції. Кошти, які покривають постійні витрати і генерують прибуток, є різницею між товарообігом і змінними витратами виробництва (маржинальний прибуток). Витрати на одиницю продукції – це чистий дохід від продажу додаткових одиниць продукції. Підприємство отримує прибуток, коли має достатньо коштів для покриття всіх постійних витрат.

Без визначення точки беззбитковості менеджери не зможуть ефективно управляти своїми поточними витратами. Точка беззбитковості визначає термін окупності. Категорія «точка беззбитковості» включає окремий облік змінних і постійних витрат, що є особливістю систем «обліку прямих витрат». Суть «методу прямих витрат» полягає в тому, що до складу витрат включаються тільки прямі витрати. Метою цієї системи є дослідження еволюції витрат залежно від обсягу виробництва, що дозволяє гнучко та ефективно приймати рішення щодо нормалізації фінансового стану компанії. Основними функціями цієї системи є оптимізація прибутку та асортименту, а також ціноутворення на продукцію. Система «прямих витрат» заснована на поділі загальних витрат компанії на постійні та змінні витрати. За цією системою до собівартості товару можна включати лише другу групу. Багато компаній досі включають у собівартість усі витрати, безпосередньо пов'язані з виробничим процесом [23, с. 18].

У довгостроковій перспективі вам слід зосередитися на покритті всіх ваших витрат. Однак, якщо певний продукт має вийти на певний ринок або утримати клієнтів, існують варіанти прийняття певних рішень під час встановлення фактичної ціни продукту. У цьому випадку менеджер повинен знати, нижче яких меж і коли не можна знижувати ціну. Важливий облік витрат. У сучасних умовах управлінський облік тісно інтегрований з бухгалтерським, оскільки типовий план рахунків передбачає рахунки для звітності про витрати виробництва та результати діяльності. Принципова відмінність управлінського обліку від фінансового полягає в тому, що фінансовий облік спрямований на зовнішніх користувачів інформації, тоді як

управлінський облік націлений на внутрішніх користувачів (керівників підприємства та його служб). В управлінському обліку використовуються спеціальні методи обліку витрат, так як його ключовим завданням є забезпечення системи менеджменту достовірною інформацією.

Міра регулювання витрат залежить від функціональної сфери, в якій здійснюються витрати.

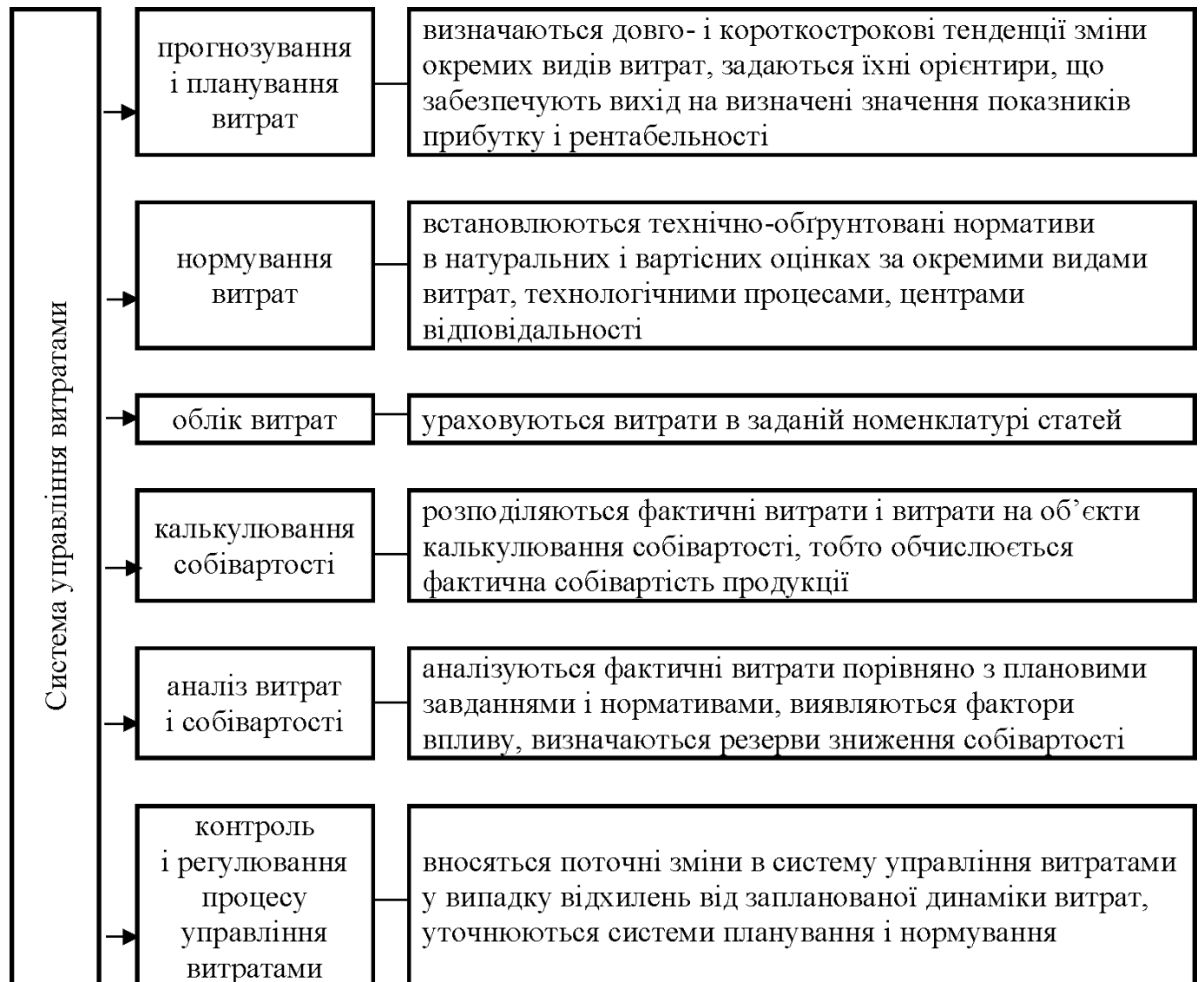
Витрати, які можливо повністю регулювати, в першу чергу виникають у виробничому процесі та при розподілі продукції. Дискреційні витрати в основному відбуваються в сферах досліджень і розробок, маркетингу та обслуговування клієнтів. Слаборегульовані (цільові) витрати мають місце по всіх функціональних напрямках.

Необхідність класифікувати витрати за рівнем регулювання зрозуміла. Інші класифікації (змінні або постійні, прямі або непрямі) в кінцевому підсумку спрямовані на виявлення пов'язаних витрат, і цей підхід дозволяє зробити це негайно і без посередників. Однак розробити єдиний метод класифікації витрат за придатністю для кожної компанії неможливо, і існує лише один загальний підхід. Ступінь регулювання витрат завжди певною мірою буде суб'єктивним, оскільки залежить (за визначенням) від характеристик конкретної компанії та людей, які там працюють (корпоративна культура) [54]. Класифікація витрат за рівнем регулювання допомагає зрозуміти, хто може впливати на витрати та якою мірою, але не визначає, як це відбувається. Тому класифікація витрат за придатністю використовується в поєднанні з іншими методами класифікації витрат, особливо за обсягом виробництва. Зрозуміло, що ступінь регулювання витрат змінюватиметься залежно від: тривалості (у довгостроковому періоді це може вплинути на витрати, які вважаються встановленими в короткостроковому періоді); повноваження тих, хто приймає рішення (витрати, встановлені на рівні керівників підрозділів, можуть регулюватися на рівні директорів компанії). Тому класифікацію витрат за ступенем

регламентації на підприємствах використовують у поєднанні з розподілом центрів відповідальності.

## 1.2. Характеристика процесу управління витратами виробництва на підприємстві

У сучасному контексті менеджмент витрат означає побудову єдиної, раціональної, чіткої та злагоджено функціонуючої системи з конкретними цілями та взаємопов'язаними елементами (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Основні складові елементи системи управління витратами [22, с. 91]**

Діяльність системи менеджменту витрат забезпечується наявністю наступних організаційних підсистем:

- дослідження та визначення факторів ресурсозбереження;
- складання плану витрат в залежності від їх видів;
- систематичний облік і контроль витрат;
- сприяння ресурсозбереженню та зниженню витрат [39].

Управління цими підсистемами здійснюється відповідними структурними підрозділами компанії. Кожен елемент системи призначений для виконання чітко визначеного завдання та досягнення загальних бізнес-цілей.

Таким чином, організаційні підсистеми: витрат, розподілу ресурсів, планування та прогнозування витрат за іншими видами, обліку та аналізу, пошуку та ідентифікації факторів ресурсозбереження – вирішують завдання в межах своїх можливостей і в цілому.

Система управління витратами – це склад взаємопов'язаних елементів, засобів і механізмів, які діють у рамках функціональних завдань і утворюють певну послідовність, за допомогою якої узагальнюються процеси забезпечення та використання ресурсів, вирішуються чітко поставлені цілі, та на їх основі реалізуються тактичні та стратегічні плани [1, с. 68].

Системи управління витратами мають свої особливості і на них впливає багато факторів (рис. 1.5).

Перед системою менеджменту витрат виробничого процесу стоять наступні завдання:

- проведення моніторингу перебігу економічно-господарської діяльності компанії;
- визначення тенденцій зміни величини та структури виробництва, обсягу та складу витрат на виробництво продукції;

- формування та обробка інформації про обсяг витрат;
- розподіл і планування витрат за факторами, регіонами виробництва та видами продукції;
- визначення напрямків економії ресурсів та оптимізації витрат.

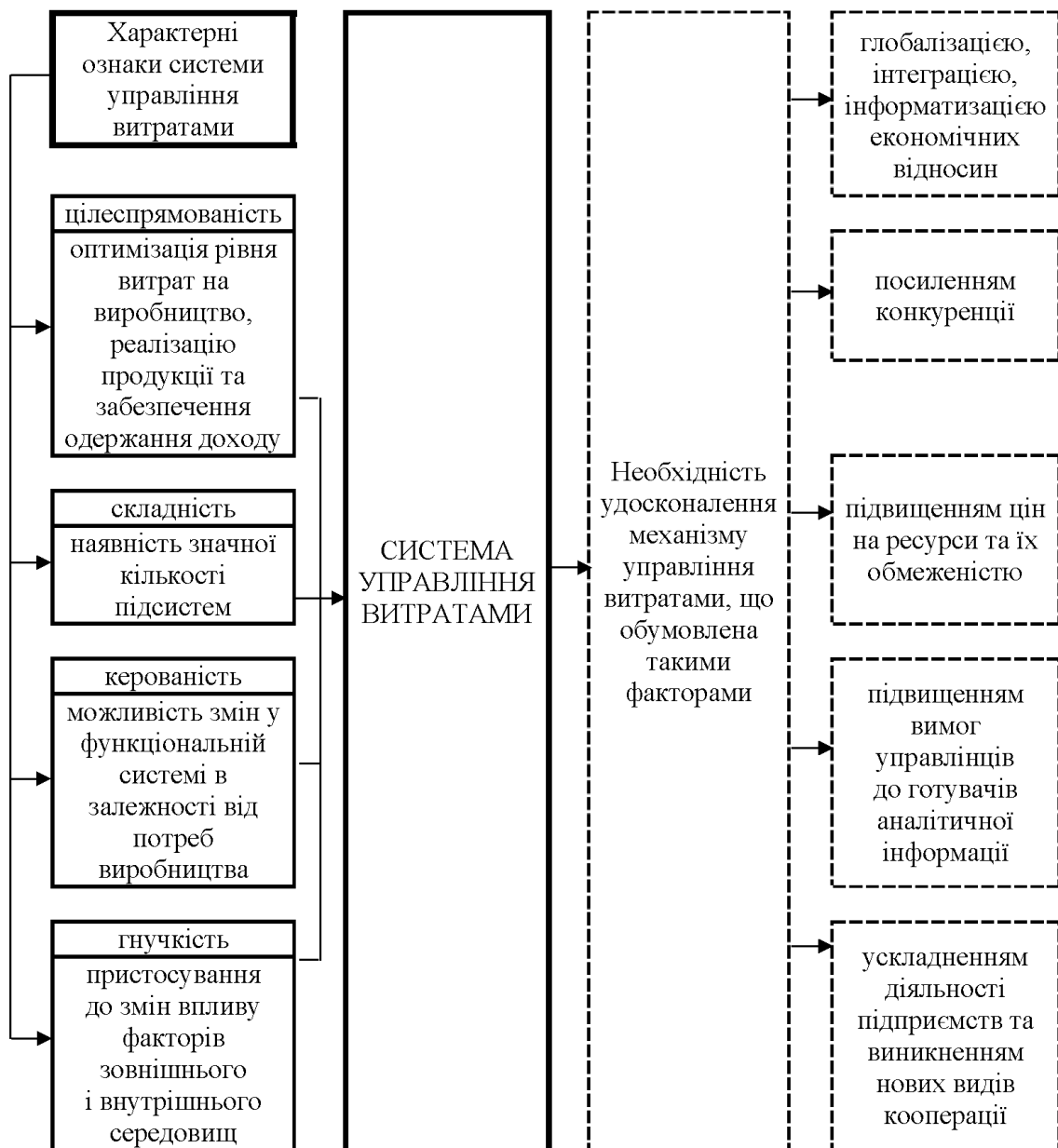


Рис. 1.5. Характеристики елементів системи управління витратами [2, с. 19]

У відповідності до системного підходу, менеджмент виробничих витрат містить реалізацію всіх функцій управління, визначає взаємодію між підсистемами управління (управління) (суб'єктами управління) та керованими підсистемами (об'єктами управління).

Управління витратами містить наступні напрямки [13, с. 228]:

- організацію аналітичного обліку;
- оцінку складу витрат та їх впливу на результати діяльності компанії;
- пошук оптимальних та дієвих управлінських рішень;
- планування рівня витрат;
- план прибутку, що враховує зміни в розмірі витрат і ринковому середовищі;
- ефективну систему, яка мотивує співробітників контролювати та скорочувати витрати;
- управління рівнем витрат і пошуком заходів щодо зниження витрат.

Загалом засоби менеджменту вважаються ефективними, якщо вони:

- забезпечують якісний стан обліку та звітності;
- забезпечують логічну класифікацію витрат підприємства для їх повного та вичерпного аналізу;
- здійснюють розподіл та аналіз витрат за відповідними відділами і службами і визначають рівень відповідальності за їх використання;
- проводять прогнозування та планування витрат, створення кошторису витрат на майбутні періоди [50, с. 179].

Витрати будівельної компанії можуть включати: витрати на окремі види будівельно-монтажних робіт, об'єкти будівництва чи підряд на будівництво.

У будівельній сфері контроль за витратами в основному здійснюється центрами відповідальності. У будівельній галузі зазвичай використовуються два типи контрактів: контракти з фіксованою ціною та контракти «витрати плюс». Однак

вітчизняні будівельні компанії часто використовують контракти з фіксованою ціною, за якими надаються послуги та виплачується вартість за фіксованою ціною.

Управління витратами для прийняття бізнес-рішень передбачає оцінку наданих даних щодо виробничих витрат і аналіз інформації для прийняття остаточного рішення [16, с. 21].

Процес менеджменту витрат будівельної компанії залежить від ефективності існуючої в організації загальної системи управління та ступеня використання конкретних методів і інструментів для прийняття ефективних бізнес-рішень для забезпечення фінансової стабільності [4, с. 224].

Вважаємо що, система менеджменту витрат будівельної компанії – це економічна система, спрямована на вплив на прибуток компанії, з метою координації з різними групами інтересів, при дотриманні відповідної пропорції у формуванні прибутку компанії.

Управління витратами в будівельних компаніях вважається складною системою для забезпечення прийняття управлінських рішень для максимізації прибутку. Проте існуючі системи управління витратами спираються на постійне зниження витрат, що суттєво впливає на якість будівельної продукції.

Враховуючи ситуацію зовнішнього середовища та нестабільну макроекономічну ситуацію, при проектуванні системи управління витратами в будівельній компанії враховуються три аспекти: формулювання (організація) рішення, реалізація рішення (мотивація) та управління за впровадженням рішень.

З точки зору організації виробничого процесу, управління виробничими витратами в будівельних організаціях зводиться до функцій планування та прогнозування. З точки зору формування системи мотивації співробітників, управління витратами будівельної компанії полягає в стимулюванні співробітників до наполегливої праці. Функціональні аспекти управління витратами в будівельних компаніях включають комплекс заходів з управління витратами на основі планування, регулювання, обліку та аналізу витрат.



Вдосконалення поточної системи менеджменту витрат будівельних організацій в Україні забезпечить підприємствам наступне:

- приймати бізнес-рішення з урахуванням існуючих загроз та масштабів економічного впливу;
- керувати власними витратами відповідно до стандартів і правил;
- розробляти та виконувати стратегію компанії та виконувати заплановані тактичні завдання;
- аналізувати формування собівартості продукції та величину прибутку протягом операційного циклу виробництва продукції;
- контролювати конкретні види витрат по структурних підрозділах компанії;
- приймати бізнес-рішення щодо зручності та прибутковості окремих процесів та ефективності використання ресурсів [43, с. 58].

Загальні методи розподілу витрат, бухгалтерського обліку, галузевого аналізу за видами діяльності та видами продукції для будівельних компаній включають:

- 1) Основи та принципи розподілу витрат.
- 2) Формат основної форми звітності за типом витрат.
- 3) Як заповнювати форму первинної звітності.
- 4) Як оформити форми первинної звітності, що дозволяють розподілити витрати між видами продукції, проектами, об'єктами обліку та видами діяльності.
- 5) Формат звіту про управління витратами.

Використовуючи конкретні методи, компанії можуть знайти можливості для скорочення витрат за допомогою конкретних організаційних і технічних заходів, які дозволяють компанії максимізувати прибуток і впроваджувати програми енерго- та ресурсозбереження. Крім того, будівельні компанії також можуть зменшити економічний та екологічний вплив.

Іншим важливим резервом здешевлення будівельної продукції та зниження собівартості є резерв ресурсів, необхідних для подальшої діяльності будівельної

організації (сировини, обладнання, палива тощо). Резерви скорочення витрат також є потенційною можливістю підвищити ефективність операційних процесів [20, с. 53].

Сьогодні, враховуючи жорстку конкуренцію в будівельному секторі України та негативні тенденції у вітчизняній економіці, пов'язані з пандемією КОВІД-19, вирішення проблеми вдосконалення системи управління витратами має базуватися на концепції стратегічного управління. Управління цільовими витратами, облік цільових витрат і облік витрат Кайдзен як засіб досягнення заданих витрат для будівельних компаній.

Правильно побудована система управління витратами будівельних компаній дозволяє організовано та цілеспрямовано проводити комплексну політику зниження собівартості будівельної продукції, розумно інвестувати кошти в сучасні будівельні проекти та таким чином досягати стратегічних цілей [26].

Основними завданнями вдосконалення системи управління витратами будівельної організації є:

- розробка та впровадження стратегії управління витратами компанії;
- створення облікової політики для контролю витрат, витрат і прибутку компанії;
- розробка ефективних засобів та методів нормування, вимірювання та контроль витрат усіх видів ресурсів;
- організація планування та аналіз, контролю за доходами та витратами;
- пошук резервів для оптимізації (зниження) витрат на різних етапах процесу будівництва [9, с. 123].

Ефективна система управління витратами повинна базуватися на певних принципах. Ці принципи забезпечують загальний напрям контролю витрат і застосовуються до конкретних підприємств з урахуванням їх організаційно-економічних особливостей.

Структуру управління витратами та формат управління кожна компанія визначає самостійно. Під управлінням витратами виробництва розуміють комплекс

заходів, спрямованих на визначення найбільш необхідних і в той же час доцільних з економічно-технічної точки зору витрат і забезпечення раціонального нормування та оптимальної планово-облікової діяльності, що забезпечується оперативним шляхом. З цього визначення бачимо, що управління витратами дозволяє користувачам отримати необхідну інформацію для обліку, планування, аналізу та контролю витрат на конкретній компанії [28, с. 69].

### **1.3. Методичні основи ефективності управління витратами**

В умовах становлення та розвитку сучасної економіки України поточні видатки як економічна категорія є одним із критеріїв ефективності фінансово-господарської діяльності державних підприємств і організацій. Особливо це стосується комерційного сектора. У нашій країні ефективність ведення бізнесу безпосередньо залежить від рівня поточних витрат, які компенсуються за рахунок надбавок на товар, що встановлюються відповідно до попиту кінцевого споживача. Ці ситуації свідчать про необхідність пошуку ефективних механізмів і методів об'єктивної оцінки ефективності управління витратами компанії. У цьому контексті пропонується вирішувати дану задачу на основі визначення різних співвідношень показників, що характеризують кінцеву соціально-економічну ефективність підприємства.

Розуміння сутності терміну «витрати» і загального підходу до їх оцінки в цілому дозволяє уникнути розбіжностей у наукових дослідженнях. Це зводиться до визначення ефективності бажаної діяльності, «кількісного співвідношення між отриманим результатом (ефективністю) і витратами (поточними чи одноразовими) чи ресурсами, витраченими на отримання цього результату» [34, с. 86].

При дослідженні питання ефективності управління виробничими підприємствами великий інтерес становить визначення критеріїв оцінки. Тому основна ідея розвитку бізнесу в ринковій економіці полягає в тому, що він повинен розвиватися з урахуванням як інтересів покупця, так і підприємця (або влади).

Ефективність виробничих підприємств для покупців проявляється в соціальному аспекті, тобто у підвищенні задоволеності купівельної спроможності населення. Для підприємців ефективність діяльності проявляється в економічному аспекті, якщо функціональність бізнес-системи не суперечить інтересам бізнесу і гарантує максимальний прибуток для кожного підприємця. Коли бізнес розвивається з таким балансом, його слід вважати соціально-економічно ефективним.

Економічна ефективність підприємницької діяльності часто вимірюється економічними результатами, досягнутими на одиницю витрат або на одиницю виробничої потужності, а досягнення оптимальних результатів при мінімальних витратах може бути стандартом економічної ефективності [59, с. 134].

Відповідно, розглядаючи соціально-економічну природу ефективності діяльності виробничих підприємств та критерії її оцінки, доцільно відмітити, що ефективність менеджменту витрат виробничих підприємств можна виміряти величиною прибутку від продажу продукції, виконання робіт або надання послуг, пов'язаних із періодичними витратами. Проте слід зазначити, що, враховуючи особливості функцій виробничих підприємств, значну частину операційних витрат складають витрати, безпосередньо пов'язані з основною господарською діяльністю, а саме операційні витрати. Тому одним із показників визначення рівня ефективності менеджменту виробничих витрат підприємства вважається доцільним вибрати показник рентабельності операційних витрат. Це точно характеризує кінцеву ефективність виробничої діяльності, оскільки з точки зору макрорівня суспільства в цілому кінцевим результатом такої діяльності є рівень цін, за якими реалізується продукція (товари, послуги). Рівні цін визначаються «встановленими рівнями торгових надбавок, споживчим попитом, конкуренцією на ринку тощо» [61].

Іншим напрямком демонстрації ефективності системи контролю витрат на виробничому підприємстві є визначення рентабельності реалізації товарів (як відношення прибутку від реалізації товарів або операційної діяльності до обсягу продажів). Економічна сутність цього показника полягає в тому, що він відповідає

всім критеріям соціальної ефективності: знижуються витрати на збут, збільшується обсяг реалізації товарів, підвищується споживчий попит і підвищується цінність для споживачів. Даний індекс, який гнучко реагує на рух цін, відображає ці рухи і на основі цього оцінює ефективність управління [8, с. 33].

Тому визначення ефективності системи менеджменту витрат виробничого підприємства на цій основі допоможе продемонструвати актуальність таких показників, як прибуток від реалізації, операційні витрати, збут. Така система зв'язку дає змогу визначити роль окремих факторів у підвищенні рентабельності операційної діяльності виробничих підприємств (як основної діяльності) та забезпечити ефективний менеджмент витрат.

Зі збільшенням операційних витрат і стабілізацією збуту абсолютний розмір прибутку від реалізації продукції і показники рентабельності будуть знижуватися. Проте темпи падіння останніх показників різні, при цьому рентабельність продажів зростає більше, ніж рентабельність операційних витрат. Це описує позитивний момент, коли збільшення витрат не призводить до збільшення кількості проданого товару, а витрати для споживача залишаються незмінними. Проте з економічної точки зору в цілому цю ситуацію необхідно проаналізувати більш детально, особливо з точки зору ефективності використання ресурсів. Тому така ситуація призводить до низької ефективності системи управління витратами. Тому що при постійних продажах зростають операційні витрати і водночас знижуються всі показники ефективності господарської діяльності [42, с. 56].

У ситуації, коли продажі зростають, а операційні витрати залишаються незмінними, всі розрахункові показники зростуть, але рентабельність продажів буде нижчою за рентабельність операційних витрат. Це пояснюється як більш гнучким реагуванням показників рентабельності реалізації на динаміку цін і продажів, так і тим, що витрати на споживання зростають, а суспільна ефективність знижується. Проте виробничі підприємства здатні збільшувати обсяги продажів при збереженні

певних операційних витрат, що дозволяє їм покращувати показники діяльності, що характеризується високою ефективністю управління витратами [44, с. 76].

У контексті зростання продажів і падіння операційних витрат усі визначені ключові показники також зростають. Але водночас спостерігається і зниження ефективності підприємницької діяльності. Це, у свою чергу, пояснюється відповідною реакцією показника рентабельності продажів на збільшення обсягу продажів. З точки зору класичної ринкової економічної теорії, падіння витрат і зростання продажів не є нормальним явищем. Така ситуація буде існувати лише тимчасово в короткостроковій перспективі, а в подальшому циклі розподілу продукції під впливом ринкових механізмів операційні витрати почнуть зростати. При цьому ступінь ефективності системи управління витратами називають помірним, якщо вона забезпечує ефективність господарської діяльності.

Однак, коли і збутові, і операційні витрати зростають, а прибуток збільшується або залишається незмінним, показники рентабельності збуту та операційних витрат також зростають. У цьому випадку швидкість збільшення обсягу продажів буде більшою за швидкість зростання операційних витрат. У цій ситуації можна говорити про високу ефективність системи управління витратами підприємства.

У ситуаціях, коли продажі та операційні витрати швидко зростають, може бути помітним зниження ефективності виробничої діяльності. Це також діалектичний зв'язок між динамікою продажів і рівнями прибутковості. З точки зору соціальної ефективності позитивним є те, що продажі зростають менш швидко, ніж операційні витрати. Тому що за цих умов відбувається економія коштів для споживача. Проте, з точки зору діючих компаній, показники ефективності знижуються, що свідчить про низьку ефективність системи менеджменту витрат [24, с. 105].

У ситуаціях зниження продажів спостерігається зниження показників ефективності за всіма змінами динаміки операційних витрат, крім однієї. Тому, коли продажі та витрати падають, темпи падіння є значними. У цьому випадку операційні витрати знизяться більше, а прибуток зменшиться. З макроекономічної точки зору ця

ситуація є вигідною. Ефективність підвищується в ситуаціях, коли продажі та операційні витрати зменшуються, але швидкість зниження залишається незмінною або швидкість зниження витрат є вищою. При цьому величина чистого прибутку залишається сталою або має тенденцію до зростання.

І останній варіант полягає в тому, що при зниженні продажів і зростанні витрат всі розрахункові показники зменшуються і ефективність управління витратами знижується. Це пояснюється ситуацією, коли продажі вже досягнуті, а операційні витрати дорівнюють продажам.

Отже, дослідження ефективності систем управління витратами на виробничих підприємствах безпосередньо пов'язане з основними показниками ефективності комерційної діяльності та залежить від певних співвідношень і динаміки, що визначають середній, низький або високий рівень такого управління. Використовуючи певний системний підхід, підприємства можуть не тільки визначити ефективність управління операційними витратами, а й визначити основні причини та фактори змін з метою підвищення загальної ефективності фінансово-господарської діяльності [18, с. 221].

Під факторами, що знижують собівартість продукції, розуміється сукупність рушійних сил і причин, що визначають їх рівень і динаміку. Фактори, що знижують виробничі витрати компанії, включають:

Зростання технологічних чинників виробничого процесу, зокрема впровадження нових прогресивних технологій, підвищення технічного оснащення та автоматизації процесу виробництва; розширення сфери використання та вдосконалення використовуваної техніки і технології; удосконалення організації виробництва і праці, тобто поліпшення контролю виробництва і зниження його витрат; запровадження науково-дослідної діяльності.

Можливості для зниження витрат можна виявити на перших етапах життєвого циклу продукту та в процесі виробництва. На ранніх стадіях життєвого циклу продукту функціональний аналіз витрат (ФАВ) є ефективним способом визначення

можливостей для зниження витрат на продукт. Використання функціонального аналізу витрат для зниження собівартості виробленої продукції має деякі відмінності від його використання при розробці нової продукції. Основні відмінності полягають у тому, що ФАВ використовується для підвищення якості продукції, для вирішення завдання зниження виробничих і операційних витрат, а також для пошуку резервів для зниження витрат [56, с. 184].

Результат досягнення ФАВ, зниження витрат на одиницю корисного ефекту, можна виразити так: поліпшення споживчих характеристик товару при зниженні витрат, поліпшення споживчих характеристик при економії витрат або економічно виправдане збільшення витрат, зниження витрат при економії або поліпшення споживчих характеристик товару при економії витрат. На основі прийнятих до реалізації ідей розробляються конкретні заходи, спрямовані на зниження витрат продукції, і контролюється їх впровадження, що сприяє підвищенню рентабельності та конкурентоспроможності продукції. Тому для покращення свого фінансово-економічного становища підприємства повинні шукати шляхи зниження витрат на виробництво продукції.

Техніко-економічні виробничі фактори також значним чином впливають на величину виробничих витрат. Найважливішим чинником зменшення витрат є постійний технічний прогрес. При збільшенні обсягів виробництва прибуток підприємства «збільшується не тільки за рахунок зниження собівартості, а й за рахунок збільшення кількості виробленої продукції» [14, с. 88]. Тому, за інших рівних умов, чим більше компанія виробляє, тим більший прибуток вона отримає.

У боротьбі зі зниженням собівартості продукції велике значення має підтримання жорсткого економічного режиму в усіх сферах виробничо-господарської діяльності підприємств. Поетапне впровадження економічної системи на підприємствах виявляється, насамперед, «у зниженні витрат матеріалів на одиницю продукції, зменшенні витрат на обслуговування продукції, усуненні втрат від браку та інших невиробничих витрат» [64].



Резерви скорочення робочих та загальногосподарських витрат дозволяють спростити та здешевити адміністративне управління, тим самим заощадивши адміністративні витрати. Існує також значний потенціал для економії коштів за рахунок зменшення збитків, спричинених дефектами. Тому компанії повинні звести ці втрати до мінімуму. Відносно зниження собівартості продукції може бути досягнуто за рахунок підвищення продуктивності праці та економії заробітної плати.

Причиною зниження собівартості продукції є витрати, що є результатом економії за рахунок зниження собівартості продукції. Іншими словами:

- фактичні витрати на оплату праці можна зменшити за рахунок кращого використання робочого обладнання та предметів праці;
- витрати на трудові ресурси можна зменшити шляхом підвищення продуктивності праці;
- оптимізувати адміністративні витрати [37, с. 18].

Найважливішим способом зниження витрат на виробництво є зменшення витрат, на які припадає більша частина ваги в загальній їх сумі.

Фактори зниження собівартості підвищують технологічний рівень виробництва, удосконалюють організацію виробництва і праці, змінюють структуру і кількість виробництва, галузь та інші фактори.

План виробничих витрат підприємства включає такі елементи: план здешевлення товару, формування кошторису собівартості продукції, створення типового кошторису витрат на різні види продукції.

Впровадження економічних технологій виробництва та використання світового досвіду зниження витрат на виробництво продукції є найбільш розумним шляхом зниження собівартості продукції. Важливо також дотримуватись усіх основних принципів ефективного використання продуктивних сил. Це має на меті скоротити дистанції між виробниками і покупцями, між виробництвом і сировинною базою.

Підсумовуючи резерви зниження собівартості продукції, необхідно враховувати фактори, що сприяють підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів та їх раціонального використання відповідно до економічної системи.

Крім того, можна безпосередньо виділити такі заходи зниження витрат:

- пошук нових постачальників, сировину та більш дешеві матеріали;
- вдосконалення штатного розпису для оптимізації кількості працівників;
- підвищення ефективності використання виробничих площ;
- раціональне і економне використання сировини і матеріалів. Це досягається впровадженням процесів, пов'язаних із підтримкою кількості виробничих запасів [48, с. 185].

Найефективнішим шляхом зниження собівартості продукції є впровадження економних технологій виробництва та використання світового досвіду зниження собівартості продукції. Економічні та ресурсозберігаючі технології – вихід із кризи, що триває для виробників сировини в Україні. Важливим чинником, що сприяє здешевленню ведення бізнесу, є дотримання всіх основних принципів ефективної організації факторів виробництва, тим самим покращуючи скорочуються шляхи між виробниками і покупцями, між виробництвом і сировинною базою.

Систематично знижуючи витрати, підприємства можуть не тільки збільшити свій прибуток, а й забезпечити державу додатковими фінансовими ресурсами для подальшого розвитку суспільного виробництва та поліпшення матеріального становища персоналу. Компанії мають обмежений вплив на елементи витрат. Однак це також можливо шляхом незалежного контролю показників, до яких застосовуються визначені критерії обліку (витрати на персонал, структура та джерело оплати). Визначення потенціалу економії коштів має базуватися на комплексному техніко-економічному аналізі роботи підприємства. Це дослідження технічного та організаційного рівня виробництва, використання виробничих потужностей і основних фондів, сировини і матеріалів, робочої сили та економічних

відносин. Основним резервом зниження витрат на виробництво продукції підприємства є зниження матеріальних витрат. Удосконалення механізмів контролю витрат буде ефективним лише на основі комплексного та системного підходу до вирішення проблеми зниження собівартості продукції на підприємствах. Зниження витрат на цій основі та зниження собівартості продукції є однією з головних умов збільшення прибутку підприємства, підвищення рентабельності та ефективності праці.

Посилення конкуренції між комерційними підприємствами значно підвищило вимоги до ефективності роботи. При цьому оптимальний рівень витрат має забезпечити отримання господарським підприємством достатнього прибутку, створити умови для його подальшого розвитку та задоволення соціальних запитів працівників. У той час як скорочення витрат підвищує економічну ефективність підприємств, воно може призвести до погіршення якості товарів та послуг, що надаються. З цієї причини зростає потреба у вдосконаленні механізмів управління витратами на рівні операційної компанії та створенні систем управління [24, с. 106].

Менеджмент витрат відіграє вирішальну роль у формуванні стратегії поведінки діючої компанії в ринкових умовах, тобто в обґрунтуванні господарських рішень під впливом зовнішнього економічного середовища. Не менш важливо налагодити ефективне управління економікою та створити ефективні механізми планування, контролю та аналізу витрат. Тому управління витратами насамперед має на меті забезпечити оптимізацію та скорочення витрат діючої компанії шляхом виконання функцій управління.

Загалом, найважливіші напрямки для оптимізації та скорочення витрат показані на рис. 1.6.

Основними напрямками оптимізації та зниження суми витрат виробничого підприємства є:

- оптимізація операційної діяльності компанії;
- визначення розумного асортименту продукції;

- обґрунтування додаткових витрат підприємства;
- вибір і заміна непродуктивного обладнання;
- виявлення дешевших джерел постачання товарів;
- зростання продуктивності праці своїх співробітників.



**Рис. 1.6. Шляхи оптимізації та зниження суми витрат виробничого підприємства [18, с. 222]**

Важливо забезпечити ефективність управління витратами у виробничих компаніях і прагнути до зниження витрат на всіх без винятку рівнях виробництва. У сучасній економічній ситуації необхідно не тільки органічно поєднувати зниження витрат, а й покращувати їх, не впливаючи на якісні параметри виробленої продукції. Тому доцільно керувати витратами таким чином, щоб «запобігти марнотратству».

Його суть полягає в повному усуненні фактів безгосподарності, наявних витрат через брак, простої, додаткові витрати та суттєве зниження додаткових витрат.

Ринкові умови вимагають постійного дослідження та впровадження сучасних та ефективних методів зниження витрат, у тому числі стандартних методів або аналогічних іноземних методів «стандартних витрат».

Зниженням витрат повинні займатися всі керівники компаній і організацій, тобто не тільки топ-менеджмент, але і всі без винятку структурні підрозділи, від яких в основному залежать витрати компанії. Цю зацікавленість працівників господарських підприємств доцільно забезпечити через спеціально розроблену систему матеріального та морального стимулювання, затверджену загальними зборами трудового колективу та закріплену в колективних договорах. Доцільно передбачати та розвивати індивідуальні умови стимулювання працівників, спеціалістів, керівників та працівників служб матеріально-технічного забезпечення. Встановлені умови стимулювання необхідно регулярно переглядати та уточнювати.

## **Висновки до розділу 1**

1. Джерелом витрат виробництва виступають ресурси, які необхідні для здійснення виробничого процесу (природні, трудові, капітальні та поточні, безпосередня підприємницька діяльність). Звичайні витрати включають виробничі витрати, витрати за фінансовими потоками, втрати капіталу та інші види витрат. Керівники повинні звернути особливу увагу на витрати на виробничу діяльність. Для цілей управління витрати групуються за наступними статтями витрат: витрати на матеріальні ресурси, кошти на виплату заробітної плати, відрахування на соціальну діяльність та інші операційні витрати.

2. Структуру управління витратами та формат управління кожна компанія визначає самостійно. Під управлінням витратами виробництва розуміють комплекс заходів, спрямованих на визначення найбільш необхідних і в той же час доцільних з

економічно-технічної точки зору витрат і забезпечення раціонального нормування та оптимальної планово-облікової діяльності, що забезпечується оперативним шляхом. З цього визначення бачимо, що управління витратами дозволяє користувачам отримати необхідну інформацію для обліку, планування, аналізу та контролю витрат на конкретній компанії. Управління операційними витратами є частиною загального менеджменту, тому важливо ретельно вивчати та покращувати формування рівня витрат, продажів і прибутку. Детальне вивчення та аналіз впливу різних факторів на витрати вимагає побудови єдиної системи управління витратами для забезпечення безперебійного функціонування підприємств на ринку та наявності прибутку. Система інформаційного забезпечення управління витратами є незавершеною, тому що надто багато уваги приділяється витратам, їх структурі та вазі, але вони не пов'язані безпосередньо з доходом і прибутком підприємства.

3. Для забезпечення ефективної діяльності підприємства, управління витратами виробництва має означати побудову єдиної раціональної, чіткої та безперервно функціонуючої системи з конкретними цільовими параметрами та взаємопов'язаними елементами. Заходи із підвищення ефективності системи управління витратами спрямовані на безперервний пошук і виявлення резервів ресурсозбереження, стандартизацію витрат, планування, контроль і моніторинг витрат за видами, сприяння ресурсозбереженню та скорочення фінансових і вартісних витрат.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА В ТОВ «УКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА ФІРМА «ІНВЕСТБУД»»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» створено відповідно до законів та нормативно-правових актів України, які регулюють та регламентують діяльність вітчизняних компаній. Підприємство засноване самостійно для здійснення комерційної діяльності на території України та за кордоном.

Підприємство отримало статус юридичної особи у відповідності до встановленого чинним законодавством, має самостійне майно та самостійний баланс, діє на принципах самофінансування та самоокупності. Представляє майно та майнові права, приймає зобов'язання від свого імені, бере участь у цивільних правовідносинах, має печатку, штампи.

ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» зареєстровано 2 квітня 2019 року з юридичною адресою, Україна, місто Кам'янське, Дніпропетровська область, вулиця Республіканська, будинок 14А.

Діяльність досліджуваного підприємства в основному зосереджена на будівництво приміщень. Також цілями підприємства є збільшення зайнятості населення, задоволення суспільних потреб у продукції, роботах і послугах, досягнення соціально-економічних вигод. Наша компанія здійснює діяльність, для якої необхідний дозвіл, тільки за умови отримання ліцензії відповідно до законодавства України.

Вищим органом товариства є загальні збори. Участь у зборах беруть члени товариства або уповноважені ними представники. Представники учасників можуть бути призначені постійно або на певний термін.

До виключної компетенції загальних зборів належать такі питання: визначення основного напрямку діяльності товариства, затвердження його планів та звітування про їх виконання; внесення змін до статуту товариства та формування розміру його статутного капіталу; затвердження річного звіту та балансу, розподіл прибутку та відшкодування збитків; створення, реорганізація та ліквідація філій і представництв, затвердження положень про них; затвердження внутрішніх правових документів підприємства, визначення організаційної структури підприємства; визначення умов оплати праці керівників та спеціалістів; погодження договорів (угод), сума яких перевищує обсяг юридичних ресурсів товариства; прийняття рішення про ліквідацію підприємства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу; прийняття рішення щодо передачі товариством нерухомого майна.

ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» здійснює свою діяльність самостійно або за погодженням із замовниками (покупцями) і в умовах повного економічного регулювання виробляє і реалізує продукцію.

Активи підприємства складаються з основних фондів, оборотних коштів та інших матеріальних цінностей, вартість яких обліковується на окремому балансі і які належать підприємству на праві власності чи повного господарського користування.

Статний фонд товариства склав 300 000,00 гривень і був створений за рахунок фінансових та майнових внесків власників.

Основним узагальнюючим показником господарської діяльності підприємства є прибуток, який складається з доходів від господарської та іншої діяльності, не забороненої законодавством, а також суми матеріальних і додаткових витрат, витрат на персонал (витрати на оплату праці). Податки та інші обов'язкові платежі, передбачені законодавством, сплачуються з господарського прибутку підприємства. Чистий прибуток, отриманий за вказаними розрахунками, належить безпосередньо



товариству і напрями його використання визначаються товариством відповідно до установчих документів.

Чистий прибуток товариства, отриманий у встановленому порядку після сплати встановлених законодавством податків, розподіляється між учасниками пропорційно їхнім внескам за результатами роботи протягом року. Збори власників товариства визначають вид, розмір, правила формування та спосіб використання ресурсів товариства. Резервний фонд формується у розмірі 25% статутного фонду. Щорічно у резервний фонд відраховуватиметься 5% чистого прибутку.

Дивідендний фонд формується шляхом вилучення частини чистого прибутку в розмірі, визначеному зборами учасників за результатами господарської діяльності.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» зведені в таблицю 2.1. З даних таблиці можна зробити висновок, що за останні роки ефективність господарської діяльності підприємств покращилася. Підприємство стало прибутковим у 2021-2022 роках. Така тенденція зумовлена випередженням зростання доходів над зростанням витрат.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021
Виробничі витрати, тис. грн.	33618	43571	41535	129,6	123,5
у тому числі:					
Матеріальні витрати	26041,2	33374	33235	128,2	127,6
Витрати на оплату праці	3553,2	4335	3842	122,0	108,1
Відрахування на соціальні заходи	1353,3	1590	1391	117,5	102,8
Амортизація	1212	590	369	48,6	30,5
Інші операційні витрати	1457,4	3682	2698	252,6	185,1
Вартість активів підприємства, тис. грн.	19873,8	18711	10056	94,1	50,6
Вартість основних засобів, тис. грн.	14967,9	7097	4688	47,4	31,3
Оборотні активи підприємства, тис. грн.	6929,4	14156	8122	204,3	117,2
Власний капітал підприємства, тис. грн.	9525,3	3717	3114	39,0	32,7
Чисельність працівників, осіб	80	95	78	118,8	97,5
Чистий прибуток, тис. грн.	-102,6	494	861	x	x

Як бачимо з табл. 2.2, в структурі основних засобів основну частку займають мають транспортні засоби. Хоча їх частка за період дослідження зменшилася. Такі тенденції є негативними для підприємства, оскільки свідчать про зменшення виробничого потенціалу і скорочення діяльності.

Таблиця 2.2

**Структура основних фондів ТОВ «Українська Будівельна Фірма  
“ІНВЕСТБУД”»**

Види основних фондів	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	2364,9	15,8	1305,9	18,4	857,9	18,3
Транспортні засоби	12019,2	80,3	4861,7	68,5	2465,9	52,6
Машини та обладнання	314,3	2,1	816,2	11,5	1256,4	26,8
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	269,4	1,8	113,6	1,6	107,8	2,3
Разом	14967,9	100,0	7097,42	100,0	4688	100,0

Важливо проаналізувати рух основних засобів і їх технічне становище. Аналіз проведено на основі показників, представлених у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні показники руху та технічного стану основних засобів ТОВ «Українська  
Будівельна Фірма “ІНВЕСТБУД”»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021
Коефіцієнт зносу на початок року	0,18	0,13	0,34	73,7	257,1
Коефіцієнт зносу на кінець року	0,13	0,34	0,39	257,1	113,9
Коефіцієнт придатності	0,87	0,66	0,61	75,9	92,8
Коефіцієнт надходження	0,14	0,07	0,08	49,1	108,6
Коефіцієнт вибуття	0,05	0,24	0,18	505,3	75,0

З таблиці 2.3 можна зробити висновок, що понад 25,0 % капітальних витрат ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» було списано як витрати на діяльність у попередньому році. Протягом досліджуваного періоду спостерігалось зниження рівня придатності, хоча загальний рівень даного показника був на високому рівні. Якщо річний коефіцієнт приймання перевищує коефіцієнт вибуття, це свідчить про поліпшення технологічної бази підприємства.

Забезпечення підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання та високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва, ефективному використанню обладнання, машин і механізмів, зниженню собівартості та збільшенню прибутку.

Важливим етапом аналізу трудових ресурсів є визначення процентної зміни зростання продуктивності праці відносно зростання середньої заробітної плати, як показано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Співвідношення між приростом продуктивності праці та рівнем її плати у ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021
Продуктивність праці робітника, тис. грн. особу <sup>1</sup>	418,9	463,8	543,5	110,7	117,2
Середньорічна заробітна плата робітника	84,5	92,4	93,2	109,3	100,9
Темп росту продуктивності праці робітників	x	1,107	1,172	x	105,8
Темп росту середньорічної заробітної плати	x	1,093	1,009	x	92,2
Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці над її оплатою	x	1,013	1,162	x	114,7

Нормативне значення коефіцієнта випередження більше 1, що означає, що темпи зростання продуктивності праці мають бути вищими за темпи зростання заробітної плати. У ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД» співвідношення приросту продуктивності праці та оплати праці відповідають стандартному рівню.

Оборотні активи підприємства – це частина активів підприємства, які використовуються на протязі одного виробничого періоду, в процесі використання змінюють свою натурально-речову форму і повністю переносять свою вартість на вироблену продукцію. З метою оцінки рівня використання оборотних активів розрахуємо показники ефективності їх використання і наведемо їх в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників рівня та ефективності використання оборотних засобів  
ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	6929	14156	8122	204,3	57,4
Вартість валового доходу, тис. грн.	33515	44065	42396	131,5	96,2
Вартість робочого капіталу, тис. грн.	19874	18711	10056	94,1	53,7
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,73	3,81	2,61	523,6	68,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,84	3,11	5,22	64,4	167,7
Тривалість обороту оборотних активів, днів	75,5	117,3	69,9	155,4	59,6
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	10,2	11,7	20,1	115,1	171,6
Тривалість обороту виробничих запасів, днів	35,8	31,1	18,1	86,9	58,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кдз)	12,2	7,35	14,2	60,2	193,2
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	29,92	49,66	25,70	166,0	51,8

З розрахунків видно, що протягом періоду дослідження зростає величина робочого капіталу підприємства. У 2022 р. порівняно з 2021 р. даний показник

підприємства набув додатних значень. Маневреність робочого капіталу протягом 2019-2022 рр теж покращується, що є свідченням зміцнення фінансового стану підприємства. Щодо коефіцієнта оборотності оборотних засобів, то він не має сталої динаміки. Після зниження у 2021 р., у 2022 р. знову зростає, відповідно скорочується час обороту оборотних коштів у 2022 р. порівняно з 2021 р. Коефіцієнт оборотності запасів з 2020 р. отримав сталу тенденцію до росту. Час обороту запасів скоротився до 18 днів.

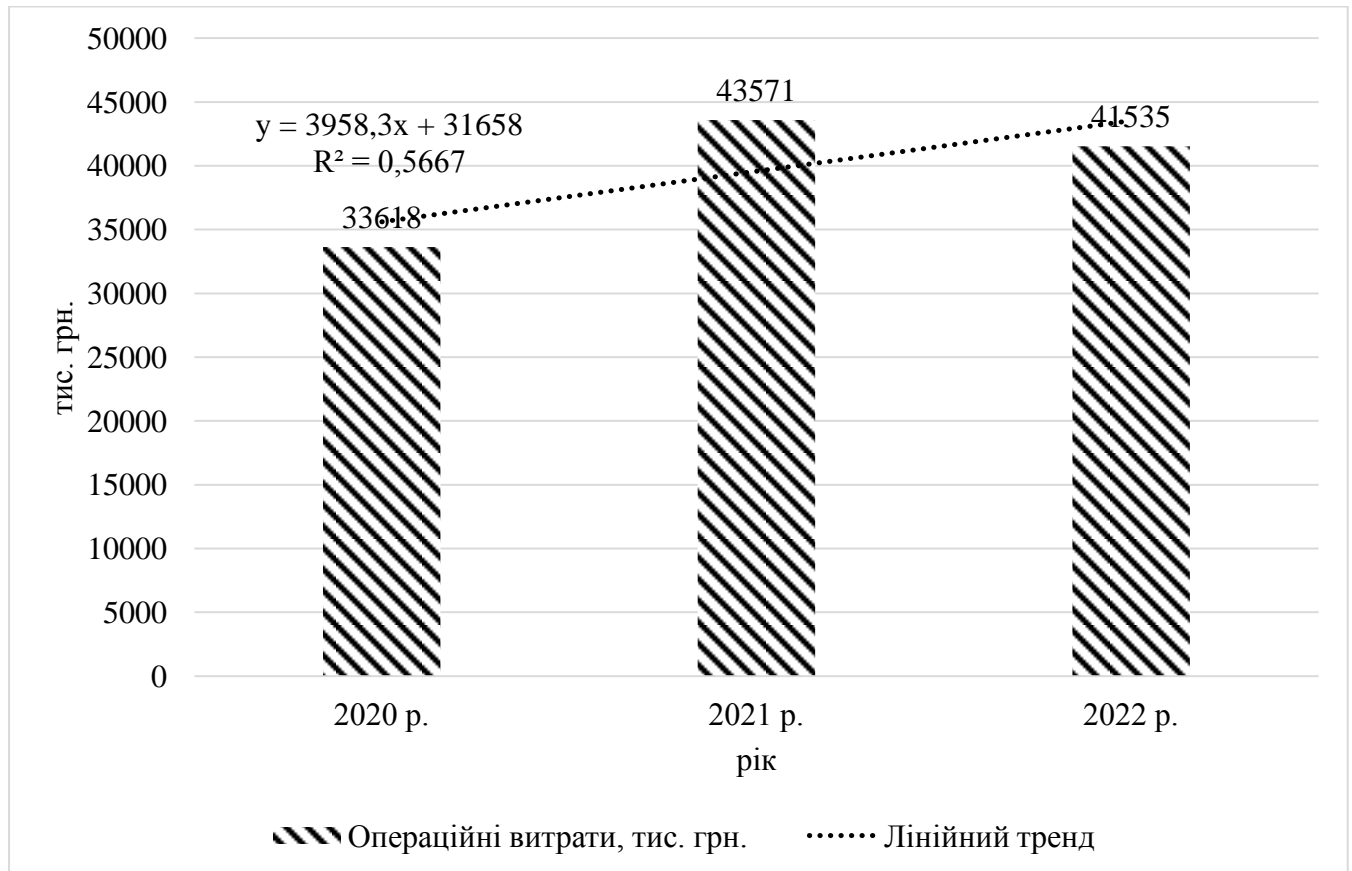
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, як і інші показники, не демонстрував стабільної тенденції, але значно погіршився у 2021 році, а потім зріс у 2022 році. Однак слід зазначити, що терміни обігу дебіторської заборгованості все ще тривалі. Загалом у 2022 році ми бачимо невелике підвищення ефективності використання оборотних коштів компанії, і ця тенденція, ймовірно, збережеться в найближчі роки.

## **2.2. Дослідження рівня та динаміки витрат підприємства**

Загальна соціально-економічна криза, яка призвела до значного спаду виробництва в усіх галузях народного господарства, особливо яскраво відбилася на формуванні собівартості продукції. Економічна самостійність компаній вносить невизначеність у підприємницьку діяльність, тому для прийняття різноманітних управлінських рішень необхідна достовірна та різноманітна інформація. У цій ситуації більшу увагу слід приділити проведенню детального дослідження виникнення виробничих витрат та аналізу основних факторів та їх впливу на рівень і структуру виробничих витрат у галузі. Вивчаючи процес формування собівартості продукції, доцільно починати з вивчення динаміки загальних витрат. Аналіз динаміки собівартості продукції дає змогу виявити певні закономірності в розвитку цього процесу і виразити їх у точних цифрах.

На діаграмі 2.1. представлено динаміку виробничих витрат ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»», яка свідчить про щорічне зростання

досліджуваних показників. Відповідно до параметрів отриманого рівняння операційні витрати ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» щороку збільшуватимуться в середньому на 3958 тис. грн.



**Рис. 2.1. Динаміка операційних витрат ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»**

Оцінка та контроль виробничої діяльності компанії тісно пов'язані з аналізом витрат виробництва. Для наукового обґрунтування рішень в управлінні виробництвом дуже важливе вміння правильно аналізувати тенденції минулих подій і оцінювати можливість використання отриманої інформації для планування і прогнозування майбутніх періодів. Аналіз витрат повинен забезпечити керівництво інформацією, необхідною для підвищення ефективності діяльності виробника.

У ринкових умовах управління економічною діяльністю підприємства має здійснюватися за системою показників, що відображає деталі діяльності підприємства. Оскільки зміст діяльності підприємства відображається в структурі собівартості продукції, то вважається доцільним враховувати цей показник.

Хоча виразити рівень виробничих витрат у вигляді структури не складає особливих труднощів, реально сформовані структурні частки витрат рідко бувають раціональними. Тому особливо важливо визначити оптимальну структуру витрат на виробництво підприємства чи іншого виду продукції, що гарантує максимальний прибуток відповідно до попиту на продукцію.

Завдання менеджменту витрат виробництва полягає в тому, щоб вплинути на їх структуру в бік оптимізації та динаміку в бік зниження. Вирішення цієї проблеми необхідно починати з аналізу фактичної структури витрат. Це дозволяє оцінити якісний склад витрат, виділити їх найважливіші елементи і, відповідно, правильно вибрати напрями, які мають основний вплив на формування оптимального рівня окремих елементів витрат.

Структура собівартості визначається багатьма факторами, зокрема технологією та особливостями виготовлення продукції, технічним і організаційним рівнем виробництва, якістю і витратами праці, сировини. Аналіз впливу факторів і контроль цього процесу необхідно проводити одночасно з аналізом структури витрат виробництва та їх динаміки. Тому для компаній важливо визначити оптимальну структуру собівартості продукції. Використання цього показника при розробці та прийнятті рішень з менеджменту витрат на підприємствах сприятиме підвищенню прибутку та ефективності всього виробництва.

Аналіз динаміки витрат матеріалів і трудомісткості також дає можливість приймати рішення щодо технологічної стратегії підприємства та інших напрямів розвитку. У таблиці 2.6 наведено динаміку структури собівартості продукції ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»». Розмір і питома вага матеріальних витрат мають тенденцію до зростання.

Таблиця 2.6

**Динаміка складу та структури виробничих витрат ТОВ «УКРАЇНСЬКА  
БУДІВЕЛЬНА ФІРМА «ІНВЕСТБУД»»**

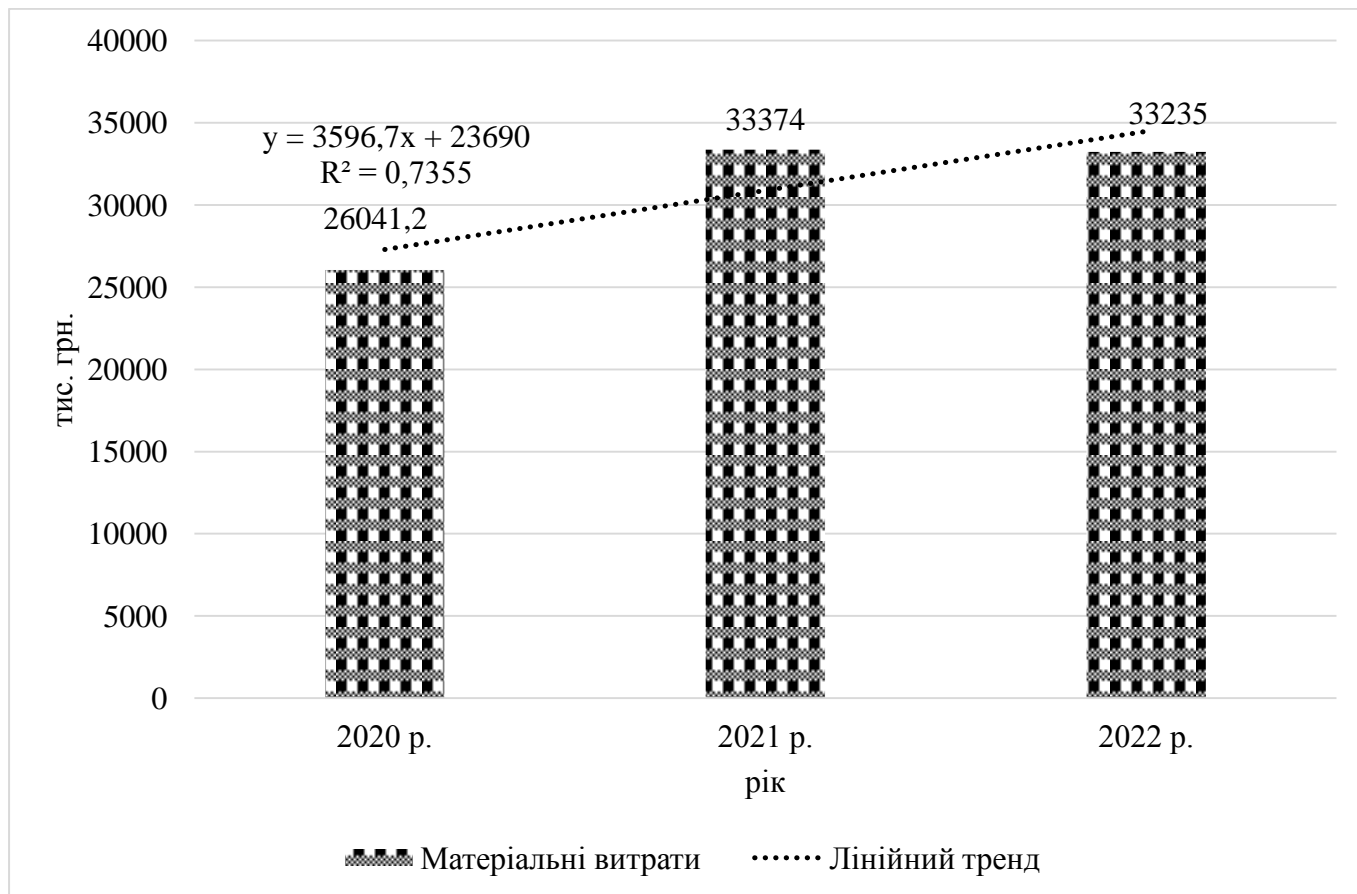
Статті витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні витрати	26041	77,46	33374	76,60	33235	80,02
Витрати на оплату праці	3553	10,57	4335	9,95	3842	9,25
Відрахування на соціальні заходи	1353	4,03	1590	3,65	1391	3,35
Амортизація	1212	3,61	590	1,35	369	0,89
Інші витрати	1458	4,34	3682	8,45	2698	6,50
Разом	33618	100,00	43570	100,00	41535	100,00

Для визначення виду виробництва (відповідно витрат ресурсів) при проведенні досліджень використовуються показники поточної структури витрат. При аналізі структури для визначення типу виробництва необхідно порівняти частки кожної групи витрат і проаналізувати граничні стани відповідних ресурсів (матеріалів, праці, технологій). Враховуючи обмежену сумісність ресурсів у процесі виробництва, частка вартості одного ресурсу може зрости, а вартість іншого ресурсу може зменшитися. Враховуючи різні умови та вартість закупівлі кожного ресурсу, це може бути більш вигідним для виробника.

На рис. 2.2. більш чітко представлена динаміка рівня матеріальних витрат.

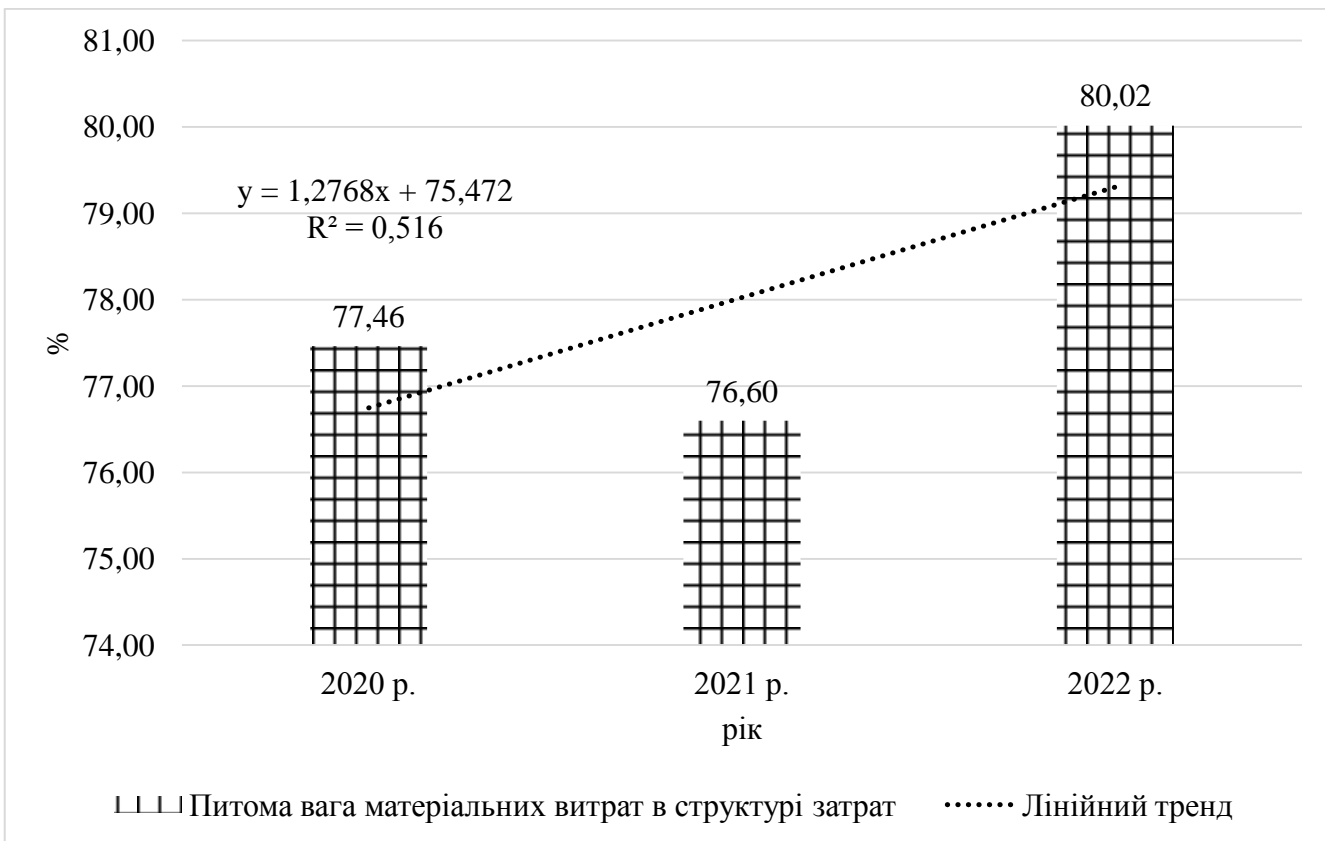
Хоча рівні показників за всіма статтями видатків зростають, у структурі видатків відбуваються значні зміни. Таким чином, частка витрат на матеріальні ресурси зросла на 2,55 в.п., тоді як вага витрат на амортизацію зменшилася на 2,72 в.п., а відрахування на персонал і соціальні заходи зменшилися на 1,32 в.п. і 0,68 в.п. відповідно.





**Рис. 2.2. Динаміка рівня матеріальних витрат в ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»**

Через високу частку матеріальних витрат у структурі собівартості, необхідний додатковий аналіз. Для вивчення динаміки цього показника ми використовуємо метод аналітичного вирівнювання. Враховуючи інфляційний процес, що триває в нашій економіці, необхідно вивчати не абсолютну величину (вартість) матеріальних витрат, а відсоток матеріальних витрат. Вага матеріальних витрат у структурі собівартості ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» має тенденцію до зростання, що видно з отриманих параметрів тренду (рис. 2.3).



**Рис. 2.3 Аналітичне вирівнювання питомої ваги матеріальних витрат в структурі затрат в ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»**

Параметри рівняння лінійного тренду демонструють, що щорічний приріст частки матеріальних витрат в структурі виробничих витрат складає 1,28 відсоткових пунктів.

Більш доцільно рівень матеріальних витрат аналізувати в розрахунку на 1 грн. валової чи товарної продукції.

Даний показник розраховується за формулою:

$$Вг = МВ / Т, \text{ де} \quad (2.1)$$

МВ – загальна сума матеріальних витрат;

Т- вартість товарної продукції підприємства у поточних цінах.

Розрахунки за наведеною формулою представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Матеріальні витрати на одну гривню товарної продукції в ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»**

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022 від 2020	
				+, -	%
Загальна сума матеріальних витрат, тис. грн.	26041,2	33374,0	33234,7	7193,5	127,6
Вартість товарної продукції підприємства у поточних цінах, тис. грн.	33515,4	44064,9	42396,0	8880,6	126,5
Понесені матеріальні витрати в розрахунку на 1 грн. товарної продукції, коп.	77,70	75,74	78,39	0,69	100,9

З даних таблиці видно, що вартість матеріалів на підприємстві зросла. Проте витрати зросли на 127,6%, а вартість товарної продукції – на 126,5%. Тобто збільшення витрат перевищило збільшення вартості товарів, що призвело до збільшення вартості матеріалів на 1 грн. Зростання матеріаломісткості товарної продукції в 2022 році проти базового рівня становило 0,69 коп/грн. або 0,9 %. Безпосередньо впливають на зміну суми витрат на одну гривню ТП функціональні показники або первинні фактори, такі як обсяг виробництва, його структура, рівень окремих змінних витрат, рівень постійних витрат і ціна реалізації продукції.

### **2.3. Організація управління витратами виробництва в ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»**

Розглянемо центральне питання – організація управління витратами на прикладі ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»».

Аналіз витрат проводився в кілька етапів. Ми проаналізували зміни розміру та суми загальних витрат ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»». Аналіз зміни розміру та суми видатків за окремими елементами та структурою витрат.

Аналіз показав, що витрати досліджуваного підприємства до кінця 2022 року зросли втричі проти рівня 2020 року. Найбільшу частку в структурі прямих витрат

складають матеріали (80,02%) та заробітна плата основного персоналу (9,25%). Структура загальних витрат за останні роки суттєво не змінилася, а рівень витрат має тенденцію до значного зростання.

Для зниження витрат ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» впроваджує наступні заходи: запровадження системи «економного виробництва», обмеження додаткових витрат шляхом встановлення лімітів (бюджетів, лімітів витрат).

Планування та облік операційних витрат здійснюється відповідно до затверджених нормативів операційних витрат за такою структурою: адміністративні та збутові витрати; інші операційні витрати; фінансові витрати; інші видатки.

На підприємстві використовується беззамовний метод обліку, при якому статті та види витрат калькуються по виробничій дільниці. Собівартість виробництва продукту включає: прямі витрати (витрати на матеріальні ресурси, кошти на виплату заробітної плати); інші прямі витрати.

Накладні витрати, які підприємство має під час здійснення виробничого процесу, розподіляються між основними виробничими підрозділами наступним чином: змінні накладні витрати виробництва включаються до загальної собівартості виробництва, а постійні - до собівартості продукції, сума визначається за формулою як відсоток від фактичної кількості порівняно із загальним обсягом.

Нерозподілені накладні поточні виробничі витрати включаються до собівартості проданих товарів. Встановлено правила розподілу загальновиробничих витрат підрозділів пропорційно до фонду оплати праці працівників виробництва. Витрати на капітальний ремонт, на технічне переобладнання, на поточний ремонт, а також виробничі накладні витрати, витрати та адміністративні витрати на управління виробництвом функціональних підрозділів переносяться на собівартість реалізованої продукції пропорційно сумі прямих витрат виробництва.

Для системи менеджменту витрат в ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» притаманні наступні характеристики: цілеспрямованість -

оптимізувати величину витрат на виробництво та збут товарів з урахуванням отримання гарантованого прибутку; складність – наявність суттєвого числа підсистем; керованість – здатність змінювати функціональну систему відповідно до вимог виробництва; гнучкість – адаптація до мінливих впливів зовнішніх і внутрішніх факторів середовища.

Основними завданнями, пов'язаними з формуванням ефективної системи управління витратами ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»», є:

- розробка стратегій менеджменту витрат виробництва продукції;
- створення організаційної структури, що забезпечує розробку та реалізацію управлінських рішень щодо формування витрат;
- підготовка повного інформаційного забезпечення процесів менеджменту витрат, контроль за достовірністю інформації від зовнішніх та внутрішніх джерел;
- тарифікація та аналіз витрат за кількістю, видом, динамікою, структурою, вартістю та спрямованістю тощо;
- прогнозування, планування, розподіл та бюджетування витрат на основі стратегічних, поточних та оперативних прогнозів, планування та бюджетування та встановлення норм і нормативів витрат;
- визначення тенденції зміни рівня, обсягу та структури виробництва, а також витрат на одиницю продукції;
- пошук резервів для збереження ресурсів і оптимізації витрат;
- створення системи стимулювання персоналу для зниження витрат.

Обробка значної кількості літературних джерел дозволила надати схематичне зображення системи управління витратами досліджуваного підприємства (рис. 2.4).

Загальна система менеджменту витрат використовує набір засобів і методів цільового менеджменту витрат шляхом реалізації функцій управління через елементи процесу, принципи дії, послідовність і ефект, який об'єкти управління витратами справляють на об'єкти.



**Рис. 2.4. Елементи системи менеджменту виробничих витрат ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»**

З метою ефективної діяльності та отримання запланованого рівня прибутку, враховуючи нестабільність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, доцільно використати інструменти менеджменту витрат, які включають

інформаційно-технічну, організаційну та систематичну підтримку управління витратами.

Інформаційно-технічна база системи управління витратами містить комплекс технічних заходів, а також збір необхідної інформації, її обробку та підготовку різних сценаріїв управління витратами.

Інформаційне забезпечення управління витратами ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» включає такі внутрішні та зовнішні джерела: системи бухгалтерського обліку підприємства (виробничого, бухгалтерського (фінансового), управлінського, податкового та статистичного обліку). Позаоблікові джерела інформації (обмеження, норми і нормативи, кошториси). Зовнішні джерела інформації (наприклад, правова та нормативна база, ділові партнери, показники ефективності конкурентів, ринкові умови).

Кадрове забезпечення менеджменту витрат включає взаємовідносини між керівництвом і виробничими підрозділами підприємства в процесі управління, їх права та обов'язки, розподіл обов'язків між керівниками та мотиви забезпечення управління витратами.

Під організаційним забезпеченням управління витратами в ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» розуміється визначення місця виникнення витрат і центру відповідальності за їх дотримання, а також розробка ієрархічної системи лінійних і функціональних зв'язків окремих підрозділів і співробітників, які здійснюють весь комплекс робіт.

Принципи управління витратами ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» включають системність, конфіденційність інформації, пріоритетність стратегічних цілей над поточними завданнями, безперервність, наскрізну системність, взаємодію підрозділів підприємства, періодичність, економічну обґрунтованість і надійність. Ці принципи забезпечують загальний напрям побудови системи управління витратами і застосовуються до конкретної національної економіки з урахуванням організаційно-економічних особливостей.

Основними принципами управління витратами є систематичність, рішучість, повнота, безперервність, структурованість, об'єктивність, економічна доцільність і достовірність.

Оскільки не існує ідеального методу управління витратами, існує кілька способів для ТОВ «Українська Будівельна Фірма “ІНВЕСТБУД”» створити ефективні механізми менеджменту витрат і допомогти досягти довгострокової мети якнайкращого задоволення потреб споживачів чи максимізації прибутку. Краще вибрати їх поєднання.

Виходячи із проведених досліджень, управління витратами ТОВ «Українська Будівельна Фірма “ІНВЕСТБУД”» доцільно визначити як систему принципів і методів формулювання та реалізації управлінських рішень щодо формування, обліку та ефективності витрат на виробництво. Діюча система менеджменту витрат містить дві складові – суб'єкти та об'єкти управління.

Суб'єктами менеджменту витрат є власники, керівники, спеціалісти, керівний та інший персонал підприємств і виробничих підрозділів, задіяний у виконанні окремих функцій або елементів контролю витрат.

Як цілі для контролю витрат можна взяти до уваги виробничі витрати, адміністративні витрати, витрати на розподіл, фінансові витрати, витрати на участь у капіталі, а також їх абсолютну величину, структуру та динаміку.

Управління витратами ТОВ «Українська Будівельна Фірма “ІНВЕСТБУД”» має здійснюватися на основі процесу управління операційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю підприємства, з урахуванням характеру та розміру витрат при їх виконанні, комплексного поєднання факторів, що впливають на бізнес-процеси та рівень витрат. Необхідно проаналізувати ресурси компанії відповідно до того, де виникають витрати, фокус відповідальності, тип продукту, роботи, послуги (об'єкт витрат). Для створення умов, за яких виробнича та функціональна сфери підприємства відповідають за результати своєї діяльності, тобто за виконання



завдань внутрішнього управління, необхідно організувати менеджмент витрат за місцем підготовки та центром відповідальності.

Система управління витратами пов'язана з виконанням певних функцій: прогнозування та планування, організації, мотивації (стимулювання), контролю та регулювання, але якщо розглядати управління витратами з точки зору теорії менеджменту, то важливо розуміти специфіку управління витратами. Розглянемо основні компоненти системи управління витратами, наведені на рис. 2.4.

Стратегічне управління витратами – це система планів, проектів, програм управління витратами ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД» та інструментів його стратегічної, тактичної та оперативної реалізації. Стратегічне управління витратами здійснюється за допомогою стратегії оптимальних витрат, стратегії лідерства за витратами, стратегії ринкової ніші або стратегії низьких витрат.

Прогнозування та планування – прогнозуйте та плануйте витрати на товари, роботи та послуги. Планування – це економічне обґрунтування величини понесених у плановому періоді витрат на виробництво і реалізацію продукції певної кількості та якості.

Організація процесу управління витратами є найважливішим елементом ефективного управління витратами, впровадження механізмів менеджменту та основних центрів формування витрат і відповідальності.

Нормування витрат - нормативи витрат розробляються для всіх видів ресурсів, таких як сировина, основні та допоміжні матеріали, енергія, трудові ресурси та ін., за певними організаційно-технічними рішеннями та умовами.

Бюджетування – формування бюджету, організація його виконання та контроль за виконанням. Планування структурованого деталізованого бюджету відділу забезпечує точні та передбачувані обсяги та структуру витрат для виробництва та продажу продуктів або надання послуг. Системи бюджетування

дозволяють заздалегідь оцінити ефективність бізнес-рішень, оптимально розподілити ресурси та порівняти витрати при розробці бізнес-концепцій.

Облік і калькуляція витрат – кошторисна документація, загальна калькуляція та аналітична калькуляція. Калькуляція здійснюється комплексно відповідно до виробничого процесу, а витрати групуються за видами витрат, матеріалами або окремими видами витрат.

Аналіз і контроль рівня витрат – внутрішній і зовнішній моніторинг середовища ТОВ «Українська Будівельна Фірма “ІНВЕСТБУД”», проведення факторного аналізу для виявлення формуючих чинників рівня витрат. Аналіз динаміки, складу та структури витрат підприємств, аналіз собівартості всього виробництва та окремих видів продукції чи послуг. Визначення відхилень вартості, дослідження та ідентифікація факторів і попередні заходи для економії ресурсів і зниження витрат.

Мотивація до скорочення витрат – заохочуйте співробітників дотримуватись встановлених запланованих стандартів витрат і шукайте можливості скоротити витрати.

Регулювання та координація витрат – формулювання та реалізація бізнес-рішень, визначення місця виникнення витрат та зон відповідальності за їх дотримання, розробка систем організаційного, фінансового та соціально-психологічного забезпечення, інформаційне забезпечення та здійснення менеджменту витрат.

Контроль витрат, аудит або моніторинг – контроль витрат, порівняння планів і фактичних показників, виявлення відхилень і вжиття оперативних заходів щодо усунення відхилень, оцінка ефективності реалізації витрат, вжиття коригувальних заходів.

Кожен елемент системи виконує чітко визначене завдання і спрямований на досягнення загальних бізнес-цілей ТОВ «Українська Будівельна Фірма “ІНВЕСТБУД”».

Система управління витратами дуже динамічна і повинна бути інтегрована з іншими функціональними системами управління та загальною системою управління підприємством, а також враховувати мінливі фактори зовнішнього середовища та внутрішніх умов функціонування підприємства.

Для забезпечення ефективного контролю за витратами необхідно визначити склад і характер впливу основних зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на обсяг і динаміку витрат, а також вибір методів контролю за витратами.

Зовнішні фактори включають регулювання господарської діяльності, оподаткування, умови фінансування та процентні ставки, державне регулювання цін і тарифів, споживчий попит на продукцію ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»».

До внутрішніх факторів, що впливають на процес управління витратами, відносяться масштаб діяльності, обсяг виробництва, асортимент продукції, цінова і збутова політика, вартість і ефективність використання матеріальних ресурсів, праці і фінансів, потужність підприємства і ефективність виробництва.

## **Висновки до розділу 2**

1. В результаті дослідження виявлено, що діяльність ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» спрямована на будівництво споруд житлового і промислового призначення, збільшення зайнятості населення, задоволення суспільних потреб у продукції, роботах і послугах, досягнення соціально-економічних вигод. Підприємство здійснює діяльність, для якої необхідний дозвіл, тільки за умови отримання ліцензії відповідно до законодавства України. Проведений аналіз діяльності ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» свідчить, що за останні роки ефективність господарської діяльності покращилася. Підприємство стало прибутковим у 2021-2022 роках. Така тенденція зумовлена випередженням зростання доходів над зростанням витрат.

2. Проаналізувавши динаміку виробничих витрат ТОВ «Українська Будівельна Фірма “ІНВЕСТБУД”», визначено значне зростання за усіма статтями витрат. Загальні виробничі витрати підприємства зросли в 2022 році в три рази проти рівня 2020 року. Проведене аналітичне вирівнювання демонструє стабільне зростання витрат, та вказує що операційні витрати ТОВ «Українська Будівельна Фірма “ІНВЕСТБУД”» щороку збільшуватимуться в середньому на 3958 тис. грн. Найбільшу частку в структурі витрат виробництва становлять матеріальні витрати. Частка витрат на придбання матеріальних ресурсів у структурі витрат ТОВ «Українська Будівельна Фірма “ІНВЕСТБУД”» має стійку тенденцію до збільшення.

3. Аналіз показує, що з метою забезпечення ефективного використання ресурсів ТОВ «Українська Будівельна Фірма “ІНВЕСТБУД”» та оптимізації витрат бажано створити комплексну систему управління виробничими витратами. Побудова такої системи повинна відбуватися з урахуванням визначених цілей, завдань, принципів, методів, інструментів, функцій і компонентів системи управління витратами, при цьому повинна бути адаптованою до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Оптимальний процес управління витратами, дозволить забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції на основі оптимального рівня собівартості та цін, дасть змогу оперативно отримати актуальну та якісну інформацію про собівартість товарів та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА В ТОВ «УКРАЇНСЬКА БУДІВЕЛЬНА ФІРМА “ІНВЕСТБУД”»

#### **3.1. Оптимізація рівня виробничих витрат ТОВ «Українська Будівельна Фірма “ІНВЕСТБУД”»**

Щоб бути успішним гравцем на галузевому рівні компанії стикаються з необхідністю сформувати відповідні витрати та встановити умови діяльності, які можуть мінімізувати виробничі витрати та збільшити виробництво з метою отриманні максимального прибутку компанії. Для досягнення визначених цілей керівництво ТОВ «Українська Будівельна Фірма “ІНВЕСТБУД”» повинні налагодити систему управління виробничими витратами.

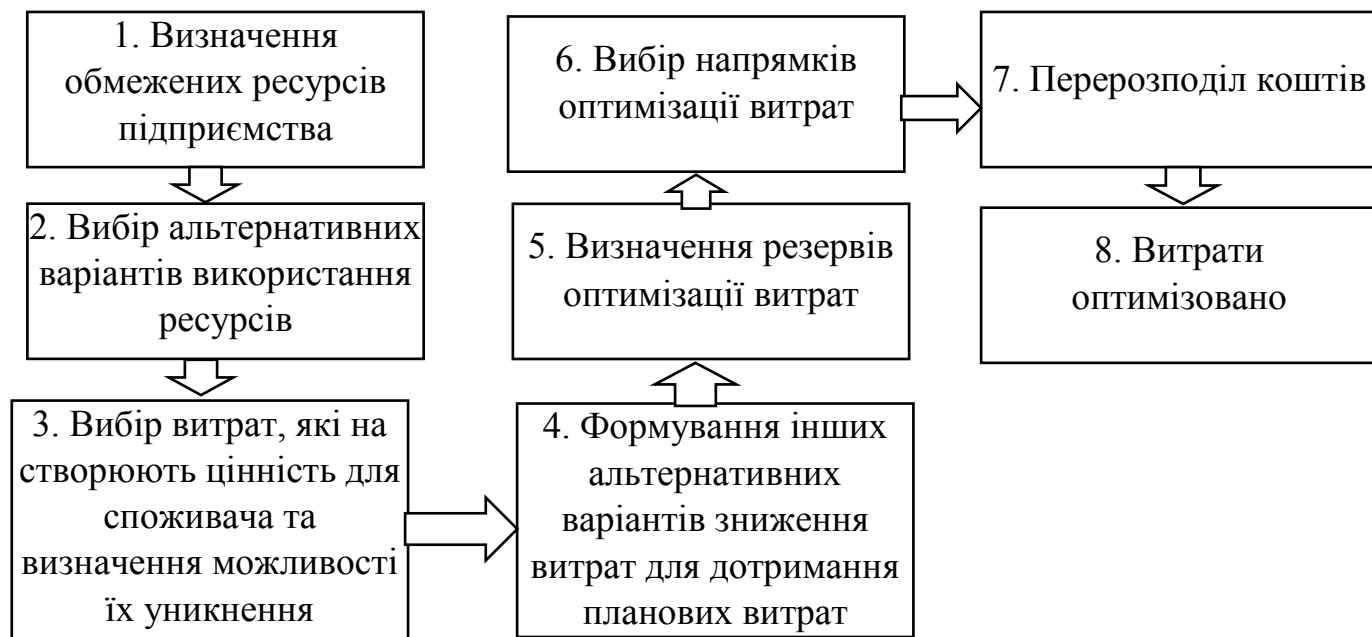
Управління виробничими витратами – це процес управлінської діяльності який спрямований на досягнення значних результатів господарської діяльності і поширюється на всі засоби менеджменту.

Усі витрати компанії, незалежно від їх виду, безпосередньо впливають на результати діяльності компанії. Тому ефективне управління витратами та їх оптимізація є ключовими факторами для безперебійної роботи бізнесу. Встановлення оптимального рівня витрат – це систематичний процес планування, контролю та аналізу витрат з метою прийняття рішень щодо економічної політики компанії з використанням засобів мотивації співробітників на всіх рівнях компанії. Він формує структуру витрат організації. Ефективність оптимізації витрат залежить від якості обліку доходів і витрат, управління ними та подальшого планування цих елементів.

Для ефективною оптимізації витрат бізнесу ми рекомендуємо наступні кроки (рис. 3.1).

Використовуючи послідовність оптимізації витрат компанії, ви можете визначити, які витрати потрібно оптимізувати. Якщо деякі з витрат вашої компанії є

не продуктивними, ви повинні знайти способи зменшити витрати або змінити умови певних процесів або процедур.



**Рис. 3.1. Стадії оптимізації витрат ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»**

Основними факторами зменшення величини витрат на здійснення виробничого процесу в ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» є: зниження витрат на матеріальні ресурси, паливо та енергію на одиницю продукції; зменшення амортизаційних відрахувань; зниження трудоемності виробленої продукції; зниження адміністративних витрат і накладних витрат в процесі виробництва; усунення непродуктивних витрат і втрат. На економію ресурсів сильно впливає багато технічних та економічних факторів. Основним чином рівень витрат формується під дією внутрішньогосподарських чинників: якісний стан технічного рівня виробництва; технологічний рівень виробництва та організації праці; зміни у виробництві. Все це призводить до зниження витрат сировини, енергоресурсів і витрат праці.

Враховуючи вищезазначені ознаки, варто виділити заходи, спрямовані на оптимізацію витрат ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Заходи оптимізації витрат ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»**

Оптимізація витрат компанії здійснюється різними методами. Ці методи мають такі характеристики: простота; точність інформації для прийняття бізнес-рішень. Останні методи оптимізації витрат включають «таргет-костинг, кайзер-костинг, метод збалансованості, оперативно-заявочна кампанія, функціонально-вартісний

аналіз, LCC-костинг, EVA-костинг, XYZ - аналіз, Just-in-time, ABC - аналіз, аутсорсинг, бюджетування» [11, с. 62].

Після порівняння позитивних і негативних аспектів кожного методу ми виявили, що аналіз ABC і XYZ з відповідними коригуваннями груп витрат є найбільш гнучкими методами. Ці методи призначені для визначення економічно найважливіших груп товарів і зниження витрат за рахунок виключення інших груп товарів. Системи «точно вчасно» характеризуються простотою в управлінні, оскільки відсутні браки продукції та запаси, що значно спрощує організацію виробництва. Функціонально-вартісний аналіз дає найбільш точну інформацію для прийняття наступних управлінських рішень, але вимагає використання спеціальних програмних засобів. Для ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» для досягнення зниження витрат на виробництво, рекомендуємо використовувати функціонально-вартісний аналіз.

Реалізація цих методик забезпечується використанням сучасних програмних продуктів для отримання точних розрахунків і спрощення роботи підприємства. Широко використовуються такі програми: COMFAR (UNIDO), Project Expert, пакети від компаній ІНЕК, Альт-Інвест та ін. Однак не всі компанії можуть дозволити собі ці продукти, їх ціна коливається приблизно від 1000 до 4400 \$. Як альтернативу придбанню перелічених програм для ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» пропонуємо інтегрувати комп'ютерні моделі у своє середовище MS Excel. Це спрощує роботу співробітників компанії.

Зниження витрат або оптимізація витрат є найважливішим способом максимізації прибутку та забезпечення конкурентоспроможності. Щоб отримати конкурентну перевагу в ринковій ситуації, необхідно застосувати такі оптимізаційні заходи: шукати шляхи зниження собівартості окремих видів робіт на виробництві; впровадження внутрішнього контролю витрат; впровадження ресурсозберігаючих технологій; ліквідація непродуктивних витрат; усунення браку продукції; підвищення технічної та фінансової дисципліни; підвищення продуктивності праці.



Залежно від цілей, які ставить перед собою компанія, слід використовувати конкретні прийоми оптимізації витрат. Реалізація двох і більше методів може покращити результати оптимізації витрат і позитивно вплинути на економічну діяльність підприємства.

Виробничі витрати є одним із найважливіших показників діяльності підприємства. Досягнення оптимального рівня витрат є важливим, оскільки це дозволяє компаніям збільшувати прибуток і залишатися конкурентоспроможними на ринку зі стабільними цінами. Управління витратами в сучасних компаніях вимагає своєчасного виявлення наявних резервів і подальшої ефективної координації різних аспектів господарської діяльності підприємства.

Як загальноекономічний показник, витрати відображають усі сторони діяльності підприємства: рівень технічної оснащеності виробництва та розвиток технологічних процесів; ступінь організації виробничого процесу; завантаженість виробничих потужностей; економічне використання матеріальних ресурсів та витрат праці, а також інших умов і факторів, що характеризують діяльність підприємства.

Серед основних шляхів оптимізації виробничих витрат, доцільно визначити наступні:

- оптимізація рівня технічного забезпечення;
- удосконалення процесів виробництва та організації робочих місць;
- зміна розмірів та структури виробництва (зниження умовних і постійних витрат);
- зниження витрат на сировину.

Для кожного запропонованого напрямку необхідно скласти перелік заходів для досягнення поставлених цілей в залежності від наявних ресурсів і конкретної ситуації компанії. Отже, підвищення технологічного рівня виробництва може здійснюватися за такими напрямками:

- суворо дотримуватись технічної дисципліни, щоб зменшити втрати через брак;
- економічне використання транспорту та обладнання;

- збалансоване використання виробничих потужностей;
- підвищити рівень організації виробництва для зменшення втрат робочого часу і тривалості виробничого циклу;
- впровадження ефективної системи управління якістю продукції;

Технологічні зміни можуть значно знизити витрати. Це означає, що автоматизація певних виробничих процесів може покращити послідовність і знизити витрати, чим ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» також можуть скористатися, аналізуючи виробництво самих продуктів. Хоча багато компаній вже запровадили високий рівень автоматизації, все ще є значний потенціал для оптимізації робочих процесів. Програмне забезпечення аналізує виробничий процес і визначає час очікування та його причини. Це показує, де матеріали або компоненти недоступні, коли це необхідно, що дозволяє компаніям оптимізувати виробництво, підвищити ефективність і знизити витрати.

Дуже важливим засобом зниження витрат виробництва для компаній є зростання продуктивності праці. Це пояснюється насамперед тим, що економія оплати праці досягається за рахунок приросту рівня її продуктивності, оскільки останнє забезпечує тенденцію зниження собівартості продукції. По-друге, приріст показника продуктивності праці збільшує виробництво, що призводить до спаду собівартості продукції за рахунок непропорційної економії.

Удосконалення виробництва та організації праці можна здійснити в наступних напрямках: підвищення мотивації ваших співробітників та автоматизація виробництва.

Ще один спосіб знизити витрати в цій сфері – змінити постачальника. Якщо постачальники компонентів не бажають пропонувати знижки та не можуть запропонувати дешевші альтернативи, компанії можуть шукати постачальників, які відповідають їхнім потребам і пропонують краще співвідношення ціни та якості.

Зміна обсягу виробництва і структури виробництва (для зниження умовних і постійних витрат) може відбуватися за наступними напрямками: зниження витрат на

обслуговування виробничих процесів; раціоналізація організаційної структури системи управління виробництвом.

Вартість сировини, що входять до кінцевого продукту, є однією з найбільших виробничих витрат. Зменшення цих витрат навіть на невеликий відсоток може призвести до значних змін у собівартості продукції. Зниження витрат на сировину і матеріали можна здійснити в наступних напрямках: зменшити витрати на транспортування та зберігання у ланцюжку поставок та шляхом застосування ресурсозберігаючої технології.

ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» можуть зменшити витрати на компоненти, купуючи більшу кількість компонентів, які відповідають їхнім потребам, або замінюючи дешевші компоненти. У деяких випадках можливо створити конструкцію, яка використовує менше кріпильних елементів або менше матеріалу без шкоди для якості. Врахування цих параметрів часто призводить до зниження собівартості продукції.

Ефективною стратегією зниження виробничих витрат є перевірка компонентів самого продукту. ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» повинні визначити ключові характеристики своїх продуктів, які відповідають за їхній успіх на ринку. Кінцевий продукт можна змінити, щоб зменшити витрати, видаливши другорядні функції, зберігши функції, які цінують клієнти.

Перелік заходів створюється індивідуально в кожному окремому випадку з урахуванням деталей поточної виробничої ситуації та може динамічно змінюватися.

Кожен аспект діяльності ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» відображається у собівартості продукції. Це рівень технічної оснащеності виробництва та розвиток технологічних процесів, ступінь організації виробничих процесів і робочого місця персоналу, повнота використання наявних потужностей, економічність використання матеріальних ресурсів і людської праці, а також інші умови і фактори, що характеризують діяльність. Можна сказати, що за цими показниками слід визначати чинники зниження собівартості продукції. Але,

звичайно, основним і найважливішим чинником зниження собівартості продукції підприємства є зниження витрат і вартості матеріалів. Тому, закупаючи більш дешеву сировину і скорочуючи транспортні витрати, підприємство може оптимізувати витрати та зменшити собівартість окремих видів продукції.

При цьому слід зазначити, що зниження витрат має бути доцільним без шкоди для якості та конкурентоспроможності продукції. Також неприпустимо скорочувати витрати за рахунок погіршення умов для працівників. Тому взагалі доречно говорити про оптимізацію витрат, а не про скорочення.

Системний підхід до зниження собівартості на промислових підприємствах дозволяє безперервно відслідковувати додаткову економію та організувати ефективні шляхи досягнення мети скорочення та скорочення витрат. Такі системи можуть допомогти визначити високі виробничі витрати та розробити стратегії протидії їм.

У рамках корпоративного управління ми розробили бюджетну модель управління витратами.

Детально розглянемо процес реалізації внутрішньогосподарського управління в системі обліку прямих і непрямих витрат, яка є одним із елементів підсистеми внутрішньогосподарського управління на підприємстві. Це включає такі кроки контролю:

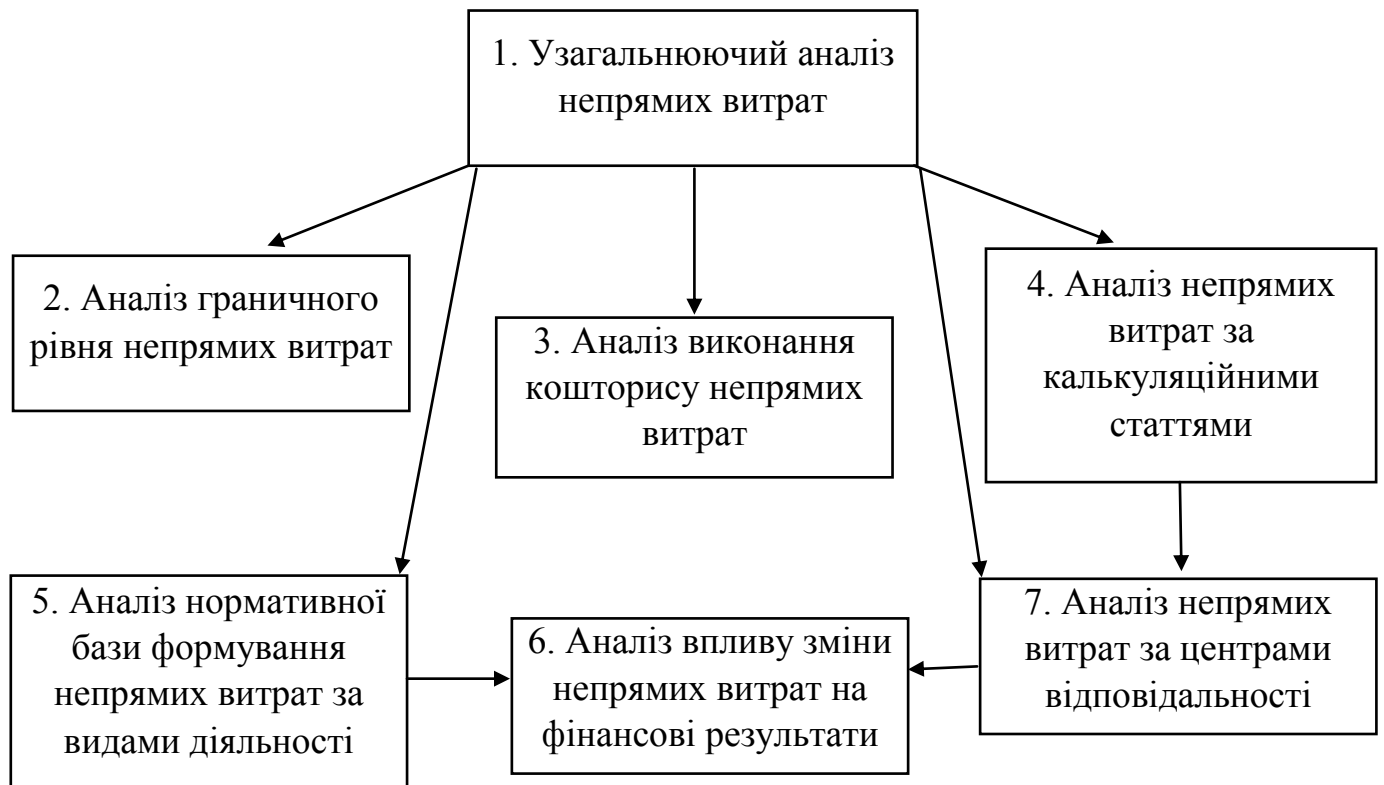
Перевірити правильність документального оформлення господарських операцій для розрахунку прямих і непрямих витрат: наявність відповідних документів для ведення бізнесу щодо прямих та непрямих витрат підприємства; достовірність основних документів, що використовуються для розрахунку прямих та непрямих витрат відповідно до чинного законодавства; сумісність відображення прямих і непрямих витрат у бухгалтерських документах (книгах, відомостях, журналах тощо) з первинними документами.

Наразі ми рекомендуємо для ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» перевірити наступне:

- правильність використання субрахунків, затверджених планом роботи бухгалтерії підприємства, для обліку прямих і непрямих витрат;
- точність відображення економічних операцій в результаті обліку прямих і непрямих витрат компанії в бухгалтерських записах компанії;
- узгодження інформації про прямі та непрямі витрати;
- розподіл накладних витрат: правильний розподіл внутрішніх накладних витрат та непрямих витрат компанії.

Необхідною умовою ефективного внутрішньоекономічного управління прямими та непрямими витратами на підприємстві є використання ефективних аналітичних процедур ефективного управління, до яких відноситься економічний аналіз. Якщо розглядати наведену вище теорію як приклад, то можна виділити представлену на рисунку модель економічного аналізу непрямих витрат підприємств з метою внутрішньогосподарського управління (рис. 3.3).

По-перше, у «загальному аналізі непрямих витрат компанії» ми всебічно оцінюємо (аналізуємо) статус реалізації оцінок непрямих витрат (планів, бюджетів, стандартів, лімітів тощо) на основі економічних факторів. Другий етап - «аналіз граничного рівня накладних витрат підприємства» - оцінка відхилення фактичних витрат від граничного рівня. На третьому кроці, аналізуючи ефективність оцінки непрямих витрат, аналізується продуктивність оцінки непрямих витрат. Четвертий етап – «Аналіз загальновиробничих витрат за видами витрат» – аналіз загальних витрат на різні види продукції з урахуванням загальновиробничих витрат. П'ятий крок стосується аналізу нормативно-правової бази непрямих витрат за видами діяльності. На шостому етапі «Аналіз непрямих витрат за Центром відповідальності» аналізуються непрямі витрати кожного центру відповідальності в організаційній структурі компанії. На сьомому етапі «Аналіз впливу зміни непрямих витрат на кінцеві фінансові результати» оцінюється вплив зміни непрямих витрат підприємства на кінцеві результати виробництва та господарської діяльності комерційних організацій.



**Рис. 3.3. Схема проведення аналізу для цілей внутрішньогосподарського контролю ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»**

Формування системи контролю за витратами ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» полягає у дослідженні процесу управління витратами та його складових з метою вибору найбільш оптимального складу витрат для формування ефективних управлінських рішень.

### **3.2. Впровадження концепції ощадливого виробництва в діяльність ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»**

Існує два підходи до оптимізації витрат: управлінський і технологічний. При технологічному підході успіх у підвищенні ефективності бізнесу в першу чергу зумовлений технологічними інноваціями. Недоліком є те, що використання передових сучасних технологій не впливає на систему управління виробництвом. Управлінський підхід до визначення оптимального виробництва в першу чергу з

точки зору контролю витрат і вимагає технічного переоснащення виробництва тільки в разі необхідності. Тобто, навіть при необхідності впровадження технологічних інновацій, рішення слід приймати лише після створення системи контролю виробництва та визначення фактичних вузьких місць, які вимагають технологічного вдосконалення. Це пов'язано з тим, що оновлення техніки та основних фондів – це дорогий процес, який потребує детального розгляду та розуміння, навіщо саме воно впроваджується та який вплив матиме. Розвиток концепції ощадливого виробництва є справжнім управлінським підходом.

Економічне виробництво – це система організації та управління розробкою продукту, виробництвом і взаємовідносинами з постачальниками та споживачами, за якої продукти точно відповідають вимогам споживачів і виготовляються в менших кількостях порівняно з масовим виробництвом великими серіями. Використовується при збитковому виробництві.

Концепція бережливого виробництва є одним із останніх трендів розвитку менеджменту і стала ще одним каналом виходу західних консультантів на український ринок. Головною метою концепції ощадливого виробництва є усунення всіх видів втрат, матеріальних і фінансових, а також ефективне використання трудових ресурсів.

Впровадження системи ощадливого виробництва в господарську діяльність передбачає скорочення витрат та усунення максимальних втрат при виробництві продукції. Ці втрати включають:

- перевиробництво продукції. Така ситуація виникає, коли кількість виробленої продукції є, але немає попиту, що призводить до відволікання фінансових і матеріальних ресурсів;
- неефективні маршрути транспортування готової продукції до покупців і на склади готової продукції призводять втрат пального;
- додаткові етапи обробки, спричинені помилками розрахунків, зробленими дизайнерами та інженерами під час процесу проектування виробничого процесу.

- на складах виникає надлишок сировини і матеріалів, виникає рівень запасів, а також несуться витрати на облік і зберігання цих запасів.

- випуск неякісної або бракованої продукції, реалізація якої здійснюється за заниженими цінами, розміри яких впливають на зниження прибутку підприємств.

- погана організація робочого місця та часу працівників, що призводить до втрат робочого часу та зниження продуктивності праці. Робітники часто здійснюють непотрібні поїздки з будівельного майданчика на виробництво та передають непотрібне їм обладнання. Такі рухи бажано усунути і тим самим прискорити процес. Це одна з найнеприємніших втрат як для основного персоналу, так і для керівництва, оскільки втрачений час і простої роблять більшість виробничих процесів неефективними та стресовими для працівників.

- погана організація експлуатації обладнання, спричинена надмірним використанням основних засобів, призводить до передчасного зносу та виходу з ладу цих засобів, а їх усунення потребує суттєвих матеріальних витрат на ремонт технічних засобів.

Концепція ощадливого виробництва базується на твердженні, що використання обмежених ресурсів забезпечить формування ефективного виробництва. Суть концепції ощадливого виробництва можна описати двома словами. Ці слова – скорочення та покращення. Скорочення в першу чергу означає економію витрат, досягнуту шляхом мінімізації або, в ідеалі, повного усунення непропорційних витрат часу, зусиль, грошей і ресурсів. Що стосується вдосконалення, то наголошуємо, що економія у виробництві зовсім не обтяжує економіку в цілому, але в основі цієї концепції лежить ретельний аналіз усіх наявних на підприємстві проблем і можливості їх усунення (тобто усунення збитків), щоб удосконалити все, що робить компанія, зробити її більш ефективною, більш гармонійною та досконалою.

Але в процесі вдосконалення повинні бути задіяні всі співробітники компанії, і цей процес має бути безперервним і постійним. Вже одне це свідчить про те, що



впроваджені заходи для локальної та глобальної трансформації в масштабі економічної компанії у формі уникнення збитків, загального та індивідуального зниження витрат, покращення якості продукції, а також підвищення результативності та ефективності гарантовано призведуть до бажаних результатів.

Тому ошадливе виробництво вимагає участі кожного працівника в процесі оптимізації компанії та максимальної концентрації на споживачі. Ошадливе виробництво зосереджується на цінності продукту для споживача, тому рішення, які не додають цінності для споживача, є втратою. Щоб усунути втрати, ця концепція класифікує їх і визначає набір оптимізованих інструментів.

Цілі ошадливого виробництва включають зниження витрат на робочу силу, скорочення часу розробки нових типів продукції, скорочення часу створення продукту, зменшення виробничої площі та складського простору всередині компанії, а також доставку продукції клієнтам за чітких умов. Гарантія доставки до заводу включає продукцію найвищої якості при мінімальних витратах.

В основі ошадливого виробництва лежить процес усунення втрат. Збитки не створюють жодної цінності для покупця, але споживають певну кількість ресурсів. Відповідно до теорії ошадливого виробництва в діяльності компаній можна виділити дві групи. Одна – це операції та процеси, які забезпечують цінність для споживача, а інша – операції та процеси, які не створюють цінності для споживача. У той же час процеси, які не приносять цінності споживачам, називаються збитками і повинні бути виключені з виробничого процесу компанії.

Основними заходами впровадження системи ошадливого виробництва в діяльність ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» є: правильна організація робочого місця; це дозволяє швидко виявити виробничі проблеми, викликані погано організованим робочим місцем; видалення непотрібних предметів, прибирання, підтримання порядку і чистоти, усунення небезпечних ситуацій, створення покрокових інструкцій і підтримання порядку на робочому місці можуть допомогти скоротити втрати робочого часу.

Оптимальне проектування виробничих і технологічних процесів дозволяє зменшити втрати внаслідок неправильного транспортування, виникнення наднормативних запасів і необґрунтованих зупинок роботи.

Розуміння того, що основні процеси відбуваються на виробництві, а не в кабінеті керівництва, наближає керівництво компанії до проблем виробничого процесу та зміцнює трудову дисципліну в колективі.

Ефект синергії від формування особливої корпоративної культури, досягнення спільних цілей і об'єднання зусиль співробітників для зниження витрат є фактично тим «вічним двигуном», який підвищує ефективність виробництва компанії.

Така стратегія ефективного використання обладнання дозволяє контролювати три види втрат, пов'язаних з роботою обладнання: якість, доступність і продуктивність.

Захист від помилок і дефектів. Це включає в себе налаштування систем запобігання помилкам і дефектам. Це значно знижує витрати на виправлення дефектів на виробництві, оскільки витрати на попередження помилок і дефектів завжди менші, ніж витрати на їх усунення.

Наразі ми маємо досвід впровадження ідей ощадливого виробництва в практику ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»». Слід мати на увазі, що проекти підвищення ефективності багатьох українських компаній («Артеріум», «Агросоюз», друкарні «Юнівест Принт» та ін.) виконувалися не під девізом економних практик. Однак залежно від типу змін, які відбуваються і продовжують відбуватися в компанії, можна говорити про застосування багатьох елементів цієї концепції. Тому є всі підстави підкреслити, що будь-яка компанія в будь-якій країні світу, і Україна не є винятком, може успішно освоїти принципи ощадливого виробництва. Найголовніше – усвідомити необхідність комплексного підходу. Іншими словами, трансформація має включати три найважливіші напрями: використання інструментів ощадливого виробництва, оптимізацію організаційної моделі та зміну культури управління.

Проаналізувавши ситуацію в Україні, можна сказати, що реальні можливості для застосування систем ощадливого виробництва вже з'явилися, хоч і досить обмежені. Запровадження системи ощадливого виробництва на підприємстві може не тільки значно знизити витрати на виробництво, а й підвищити культуру працівників, що може принести позитивні зміни в економіку країни.

Основні вимоги концепції ощадливого виробництва дають усі підстави для розробки структури системи ощадливого управління в сенсі структурного підходу до системи. Система складається з двох підсистем: формування та функціонування (рис. 3.4).



**Рис. 3.4** Схема управління підприємством на засадах ощадливого виробництва в ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»

Підсистема формування містить певний набір елементів управління (цілі, завдання, принципи, інструменти), а також показує їх взаємозв'язки.

Системний підхід включає дослідження взаємозв'язку всіх елементів системи, визначення окремих функцій кожного елемента і критеріїв функціонування механізму в цілому, а також підпорядкування окремих елементів для досягнення єдиної спільної мети. Відповідно до системного підходу управління господарським підприємством – це система дій суб'єктів управління щодо керованого об'єкта, спрямована на приведення керованого об'єкта в необхідний стан за допомогою розробки параметрів процесу об'єкта. При цьому об'єкт дослідження розглядається як сукупність зв'язків і елементів у зв'язках.

Предметом управління в запропонованій системі є економіко-організаційні відносини, що виникають у процесі управління компанією з використанням підходів, принципів, засобів і методів концепції ощадливого виробництва.

Особою, яка керує цією системою, є керівництво компанії; керівники відділів і співробітники компанії, які створюють додаткову цінність для кожного клієнта; споживачі; постачальники матеріальних ресурсів та інші партнери по виробничій кооперації, акціонери.

Основна мета управління економічним підприємством полягає в тому, щоб задовольнити вимоги і потреби конкретних споживачів, постачальників матеріальних ресурсів, інших партнерів по виробничій кооперації, акціонерів, кожного працівника підприємства та всіх інших осіб, груп і установ, яких це стосується.

Основні цілі управління ощадливим виробництвом є основою для створення цілей ощадливого бізнесу, таких як: мінімізація витрат, максимізація якості, забезпечення гнучкості та швидкого реагування, а також стабільності функціональності та розвитку.

Мінімізація витрат досягається не тільки скороченням усіх видів витрат у виробництві продукції та інших видах підприємницької діяльності (маркетинг,

проектування та будівництво, логістика, інновації, менеджмент тощо), а й скороченням невиробничих витрат.

Максимальне підвищення якості не означає чисто механічне посилення початкового контролю якості продуктів і послуг, а радше систематичне забезпечення та постійне покращення якості всіх видів діяльності відповідальної компанії. Це означає забезпечення якості всіх вхідних ресурсів і якості всіх процесів та кінцевих результатів.

Третім пріоритетом даної концепції є гнучке та швидке реагування на зміни бізнес-ситуації компанії в ринковому середовищі.

Поточна стабільність роботи та розвитку є ще одним орієнтиром при веденні ощадливого виробництва. Це включає забезпечення внутрішньої стабільності ощадливого виробництва та зовнішньої гнучкості для досягнення успіху на ринку в довгостроковій перспективі.

Як і будь-яка інша система, системи управління ощадливим бізнесом базуються на чітко визначених принципах, заснованих на фактичних даних.

Принцип раціональності є одним із найважливіших. Ідея раціональності буквально пронизує всю концепцію ощадливого виробництва, адже саме вона спрямовує компанію на те, щоб дослідити втрати часу та матеріальних ресурсів, які використовуються в процесі виробництва.

Третій головний принцип, що лежить в основі концепції ощадливого виробництва, - принцип потоку. Характеризується застосуванням певних методів організації виробництва в практиці промислових підприємств. Останні два принципи ощадливого виробництва, досконалість і спільнота, йдуть рука об руку. Досконалість знаходить своє втілення в прагненні досконалості в кожному, скрізь і в усьому. Відповідно до принципу спільноти, всі співробітники компанії повинні бути віддані впровадженню інструментів і поширенню філософії ощадливого виробництва.

Максимально можливої користі від впровадження концепцій ощадливого виробництва в компаніях можна досягти, лише якщо ці принципи добре розуміти та застосовувати їх комплексно, забезпечуючи послідовний напрям.

На кожному етапі ведення ощадливого виробництва підбирається інструментарій, причому вибір конкретного інструментарію залежить від типу виробництва, виробничого потенціалу підприємства, виду діяльності, цілей, завдань, принципів і рівня підприємства. організація управління.

Особливу увагу слід приділити визначенню кінцевого результату ощадливого виробництва, тобто ступеня досягнення основних цілей. Якщо система відповідає заданим вимогам і вирішує поставлене завдання, вдосконалення не потрібно. І навпаки. Отже, повний результат свідчить про те, що ведення ощадливого виробництва є максимально ефективним, а частковий результат потребує уточнення та вдосконалення окремих його елементів.

У результаті аналізу великої кількості наукової літератури, присвяченої процесу впровадження економічних принципів на підприємствах, можна виділити основні етапи процесу впровадження ощадливого виробництва в діяльність ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» (табл.3.1).

Однак слід зазначити, що вся компанія зазвичай не може відразу перейти на принципи ощадливого виробництва. У більшості випадків впровадження починається з оптимізації «конкретних сфер, процесів або завдань в окремих бізнес-підрозділах». Тільки тоді воно поступово пошириться по всій організації.

Іншими словами, навіть якщо немає кризи, коли керівники намагаються запровадити ощадливе виробництво у своїх компаніях, вони повинні штучно його створювати. Таке унікальне ставлення до організаційних криз є однією з яскравих суперечностей цієї організаційно-управлінської концепції.

Середня ефективність впровадження ощадливого виробництва в промисловості характеризується скороченням тривалості виробничого циклу до 25%, скороченням виробничого простору на 25%, та зростанням якості виробництва

до 40%. Підвищення продуктивності складе 55%, непродуктивні втрати зменшуються на 1-2%.

Таблиця 3.1

**Черговість етапів впровадження ощадливого виробництва в ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»**

Етап	Характеристика етапу
1. Діагностика	Першим кроком є визначення існуючої операційної ефективності та виявлення причин втрат і потенційних можливостей для покращення ланцюжка створення вартості. На цьому етапі створюються та аналізуються карти процесів, щоб визначити місця простоїв і втрат, а також визначити продуктивність праці та частку роботи, яка створює вартість
2. Розробка цілей розвитку та стратегічних пріоритетів	Другий етап спрямований на визначення бажаного майбутнього бачення компанії. На основі оцінки загальної ситуації, характеру причин збитку та можливостей для покращення визначаються основні цілі, яких компанія хоче досягти шляхом впровадження більш справедливого виробництва, та визначаються стратегії розвитку компанії. На цьому етапі також розробляється план дій для вищого керівництва, кожен співробітник інформується про очікувані зміни, розробляються ключові показники ефективності для оцінки досягнутих результатів.
3. Перехід на роботу за принципами ощадливого виробництва.	Третій етап стосується покращення потоку матеріалів та інформації, забезпечення його безперервності та усунення видів діяльності, які не створюють цінності для споживачів і не потребують підтримки. Крім того, цей крок передбачає адаптацію процесу до ритму та каденції, встановлених стандартизацією процедур. На промислових підприємствах стандартизація процедур забезпечує скорочення термінів адаптації обладнання, мінімізацію помилок при обробці робочих завдань, встановлення чітких часових норм для кожного завдання тощо.
4. Інституціоналізація ощадливого виробництва	Четвертий етап передбачає формування стійкої моделі організаційної взаємодії на основі формалізованих правил, неформальних корпоративних цінностей і норм поведінки співробітників. Інституціоналізація базується на комплексному застосуванні принципів ощадливого виробництва по всьому ланцюжку створення вартості, від постачальника до споживача, для досягнення значних довгострокових переваг. На рівні виробництва це допомагає знизити витрати, оптимізувати використання ресурсів, а на рівні всієї компанії – знайти нові виробничі можливості, покращити відносини з постачальниками та підвищити конкурентоспроможність компанії.
5. Моніторинг	На п'ятому етапі здійснюється систематичний моніторинг процесів впровадження та результатів ощадливого виробництва в компанії з метою усунення перешкод і підтримки постійного вдосконалення діяльності. Цей моніторинг використовуватиме показники ефективності, розроблені на другому етапі.

Наразі в ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» пропонуємо провести реструктуризацію виробництва. Планується два етапи. Перший варіант – короткострокова оптимізація процесів без використання значних фінансових ресурсів (мінімізація переміщень, розподіл часу всіх видів робіт, оптимізація запасів, раціональне використання технічного обладнання тощо). Другий аспект пов'язаний з модернізацією виробництва, що потребує значних капіталовкладень. У таблиці 3.2 наведено очікувані результати від реалізації пропозиції.

Таблиця 3.2

**Прогнозовані техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»»**

Показник	2022 р.	Проект	Проект до 2022 р.	
			абсолютна зміна, +	відносна зміна, %
Виробничі витрати, тис. грн.	41535	36278,7	-5256,3	-12,7
у тому числі:				
Матеріальні витрати	33235	29845	-3390	-10,2
Витрати на оплату праці	3842	3552	-290	-7,5
Відрахування на соціальні заходи	1391	1287	-104,3	-7,5
Амортизація	369	350	-19	-5,1
Інші операційні витрати	2698	1245	-1453	-53,9
Чисельність працівників, осіб	78	72	-6	-7,7
Чистий прибуток, тис. грн.	861	1254	393	45,6
Рівень рентабельності, %	2,07	3,46	1,38	x

Результати табл. 3.2 демонструють, що за рахунок впровадження концепції «ощадливого виробництва» загальна сума виробничих витрат зменшиться на 12,7 %. Значне зменшення суми витрат відбудеться за рахунок зменшення матеріальних витрат на 10,2 %. Зниження витрат на матеріали зумовлено оптимізацією структури виробництва та уникненням непродуктивних витрат. Оптимізація трудового процесу забезпечила вивільнення 6 працівників, що обумовило зменшення витрат на оплату праці на 7,5 %. Впровадження концепції «ощадливого виробництва» ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» забезпечило приріст прибутку на 393



тис. грн. та дало змогу отримати приріст рівня рентабельності на 1,38 відсоткові пункти.

Зі сказаного вище приходимо до висновку, що концепція ощадливого виробництва є сучасним універсальним організаційно-управлінським підходом, а її принципи є основою як для проектів створення нових підприємств, так і для проектів модернізації існуючих виробництв. Про універсальність цієї концепції свідчить також те, що її інструментарій однаково може бути застосований до компаній виробничої та невиробничої сфер, компаній різного розміру, галузевої спеціалізації, позиції на ринку тощо.

Крім того, реалізація концепції ощадливого виробництва для ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» не потребує великих капіталовкладень, оскільки йдеться не про «технократичний шлях», а про «культурну реструктуризацію».

### **Висновки до розділу 3**

1. Основними факторами зниження виробничих діяльності ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» є: скорочення витрат на сировину, матеріали, паливо та енергоресурси на одиницю продукції; зменшення амортизаційних відрахувань на одиницю продукції; зниження трудомісткості окремих виробничих процесів та видів продукції; зниження невиробничих витрат і накладних витрат в процесі виробництва; усунення виробничих втрат. Для ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» для досягнення зниження витрат на виробництво, рекомендуємо використовувати функціонально-вартісний аналіз. Реалізація цих методик забезпечується використанням сучасних програмних продуктів для отримання точних розрахунків і спрощення роботи підприємства. Як альтернативу придбанню дорогих програмних продуктів для ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» пропонуємо інтегрувати комп'ютерні моделі у своє середовище MS Excel.

2. З метою оптимізації витрат пропонуємо ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» програму реструктуризації виробництва, яка буде складатися з двох етапів: управлінського та технологічного. В рамках управлінського етапу пропонується провести короткострокову оптимізацію процесів без використання значних фінансових ресурсів (мінімізація переміщень, розподіл часу всіх видів робіт, оптимізація запасів, раціональне використання технічного обладнання тощо – концепція «ощадливого виробництва»). Другий аспект пов'язаний з модернізацією виробництва, що потребує значних капіталовкладень.

3. За рахунок використання підходу «ощадливого виробництва» до виробничого процесу загальна сума витрат зменшиться на 12,7 %. Значне зменшення суми витрат відбудеться за рахунок скорочення витрат матеріальних ресурсів на 10,2 %. Зниження витрат на матеріали зумовлено оптимізацією структури виробництва та уникненням непродуктивних витрат. Вдосконалення трудового процесу забезпечила вивільнення 6 працівників, що обумовило зменшення витрат на заробітну плату на 7,5 %. Впровадження даної пропозиції в діяльність ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» забезпечило приріст прибутку в 393 тис. грн. та дало змогу отримати приріст рівня рентабельності на 1,38 відсоткові пункти. Інструментарій концепції «ощадливого виробництва» однаково може бути застосований до компаній виробничої та невиробничої сфер, компаній різного розміру, галузевої спеціалізації, позиції на ринку тощо.

## ВИСНОВКИ

1. Джерелом витрат виробництва виступають ресурси, які необхідні для здійснення виробничого процесу (природні, трудові, капітальні та поточні, безпосередня підприємницька діяльність). Звичайні витрати включають виробничі витрати, витрати за фінансовими потоками, втрати капіталу та інші види витрат. Керівники повинні звернути особливу увагу на витрати на виробничу діяльність. Для цілей управління витрати групуються за наступними статтями витрат: витрати на матеріальні ресурси, кошти на виплату заробітної плати, відрахування на соціальну діяльність та інші операційні витрати.

2. Під управлінням витратами виробництва розуміють комплекс заходів, спрямованих на визначення найбільш необхідних і в той же час доцільних з економічно-технічної точки зору витрат і забезпечення раціонального нормування та оптимальної планово-облікової діяльності, що забезпечується оперативним шляхом. Управління витратами дозволяє користувачам отримати необхідну інформацію для обліку, планування, аналізу та контролю витрат на конкретній компанії. Детальне вивчення та аналіз впливу різних факторів на витрати вимагає побудови єдиної системи управління витратами для забезпечення безперебійного функціонування підприємств на ринку та отримання прибутку від діяльності.

3. Дослідження кваліфікаційної роботи проводилося за матеріалами ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»», основним видом діяльністю якого є будівництво житлових і нежитлових приміщень. Проведений аналіз діяльності ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» свідчить, що за останні роки ефективність господарської діяльності підприємств покращилася. Підприємство стало прибутковим у 2021-2022 роках. Така тенденція зумовлена випередженням зростання доходів над зростанням витрат.

4. Проаналізувавши динаміку виробничих витрат ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»», визначено значне зростання за усіма статтями витрат.

Загальні виробничі витрати підприємства зросли в 2022 році в три рази проти рівня 2020 року. Проведене аналітичне вирівнювання демонструє стабільне зростання витрат, та вказує що операційні витрати ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» щороку збільшуються в середньому на 3,9 млн. грн.

5. Аналіз показує, що з метою забезпечення ефективного використання ресурсів ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» та оптимізації витрат бажано створити комплексну систему управління виробничими витратами. Побудова такої системи повинна відбуватися з урахуванням визначених цілей, завдань, принципів, методів, інструментів, функцій і компонентів системи управління витратами, при цьому повинна бути адаптованою до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Оптимальний процес управління витратами, дозволить забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції на основі оптимального рівня собівартості та цін, дасть змогу оперативно отримати актуальну та якісну інформацію про собівартість товарів та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

6. Основними факторами зниження виробничих діяльності ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» є: скорочення витрат на сировину, матеріали, паливо та енергоресурси на одиницю продукції; зменшення амортизаційних відрахувань на одиницю продукції; зниження трудомісткості окремих виробничих процесів та видів продукції; зниження невиробничих витрат і накладних витрат в процесі виробництва; усунення виробничих втрат. Для ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» для досягнення зниження витрат на виробництво, рекомендуємо використовувати функціонально-вартісний аналіз. Реалізація цих методик забезпечується використанням сучасних програмних продуктів для отримання точних розрахунків і спрощення роботи підприємства. Як альтернативу придбанню дорогих програмних продуктів для ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» пропонуємо інтегрувати комп'ютерні моделі у своє середовище MS Excel.

7. З метою оптимізації витрат пропонуємо ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» програму реструктуризації виробництва, яка буде складатися з двох етапів: управлінського та технологічного. В рамках управлінського етапу пропонується провести короткострокову оптимізацію процесів без використання значних фінансових ресурсів (мінімізація переміщень, розподіл часу всіх видів робіт, оптимізація запасів, раціональне використання технічного обладнання тощо – концепція «ощадливого виробництва»). Другий аспект пов'язаний з модернізацією виробництва, що потребує значних капіталовкладень.

8. За рахунок використання підходу «ощадливого виробництва» до виробничого процесу загальна сума витрат зменшиться на 12,7 %. Значне зменшення суми витрат відбудеться за рахунок скорочення витрат матеріальних ресурсів на 10,2 %. Зниження витрат на матеріали зумовлено оптимізацією структури виробництва та уникненням непродуктивних витрат. Вдосконалення трудового процесу забезпечила вивільнення 6 працівників, що обумовило зменшення витрат на заробітну плату на 7,5 %. Впровадження даної пропозиції в діяльність ТОВ «Українська Будівельна Фірма «ІНВЕСТБУД»» забезпечило приріст прибутку в 393 тис. грн. та дало змогу отримати приріст рівня рентабельності на 1,38 відсоткові пункти. Інструментарій концепції «ощадливого виробництва» однаково може бути застосований до компаній виробничої та невиробничої сфер, компаній різного розміру, галузевої спеціалізації, позиції на ринку тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адвокатова Н.О., Повод Т.М. Управлінські рішення щодо оптимізації структури витрат. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 1. С. 67-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnven\\_2020\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnven_2020_1_9)
2. Андрющенко І.Є., Семенова А.О. Концепція стратегічної моделі управління витратами машинобудівних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 22. С. 17-23.
3. Артамонова Н.С., Акулюшина М.О. Управління витратами: навч. посіб. Одес. нац. політехн. ун-т. - К.: SBA PRINT: Сладкевич Б. А., 2017. 116 с.
4. Бабміндра Д.І., Череп О.Г. Управління витратами виробництва як інструмент в системі управління підприємством за умови глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 221-225. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vchnu\\_ekon\\_2020\\_2\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vchnu_ekon_2020_2_41)
5. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
6. Безчасний О., Ярмоліцька О., Липовецька Д. Аналіз структури операційних витрат промислових підприємств. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія: Економіка і управління*. 2018. Вип. 42(2). С. 149-160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_eiu\\_2018\\_42\(2\)\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2018_42(2)_16)
7. Бенькович А.Є., Ломтева І.М., Сначов М.П. Управління витратами та їх оптимізація на промисловому підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 249-250. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2017\\_58\\_\\_139](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_58__139)
8. Бровді І. І. Напрямки раціоналізації операційних витрат підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2017. Вип. 4. С. 31-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2017\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2017_4_7)

9. Будинський Р. З. Модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52(1). С. 122-127. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2020\\_52\(1\)\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_52(1)_21)
10. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
11. Великий Ю.М., Прохорова В.В., Сабліна Н.В. Управління витратами підприємства. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2009. 192 с
12. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
13. Волкова М.В., Швед А.Б. Удосконалення системи управління витратами на будівельному підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 225-231. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_3\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_3_34)
14. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
15. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.
16. Григорова З. В., Кваско А.В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2. С. 18-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2021\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2021_2_5)
17. Данилюк М.О., Лещій В.Р. Управління витратами на промислових підприємствах. Науково-практичний посібник: Наукове видання. Івано-Франківськ: ПП Супрун, 2006. 172 с.
18. Домбровська Н. Р. Особливості методики оцінки відхилень витрат виробництва в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 43. С. 217-222. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2020\\_43\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2020_43_38)

19. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами і витратами: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 320 с.
20. Квасницька Р. С. Теоретичний базис управління витратами підприємства. *Modern economics*. 2022. № 34. С. 50-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2022\\_34\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2022_34_9)
21. Ключ Ю.І. Оцінювання економічної ефективності управління затратами промислових підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1(2). С. 172-176. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2018\\_1\(2\)\\_\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_1(2)__38)
22. Ковальова О. Управління витратами господарської діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6. С. 85-95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2019\\_6\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2019_6_12)
23. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хлап'юнов Л.Ю., Макухін Г.А. Управління затратами підприємства: монографія. К.: Лібра, 2007. 319 с.
24. Коненко В.В., Гайденко С.М., Соколов Д.В. Синтез методів організації ефективного управління витратами підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 102-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2021\\_5\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_5_20)
25. Концева В.В., Лук'яненко К.О. Теоретичні аспекти поняття управління витратами виробництва. *Вісник Національного транспортного університету*. 2019. № 2. С. 101-108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu\\_2019\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2019_2_14)
26. Котлярова В.Г., Деренська Я.М., Гладкова О.В. Формування підходу до управління витратами промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 198-204. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_11\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_11_31)
27. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Когут У.І. Управління витратами на підприємствах: Навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2014. 244 с.
28. Латишева О.В., Касьянюк С.В., Голубова І.В., Хаджийський Є.А. Витрати підприємства: можливості управління та оптимізації на основі функціонального моделювання та перепроєктування бізнес-процесів. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 67-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2019\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2019_2_13)



29. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
30. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 4. С. 140-147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2020\\_4\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_4_26)
31. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
32. Мещеряков В.Є. Управління витратами в умовах забезпечення ефективності виробництва. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 1. С. 446-457. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2019\\_1\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_1_43)
33. Москаленко В. А. Механізм впровадження системи управління витратами на підприємствах агропромислового виробництва. *Агроекологічний журнал*. 2021. № 1. С. 196-205. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrog\\_2021\\_1\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrog_2021_1_23)
34. Назаренко Т.П., Франчук І.Б., Вітер С.А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83-89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2021\\_7\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_7_16)
35. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
36. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
37. Нестеренко С.А. Теоретичні аспекти та методологічні підходи управління витратами. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 13-22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2019\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_1_4)
38. Олійник Т.І., Зайцева К.В. Система управління витратами підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11(2). С. 563-566. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2019\\_11\(2\)\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11(2)_57)

39. Омельниченко О.С. Напрями оптимізації витрат в системі управління. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRNefek\\_2016\\_4\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRNefek_2016_4_29)
40. Омецінська І. Особливості формування витрат операційної діяльності за елементами. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 4. С. 159-174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRNvtneu\\_2022\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRNvtneu_2022_4_13)
41. Партин Г. О. Управління витратами підприємства : концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія. К.: УБС НБУ, 2008. 219 с.
42. Первуляк І.В., Скляр Є.В. Особливості формування фінансового результату через управління витратами. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 54-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2020\\_15\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2020_15_10)
43. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4. С. 55-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2020\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_4_11)
44. Попрозман О. І. Управління витратами для підвищення показників ефективності діяльності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 75-83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRNfrvu\\_2022\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRNfrvu_2022_1_13)
45. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
46. Пчелинська Г.В. Понятійно-категоріальні засади управління витратами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27(2). С. 48-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRNnvuumevcg\\_2019\\_27\(2\)\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRNnvuumevcg_2019_27(2)_11)
47. Радіонова Н. Й. Організаційна структура реалізації моделі управління затратами на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 142-149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRNvetp\\_2018\\_61\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRNvetp_2018_61_20)
48. Радіонова Н. Й. Теоретико-методичні аспекти розроблення стратегії управління затратами на промисловому підприємстві. *Науковий вісник Національної академії*

- статистики, обліку та аудиту*. 2018. № 1-2. С. 182-187. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat\\_2018\\_1-2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2018_1-2_16)
49. Савіна К.О., Новікова О.В. Міжнародна практика управління витратами будівельного виробництва та її застосування у будівельно-монтажному підрозділі корпорації. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2018. № 3. С. 23-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba\\_2018\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2018_3_6)
50. Серьогіна Д.О., Куш А.В. Удосконалення системи управління витратами на будівельних підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(1). С. 177-181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_47\(1\)\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_47(1)_35)
51. Стрекалов С.М., Лебеденко О.В. Теоретичні аспекти управління витратами виробничого підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 121-122.
52. Тарасенко С.І. Управління витратами: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 304 с.
53. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
54. Ткаченко Т.П., Токарська Ю.О. Управління витратами на підприємствах будівельної галузі за умов використання концепції ланцюжка цінностей. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_6\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_6_25)
55. Третяк Н. М. Управління витратами підприємства з використанням системи «ощадливого виробництва». *Фінансовий простір*. 2018. № 1. С. 137-144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin\\_pr\\_2018\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2018_1_18)
56. Труніна І.М., Онищенко О.В. Методичні підходи до управління затратами промислових підприємств. *Modern economics*. 2018. № 7. С. 182-191. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2018\\_7\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_7_22)

57. Фостолович В.А., Сімаков О.О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 36-45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2019\\_10\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_10_8)
58. Хачатурян Б. О. Методологічні засади формування системи управління витратами підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 3. С. 228-234. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2018\\_3\\_3\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2018_3_3_31)
59. Хорунжак Н.М., Портоварас Т.Р. Аналіз операційних витрат: джерела та методи. *Інноваційна економіка*. 2019. № 7-8. С. 132-139. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2019\\_7-8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2019_7-8_20)
60. Черняєва О.О. Особливості формування системи управління витратами підприємства: теоретичний аспект. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2017. Вип. 1. С. 96-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nprmaupe\\_2017\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nprmaupe_2017_1_17)
61. Чичуліна К.В., Чапча І.О. Формування оптимальної системи управління витратами підприємств (на прикладі ПРАТ «Полтавський машинобудівний завод»). *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_24)
62. Шульга М.О. Економічне обґрунтування заходів з оптимізації витрат підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 154-158. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2020\\_31\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_31_27)
63. Шуміло О.С., Пакуліна А.А., Далудіна І.В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 306-311. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_5\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_5_42)
64. Яценко Т.О., Свистун Л.А. Процеси та методи оптимізації витрат у системі завдань управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_5\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_59)