

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління_____.

Кафедра економіки і підприємництва_____.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

_____магістра_____.

на тему: Управління витратами як елемент економічного управління
підприємством

здобувач _____І_____.курсу _____групи . ЕК-24дм_____.

спеціальність: . 051 Економіка_____.

_____Кулик Є. А._____.

(ПІБ здобувача)



(підпис)

Керівник роботи . доц., к.е.н. Вахлакова В.В. .
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)



(підпис)

Київ – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет . економіки і управління .

Кафедра . економіки і підприємництва .

Освітній ступінь магістр .

Спеціальність .051 Економіка .

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

..

_____.

«_____». 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кулику Єгору Анатолійовичу

(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Управління витратами як елемент економічного управління підприємством

керівник роботи .Вахлакова Вікторія володимирівна, к.е.н., дццент .
(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від «09.» жовтня 2025 року № 190/14

2. Строк подання студентом роботи до захисту 17 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація організаційну структуру управління підприємством. 3.3. Інформація про сучасні технології в сфері діяльності підприємства. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи. .

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити):

4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Загальна характеристика підприємства та сфери його діяльності. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Дослідження рівня

та динаміки витрат підприємства. 4.5. Організація управління виробничими витратами в ТОВ “БУДІНВЕСТ”. 4.6. Оптимізація рівня виробничих витрат ТОВ “БУДІНВЕСТ”. 4.7. Впровадження концепції ощадливого виробництва в ТОВ “БУДІНВЕСТ”».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):
Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

6. Консультанти розділів

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

7. Дата видачі завдання «10» жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2025 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2025 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2025 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2025 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2025 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2025 р.	

Здобувач


(підпис)

Кулик Є.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Вахлакова В.В.
(прізвище та ініціали)

ANNOTATION

Thesis: 89 pp., 9 tables, 14 figures, 44 pages.

"Analysis of the economic activity of an enterprise as a basis for making management decisions"

The object of the study is the process of making management decisions and their impact on the accounting activities of the enterprise "Zernovy produkty" LLC.

The purpose of the study is to evaluate and generalize the application of forecasting methods in the process of making managerial decisions, as well as to identify ways to improve their effectiveness.

Research methods: the method of logical construction of conclusions, comparison, dynamic analysis, financial analysis, elements of technical and economic analysis, statistical methods.

Economic analysis in management is a key tool for effective management of industrial and commercial enterprises. It serves to control the rational and economical use of resources in order to achieve commercial success and fulfill financial obligations to the state. Making effective decisions in the operational, innovation, investment, financial, marketing, personnel, information and telecommunications, and foreign economic spheres of a market economy contributes to creating conditions for the effective functioning and development of an enterprise.

The work is designed in accordance with methodical recommendations.

ANALYSIS, ACTIVITY, RESEARCH, EFFICIENCY, ASSESSMENT,
ENTERPRISE, RESOURCE, REFORM, SOLUTION, SYSTEM, STRUCTURE,

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота: 81 стор., 9 табл., 14 рис., 44 дж.

"Аналіз економічної діяльності підприємства як база для прийняття управлінських рішень»

Об'єкт дослідження – процес прийняття управлінських рішень та їх вплив на облікову діяльність підприємства ТОВ "Зернові продукти».

Метою дослідження є оцінка та узагальнення застосування методів прогнозування у процесі прийняття управлінських рішень, а також визначення шляхів підвищення їх ефективності.

Методи дослідження: метод логічної побудови висновків, співставлення, динамічного аналізу, фінансового аналізу, елементів техніко-економічного аналізу, статистичних методів.

Економічний аналіз в управлінні є ключовим інструментом ефективного керівництва виробничими та комерційними підприємствами. Він слугує контролем за раціональним і економним використанням ресурсів з метою досягнення комерційного успіху та виконання фінансових зобов'язань перед державою. Прийняття ефективних рішень в операційній, інноваційній, інвестиційній, фінансовій, маркетинговій, кадровій, інформаційно-телекомунікаційній та зовнішньоекономічній сферах ринкової економіки сприяє створенню умов для ефективного функціонування та розвитку підприємства.

Робота оформлена у відповідності до методичних рекомендацій.

АНАЛІЗ, ДІЯЛЬНІСТЬ, ДОСЛІДЖЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОЦІНКА, ПІДПРИЄМСТВО, РЕСУРС, РЕФОРМУВАННЯ, РІШЕННЯ, СИСТЕМА, СТРУКТУРА

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Економічна сутність та класифікація витрат у системі управління виробництвом	10
1.2. Характеристика процесу управління виробничими витратами на підприємстві	20
1.3. Методологічні засади оцінювання ефективності управління витратами	26
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	36
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ В ТОВ «БУДІНВЕСТ»	37
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	
2.1. Організаційно-економічні особливості діяльності ТОВ «БУДІНВЕСТ»	37
2.2. Дослідження рівня та динаміки витрат підприємства	44
2.3. Організація управління виробничими витратами в ТОВ «БУДІНВЕСТ»	50
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	56
РОЗДІЛ 3. ДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ «БУДІНВЕСТ»	57
3.1. Оптимізація рівня виробничих витрат ТОВ «БУДІНВЕСТ»	57
3.2. Впровадження концепції ощадливого виробництва в ТОВ «БУДІНВЕСТ»»	64
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	73
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

У реаліях сучасної економіки промислові підприємства змушені активно впроваджувати інноваційні технології, модернізувати виробниче обладнання та вдосконалювати управлінські підходи. Лише за таких умов можливо підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності продукції та зміцнювати позиції компанії на ринку. Зростаюча конкуренція всередині країни вимагає від керівництва оперативних та обґрунтованих рішень, що дозволяють швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, забезпечувати прибутковість і визначати оптимальні обсяги виробництва для більш ефективного використання наявних ресурсів. При цьому підвищення прибутку шляхом збільшення цін стає дедалі менш реалістичним варіантом для більшості підприємств.

Після вступу України до СОТ конкурентний тиск з боку іноземних виробників значно посилюється, що загострило потребу у випуску якісної продукції з мінімальними витратами та застосуванні прогресивних методів організації праці. Одним із ключових елементів забезпечення конкурентоспроможності є ефективне управління витратами на виробництво. Рациональна система контролю витрат має не лише зменшувати їх рівень, а й формувати збалансовану структуру, яка дає змогу зберігати високу якість продукції та, за інших рівних умов, знижувати її собівартість.

Прибуток, як інтегральний показник результативності діяльності підприємства, є основою розвитку виробництва та стимулом для подальшого вдосконалення бізнес-процесів. Саме витрати формують базу для розрахунку кінцевого фінансового результату, тому значення їх ефективного управління є надзвичайно високим.

Питання організації та оптимізації виробничих витрат досліджували як українські, так і зарубіжні науковці. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних засад управління витратами зробили Артамонова Н.С., Варава Л.М., Великий Ю.М., Гайденок С.М., Григорова З.В., Данилюк М.О., Іванюта П.В., Клюс Ю.І., Козаченко Г.В., Коненко В.В., Кузьмін О.С., Лещій В.Р., Лугівська

О.П., Мельник О.Г., Партин Г.О., Погорелов Ю.С., Тарасенко С.І., Череп О.Г. та інші дослідники.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління витратами виробництва на підприємстві.

Завдання, що визначені для реалізації поставленої мети, передбачають:

- з'ясування сутності витрат та їх класифікації у системі управління виробничою діяльністю;
- дослідження специфіки управління витратами на підприємстві;
- розкриття методичних підходів до оцінювання ефективності управління витратами;
- характеристику діяльності ТОВ «БУДІНВЕСТ»;
- аналіз рівня, складу та тенденцій зміни виробничих витрат підприємства;
- дослідження системи організації управління виробничими витратами в ТОВ «БУДІНВЕСТ»;
- визначення ключових напрямів оптимізації витрат;
- обґрунтування можливостей упровадження концепції «ощадливого виробництва» у діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження виступає система управління виробничими витратами підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні інструменти удосконалення управління операційними витратами ТОВ «БУДІНВЕСТ».

Методологічною основою роботи є системний підхід до аналізу економічних процесів, що передбачає використання монографічного, абстрактно-логічного, економіко-статистичного, розрахунково-конструктивного методів, а також прийомів системного аналізу для формування узагальнень і висновків.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення управління витратами

виробництва. У роботі запропоновано програму реструктуризації, що включає два взаємопов'язані етапи: управлінський та технологічний. Управлінський етап передбачає короткострокову оптимізацію виробничих процесів без значних фінансових інвестицій — шляхом скорочення нераціональних переміщень, оптимізації використання робочого часу, зменшення надлишкових запасів та підвищення ефективності використання технічних засобів відповідно до принципів «ощадливого виробництва». Технологічний етап стосується модернізації виробничих потужностей і потребує залучення капітальних інвестицій.

Практичне значення роботи полягає у можливості впровадження запропонованих заходів і рекомендацій у діяльність ТОВ «БУДІНВЕСТ» з метою підвищення ефективності управління витратами виробництва.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність та класифікація витрат у системі управління виробництвом

Собівартість є однією з найскладніших і водночас найбільш вагомих економічних категорій, що безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства. Відомості про витрати займають ключове місце в управлінській системі як на рівні підприємства в цілому, так і в діяльності його окремих підрозділів.

Вивчення витрат є об'єктивною необхідністю, адже саме вони формують основу цінової політики організації, відображають технічний рівень виробництва, організацію трудового процесу та якість управління, що визначається шляхом співставлення витрат і отриманих результатів.

Витрати виробництва виникають у процесі використання виробничих ресурсів — природних, трудових, капітальних та поточних. Кожний із цих ресурсів формує відповідний вид витрат: природні ресурси — земельну ренту, трудові — заробітну плату, капітал — амортизаційні відрахування та відсотки за кредитами, підприємницька діяльність — нормальний прибуток, який також розглядається як елемент витрат на виробництво продукції.

До контрольованих витрат підприємства зазвичай належать ті, що супроводжують його звичайну операційну діяльність. Їх величина залежить від галузевих особливостей, технологічного рівня виробництва, типу сировини та виду кінцевої продукції.

Звичайні виробничі витрати включають витрати на основну діяльність, витрати, пов'язані з фінансовими операціями, та втрати капітального характеру. У практиці управління їх групують за основними статтями: витрати на матеріальні ресурси, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та інші операційні витрати. Собівартість виготовленої продукції трактується як «сукупність витрат на виготовлення продукції (робіт, послуг), нерозподілених

постійних накладних виробничих витрат і додаткових витрат виробничого призначення».

Процес формування виробничих витрат подано на рис. 1.1.

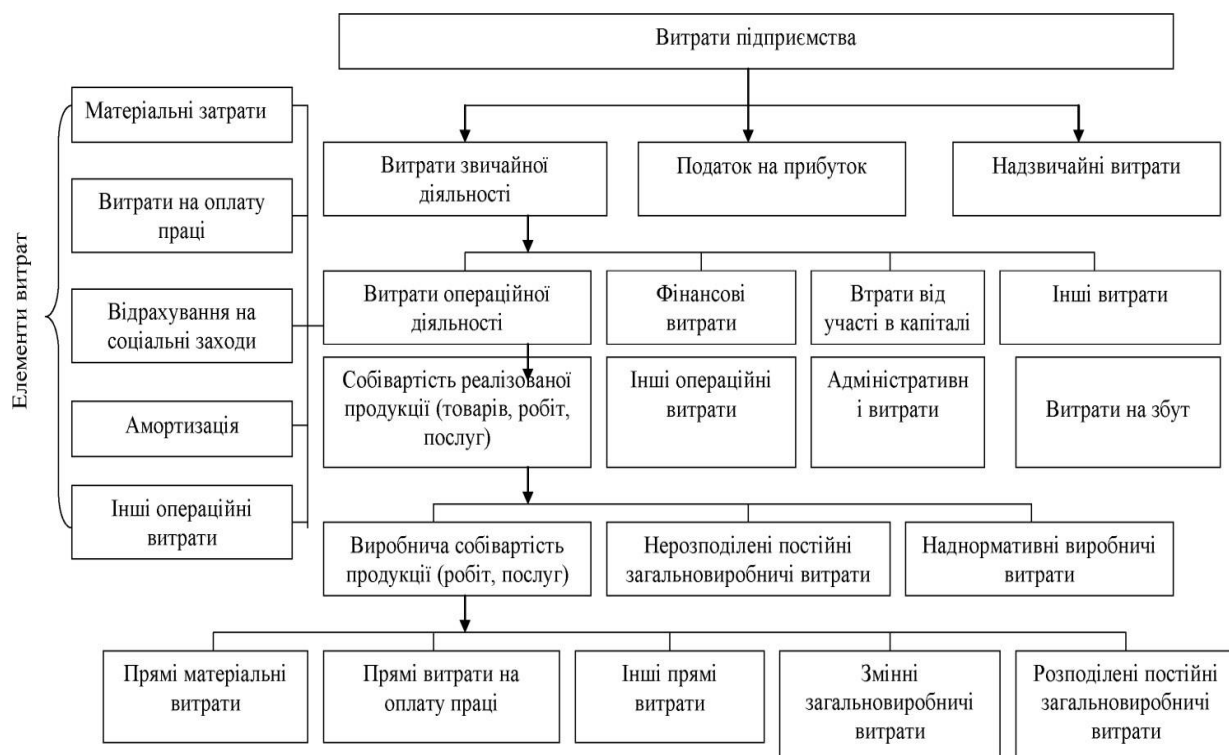


Рис. 1.1. Складові елементи виробничих витрат підприємства

Витрати підприємства виконують роль базового елементу будь-якої системи інформаційного забезпечення, що характеризує виробничо-господарську діяльність суб'єкта. Оскільки категорія витрат є багатовимірною, для її коректного використання необхідним є уточнення контексту та визначення різновидів (наприклад, прямі, непрямі, загальновиробничі, витрати придбання тощо), що надає їй чіткого змістового наповнення.

Економічна природа витрат змінюється залежно від етапу трансформації ресурсів у межах операційного циклу підприємства (рис. 1.2).

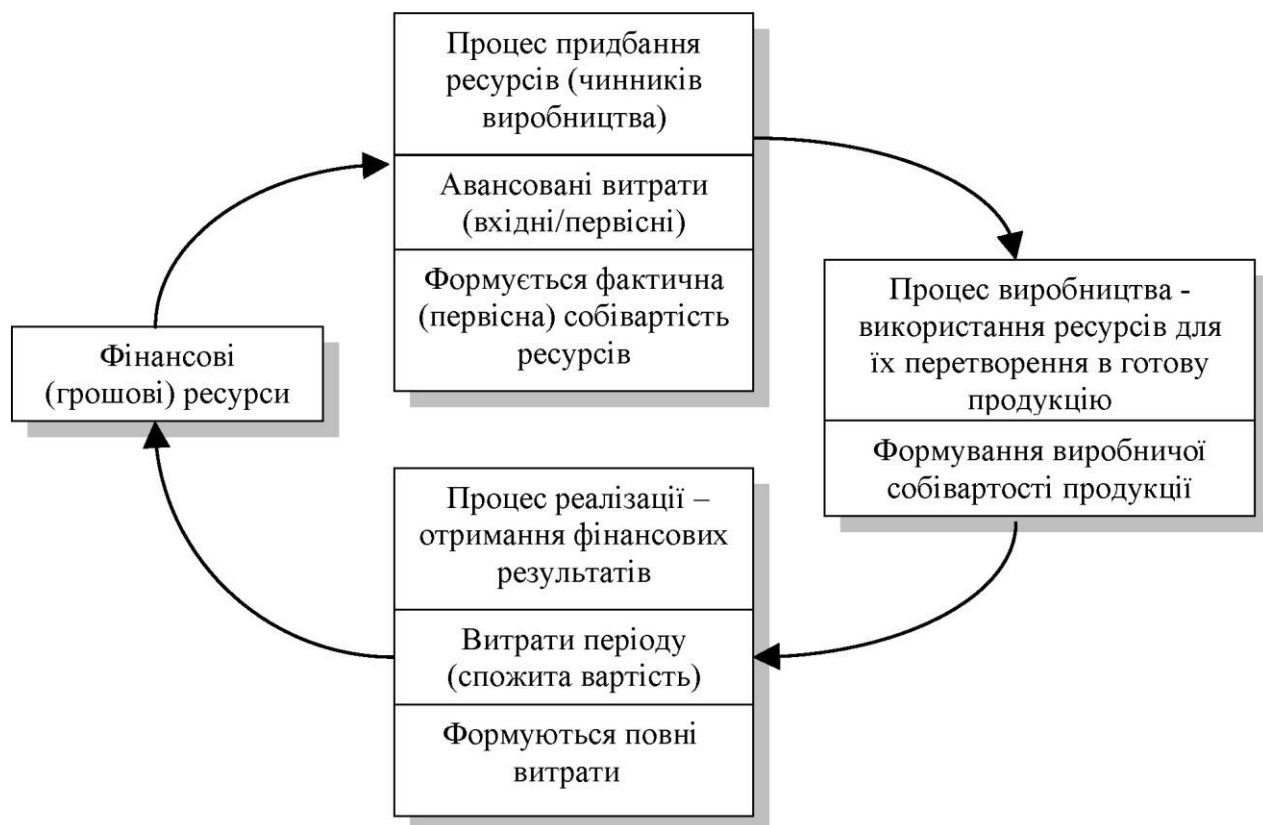


Рис. 1.2. Стадії трансформації ресурсів у виробничому циклі компанії

Як видно з рисунка, операційний цикл охоплює процеси придбання ресурсів, їх перетворення у готовий продукт та подальшу реалізацію. У грошовому вираженні це відображається через рух авансованих коштів і витрат, понесених на виробництво.

На етапі закупівлі ресурсів підприємство здійснює авансування капіталу з метою отримання майбутніх економічних вигод. Відбувається обмін одного виду активів (грошових коштів) на інший (матеріали, комплектуючі, обладнання). Загальна сума активів залишається незмінною, проте змінюється їх структура. Первісна вартість придбаних ресурсів формується як фактично понесені витрати. В обліковій практиці витрати поділяються на ті, що формують собівартість продукції, і витрати звітного періоду, а також на витрати, включені до первісної вартості активів [31, с. 72].

На стадії виробництва до первісної вартості додаються витрати, необхідні для виготовлення продукції. Таким чином, гроші трансформуються у виробничі активи. Сукупність виробничих витрат відображається як загальна виробнича

собівартість, яка вважається невикористаними витратами до моменту відвантаження продукції.

Після завершення виробничого циклу відбувається зіставлення виробничої собівартості готової продукції та доходу від її реалізації. При цьому до витрат звітного періоду включаються витрати, що не мають прямого відношення до процесу виготовлення продукції, але є необхідними для забезпечення функціонування підприємства в цілому — адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

Узагальнений механізм формування витрат на виробництво та реалізацію продукції, з урахуванням залишків готової продукції, що не була реалізована, подано на рис. 1.3.

Показано, що економічний зміст категорії «витрати» змінюється залежно від фази руху ресурсів. Так, витрати вважаються авансованими під час передання ресурсів у виробництво, а витрати на виготовлену, але не реалізовану продукцію — витратами простою. Лише після реалізації товару витрати трансформуються у кінцеву собівартість, а їх покриття забезпечує формування виручки підприємства.

Інакше кажучи, до витрат відносять лише ті фінансові ресурси, які підприємство може покрити за рахунок надходжень від продажу власної продукції, виконаних робіт чи наданих послуг.

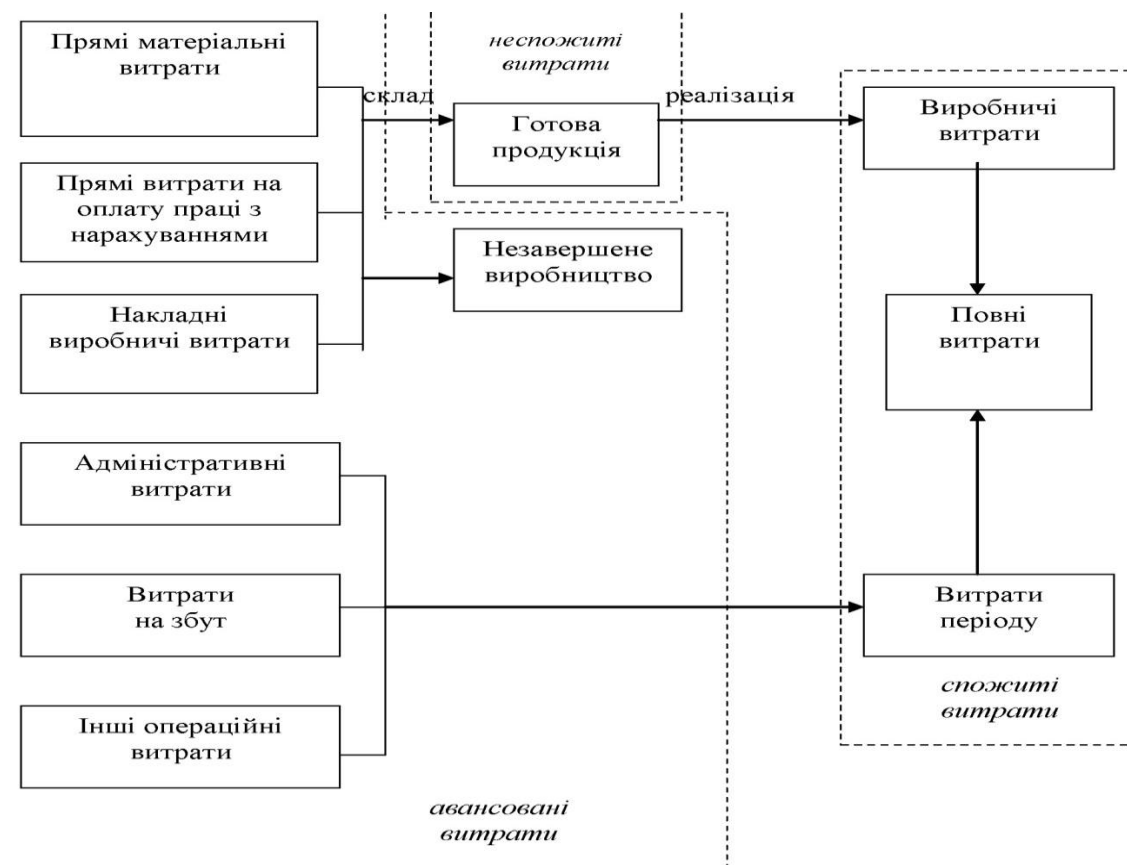


Рис. 1.3. Трансформація операційних витрат в процесі виробничої та збутової діяльності підприємства

На величину витрат підприємства впливає широке коло чинників, серед яких можна виділити такі:

- масштаби підприємства, що визначаються обсягом і типом виробничих потужностей;
- виробничо-бізнесові програми, рівень витрат за якими залежить від кількості ресурсів, необхідних для їх реалізації;
- глибина виробничого процесу, що характеризується кількістю послідовних етапів переробки та часткою власного забезпечення сировиною й напівфабрикатами порівняно із зовнішніми закупівлями;
- структурні особливості виробництва, включаючи рівень автоматизації, тип виробництва (масове, серійне чи індивідуальне) та його тривалість (поточне чи довгострокове);

- якість виробничих ресурсів, тобто їх придатність до ефективного використання; зміна якісних характеристик факторів може поступово або різко впливати на витрати;

- продуктивність праці, що визначає кількість продукції, виготовленої за певний проміжок часу, та співвідноситься з наявними можливостями підприємства;

- вартість факторів виробництва;

- особливості виробничої інфраструктури та базових структур;

- умови залучення фінансових ресурсів;

- державна податкова політика;

- методи формування цін і форми розрахунків.

Витрати підприємства відображають сукупність фактичних операційних витрат за весь виробничий цикл. Ключовий економічний результат – прибуток – формується, виходячи з величини цих витрат. Для ефективного аналізу всі витрати поділяють на групи та класифікують за різними ознаками. Такий поділ є важливим інструментом управління.

Управління витратами передбачає точне розуміння того, куди, коли та в яких обсягах спрямовуються ресурси підприємства. Це також дає змогу визначити, які додаткові фінансові ресурси необхідні, для чого вони потрібні та як планувати їх використання. Таким чином, управління витратами — це здатність економно використовувати ресурси та забезпечувати зростання прибутку. Ефективна система управління витратами створює комплексні передумови для виробництва конкурентоспроможної продукції за нижчою собівартістю та ціною.

Класифікацію витрат подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Категорії витрат виробничого підприємства

Види витрат	Характеристика витрат	Приклад
В залежності від обсягів виробництва		
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
По відношенню до конкретного об'єкту калькуляції		
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
За рівнем та можливістю регулювання		
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

Мета класифікації витрат полягає у виокремленні з їх загальної сукупності саме тих, які є релевантними для прийняття управлінських рішень у конкретній ситуації. Відповідно, спосіб поділу витрат визначається характером завдання, яке потребує вирішення (табл. 1.2).

Отже, витрати необхідно оцінювати комплексно: з позиції етапів технологічного процесу, статей витрат, типів продукції, центрів відповідальності, динаміки зміни залежно від обсягів виробництва та ступеня можливості їх регулювання. Керівникам важливо враховувати співвідношення витрат і вигод, щоб забезпечити прийняття економічно обґрунтованих рішень.

Таблиця 1.2

Класифікація витрат у відповідності до визначених завдань

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): прямі 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, тобто такими, що мають значення для прийняття рішень, вважають майбутні витрати, величина яких змінюється залежно від обраного варіанта дій. Під час визначення поточних витрат беруть до уваги нараховані та постійні витрати, які, фактично, є безповоротними. Витрати, сформовані у минулий період, не впливають на ухвалення управлінських рішень. Натомість постійні витрати, зокрема альтернативні витрати чи втрачена вигода, мають вагоме значення в процесі вибору оптимального варіанту дій. Класифікація витрат відповідно до змін виробничого процесу дає змогу: визначати точку

беззбитковості та структуру асортименту; оцінювати, як зміни у виробництві впливають на рівень рентабельності; знаходити оптимальні обсяги випуску продукції, величину витрат і прибутку з урахуванням платоспроможного попиту.

Розмір отриманого підприємством прибутку безпосередньо залежить від структури та формування операційних витрат. Поточні витрати — це витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, що відшкодовуються після завершення грошового циклу через дохід від продажу. Керівники, маючи дієвий оперативний фінансовий контроль, можуть впливати на прибуток, регулюючи розмір націнки на одиницю товару. Різниця між виручкою та змінними витратами, яка формує ресурс для покриття постійних витрат та утворення прибутку, називається маржинальним доходом. Показник витрат на одиницю продукції відображає чистий дохід, отриманий від продажу додаткової одиниці товару. Підприємство працює прибутково лише тоді, коли сума маржинального доходу перевищує загальні постійні витрати.

Оцінка точки беззбитковості є необхідною умовою ефективного управління поточними витратами. Саме вона показує період окупності. «Точка беззбитковості» базується на розмежуванні змінних і постійних витрат, що є характерною рисою системи «обліку прямих витрат». Сутність цього підходу полягає в тому, що до собівартості включають лише змінні витрати. Мета використання такої системи — оцінка поведінки витрат залежно від обсягів виробництва, що забезпечує більш гнучке та ефективне ухвалення рішень для стабілізації фінансового стану підприємства. Основні завдання цієї системи — оптимізація прибутковості, формування доцільного асортименту та визначення ціни. Метод «прямих витрат» поділяє всі витрати на постійні та змінні, і лише змінна частина включається до собівартості продукції. Попри це, багато підприємств і далі застосовують повне включення виробничих витрат до собівартості.

У довгостроковому періоді підприємству необхідно забезпечувати покриття всіх витрат. Проте, якщо продукція виходить на новий ринок або необхідно утримати покупців, можливе тимчасове коригування ціни. Менеджеру

важливо знати межу, нижче якої ціна не може бути зменшена. У цьому контексті значну роль відіграє облік витрат. Сучасна практика свідчить про тісний взаємозв'язок управлінського обліку з бухгалтерським, оскільки план рахунків включає відповідні рахунки для відображення виробничих витрат та результатів діяльності. Основна відмінність полягає в орієнтації: фінансовий облік створений для зовнішніх користувачів, тоді як управлінський — для внутрішніх, тобто для управлінського персоналу. Управлінський облік використовує спеціалізовані методики реєстрації витрат, оскільки його ключова функція — забезпечити менеджмент актуальною та достовірною інформацією.

Ступінь регулювання витрат залежить від тієї функціональної сфери, у якій вони виникають. До повністю регульованих відносять витрати, що формуються у процесі виробництва та розподілу продукції. Дискреційні витрати характерні для сфер маркетингу, післяпродажного обслуговування, науково-дослідних робіт. Слаборегульовані витрати можуть з'являтися в усіх функціональних напрямках діяльності.

Потреба у класифікації витрат за ступенем регулювання очевидна. Інші види класифікацій (змінні/постійні, прямі/непрямі) зрештою також покликані визначити витрати, на які можна впливати. Проте універсального методу не існує, оскільки можливість регулювання витрат залежить від особливостей конкретного підприємства — структури, умов діяльності та корпоративної культури [54]. Така класифікація допомагає зрозуміти, хто саме може впливати на витрати та в якій мірі, але не описує конкретний механізм впливу. Саме тому її застосовують разом з іншими підходами, наприклад із класифікацією витрат за обсягами виробництва. Ступінь керованості витрат може змінюватися залежно від часових рамок (довгострокові рішення дають змогу впливати на витрати, які є фіксованими у короткому періоді) і повноважень осіб, що ухвалюють рішення (витрати, визначені на рівні підрозділу, можуть коригуватися керівництвом компанії). Тому на практиці класифікацію витрат за рівнем регулювання поєднують з розподілом центрів відповідальності.

1.2. Характеристика процесу управління виробничими витратами на підприємстві

У сучасних умовах управління витратами розглядають як цілісну, логічно побудовану та узгоджено функціонуючу систему, що має визначені цілі, структурні елементи та механізми взаємодії (рис. 1.4).

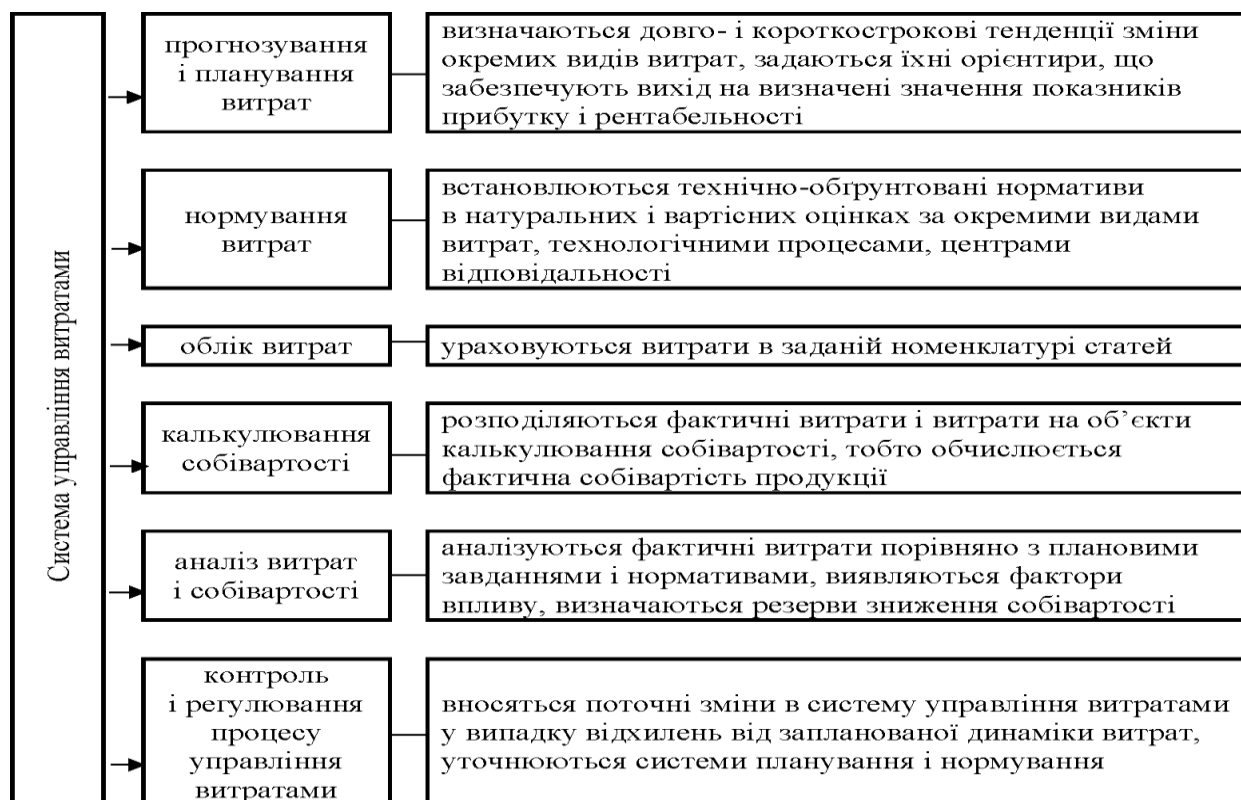


Рис. 1.4. Основні складові елементи системи управління витратами

Функціонування системи управління витратами забезпечується низкою організаційних підсистем, серед яких:

- аналіз та визначення чинників ресурсозбереження;
- складання планів витрат залежно від їх виду та структури;
- ведення систематичного обліку й контролю витрат;
- упровадження заходів щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

Кожний структурний підрозділ підприємства виконує окремі функції у межах цієї системи, спрямовані на досягнення загальної мети — ефективне управління витратами та ресурсами. У цьому контексті підсистеми планування, прогнозування, аналізу, розподілу ресурсів та ідентифікації чинників ресурсозбереження працюють як єдиний комплекс.

Система управління витратами являє собою сукупність методів, елементів та інструментів, що забезпечують послідовну реалізацію процесів використання ресурсів і досягнення тактичних та стратегічних цілей компанії. На її формування впливає значна кількість зовнішніх і внутрішніх факторів (рис. 1.5).

Перед менеджментом витрат у виробництві стоять такі ключові завдання:

- моніторинг економічних процесів та господарської діяльності підприємства;
- визначення тенденцій зміни обсягів і структури виробництва, а також витрат на виготовлення продукції;
- формування, накопичення та інтерпретація інформації щодо витрат;
- планування і розподіл витрат за видами продукції, регіонами, підрозділами та чинниками витрат;
- пошук шляхів економії ресурсів та підвищення ефективності їх використання.

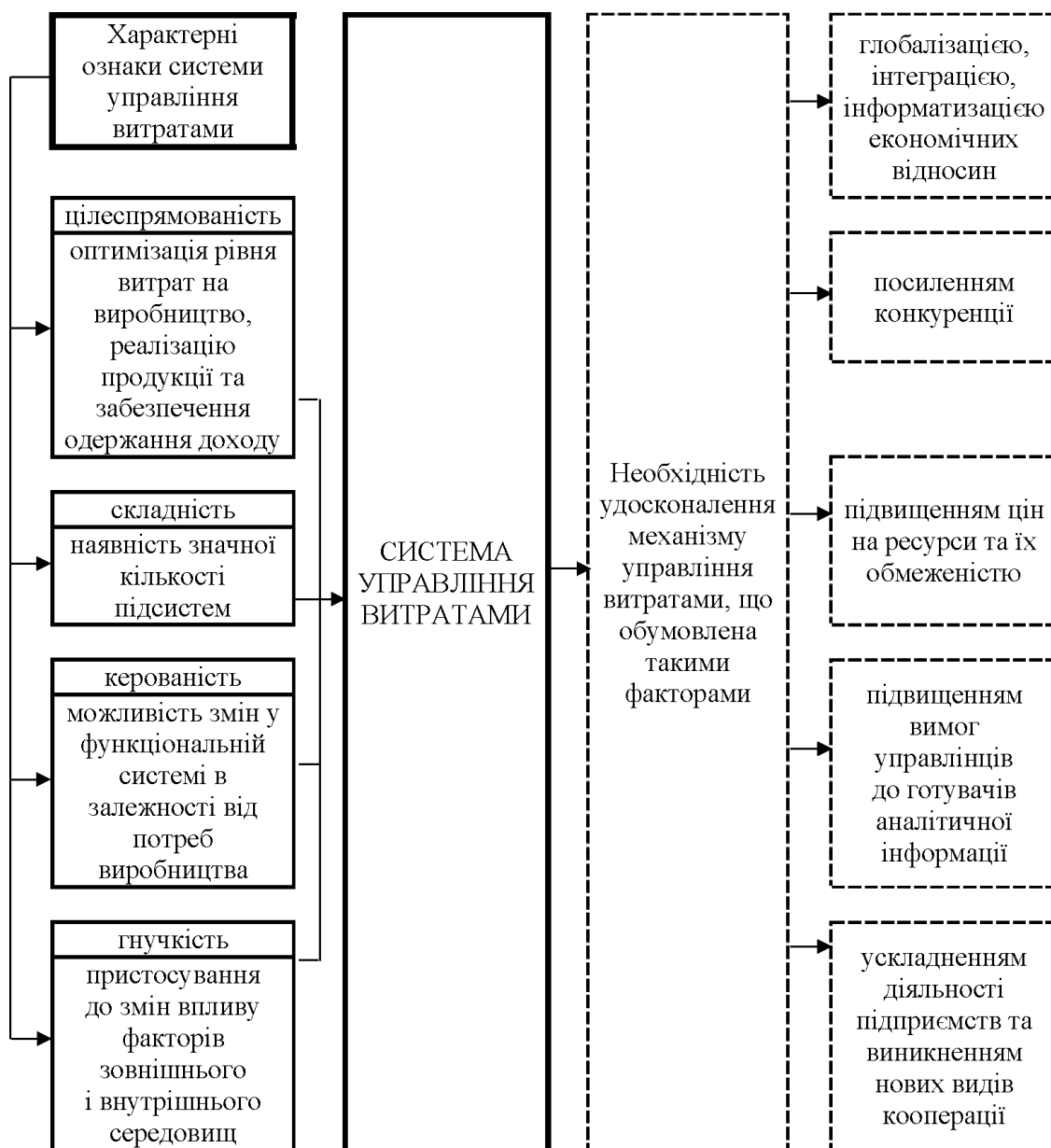


Рис. 1.5. Характеристики елементів системи управління витратами

З позиції системного підходу управління виробничими витратами вимагає реалізації всього спектра управлінських функцій: аналізу, планування, організації, прогнозування, мотивації та контролю. Це забезпечує взаємозв'язок між суб'єктами управління (керівниками) та об'єктами управління (витратами).

Основні напрями управління витратами охоплюють:

- ведення аналітичного обліку;
- оцінку структури витрат та їхнього впливу на фінансові результати;
- пошук дієвих управлінських рішень;

- планування обсягів витрат;
- складання прогнозів прибутку з урахуванням змін ринкових умов та витрат;
- створення системи мотивації персоналу щодо контролю й зниження витрат;
- безпосереднє управління витратами й формування заходів щодо їх оптимізації.

Ефективність інструментів управління витратами визначається тим, наскільки вони забезпечують:

- 1) достовірний облік і якісну звітність;
- 2) логічну й обґрунтовану класифікацію витрат;
- 3) розподіл витрат між підрозділами та визначення відповідальності за їх формування;
- 4) планування витрат і складання кошторисів на майбутні періоди.

У будівельній галузі витрати можуть формуватися за видами робіт, об'єктами чи підрядними договорами. Контроль за витратами переважно здійснюється центрами відповідальності. Найпоширенішими формами договорів у будівництві є контракти з фіксованою ціною та контракти типу «витрати плюс». В Україні частіше застосовують перший варіант.

Управління витратами для ухвалення бізнес-рішень базується на аналізі виробничих витрат та оцінці можливих сценаріїв розвитку. Ефективність цієї системи залежить від того, наскільки якісно працюють методи і механізми управління та чи здатне підприємство приймати оптимальні рішення в умовах нестабільності.

Менеджмент витрат у будівельній компанії можна розглядати як економічну систему, спрямовану на формування прибутку відповідно до інтересів зацікавлених сторін. Разом з тим орієнтація виключно на зниження витрат може негативно впливати на якість будівельних робіт, що є характерним недоліком традиційних систем управління.

З огляду на динамічність зовнішнього середовища, ефективна система управління витратами повинна враховувати:

- організацію процесу прийняття рішень;
- мотиваційний механізм реалізації рішень;
- контроль за досягненням цілей.

У будівництві управління витратами охоплює планування, прогнозування, облік, регулювання та аналіз витрат на всіх етапах проєктного циклу.

Удосконалення системи управління витратами в українських будівельних компаніях дозволяє:

- приймати рішення з урахуванням ризиків та економічної ситуації;
- підтримувати відповідність витрат нормам і стандартам;
- реалізовувати стратегічні й тактичні цілі підприємства;
- аналізувати собівартість будівельної продукції та формування прибутку;
- контролювати витрати окремих підрозділів;
- оцінювати рентабельність і доцільність окремих процесів.

До загальних методів управління витратами в будівництві належать:

1. Принципи розподілу витрат.
2. Структура звітності за типами витрат.
3. Правила заповнення первинної документації.
4. Оформлення документів для розподілу витрат між проєктами та видами діяльності.
5. Формування управлінських звітів щодо витрат.

Застосування відповідних методів дає змогу визначати можливості для зниження витрат, реалізовувати програми ресурсозбереження та зменшувати негативний вплив на довкілля. Важливим резервом зниження собівартості є оптимізація витрат на матеріальні ресурси, техніку, паливо тощо.

У нинішніх умовах кризових явищ та жорсткої конкуренції в будівельній галузі підвищення ефективності управління витратами має спиратися на концепцію стратегічного управління, а також на методи: управління цільовими витратами, обліку витрат Кайдзен та обліку за видами діяльності.

Раціонально організована система управління витратами дає змогу системно знижувати собівартість будівельної продукції, інвестувати в перспективні проєкти та досягати стратегічних цілей розвитку [26].

Основні завдання вдосконалення системи управління витратами:

- формування стратегії управління витратами;
- розроблення облікової політики щодо контролю витрат і формування прибутку;
- впровадження дієвих методів нормування, вимірювання та контролю;
- організація планування, аналізу й контролю витрат;
- пошук резервів для зниження витрат на різних стадіях будівельного процесу [9].

Ефективна система управління витратами повинна базуватися на певних принципах і адаптуватися до організаційних особливостей підприємства. Управління витратами виробництва включає комплекс заходів, спрямованих на визначення оптимальних з технічного й економічного погляду витрат, забезпечення раціонального нормування та якісного планово-облікового процесу. Зрештою така система дозволяє формувати необхідну інформацію для обліку, аналізу, планування та контролю витрат підприємства [28].

1.3. Методологічні засади оцінювання ефективності управління витратами

У процесі формування та еволюції сучасної економічної системи України поточні витрати як економічна категорія виступають одним із ключових індикаторів результативності фінансово-господарської діяльності підприємств і організацій, зокрема у сфері комерційної діяльності. Вітчизняна практика господарювання свідчить, що рівень успішності бізнесу значною мірою зумовлюється величиною поточних витрат, які відшкодовуються через торговельні націнки, сформовані з урахуванням платоспроможного попиту кінцевих споживачів. Зазначене обумовлює необхідність розроблення та застосування дієвих інструментів і методів об'єктивного оцінювання ефективності системи управління витратами підприємства. Доцільним є вирішення цього завдання шляхом аналізу співвідношень показників, що відображають кінцеву соціально-економічну результативність функціонування суб'єкта господарювання.

Чітке трактування сутності поняття «витрати» та формування єдиного підходу до їх оцінювання дає змогу уникнути розбіжностей у наукових дослідженнях. У загальному вигляді ефективність діяльності розглядається як кількісне співвідношення між досягнутим результатом і обсягом ресурсів або витрат (поточних чи разових), використаних для його отримання [34, с. 86].

У межах дослідження ефективності управління виробничими підприємствами особливого значення набуває обґрунтування критеріїв її оцінювання. Основна концепція розвитку бізнесу в умовах ринкової економіки полягає в гармонійному поєднанні інтересів споживачів і власників бізнесу або державних інституцій. Для покупців ефективність діяльності підприємств проявляється передусім у соціальному вимірі, що виражається у зростанні рівня задоволення потреб та купівельної спроможності населення. Для підприємців результативність функціонування бізнесу має економічний характер і виявляється у здатності бізнес-системи забезпечувати стабільне отримання максимального прибутку без суперечності інтересам розвитку підприємства. За

умови дотримання такого балансу діяльність підприємства доцільно вважати соціально-економічно ефективною.

Економічна ефективність підприємницької діяльності, як правило, оцінюється за допомогою показників економічного результату в розрахунку на одиницю витрат або виробничих потужностей. Досягнення найкращих результатів за мінімального обсягу витрат розглядається як еталон економічної ефективності.

З огляду на соціально-економічну природу ефективності діяльності виробничих підприємств та критерії її оцінювання, доцільно зазначити, що рівень ефективності управління витратами може бути визначений через величину прибутку від реалізації продукції, виконання робіт чи надання послуг у співвідношенні з періодичними витратами. Водночас специфіка виробничої діяльності зумовлює те, що переважну частку загальних витрат становлять саме операційні витрати, безпосередньо пов'язані з основною діяльністю підприємства.

У зв'язку з цим обґрунтованим є використання показника рентабельності операційних витрат як одного з ключових критеріїв оцінювання ефективності управління витратами. Зазначений показник найбільш повно відображає кінцеву результативність виробничої діяльності, оскільки з макроекономічної точки зору її підсумковим результатом є рівень цін реалізації продукції, товарів або послуг. Формування цін відбувається під впливом торговельних націнок, попиту споживачів, конкурентного середовища та інших ринкових чинників.

Ще одним важливим напрямом оцінювання ефективності системи контролю витрат на підприємстві є аналіз рентабельності реалізації продукції, що визначається як співвідношення прибутку від реалізації або операційної діяльності до обсягу продажів. Економічний зміст цього показника полягає в його відповідності критеріям соціальної ефективності: зменшуються витрати на збут, зростають обсяги продажів, активізується споживчий попит та підвищується споживча цінність продукції. Завдяки високій чутливості до змін

цін і динаміки продажів даний показник дає змогу адекватно оцінювати ефективність управлінських рішень у сфері витрат.

Використання зазначених показників дозволяє комплексно оцінити роль прибутку від реалізації, операційних витрат і збуту у формуванні рентабельності основної діяльності підприємства, а також визначити вплив окремих факторів на результативність управління витратами. Такий підхід створює підґрунтя для підвищення ефективності менеджменту витрат у виробничій сфері.

За умов зростання операційних витрат при стабільних обсягах реалізації спостерігається зменшення абсолютного прибутку та показників рентабельності. При цьому темпи зниження можуть бути нерівномірними: рентабельність продажів, як правило, зменшується швидше, ніж рентабельність операційних витрат. Це свідчить про ситуацію, за якої збільшення витрат не супроводжується зростанням обсягів продажів, а витрати споживачів залишаються незмінними. З економічної точки зору така тенденція потребує детального аналізу, оскільки вона вказує на неефективне використання ресурсів і зниження результативності системи управління витратами.

У разі зростання продажів за незмінного рівня операційних витрат усі розрахункові показники ефективності підвищуються, однак рентабельність реалізації залишається нижчою за рентабельність операційних витрат. Це пояснюється більшою чутливістю показників рентабельності продажів до змін цін і обсягів реалізації, а також зростанням витрат споживання та зниженням суспільної ефективності. Водночас здатність підприємств нарощувати обсяги продажів без збільшення операційних витрат свідчить про високий рівень ефективності управління витратами.

Ситуації, за яких одночасно відбувається зростання продажів і зниження операційних витрат, зазвичай мають тимчасовий характер. Хоча всі ключові показники в такому разі покращуються, з позицій класичної економічної теорії подібна тенденція не може бути довготривалою. У подальшому під впливом ринкових механізмів операційні витрати, як правило, починають зростати, а ефективність системи управління витратами оцінюється як помірною.

Якщо ж одночасно зростають як обсяги збуту, так і операційні витрати, а прибуток збільшується або залишається стабільним, показники рентабельності також демонструють позитивну динаміку. За умови, що темпи зростання продажів перевищують темпи збільшення витрат, можна стверджувати про високий рівень ефективності системи управління витратами підприємства.

Водночас у ситуаціях стрімкого зростання продажів і операційних витрат можливе зниження загальної ефективності виробничої діяльності, що відображає діалектичний зв'язок між динамікою реалізації та рівнем прибутковості. З точки зору соціальної ефективності позитивним є сценарій, за якого обсяги продажів зростають повільніше, ніж витрати, оскільки це сприяє зменшенню фінансового навантаження на споживачів. Проте для підприємств така тенденція означає зниження показників ефективності та свідчить про недосконалість системи управління витратами.

За умов скорочення обсягів реалізації спостерігається загальне погіршення показників ефективності незалежно від динаміки операційних витрат, за винятком окремих випадків. Коли одночасно зменшуються і продажі, і витрати, темпи їх падіння можуть бути різними: операційні витрати скорочуються швидше, ніж прибуток. З макроекономічної позиції така ситуація може розглядатися як відносно сприятлива. Ефективність підвищується за умови, що темпи зниження витрат перевищують або дорівнюють темпам скорочення продажів, а чистий прибуток зберігає стабільний рівень або має тенденцію до зростання.

Останній сценарій розвитку ситуації характеризується одночасним скороченням обсягів реалізації продукції та зростанням витрат, що зумовлює зменшення всіх розрахункових показників і, відповідно, погіршення ефективності управління витратами. Такий стан виникає за умов, коли досягнутий рівень продажів уже не зростає, а величина операційних витрат фактично наближається до обсягу отриманих доходів.

Таким чином, аналіз результативності систем управління витратами на виробничих підприємствах тісно пов'язаний із базовими індикаторами

ефективності комерційної діяльності та визначається співвідношеннями і тенденціями їх змін, що дозволяє ідентифікувати низький, середній або високий рівень управління. Застосування системного підходу дає змогу не лише оцінити ефективність контролю операційних витрат, а й виявити ключові причини та чинники їх трансформації з метою підвищення загальної фінансово-господарської результативності підприємства.

Факторами зниження собівартості продукції вважається сукупність причин і рушійних сил, що формують рівень та динаміку виробничих витрат. До основних чинників скорочення витрат належать: удосконалення технологічних процесів виробництва шляхом упровадження інноваційних технологій; підвищення рівня технічного оснащення та автоматизації; розширення сфери застосування сучасного обладнання; оптимізація організації виробництва і праці, зокрема посилення контролю за виробничими процесами; розвиток науково-дослідної діяльності.

Потенціал зменшення витрат може бути виявлений як на початкових етапах життєвого циклу продукції, так і безпосередньо у процесі її виготовлення. На ранніх стадіях ефективним інструментом ідентифікації резервів скорочення витрат є функціонально-вартісний аналіз (ФВА). Його застосування у виробництві відрізняється від використання на етапі створення нової продукції, оскільки спрямоване не лише на підвищення якості товару, а й на зниження виробничих та операційних витрат і пошук внутрішніх резервів економії [56, с. 184].

Результати використання ФВА, що проявляються у зменшенні витрат на одиницю корисного ефекту, можуть бути виражені через покращення споживчих властивостей продукції за одночасного скорочення витрат, підвищення якості при збереженні витрат або економічно обґрунтоване їх збільшення. На основі відібраних до реалізації рішень формуються конкретні заходи зі зниження собівартості продукції та здійснюється контроль за їх виконанням, що сприяє зростанню рівня рентабельності й конкурентоспроможності продукції. У зв'язку

з цим підприємства, зацікавлені у покращенні фінансово-економічного стану, мають систематично шукати шляхи оптимізації виробничих витрат.

Вагомий вплив на величину витрат справляють техніко-економічні чинники виробництва. Провідну роль серед них відіграє безперервний технічний прогрес. За умов нарощування обсягів випуску продукції прибуток підприємства зростає не лише завдяки зниженню собівартості, а й унаслідок збільшення кількості виробленої продукції. Відтак, за інших незмінних умов, масштаб виробництва безпосередньо впливає на фінансовий результат діяльності.

Важливе значення у процесі зниження собівартості має дотримання режиму жорсткої економії в усіх напрямках виробничо-господарської діяльності. Поетапне впровадження економічних заходів проявляється, зокрема, у скороченні матеріальних витрат на одиницю продукції, зменшенні витрат на обслуговування виробництва, мінімізації втрат від браку та усуненні інших непродуктивних витрат.

Скорочення управлінських і загальногосподарських витрат дає змогу спростити та здешевити систему адміністративного управління. Значні резерви економії також зосереджені у зменшенні втрат, пов'язаних із дефектною продукцією, що вимагає їх максимального обмеження. Відносне зниження собівартості може бути досягнуте за рахунок підвищення продуктивності праці та раціоналізації витрат на оплату праці.

До основних причин зменшення собівартості продукції належать:

- оптимізація витрат на оплату праці шляхом ефективнішого використання обладнання та предметів праці;
- скорочення витрат на трудові ресурси через зростання продуктивності праці;
- раціоналізація та оптимізація адміністративних витрат.

Найрезультативнішим способом зниження виробничих витрат є скорочення тих їх елементів, які мають найбільшу питому вагу у загальній структурі собівартості. Реалізація заходів зі зменшення витрат сприяє підвищенню технологічного рівня виробництва, вдосконаленню організації

праці, зміні структури та масштабів виробництва, а також адаптації до галузевих особливостей.

Планування виробничих витрат підприємства охоплює формування плану здешевлення продукції, розроблення кошторису собівартості та складання типових кошторисів витрат за окремими видами продукції.

Раціональним напрямом зниження собівартості є впровадження ресурсозберігаючих технологій і використання міжнародного досвіду оптимізації витрат. Важливо також дотримуватися принципів ефективного використання продуктивних сил, що передбачає скорочення логістичних відстаней між виробництвом, сировинною базою та споживачами.

Узагальнюючи резерви зменшення собівартості, слід враховувати чинники, що забезпечують раціональне використання виробничих ресурсів відповідно до вимог сучасної економічної системи. Серед практичних заходів зниження витрат доцільно виокремити:

- пошук альтернативних постачальників і дешевших видів сировини та матеріалів;
- оптимізацію чисельності персоналу шляхом удосконалення штатного розпису;
- підвищення ефективності використання виробничих площ;
- раціональне управління запасами та економне використання матеріальних ресурсів.

Найефективнішим шляхом зменшення собівартості продукції є системне впровадження економічних і ресурсозберігаючих технологій, що особливо актуально для вітчизняних виробників у кризових умовах. Дотримання принципів ефективної організації факторів виробництва сприяє здешевленню ведення бізнесу та підвищенню його конкурентоспроможності.

Постійне скорочення витрат дозволяє підприємствам не лише нарощувати прибуток, а й формувати додаткові фінансові ресурси для розвитку суспільного виробництва та покращення матеріального забезпечення персоналу. Визначення резервів економії має ґрунтуватися на комплексному техніко-економічному

аналізі діяльності підприємства, який охоплює оцінку технічного й організаційного рівня виробництва, використання основних фондів, матеріальних і трудових ресурсів. Основним резервом зниження витрат залишається оптимізація матеріальних витрат.

Ефективність удосконалення механізмів контролю витрат можлива лише за умови застосування комплексного та системного підходу до вирішення проблеми зниження собівартості продукції. Зменшення витрат і собівартості є ключовою передумовою зростання прибутковості, підвищення рентабельності та результативності праці.

Загострення конкурентної боротьби між підприємствами зумовлює підвищення вимог до ефективності їх функціонування. Оптимальний рівень витрат має забезпечувати отримання достатнього прибутку, створювати умови для подальшого розвитку підприємства та задоволення соціальних потреб працівників. Водночас надмірне скорочення витрат може негативно вплинути на якість продукції та послуг, що підвищує значущість удосконалення систем управління витратами на операційному рівні.

Управління витратами відіграє ключову роль у формуванні стратегії поведінки підприємства в ринковому середовищі, оскільки забезпечує обґрунтування управлінських рішень з урахуванням впливу зовнішніх економічних чинників. Ефективний менеджмент витрат передбачає налагодження дієвих механізмів планування, контролю та аналізу з метою оптимізації та раціоналізації витрат підприємства.

Загалом ключові напрями оптимізації та скорочення витрат відображені на рис. 1.6. До пріоритетних шляхів зменшення загальної суми витрат виробничого підприємства належать:

- удосконалення та раціоналізація операційної діяльності підприємства;
- формування економічно обґрунтованого асортименту продукції;
- доцільне планування й аналіз додаткових витрат;
- вибір, модернізація або заміна малоефективного та непродуктивного обладнання;

- пошук альтернативних, більш вигідних джерел постачання ресурсів і товарів;
- підвищення продуктивності праці персоналу.



Рис. 1.6. Основні напрями оптимізації та скорочення витрат виробничого підприємства

Забезпечення результативного управління витратами у виробничих компаніях потребує системного підходу та постійної орієнтації на скорочення витрат на всіх рівнях виробничого процесу. В умовах сучасної економіки важливо не лише зменшувати витрати, а й оптимізувати їх таким чином, щоб це не призводило до погіршення якісних характеристик продукції. Управління витратами має бути спрямоване на запобігання нераціональному використанню ресурсів і усунення марнотратства.

Сутність такого підходу полягає у ліквідації проявів безгосподарності, мінімізації втрат від браку та простоїв, скороченні зайвих і необґрунтованих додаткових витрат. Ринкове середовище зумовлює необхідність постійного

пошуку та впровадження сучасних і дієвих методів зниження витрат, у тому числі використання апробованих зарубіжних підходів, зокрема системи «стандартних витрат».

Процес оптимізації витрат має охоплювати всі рівні управління підприємством. Відповідальність за зниження витрат повинні нести не лише керівники вищої ланки, а й усі структурні підрозділи, діяльність яких безпосередньо впливає на формування витрат. Зацікавленість персоналу доцільно забезпечувати через спеціально розроблені механізми матеріального та нематеріального стимулювання, які затверджуються загальними зборами трудового колективу та закріплюються у колективних договорах. Важливо передбачати індивідуальні умови мотивації для працівників, фахівців, керівників і співробітників служб матеріально-технічного забезпечення, а також регулярно переглядати й коригувати встановлені стимули.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Джерелами виробничих витрат є ресурси, необхідні для здійснення виробничого процесу, а саме: природні, трудові, капітальні, поточні ресурси та підприємницька діяльність. До складу загальних витрат належать виробничі витрати, витрати, пов'язані з фінансовими потоками, втрати капіталу та інші види витрат. Особливу увагу в управлінні слід приділяти саме витратам на виробничу діяльність. Для потреб управління витрати групуються за такими основними статтями: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, соціальні відрахування та інші операційні витрати.

Структуру та форму системи управління витратами кожне підприємство визначає самостійно з урахуванням специфіки діяльності. Управління витратами виробництва являє собою сукупність заходів, спрямованих на визначення економічно та технічно обґрунтованого рівня витрат, їх нормування, планування, облік і контроль. Такий підхід забезпечує користувачів необхідною інформацією для аналізу та прийняття управлінських рішень. Управління операційними витратами є складовою загальної системи менеджменту, тому вимагає постійного вдосконалення процесів формування витрат, доходів і прибутку. Для забезпечення стабільного функціонування підприємства на ринку необхідною є побудова цілісної системи управління витратами, орієнтованої не лише на їх структуру, а й на взаємозв'язок із фінансовими результатами діяльності.

Ефективне функціонування підприємства можливе за умови формування єдиної, раціональної та безперервно діючої системи управління витратами з чітко визначеними цілями та взаємопов'язаними елементами. Заходи з підвищення ефективності такої системи мають бути спрямовані на постійний пошук резервів ресурсозбереження, стандартизацію витрат, удосконалення планування, контролю та моніторингу витрат за їх видами, а також на скорочення фінансових і вартісних втрат та підвищення загальної економічної результативності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ В ТОВ «БУДІНВЕСТ»

2.1. Організаційно-економічні особливості діяльності ТОВ «БУДІНВЕСТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «БУДІНВЕСТ» функціонує відповідно до чинного законодавства України та нормативно-правових актів, що визначають умови здійснення господарської діяльності суб'єктами підприємництва. Підприємство було створене з ініціативи засновників з метою провадження комерційної діяльності як на внутрішньому ринку, так і за його межами.

Компанія набула статусу юридичної особи в установленому законом порядку, володіє відокремленим майном і самостійним балансом, здійснює діяльність на засадах повної господарської самостійності, самоокупності та самофінансування. Товариство виступає учасником цивільно-правових відносин, має право від власного імені набувати майнових і немайнових прав, нести відповідальність за прийнятими зобов'язаннями, використовує у своїй діяльності печатку та штампи.

Державна реєстрація ТОВ «БУДІНВЕСТ» була здійснена 2 квітня 2019 року. Юридичне місцезнаходження підприємства: Україна, Дніпропетровська область, місто Кам'янське, вулиця Республіканська, будинок 14А.

Основний напрям діяльності товариства пов'язаний із виконанням будівельних робіт та зведенням об'єктів різного призначення. Водночас підприємство орієнтується на досягнення соціально-економічних результатів, зокрема створення нових робочих місць, задоволення потреб споживачів у роботах і послугах, а також забезпечення стабільного економічного розвитку. Усі види діяльності, що підлягають ліцензуванню, здійснюються виключно за наявності відповідних дозвільних документів.

Найвищим органом управління товариства є загальні збори учасників, у роботі яких беруть участь засновники або їх уповноважені представники. Представництво може мати як постійний, так і тимчасовий характер.

До повноважень загальних зборів належать ключові питання функціонування підприємства: формування стратегічних напрямів розвитку та затвердження планів діяльності; внесення змін до установчих документів і визначення розміру статутного капіталу; затвердження фінансової звітності та порядку розподілу прибутку; прийняття рішень щодо покриття збитків; створення або ліквідація структурних підрозділів; затвердження внутрішніх нормативних актів та організаційної структури; встановлення умов оплати праці керівного складу; погодження значних господарських угод; ухвалення рішень про ліквідацію товариства та управління об'єктами нерухомості.

Господарська діяльність ТОВ «БУДІНВЕСТ» здійснюється як самостійно, так і у взаємодії з замовниками, при цьому підприємство несе повну економічну відповідальність за результати виробництва та реалізації продукції.

Майновий комплекс підприємства включає основні засоби, оборотні активи та інші матеріальні ресурси, які відображаються на окремому балансі та перебувають у власності або повному господарському віданні товариства.

Статутний капітал ТОВ «БУДІНВЕСТ» становить 300 тис. грн і сформований за рахунок грошових та майнових внесків учасників.

Фінансовий результат діяльності підприємства визначається показником прибутку, який формується з доходів від основної та іншої дозволеної законодавством діяльності з урахуванням матеріальних витрат, витрат на оплату праці та інших операційних витрат. Обов'язкові податкові платежі сплачуються за рахунок валового прибутку. Чистий прибуток, що залишається після оподаткування, перебуває у розпорядженні товариства та використовується відповідно до положень установчих документів.

Розподіл чистого прибутку між учасниками здійснюється пропорційно їх внескам за підсумками фінансового року. Загальні збори визначають порядок формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Резервний капітал формується у розмірі 25 % статутного фонду шляхом щорічних відрахувань у сумі 5 % чистого прибутку. Дивідендний фонд створюється за рахунок частини чистого прибутку в обсязі, затвердженому зборами учасників.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «БУДІНВЕСТ», наведених у таблиці 2.1, свідчить про покращення результатів господарювання в останні роки. Починаючи з 2023 року підприємство демонструє прибуткову діяльність, що пояснюється випереджальними темпами зростання доходів порівняно з витратами.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ
“БУДІНВЕСТ”»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення, %	
				2023 до 2022	2024 до 2023
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

Дані таблиці 2.2 показують, що у структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають транспортні засоби, хоча їх частка протягом аналізованого періоду скорочувалася. Така динаміка є небажаною, оскільки свідчить про зниження виробничого потенціалу та обсягів активної діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Структура основних фондів ТОВ «БУДІНВЕСТ»»

Види основних фондів	2022 р.		2023 р.		2024 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

Оцінка руху та технічного стану основних засобів, результати якої наведені в таблиці 2.3, дозволяє зробити висновок про суттєві обсяги списання капітальних витрат у попередньому році. Упродовж досліджуваного періоду спостерігалось зменшення коефіцієнта придатності основних фондів, хоча його абсолютне значення залишалось на відносно прийнятному рівні. Перевищення коефіцієнта оновлення над коефіцієнтом вибуття свідчить про поступове вдосконалення матеріально-технічної бази.

Ефективне забезпечення підприємства трудовими ресурсами, раціональна організація праці та зростання її продуктивності є важливими чинниками збільшення обсягів виробництва, зниження собівартості продукції та підвищення прибутковості діяльності.

Одним із ключових етапів аналізу персоналу є дослідження співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати, що відображено в таблиці 2.4. Отримані результати свідчать про випереджальне зростання продуктивності праці порівняно з оплатою, що позитивно впливає на фінансові результати діяльності ТОВ «БУДІНВЕСТ».

Таблиця 2.3

Основні показники руху та технічного стану основних засобів
ТОВ “БУДІНВЕСТ”»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення, %	
				2023 до 2022	2024 до 2023
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

Таблиця 2.4

Співвідношення між приростом продуктивності праці та рівнем
її плати у ТОВ “БУДІНВЕСТ”»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення, %	
				2023 до 2022	2024 до 2023
Продуктивність праці 1 робітника, тис. грн. особу	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

Нормативним вважається значення коефіцієнта випередження, що перевищує одиницю, оскільки це свідчить про те, що приріст продуктивності праці має обганяти темпи зростання оплати праці. На підприємстві ТОВ

«БУДІНВЕСТ» співвідношення між збільшенням продуктивності праці та витратами на оплату праці перебуває в межах установлених нормативів.

Оборотні активи підприємства являють собою частину його майна, яка бере участь у виробничому процесі протягом одного операційного циклу, змінює свою матеріальну форму в процесі використання та повністю включає свою вартість до собівартості виготовленої продукції. Для визначення ефективності їх використання доцільно проаналізувати відповідні показники, результати яких подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників рівня та ефективності використання
оборотних засобів ТОВ «БУДІНВЕСТ»»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення, %	
				2023 до 2022	2024 до 2023
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

Проведені розрахунки свідчать про те, що впродовж досліджуваного періоду обсяг робочого капіталу підприємства загалом демонструє позитивну

динаміку. У 2024 році порівняно з 2023 роком цей показник набув позитивного значення. Маневреність робочого капіталу впродовж 2019–2024 років також покращується, що є ознакою посилення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів не має чітко вираженої тенденції: після зменшення у 2023 році у 2024 році він знову зріс, що спричинило скорочення тривалості обороту оборотних коштів. Оборотність виробничих запасів, починаючи з 2022 року, характеризується стабільною тенденцією до зростання, внаслідок чого період їх обігу скоротився до 18 днів.

Показник оборотності дебіторської заборгованості, подібно до інших коефіцієнтів, мав несталу динаміку: у 2023 році спостерігалось його суттєве погіршення, однак у 2024 році відбулося зростання. Водночас строки погашення дебіторської заборгованості залишаються відносно тривалими. У цілому в 2024 році зафіксовано певне підвищення ефективності використання оборотних коштів підприємства, і можна очікувати збереження цієї позитивної тенденції в перспективі.

2.2. Дослідження рівня та динаміки витрат підприємства

Загальноєкономічна та соціальна криза, що спричинила істотне скорочення обсягів виробництва в більшості галузей економіки, значною мірою позначилася на формуванні собівартості продукції. Надання підприємствам більшої економічної самостійності водночас посилює невизначеність господарської діяльності, що зумовлює потребу в отриманні повної, достовірної та різнопланової інформації для прийняття управлінських рішень.

У таких умовах особливого значення набуває поглиблене дослідження процесу виникнення виробничих витрат, а також аналіз ключових чинників і їх впливу на рівень та структуру витрат у галузі. Вивчення формування собівартості доцільно розпочинати з аналізу динаміки загальної суми витрат, оскільки це дозволяє виявити закономірності їх зміни та кількісно оцінити тенденції розвитку.

На рисунку 2.1 відображено динаміку операційних витрат ТОВ «Українська будівельна фірма «ІНВЕСТБУД»», яка демонструє їх систематичне зростання з року в рік. Згідно з параметрами побудованого трендового рівняння, операційні витрати ТОВ «БУДІНВЕСТ» у середньому щорічно збільшуватимуться на 3958 тис. грн.

Оцінювання та контроль виробничої діяльності підприємства нерозривно пов'язані з аналізом витрат. Для науково обґрунтованого управління виробництвом надзвичайно важливим є вміння аналізувати тенденції минулих періодів і використовувати отримані результати для планування та прогнозування майбутніх показників. Аналіз витрат повинен забезпечувати управлінський персонал інформацією, необхідною для підвищення результативності функціонування підприємства.

В умовах ринкової економіки управління господарською діяльністю здійснюється на основі системи показників, які комплексно відображають результати роботи підприємства. Оскільки характер діяльності знаходить своє

відображення в структурі собівартості продукції, даний показник є ключовим для аналізу.

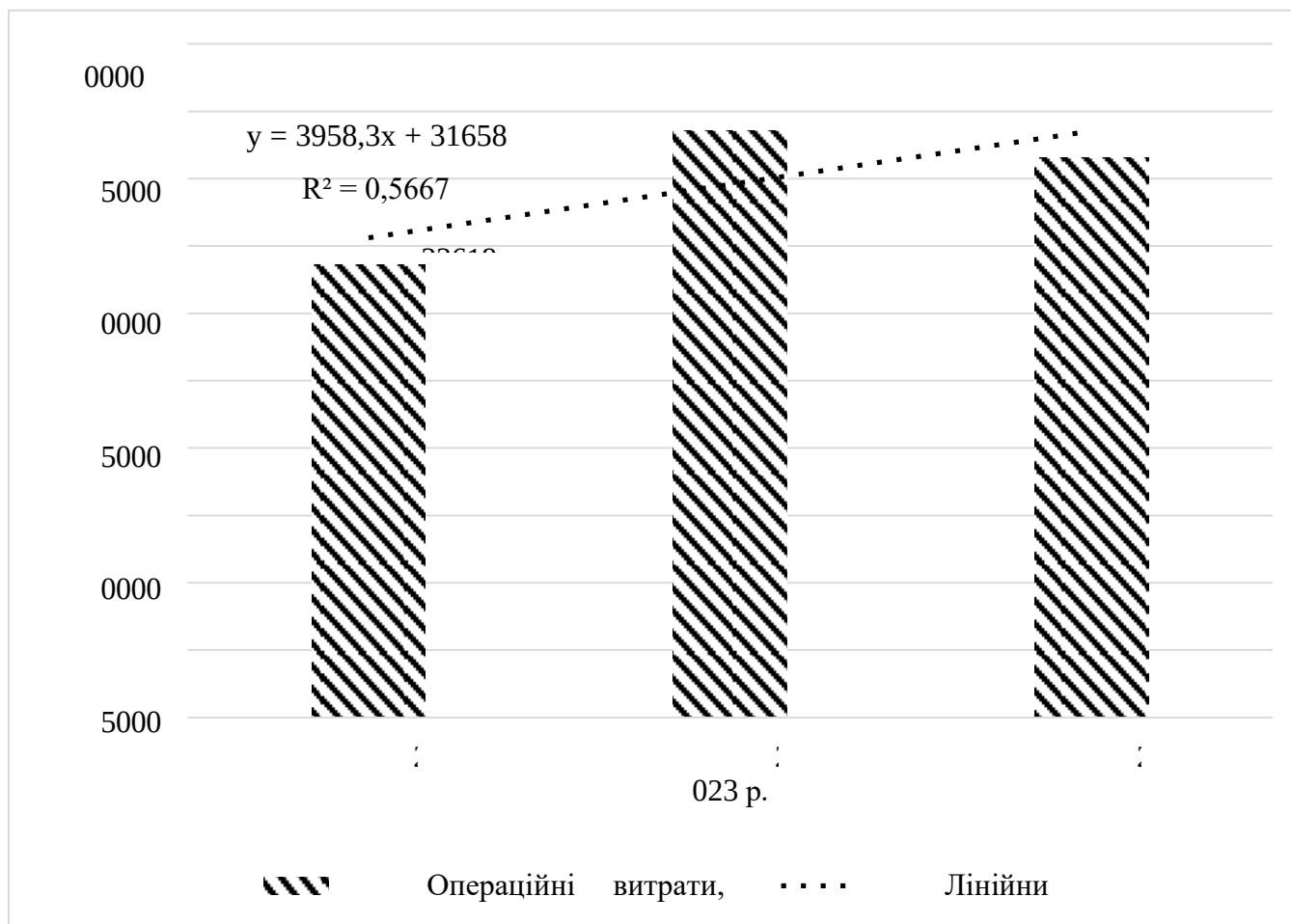


Рис. 2.1. Динаміка операційних витрат ТОВ «БУДІНВЕСТ»

Незважаючи на відносну простоту визначення структури виробничих витрат, фактичний її склад рідко є оптимальним. Саме тому важливо визначити таку структуру витрат, яка забезпечить максимальний прибуток з урахуванням попиту на продукцію. Основним завданням менеджменту витрат є коригування їх структури в напрямі оптимізації та зменшення загального рівня.

Початковим етапом розв'язання цього завдання є аналіз фактичної структури витрат, що дає змогу оцінити їх якісний склад, виділити ключові елементи та визначити напрями, які мають найбільший вплив на формування оптимального рівня витрат.

На структуру собівартості впливають численні чинники, серед яких технологічні особливості виробництва, організаційний і технічний рівень, якість

трудових ресурсів, а також обсяги використання сировини й матеріалів. Аналіз факторів впливу та контроль за їх змінами доцільно здійснювати паралельно з дослідженням динаміки витрат. Це дозволяє підприємствам формувати раціональну структуру собівартості, що сприяє зростанню прибутковості та підвищенню ефективності виробництва.

Аналіз змін матеріаломісткості та трудомісткості продукції також створює основу для прийняття рішень щодо вибору технологічної стратегії та інших напрямів розвитку підприємства. У таблиці 2.6 наведено динаміку структури собівартості продукції ТОВ «БУДІНВЕСТ», з якої видно, що як абсолютний обсяг, так і частка матеріальних витрат мають тенденцію до зростання.

Таблиця 2.6

Динаміка складу та структури виробничих витрат ТОВ «БУДІНВЕСТ»»

Статті витрат	2022 р.		2023 р.		2024 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

Під час визначення типу виробництва та відповідного ресурсного забезпечення використовуються показники поточної структури витрат. Для цього порівнюються частки окремих груп витрат і аналізуються граничні можливості використання матеріальних, трудових і технологічних ресурсів. З урахуванням обмеженої взаємозамінності ресурсів у виробничому процесі зростання вартості одного з них може супроводжуватися зменшенням витрат на інший. За різних умов постачання та рівня цін така зміна структури може бути економічно доцільною та вигідною для виробника.

На рисунку 2.2 чітко відображено динаміку матеріальних витрат. Хоча абсолютні значення за всіма категоріями витрат зростають, структура

витрат зазнає істотних змін. Зокрема, частка витрат на матеріальні ресурси збільшилася на 2,55 в.п., водночас частка амортизаційних витрат знизилася на 2,72 в.п., а витрати на персонал і соціальні заходи зменшилися відповідно на 1,32 в.п. та 0,68 в.п.

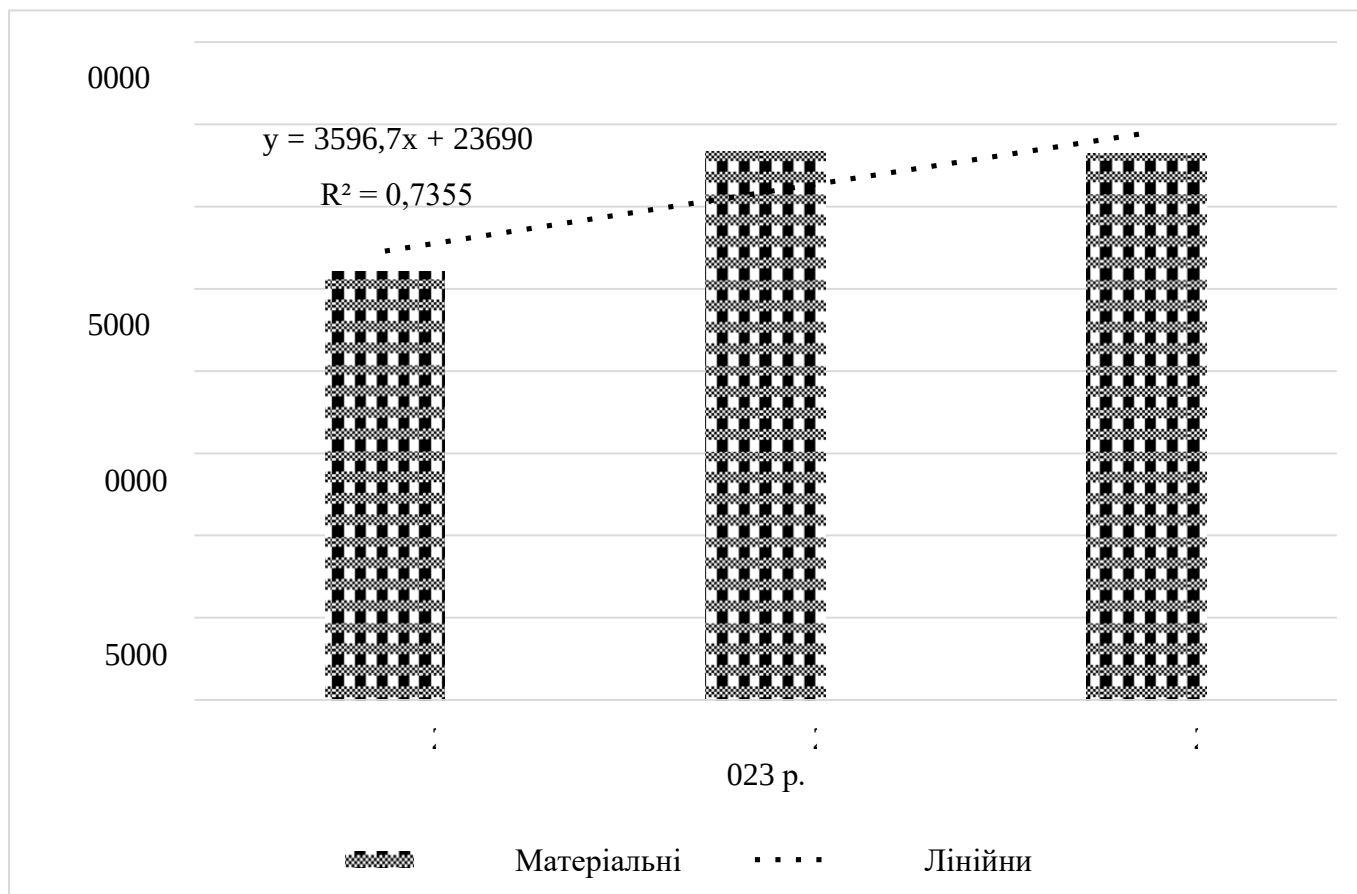


Рис. 2.2. Динаміка матеріальних витрат у ТОВ “БУДІНВЕСТ”

Враховуючи значну питому вагу матеріальних витрат у собівартості продукції, доцільно провести більш детальний аналіз. Для цього використовується метод аналітичного вирівнювання. Оскільки інфляційні процеси в економіці тривають, важливіше досліджувати відсоткову частку матеріальних витрат, а не їх абсолютну величину. З отриманих параметрів тренду (рис. 2.3) видно, що питома вага матеріальних витрат у структурі собівартості ТОВ “БУДІНВЕСТ”» має тенденцію до зростання.

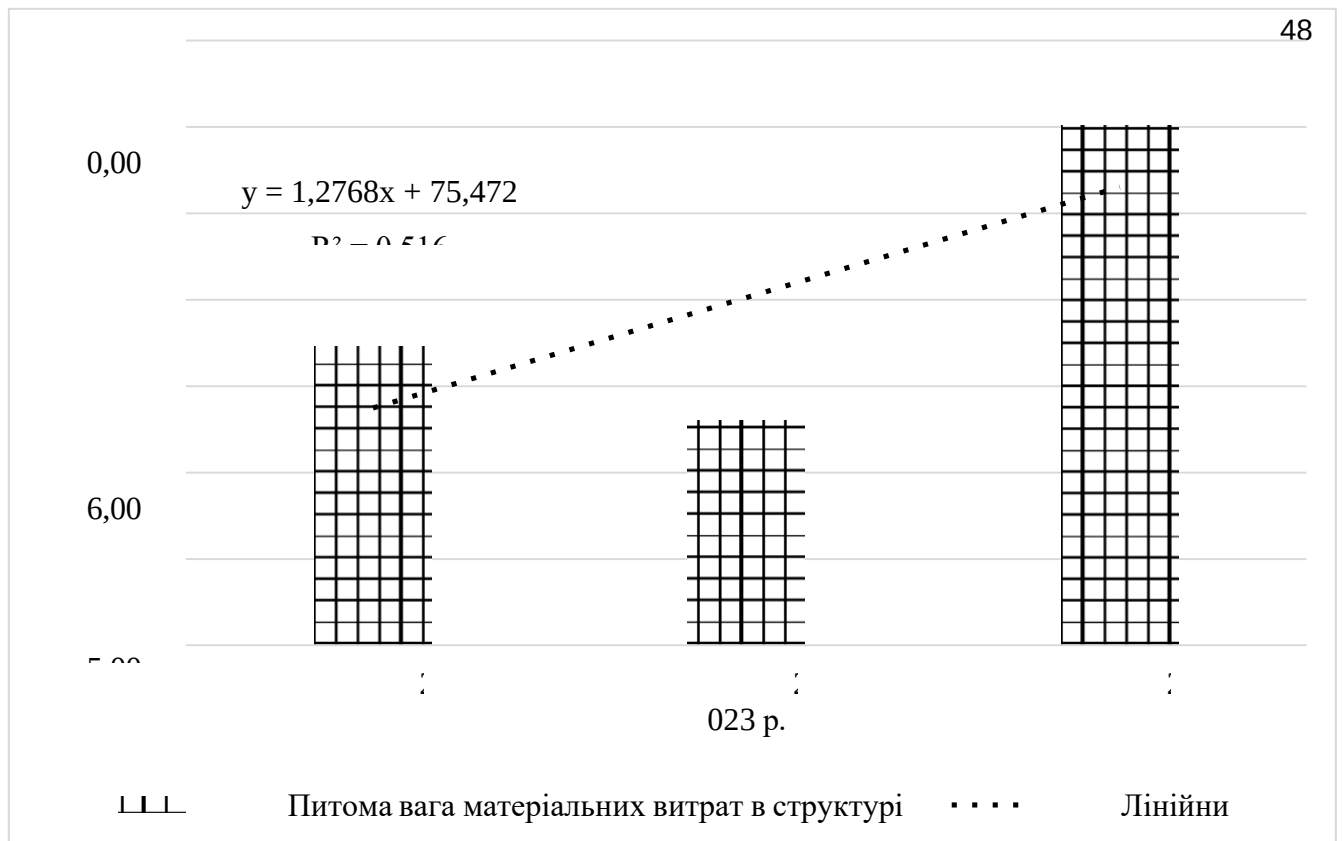


Рис. 2.3 Аналітичне вирівнювання питомої ваги матеріальних витрат в структурі затрат в ТОВ «БУДІНВЕСТ»»

Параметри лінійного тренду свідчать, що щорічне збільшення частки матеріальних витрат у загальних виробничих витратах становить 1,28 в.п. Для більш точного аналізу доцільно розглядати матеріальні витрати на одиницю продукції (1 грн. валової чи товарної).

Цей показник розраховується за формулою:

$$B_{\Gamma} = \frac{MB}{T}, \quad (2.1) \quad B_{\Gamma} = \frac{T}{MB}, \quad (2.1)$$

де:

- MB – загальна сума матеріальних витрат;
- T – вартість товарної продукції у поточних цінах.

Розрахунки за наведеною формулою наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Матеріальні витрати на одну гривню товарної продукції в ТОВ
“БУДІНВЕСТ”»**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022	
				+, -	%
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

Як видно з таблиці, загальна вартість матеріалів на підприємстві зросла. При цьому витрати збільшилися на 127,6 %, тоді як вартість товарної продукції зросла на 126,5 %. Це свідчить про те, що зростання витрат перевищило приріст продукції, що призвело до підвищення матеріаломісткості продукції на 1 грн. У 2024 році цей показник зріс на 0,69 коп., або 0,9 % порівняно з базовим рівнем. На зміну витрат на 1 грн. ТП впливають функціональні показники та первинні фактори, зокрема обсяг виробництва, його структура, рівень змінних та постійних витрат, а також ціна реалізації продукції.

2.3. Організація управління виробничими витратами в ТОВ “БУДІНВЕСТ”

Розглянемо ключове питання – організацію управління витратами на прикладі ТОВ “БУДІНВЕСТ”. Аналіз витрат проводився у кілька етапів. Спершу оцінювалися зміни обсягу та загальної суми витрат підприємства. Потім здійснювався аналіз структури витрат за окремими елементами.

Дослідження показало, що до кінця 2024 року загальні витрати зросли втричі порівняно з 2022 роком. Найбільшу частку в структурі прямих витрат становлять матеріали (80,02 %) та заробітна плата основного персоналу (9,25 %). Структура витрат за останні роки істотно не змінилася, а абсолютний рівень витрат демонструє значну тенденцію до зростання.

Для оптимізації витрат ТОВ “БУДІНВЕСТ” впроваджує наступні заходи: систему «економного виробництва» та обмеження додаткових витрат через встановлення бюджетних лімітів.

Планування й облік операційних витрат ведеться відповідно до затверджених нормативів, що охоплюють: адміністративні та збутові витрати, інші операційні витрати, фінансові витрати та інші видатки.

На підприємстві застосовується беззамовний метод обліку, при якому статті витрат калькуюються по виробничих ділянках. Собівартість продукції включає: прямі витрати (на матеріали та заробітну плату) та інші прямі витрати.

Накладні витрати розподіляються між виробничими підрозділами наступним чином: змінні накладні витрати включаються до собівартості продукції, а постійні – розподіляються пропорційно фактичному обсягу виробництва. Нерозподілені накладні поточні витрати включаються до собівартості реалізованої продукції. Загальновиробничі витрати підрозділів пропорційно розподіляються до фонду оплати праці виробничого персоналу. Витрати на капітальний ремонт, технічне переобладнання, поточний ремонт та адміністративне управління виробництвом включаються до собівартості реалізованої продукції пропорційно прямим витратам.

Система управління витрат у ТОВ “БУДІНВЕСТ” характеризується такими ознаками:

- цілеспрямованість – оптимізація витрат з урахуванням отримання гарантованого прибутку;
- складність – наявність численних підсистем;
- керованість – здатність адаптувати систему до потреб виробництва;
- гнучкість – оперативне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Основні завдання формування ефективної системи управління витратами:

- 1) розробка стратегій менеджменту витрат;
- 2) створення організаційної структури для реалізації управлінських рішень щодо витрат;
- 3) забезпечення повного інформаційного супроводу процесів управління та контроль достовірності даних;
- 4) аналіз витрат за кількістю, видом, динамікою, структурою, вартістю та спрямованістю;
- 5) прогнозування, планування, розподіл та бюджетування витрат на основі стратегічних, поточних і оперативних планів;
- 6) визначення тенденцій зміни рівня, обсягу та структури виробництва, а також витрат на одиницю продукції;
- 7) пошук резервів для оптимізації витрат і збереження ресурсів;
- 8) впровадження системи стимулювання персоналу для зниження витрат.

На основі аналізу літературних джерел була побудована схематична модель системи управління витратами ТОВ “БУДІНВЕСТ” (рис. 2.4).

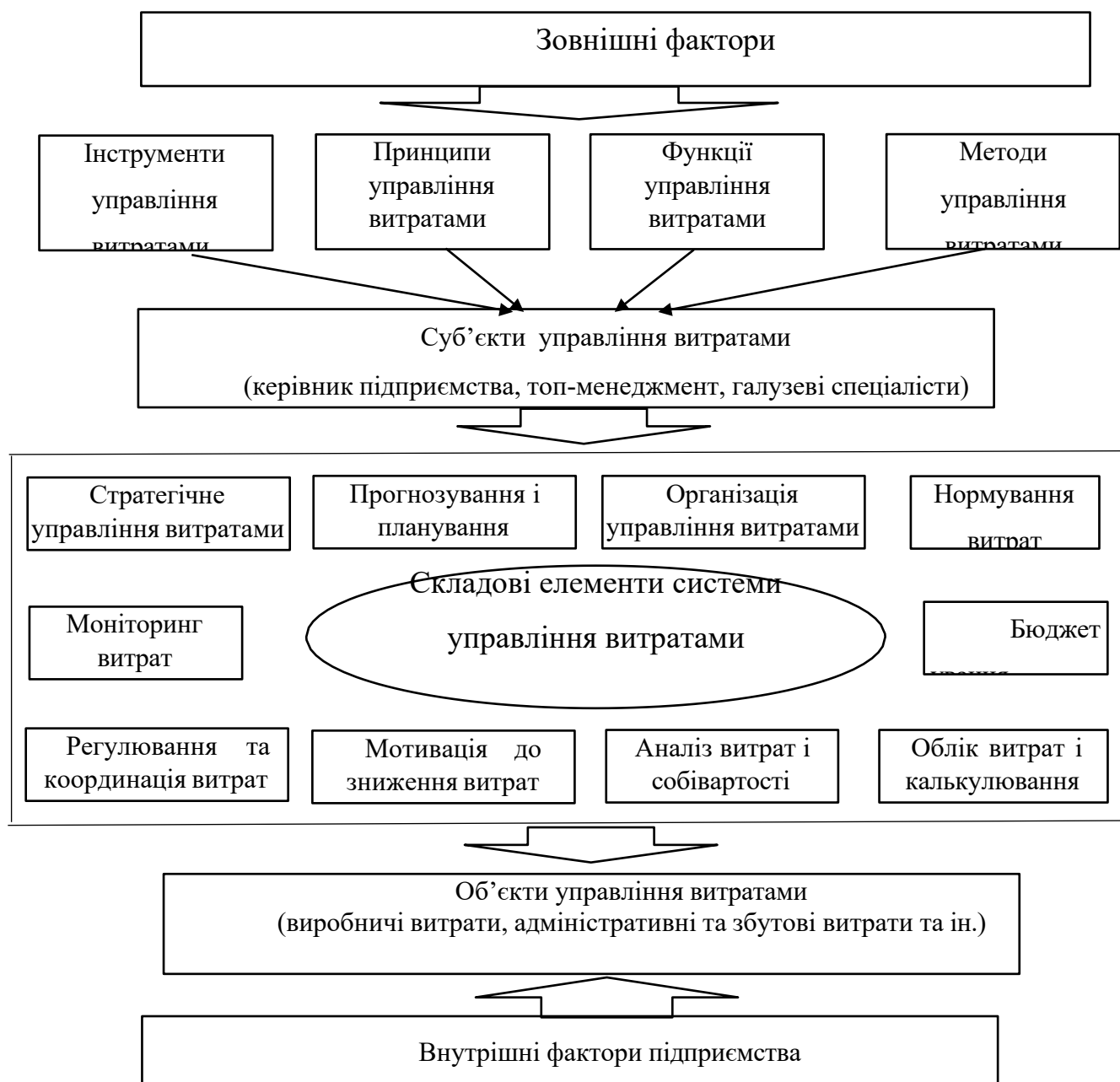


Рис. 2.4. Елементи системи управління виробничими витратами ТОВ “БУДІНВЕСТ”

Система менеджменту витрат використовує комплекс методів цільового управління витратами, реалізуючи функції управління через відповідні процеси, принципи та послідовність дій, що впливають на об'єкти управління.

Для забезпечення ефективності та досягнення запланованого прибутку доцільно використовувати інструменти менеджменту витрат, що включають інформаційно-технічну, організаційну та системну підтримку управління.

Інформаційно-технічна база охоплює збір, обробку та аналіз даних, підготовку альтернативних сценаріїв управління витратами.

Джерела інформації включають:

- внутрішні: бухгалтерський облік (виробничий, фінансовий, управлінський, податковий, статистичний);
- позаоблікові: кошториси, норми та нормативи;
- зовнішні: законодавча база, показники конкурентів, ринкові умови.

Кадрове забезпечення передбачає взаємовідносини між керівництвом та виробничими підрозділами, розподіл прав та обов'язків, мотивацію працівників.

Організаційне забезпечення полягає у визначенні місця виникнення витрат, центрів відповідальності та ієрархії лінійних і функціональних зв'язків між підрозділами та співробітниками.

Принципи управління витратами ТОВ “БУДІНВЕСТ” включають: системність, конфіденційність, пріоритет стратегічних цілей, безперервність, наскрізну координацію, взаємодію підрозділів, періодичність, економічну обґрунтованість та надійність. Ці принципи визначають загальний підхід до побудови системи управління витратами та враховують національні особливості економіки.

До ключових принципів управління витратами належать системність, рішучість, повнота, безперервність, структурованість, об'єктивність, економічна доцільність та достовірність.

Оскільки ідеального методу управління витратами не існує, ТОВ “БУДІНВЕСТ”» може використовувати кілька підходів для створення ефективних механізмів менеджменту витрат. Оптимальним є поєднання різних способів для досягнення стратегічної мети – максимального задоволення потреб споживачів і підвищення прибутковості підприємства.

Згідно з проведеними дослідженнями, управління витратами ТОВ “БУДІНВЕСТ”» можна визначити як сукупність принципів і методів формулювання та реалізації управлінських рішень щодо формування, обліку та

підвищення ефективності витрат на виробництво. Діюча система менеджменту включає два основні елементи: суб'єкти та об'єкти управління.

Суб'єктами менеджменту витрат є власники, керівники, спеціалісти та інший персонал підприємства і його підрозділів, задіяний у виконанні функцій контролю витрат.

Об'єктами контролю виступають виробничі, адміністративні та розподільчі витрати, фінансові витрати, витрати на участь у капіталі, а також їх абсолютна величина, структура та динаміка.

Управління витратами повинно здійснюватися комплексно, враховуючи операційну, фінансову та інвестиційну діяльність підприємства. Важливо аналізувати ресурси за місцем виникнення витрат, визначати відповідальних осіб та об'єкти витрат (продукція, робота, послуга). Для цього необхідно організувати менеджмент витрат за центрами відповідальності та місцем підготовки.

Система управління витратами охоплює такі функції: прогнозування та планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Кожна функція має свою специфіку:

1. Стратегічне управління витратами – формування планів, проектів, програм та інструментів стратегічної, тактичної та оперативної реалізації управління витратами. Використовуються стратегії оптимальних витрат, лідерства за витратами, ринкової ніші та низьких витрат.

2. Прогнозування та планування – обґрунтування величини витрат на товари, роботи та послуги в плановому періоді з урахуванням кількості та якості продукції.

3. Організація управління витратами – визначення механізмів менеджменту, центрів формування витрат та відповідальності.

4. Нормування витрат – встановлення нормативів для всіх видів ресурсів (сировина, матеріали, енергія, трудові ресурси) відповідно до організаційно-технічних умов.

5. Бюджетування – складання бюджету, контроль його виконання та прогнозування обсягів і структури витрат. Бюджетування дозволяє оцінювати ефективність бізнес-рішень і оптимально розподіляти ресурси.

6. Облік та калькуляція витрат – ведення кошторисної, загальної та аналітичної калькуляції; групування витрат за видами ресурсів або окремими статтями.

7. Аналіз та контроль – внутрішній і зовнішній моніторинг витрат, факторний аналіз, визначення відхилень та попередніх заходів для економії ресурсів.

8. Мотивація до скорочення витрат – заохочення персоналу дотримуватися встановлених стандартів витрат та шукати шляхи їх зменшення.

9. Регулювання та координація – прийняття рішень, визначення місць виникнення витрат, зон відповідальності та організаційно-фінансового забезпечення.

10. Контроль та аудит – порівняння планових і фактичних показників, виявлення відхилень, застосування коригувальних заходів та оцінка ефективності витрат.

Кожен компонент системи виконує конкретну функцію і спрямований на досягнення загальних бізнес-цілей підприємства. Система управління витратами динамічна та інтегрована з іншими функціональними системами управління, з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для ефективного контролю за витратами необхідно визначити ключові фактори, що впливають на їх обсяг та динаміку.

Зовнішні фактори: регулювання господарської діяльності, оподаткування, умови фінансування, державне регулювання цін і тарифів, споживчий попит.

Внутрішні фактори: масштаб діяльності, обсяги виробництва, асортимент продукції, цінова та збутова політика, ефективність використання ресурсів, потужності підприємства та продуктивність виробництва.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Діяльність ТОВ “БУДІНВЕСТ”» спрямована на будівництво житлових і промислових споруд, збільшення зайнятості населення та задоволення суспільних потреб у продукції, роботах і послугах. Підприємство працює легально, отримуючи необхідні ліцензії, та демонструє покращення ефективності господарської діяльності в 2023–2024 роках, завдяки випередженню зростання доходів над витратами.

Аналіз динаміки витрат показав значне збільшення по всіх статтях. Загальні виробничі витрати зросли у 2024 році втричі порівняно з 2022 роком. Аналітичне вирівнювання свідчить про стабільне щорічне збільшення операційних витрат на 3958 тис. грн. Основну частку витрат складають матеріальні ресурси, частка яких має стійку тенденцію до зростання.

Для ефективного використання ресурсів і оптимізації витрат рекомендується створити комплексну систему управління виробничими витратами. Вона має базуватися на визначених цілях, завданнях, принципах, методах, інструментах і функціях управління витратами та бути адаптованою до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Оптимізована система забезпечить виробництво конкурентоспроможної продукції, своєчасне отримання актуальної інформації про собівартість та підвищить обґрунтованість управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3. ДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ “БУДІНВЕСТ”

3.1. Оптимізація рівня виробничих витрат ТОВ “БУДІНВЕСТ”

Щоб залишатися конкурентоспроможним у галузі, компанії повинні встановлювати ефективні витрати та створювати умови діяльності, що дозволяють мінімізувати виробничі витрати і одночасно збільшити обсяг виробництва для отримання максимального прибутку. Для досягнення цих цілей керівництво ТОВ “БУДІНВЕСТ”» повинно налагодити чітку систему управління витратами на виробництво.

Управління виробничими витратами – це комплекс управлінських дій, спрямованих на покращення результатів господарської діяльності підприємства. Всі види витрат безпосередньо впливають на фінансові результати компанії, тому їх оптимізація є критично важливою для стабільності бізнесу.

Встановлення оптимального рівня витрат передбачає систематичне планування, контроль та аналіз витрат для прийняття ефективних економічних рішень і мотивації працівників на всіх рівнях організації. Такий підхід формує структуру витрат компанії, а ефективність процесу оптимізації залежить від точності обліку доходів і витрат, а також від управління ними та подальшого планування.

Для підвищення ефективності оптимізації витрат рекомендується дотримуватися послідовності етапів (рис. 3.1), що дозволяє визначити, які витрати потребують скорочення або змін у процесах та процедурах.

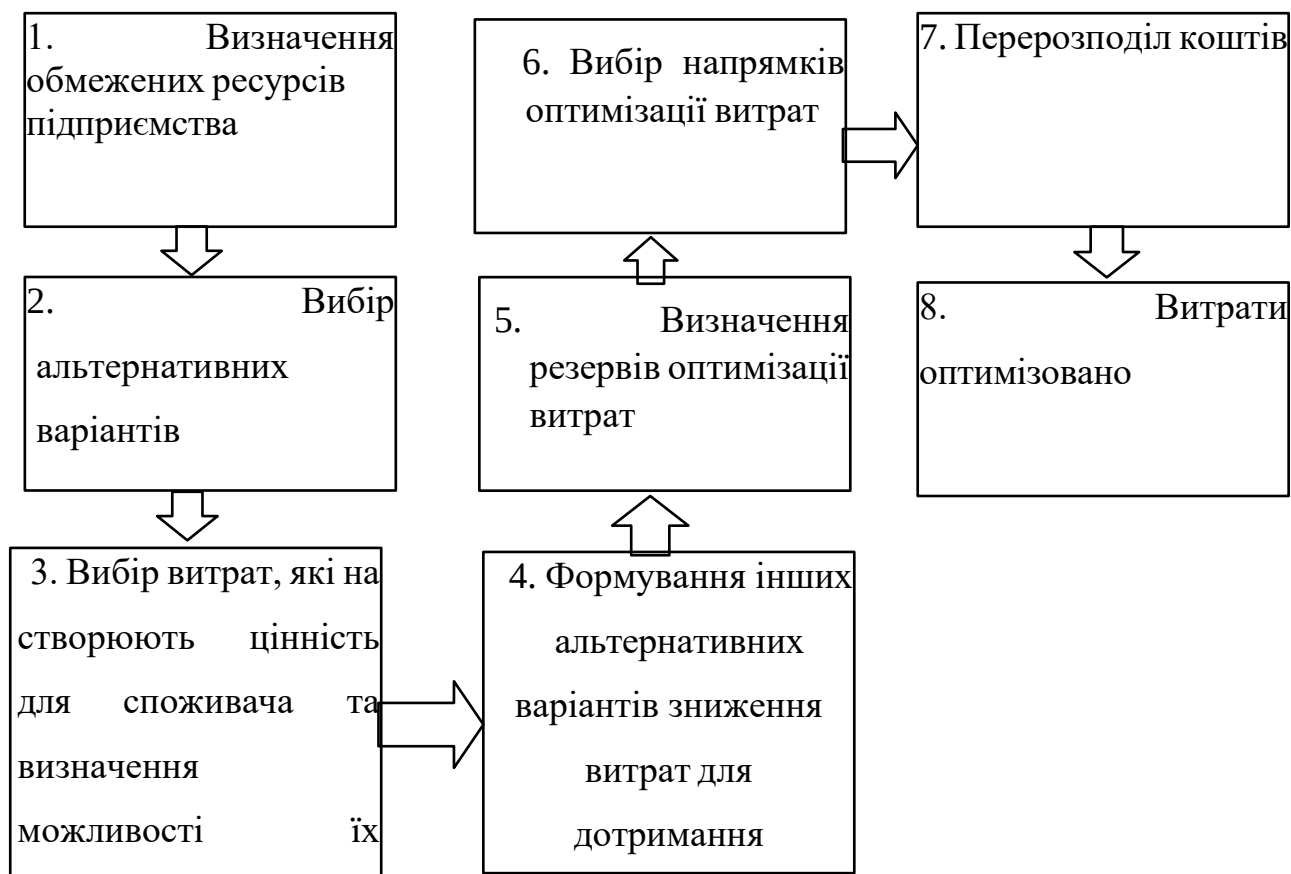


Рис. 3.1. Стадії оптимізації витрат ТОВ «БУДІНВЕСТ»»

Основними факторами зменшення виробничих витрат є:

- зниження витрат на матеріальні ресурси, паливо та енергію на одиницю продукції;
- скорочення амортизаційних відрахувань;
- зменшення трудоемності виробленої продукції;
- оптимізація адміністративних та накладних витрат; усунення непродуктивних витрат і втрат.

На рівень витрат впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Серед внутрішніх основними є: технічний стан обладнання, рівень технологій, організація праці та процеси виробництва. Впровадження ефективних заходів зменшує витрати сировини, енергоносіїв та праці.

Виходячи з цього, доцільно виділити комплекс заходів для оптимізації витрат ТОВ «БУДІНВЕСТ»» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Заходи оптимізації витрат ТОВ «БУДІНВЕСТ»»

Оптимізація витрат здійснюється за допомогою різних методів, що характеризуються простотою та точністю інформації для прийняття управлінських рішень. Сучасні методи включають: таргет-костинг, кайзер-костинг, метод збалансованості, оперативно-заявочні кампанії, функціонально-вартісний аналіз, LCC-костинг, EVA-костинг, XYZ-аналіз, Just-in-time, ABC-аналіз, аутсорсинг та бюджетування.

Порівняння методик показало, що аналіз ABC та XYZ із коригуванням груп витрат є найбільш гнучким і дозволяє визначати економічно значущі групи товарів, скорочуючи витрати на менш важливі позиції. Системи «точно вчасно» спрощують управління, зменшуючи браки і запаси. Функціонально-вартісний аналіз надає детальну інформацію для управлінських рішень, проте потребує

спеціальних програмних засобів. Для ТОВ “БУДІНВЕСТ”» найбільш доцільно застосовувати функціонально-вартісний аналіз для зниження витрат на виробництво.

Для реалізації методів оптимізації використовуються сучасні програмні продукти: COMFAR (UNIDO), Project Expert, пакети від ІНЕК, Альт-Інвест та ін. Через високу вартість таких програм (від 1000 до 4400 \$) компанія може інтегрувати обчислювальні моделі у MS Excel, що спрощує облік і роботу співробітників.

Зниження та оптимізація витрат є ключовим механізмом підвищення прибутковості та забезпечення конкурентоспроможності. До заходів належать:

- 1) зниження собівартості окремих видів робіт;
- 2) впровадження внутрішнього контролю витрат;
- 3) використання ресурсозберігаючих технологій;
- 4) усунення браку продукції та непродуктивних витрат;
- 5) підвищення дисципліни і продуктивності праці.

Використання двох або більше методів оптимізації одночасно підвищує ефективність процесу та позитивно впливає на економічні результати підприємства.

Виробничі витрати є одним із ключових показників діяльності підприємства, оскільки їх оптимізація дозволяє підвищувати прибуток і підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Витрати відображають рівень технічного оснащення виробництва, організацію процесів, завантаження потужностей, економію ресурсів і ефективність використання праці та інших факторів діяльності підприємства.

Серед головних напрямів оптимізації виробничих витрат доцільно виділити такі:

- підвищення рівня технічного забезпечення виробництва;
- удосконалення організації виробничих процесів та робочих місць;
- корекція обсягів і структури виробництва з метою зменшення умовних і постійних витрат;

- скорочення витрат на сировину та матеріали.

Для кожного з цих напрямів необхідно розробити комплекс заходів, які враховують наявні ресурси та специфіку діяльності підприємства.

Підвищення технологічного рівня виробництва можна реалізувати наступними кроками:

- 1) суворе дотримання технічної дисципліни для мінімізації втрат через брак продукції;
- 2) ефективне використання транспортних засобів і виробничого обладнання;
- 3) збалансоване завантаження виробничих потужностей;
- 4) вдосконалення організації виробництва для скорочення простоїв та скорочення тривалості виробничого циклу;
- 5) впровадження системи управління якістю продукції.

Технологічні інновації, зокрема автоматизація окремих виробничих процесів, дозволяють підвищити послідовність робіт та зменшити витрати. Навіть у компаніях з високим рівнем автоматизації завжди існує потенціал для оптимізації робочих операцій. Використання програмного забезпечення для аналізу виробничого процесу дозволяє виявляти причини простоїв та затримок у забезпеченні матеріалами, що сприяє підвищенню продуктивності та скороченню витрат.

Підвищення продуктивності праці є важливим фактором зменшення виробничих витрат. Збільшення продуктивності дозволяє економити на оплаті праці та одночасно збільшувати обсяг виробництва, що призводить до зниження собівартості продукції завдяки ефекту непропорційної економії.

Удосконалення організації праці та виробничих процесів передбачає:

- підвищення мотивації співробітників;
- впровадження автоматизованих рішень у виробництві.

Ще одним механізмом зниження витрат є зміна постачальника компонентів, якщо існуючі не пропонують вигідних умов або дешевших альтернатив.

Коригування обсягів і структури виробництва, з метою зменшення умовних та постійних витрат, може включати:

- оптимізацію витрат на обслуговування виробничих процесів;
- раціоналізацію організаційної структури управління виробництвом.

Вартість сировини є однією з найбільших статей витрат. Зменшення витрат на матеріали, навіть на незначний відсоток, може суттєво вплинути на собівартість продукції. Це досягається за рахунок оптимізації транспортування, зберігання та використання ресурсозберігаючих технологій.

ТОВ “БУДІНВЕСТ”» можуть знижувати витрати, закупаючи більші партії компонентів, які відповідають виробничим потребам, або використовуючи більш економічні матеріали, зберігаючи при цьому якість продукції. Також можлива модифікація конструкції продукту для використання меншої кількості матеріалів або кріплень без шкоди для функціональності.

Ефективною стратегією є перевірка компонентів продукту та визначення ключових характеристик, що впливають на його ринковий успіх. Другорядні функції можна видаляти, не впливаючи на цінність продукту для споживача.

Перелік заходів формується індивідуально для кожного виробничого процесу та може змінюватися залежно від конкретних умов.

Кожен аспект діяльності підприємства впливає на собівартість продукції: технічна оснащеність виробництва, організація процесів, завантаження потужностей, ефективність використання матеріальних ресурсів і праці. Основним фактором зниження собівартості залишається зменшення витрат на матеріали, включаючи закупівлю дешевшої сировини та скорочення транспортних витрат.

При цьому оптимізація витрат повинна проводитися без шкоди для якості продукції та умов праці співробітників. Не слід плутати оптимізацію з простим скороченням витрат.

Системний підхід до зниження собівартості дозволяє постійно відслідковувати додаткову економію та формувати ефективні стратегії скорочення витрат.

У рамках корпоративного управління розроблено бюджетну модель управління витратами, що включає облік прямих і непрямих витрат, а також контроль за правильністю документального оформлення господарських операцій, відповідність первинних документів чинному законодавству та коректність відображення витрат у бухгалтерських реєстрах.

Наразі автор рекомендує ТОВ “БУДІНВЕСТ”» перевірити наступні аспекти:

- правильність застосування субрахунків, затверджених бухгалтерським планом підприємства, для обліку прямих і непрямих витрат;
- точність відображення економічних операцій у бухгалтерських записах підприємства щодо прямих і непрямих витрат;
- коректний розподіл накладних витрат, включаючи внутрішні накладні та непрямі витрати компанії.

Ефективне управління прямими та непрямыми витратами неможливе без застосування аналітичних процедур, до яких відноситься економічний аналіз.

Перший етап – «загальний аналіз непрямих витрат» – передбачає комплексну оцінку виконання планів, бюджетів, стандартів та лімітів з урахуванням економічних чинників.

Другий етап – «аналіз граничного рівня накладних витрат» – полягає у визначенні відхилень фактичних витрат від допустимого рівня.

Третій крок – оцінка продуктивності непрямих витрат та ефективності їх використання.

Четвертий етап – «аналіз загальновиробничих витрат за видами продукції» – визначення структури загальних витрат з урахуванням різних видів продукції.

П’ятий етап – аналіз нормативно-правового забезпечення непрямих витрат для різних видів діяльності підприємства.

Шостий етап – «аналіз непрямих витрат за центрами відповідальності» – оцінка витрат кожного підрозділу в організаційній структурі підприємства.

Сьомий етап – оцінка впливу змін непрямих витрат на фінансові результати діяльності підприємства.

3.2. Впровадження концепції ощадливого виробництва в ТОВ “БУДІНВЕСТ”»

Оптимізація витрат на виробництві може здійснюватися за двома підходами: управлінським та технологічним. Технологічний підхід ґрунтується на впровадженні сучасних технологій, проте він не завжди впливає на систему управління виробництвом. Управлінський підхід визначає оптимізацію виробництва через контроль витрат та модернізацію обладнання лише за потреби, після виявлення вузьких місць у процесах.

Концепція ощадливого виробництва (Lean Production) передбачає організацію та управління виробництвом, розробкою продукту та взаємодією з постачальниками і споживачами таким чином, щоб продукція виготовлялася у відповідності до реального попиту і в обсягах, необхідних для задоволення потреб клієнтів. Основною метою є усунення всіх видів витрат, включно з матеріальними, фінансовими та трудовими.

Основні категорії витрат, які слід усунути:

- перевиробництво продукції без реального попиту;
- неефективні маршрути транспортування, що призводять до зайвих витрат пального;
- додаткові операції через помилки проектування чи планування;
- надлишкові запаси сировини та матеріалів і пов’язані витрати на їх облік та зберігання;
- виробництво неякісної або бракованої продукції;
- погана організація робочих місць та часу працівників, що спричиняє втрати продуктивності та зайві переміщення;
- неефективна експлуатація обладнання, що призводить до передчасного зносу та додаткових витрат на ремонт.

Суть концепції ощадливого виробництва можна описати двома словами: скорочення та вдосконалення. Під скороченням мається на увазі мінімізація непродуктивних витрат часу, матеріалів і ресурсів. Вдосконалення передбачає

систематичне усунення проблем і оптимізацію процесів, що підвищує ефективність і гармонійність роботи компанії.

Впровадження ощадливого виробництва вимагає участі всіх співробітників і фокусування на цінності продукту для споживача. Всі процеси, що не додають цінності, вважаються втратами і підлягають усуненню.

Основні заходи впровадження концепції на підприємстві:

- 1) правильна організація робочих місць для швидкого виявлення проблем;
- 2) усунення непотрібних предметів, підтримка чистоти та порядку;
- 3) створення покрокових інструкцій і стандартизація робочих процедур;
- 4) підвищення дисципліни та ефективності використання ресурсів.

Завдяки системному підходу до ощадливого виробництва ТОВ «БУДІНВЕСТ» може скоротити витрати, покращити якість продукції та підвищити ефективність виробничих процесів.

Оптимальне проектування виробничих і технологічних процесів дає змогу мінімізувати втрати, які виникають через неправильне транспортування, надмірні запаси та необґрунтовані простої виробництва. Усвідомлення керівництвом того, що основні процеси відбуваються безпосередньо на виробництві, а не лише в офісі, сприяє більш глибокому розумінню проблем виробничого циклу та зміцненню трудової дисципліни серед співробітників.

Синергія, що виникає завдяки формуванню корпоративної культури, спільним цілям та об'єднанню зусиль співробітників для зниження витрат, фактично стає «постійним двигуном», який підвищує загальну ефективність виробничих процесів. Такий підхід дозволяє контролювати три ключові види витрат, пов'язаних з обладнанням: його якість, доступність і продуктивність.

Запобігання помилкам та дефектам передбачає налаштування систем, що мінімізують виникнення виробничих дефектів. Це значно знижує витрати на їх усунення, адже профілактичні заходи завжди дешевші за виправлення вже наявних проблем.

ТОВ «БУДІНВЕСТ» уже має певний досвід впровадження принципів ощадливого виробництва. Досвід українських компаній («Артеріум»,

«Агросоюз», друкарні «Юнівест Принт» та ін.) показує, що впровадження таких концепцій можливе навіть без повної орієнтації на економічні практики, якщо здійснюється комплексний підхід. Основні напрями трансформації включають: застосування інструментів ощадливого виробництва, оптимізацію організаційної моделі та зміну культури управління.

Аналіз поточної ситуації в Україні показує, що реальні можливості впровадження систем ощадливого виробництва вже існують, хоча й поки обмежені. Впровадження цих систем на підприємствах дозволяє не лише скоротити витрати, але й підвищити культуру працівників, що сприяє позитивним економічним змінам.

Концепція ощадливого виробництва передбачає формування системи управління, яка складається з двох підсистем: формування та функціонування (рис. 3.3). Підсистема формування включає набір управлінських елементів: цілі, завдання, принципи, інструменти, а також демонструє їх взаємозв'язки.



Рис. 3.4 Схема управління підприємством на засадах ощадливого виробництва в ТОВ “БУДІНВЕСТ”»

Системний підхід передбачає вивчення взаємозв'язку всіх елементів системи, визначення функцій кожного з них та встановлення критеріїв роботи механізму в цілому, підпорядковуючи елементи досягненню єдиної мети. Управління підприємством у рамках системного підходу – це сукупність дій керівництва щодо об'єкта управління, спрямованих на приведення його в необхідний стан шляхом розробки параметрів процесів. Об'єкт розглядається як сукупність елементів і їх зв'язків.

Предметом управління в запропонованій системі є економіко-організаційні відносини, що виникають у процесі керування підприємством із застосуванням підходів, методів та інструментів концепції ощадливого виробництва. Управління здійснюють керівництво компанії, відділи та

співробітники, які створюють додаткову цінність для клієнта, а також споживачі, постачальники і партнери по виробничій кооперації.

Основною метою управління економічним підприємством є задоволення потреб усіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, партнерів, акціонерів, співробітників та інших груп.

Головні цілі ощадливого виробництва формують стратегічні орієнтири підприємства: мінімізація витрат, максимізація якості, гнучкість та оперативність реагування, стабільність функціонування та розвиток.

Мінімізація витрат передбачає не лише скорочення виробничих витрат, а й зменшення невиробничих витрат у маркетингу, проектуванні, логістиці, інноваційній та управлінській діяльності. Максимальна якість означає не механічний контроль, а системне забезпечення та постійне покращення всіх процесів і результатів. Гнучке реагування забезпечує адаптацію до змін ринку, а стабільність – внутрішню надійність процесів та довгострокову конкурентоспроможність.

Системи управління ощадливим виробництвом базуються на принципах: раціональності, потоку, досконалості та спільноти. Раціональність спрямовує підприємство на виявлення і усунення непродуктивних витрат часу та ресурсів. Потік характеризує організацію виробничого процесу для забезпечення безперервності. Досконалість реалізується через прагнення до оптимізації на всіх рівнях, а спільнота передбачає залучення всіх співробітників до впровадження та підтримки філософії ощадливого виробництва.

Максимальна користь від впровадження концепції досягається лише при комплексному застосуванні принципів та інструментів, адаптованих до типу виробництва, потенціалу підприємства, характеру діяльності та цілей управління.

На кожному етапі впровадження підбирається відповідний інструментарій, а кінцевий результат оцінюється за рівнем досягнення основних цілей. Частковий результат свідчить про необхідність корекції окремих елементів системи.

Аналіз наукової літератури дозволяє виділити основні етапи впровадження ощадливого виробництва в ТОВ “БУДІНВЕСТ”» (табл. 3.1). Важливо зазначити, що перехід на принципи ощадливого виробництва зазвичай починається з оптимізації окремих сфер або процесів у конкретних підрозділах і поступово охоплює всю організацію. Навіть за відсутності кризових ситуацій, керівники повинні створювати передумови для впровадження концепції, що є особливістю організаційно-управлінської моделі ощадливого виробництва.

Середні результати впровадження концепції ощадливого виробництва у промисловому секторі свідчать про суттєве підвищення ефективності діяльності підприємств. Зокрема, тривалість виробничого циклу може бути скорочена до 25 %, площі, зайняті виробництвом, – також до 25 %, тоді як рівень якості продукції здатний зрости до 40 %. Продуктивність праці при цьому підвищується в середньому на 55 %, а обсяги непродуктивних втрат зменшуються на 1–2 %.

1. Діагностичний етап. Початковою стадією є оцінювання поточного рівня операційної результативності підприємства з метою виявлення джерел втрат та визначення резервів удосконалення ланцюга створення цінності. На цьому етапі здійснюється побудова й аналіз карт бізнес-процесів, що дозволяє ідентифікувати прості, неефективні операції, а також визначити продуктивність праці й частку процесів, які формують додану вартість.

2. Формування цілей розвитку та стратегічних орієнтирів. Другий етап передбачає визначення бажаного майбутнього стану підприємства. На основі комплексного аналізу поточної ситуації, причин виникнення втрат і потенціалу для покращень формуються стратегічні цілі впровадження ощадливого виробництва та напрями розвитку компанії. Також розробляється детальний план дій для керівництва, здійснюється інформування персоналу про заплановані зміни та формуються ключові показники ефективності для оцінювання досягнутих результатів.

Таблиця 3.1

Послідовність етапів упровадження ощадливого виробництва в ТОВ «БУДІНВЕСТ»

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.

3. Перехід до функціонування за принципами ощадливого виробництва. На цьому етапі здійснюється оптимізація потоків матеріалів та інформації, забезпечується їх безперервність і усуваються операції, що не створюють цінності для споживача. Процеси адаптуються до встановленого ритму роботи

відповідно до стандартів. Стандартизація на промислових підприємствах сприяє скороченню часу переналагодження обладнання, зменшенню ймовірності помилок, чіткому визначенню часових нормативів виконання кожної операції.

4. Інституціоналізація ощадливого виробництва. Четвертий етап полягає у формуванні стабільної організаційної моделі взаємодії на основі формалізованих правил, корпоративних цінностей і норм поведінки персоналу. Інституціоналізація передбачає комплексне застосування принципів ощадливого виробництва вздовж усього ланцюга створення вартості – від постачальника до кінцевого споживача. Це дозволяє зменшити витрати, підвищити ефективність використання ресурсів, виявити нові виробничі можливості та посилити конкурентні позиції підприємства.

5. Моніторинг і постійне вдосконалення. Заключний етап передбачає регулярний контроль процесу впровадження ощадливого виробництва та оцінювання досягнутих результатів. Моніторинг здійснюється з використанням системи показників ефективності, сформованих на другому етапі, і спрямований на усунення виявлених перешкод та забезпечення безперервного вдосконалення діяльності підприємства.

На сучасному етапі для ТОВ «БУДІНВЕСТ» доцільно реалізувати програму реструктуризації виробництва, яка передбачає два послідовні напрями. Перший напрям орієнтований на короткострокову оптимізацію виробничих процесів без залучення значних фінансових ресурсів, зокрема шляхом скорочення зайвих переміщень, раціонального розподілу робочого часу, оптимізації запасів та ефективнішого використання технічного обладнання. Другий напрям пов'язаний із технічною модернізацією виробництва, що потребує істотних капіталовкладень. Очікувані результати реалізації запропонованих заходів наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозні техніко-економічні показники діяльності ТОВ
«БУДІНВЕСТ»»

Показник	2024 р.	Проект	Проект до 2024 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

Аналіз даних таблиці 3.2 свідчить, що впровадження концепції ощадливого виробництва забезпечує скорочення загального обсягу виробничих витрат на 12,7 %. Найбільший ефект досягається за рахунок зменшення матеріальних витрат на 10,2 %, що пояснюється оптимізацією структури виробництва та усуненням непродуктивних витрат. Раціоналізація трудових процесів дала змогу вивільнити 6 працівників, у результаті чого витрати на оплату праці знизилися на 7,5 %. Загалом реалізація заходів з ощадливого виробництва на підприємстві забезпечила приріст чистого прибутку на 393 тис. грн та зростання рівня рентабельності на 1,38 відсоткові пункти.

Отже, концепція ощадливого виробництва виступає сучасним універсальним організаційно-управлінським підходом, принципи якого можуть бути використані як при створенні нових підприємств, так і при модернізації вже функціонуючих виробничих систем. Її універсальність підтверджується можливістю застосування інструментарію в компаніях різних галузей, масштабів діяльності та ринкових позицій. Важливо також зазначити, що для ТОВ «БУДІНВЕСТ» реалізація даної концепції не потребує значних інвестицій, оскільки базується передусім на зміні управлінської культури та підходів до організації виробничих процесів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Основними чинниками зниження витрат у виробничій діяльності ТОВ «БУДІНВЕСТ» є скорочення витрат на сировину, матеріали, паливно-енергетичні ресурси в розрахунку на одиницю продукції, зменшення амортизаційних відрахувань, зниження трудомісткості окремих процесів і видів продукції, мінімізація накладних та невиробничих витрат, а також усунення виробничих витрат. Для досягнення зазначених цілей доцільним є використання функціонально-вартісного аналізу з опорою на сучасні програмні інструменти, зокрема інтегровані моделі на базі MS Excel.

З метою оптимізації витрат запропоновано програму реструктуризації виробництва, що включає управлінський і технологічний етапи. Управлінський етап орієнтований на швидку оптимізацію процесів без значних фінансових вкладень у межах концепції ощадливого виробництва, тоді як технологічний етап передбачає модернізацію виробничих потужностей із залученням капітальних інвестицій.

Застосування принципів ощадливого виробництва дозволяє зменшити загальний обсяг витрат на 12,7 %, зокрема матеріальних – на 10,2 %, а також скоротити витрати на оплату праці на 7,5 % за рахунок оптимізації трудових процесів. Реалізація запропонованих заходів забезпечила приріст прибутку на 393 тис. грн та підвищення рівня рентабельності на 1,38 відсоткові пункти. Інструменти ощадливого виробництва можуть ефективно застосовуватися на підприємствах різних сфер діяльності, масштабів та галузевої належності.

ВИСНОВКИ

Формування виробничих витрат зумовлюється використанням ресурсів, необхідних для здійснення виробничого процесу, а саме природних, трудових, капітальних і оборотних ресурсів, а також безпосередньо підприємницької діяльності. До складу загальних витрат належать виробничі витрати, витрати, пов'язані з фінансовими потоками, втрати капіталу та інші їх різновиди. Особливу увагу керівництву підприємства доцільно зосереджувати саме на витратах виробничої діяльності. Для цілей управління витрати систематизуються за такими основними статтями: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та інші операційні витрати.

Управління виробничими витратами являє собою сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на визначення економічно доцільного та технічно обґрунтованого рівня витрат, а також на забезпечення їх раціонального нормування, планування, обліку й контролю в оперативному режимі. Ефективна система управління витратами забезпечує користувачів необхідною інформацією для аналізу, планування та контролю витрат на конкретному підприємстві. Глибоке дослідження впливу чинників на формування витрат потребує створення цілісної системи управління витратами, що є передумовою стабільного функціонування підприємства на ринку та отримання прибутку.

Дослідження у кваліфікаційній роботі здійснювалося на матеріалах ТОВ «БУДІНВЕСТ», основною діяльністю якого є будівництво житлових і нежитлових об'єктів. Проведений аналіз господарської діяльності підприємства засвідчив позитивні зміни в рівні її ефективності за останні роки. Зокрема, у 2023–2024 роках підприємство стало прибутковим, що обумовлено випереджальними темпами зростання доходів порівняно зі зростанням витрат.

Аналіз динаміки виробничих витрат ТОВ «БУДІНВЕСТ» показав істотне зростання витрат за всіма їх статтями. Загальний обсяг виробничих витрат у 2024 році перевищив рівень 2022 року майже в три рази. Результати аналітичного вирівнювання підтверджують стійку тенденцію до зростання витрат та свідчать,

що операційні витрати підприємства збільшуються в середньому на 3,9 млн грн щорічно.

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що для підвищення ефективності використання ресурсів і оптимізації витрат ТОВ «БУДІНВЕСТ» доцільно сформувати комплексну систему управління виробничими витратами. Побудова такої системи має ґрунтуватися на чітко визначених цілях, завданнях, принципах, методах, інструментах і функціях управління, а також бути адаптованою до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Раціональна система управління витратами забезпечить виробництво конкурентоспроможної продукції з оптимальним рівнем собівартості та цін, дозволить оперативно отримувати достовірну інформацію про витрати і підвищить обґрунтованість управлінських рішень.

До ключових чинників зниження витрат у виробничій діяльності ТОВ «БУДІНВЕСТ» належать: скорочення витрат на сировину, матеріали, паливно-енергетичні ресурси в розрахунку на одиницю продукції; зменшення амортизаційних відрахувань; зниження трудомісткості окремих виробничих процесів і видів продукції; оптимізація накладних і невиробничих витрат; усунення виробничих витрат. Для досягнення зазначених цілей рекомендовано застосування функціонально-вартісного аналізу з використанням сучасних програмних продуктів. Як альтернативу дороговартісному спеціалізованому програмному забезпеченню запропоновано інтеграцію розрахункових моделей у середовище MS Excel.

З метою оптимізації витрат запропоновано впровадження програми реструктуризації виробництва ТОВ «БУДІНВЕСТ», яка передбачає реалізацію двох взаємопов'язаних етапів: управлінського та технологічного. Управлінський етап орієнтований на короткострокову оптимізацію виробничих процесів без залучення значних фінансових ресурсів шляхом мінімізації переміщень, раціонального розподілу робочого часу, оптимізації запасів і ефективного використання технічного обладнання в межах концепції «ощадливого

виробництва». Технологічний етап передбачає модернізацію виробництва, що потребує значних капіталовкладень.

Використання підходу «ощадливого виробництва» у виробничій діяльності підприємства забезпечує скорочення загального обсягу витрат на 12,7 %, у тому числі матеріальних витрат — на 10,2 %. Зменшення витрат на матеріальні ресурси досягається завдяки оптимізації структури виробництва та усуненню непродуктивних витрат. Раціоналізація трудових процесів дозволила вивільнити 6 працівників, що спричинило зниження витрат на оплату праці на 7,5 %. Реалізація запропонованих заходів забезпечила приріст прибутку ТОВ «БУДІНВЕСТ» на 393 тис. грн та підвищення рівня рентабельності на 1,38 відсоткові пункти. Інструментарій концепції ощадливого виробництва є універсальним і може бути ефективно застосований на підприємствах різних галузей, масштабів діяльності та ринкових позицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адвокатова Н.О., Повод Т.М. Управлінські рішення щодо оптимізації структури витрат. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 1. С. 67-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnven_2022_1_9
2. Андрющенко І.Є., Семенова А.О. Концепція стратегічної моделі управління витратами машинобудівних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 22. С. 17-23.
3. Бабміндра Д.І., Череп О.Г. Управління витратами виробництва як інструмент в системі управління підприємством за умови глобалізації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 2. С. 221-225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_2_41
4. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
5. Бенькович А.Є., Ломтєва 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
9. 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
- Будинський Р. З. Модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами підприємств. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 52(1). С. 122-127. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2022_52\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2022_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. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.
14. Григорова З. В., Кваско А.В. Сучасні методи управління витратами підприємств. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 2. С. 18-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2023_2_5
15. Данилюк М.О., Лещій В.Р. Управління витратами на промислових підприємствах. Науково-практичний посібник: Наукове видання. Івано-Франківськ: ПП Супрун, 2006. 172 с.
16. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами і витратами: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 320 с.
17. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хлап'юнов Л.Ю., Макухін Г.А. Управління затратами підприємства: монографія. К.: Лібра, 2007. 319 с.
18. 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
19. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Когут У.І. Управління витратами на підприємствах: Навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2014. 244 с.
20. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2022. 190 с.
21. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2022. № 4. С. 140-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2022_4_26
22. 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.

23. Назаренко Т.П., Франчук І.Б., Вітер С.А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. Економіка та держава. 2023. № 7. С. 83-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2023_7_16
24. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
25. 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.
26. 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
27. Омецінська І. Особливості формування витрат операційної діяльності за елементами. Вісник економіки. 2024. Вип. 4. С. 159-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2024_4_13
28. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 4. С. 55-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_4_11
29. Попрозман О. І. Управління витратами для підвищення показників ефективності діяльності підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2024. № 1. С. 75-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_1_13
30. 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.
31. 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
32. Тарасенко С.І. Управління витратами: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 304 с.

33. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2022. 439 с.
34. 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/UJRNefek_2018_6_25
35. Третяк Н. М. Управління витратами підприємства з використанням системи «ощадливого виробництва». Фінансовий простір. 2018. № 1. С. 137-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRNFin_pr_2018_1_18
36. 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/UJRNmodecon_2018_7_22
37. 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
38. 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
39. 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/UJRNinek_2019_7-8_20
40. 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/UJRNnpmaupe_2017_1_17
41. 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
42. Шульга М.О. Економічне обґрунтування заходів з оптимізації витрат

підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип.

31. С. 154-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuimevcg_2022_31_27

43. Шуміло О.С., Пакуліна А.А., Далудіна І.В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. № 5. С. 306-311. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_5_42

44. 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