

Актуальність теми	У сучасних умовах зростання вартості будівельних матеріалів, енергоносіїв та трудових ресурсів особливої ваги набуває ефективне управління витратами. Непродуктивні витрати в будівництві призводять до перевитрат бюджету, затримок у реалізації проєктів та зниження конкурентоспроможності компаній. Тому дослідження механізмів управління такими витратами є надзвичайно актуальним.
Мета дослідження	Комплексне дослідження проблеми непродуктивних витрат у будівництві з метою виявлення основних джерел їх виникнення, аналізу впливу на економічні показники підприємства ТОВ "БУДСПЕЦСЕРВІС", а також розробки ефективних управлінських рішень і практичних рекомендацій щодо їх мінімізації. Особлива увага приділяється впровадженню сучасних методів контролю витрат, цифрових інструментів моніторингу та аналізу, а також формуванню системи внутрішнього контролю, яка дозволяє своєчасно виявляти та усувати непродуктивні витрати на всіх етапах реалізації будівельного проєкту.
Завдання дослідження	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проаналізувати сутність та види непродуктивних витрат у будівництві. 2. Визначити основні причини їх виникнення. 3. Оцінити вплив непродуктивних витрат на результати діяльності будівельного підприємства ТОВ "БУДСПЕЦСЕРВІС". 4. Запропонувати шляхи мінімізації непродуктивних витрат.
Об’єкт дослідження	Об’єктом дослідження є економічні процеси управління витратами на підприємстві будівельної галузі ТОВ "БУДСПЕЦСЕРВІС". Це включає організацію фінансово-господарської діяльності, планування, облік, контроль та аналіз витрат, а також взаємодію між структурними підрозділами підприємства, що впливають на ефективність використання ресурсів у будівництві.
Предмет дослідження	Предметом дослідження є методи, інструменти та підходи до виявлення, аналізу та зниження непродуктивних витрат у будівництві. Це охоплює системи управлінського обліку, методики оцінки ефективності витрат, цифрові технології моніторингу, а також організаційно-економічні механізми, що дозволяють оптимізувати витрати на всіх етапах реалізації будівельних проєктів — від проєктування до здачі об’єкта в експлуатацію.
Методи дослідження	Аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, системний підхід, моделювання, експертне оцінювання.
Практичне значення результатів	Результати дослідження можуть бути використані будівельними компаніями для виявлення та усунення непродуктивних витрат, оптимізації витратної частини бюджету проєктів, підвищення ефективності управлінських рішень та конкурентоспроможності підприємства.

Економічна сутність та класифікація витрат підприємства

Критерій класифікації	Види витрат	Характеристика	Непродуктивні витрати
За економічною сутністю	Прямі, непрямі	Прямі — пов'язані з виробництвом; непрямі — Хочеш, я збережу цю таблицю у форматі Excel	Можуть виникати серед непрямих витрат
За способом включення у собівартість	Прямі, непрямі	Визначаються за можливістю віднесення на об'єкт	Часто приховані в непрямих
За функціональним призначенням	Виробничі, адміністративні, збутові	За напрямками діяльності	Можуть бути в кожній групі
За складом	Одноелементні, комплексні	Один або кілька елементів	Можуть бути в комплексних
За способом планування	Планові, фактичні	Планові — очікувані; фактичні — реальні	Виникають у фактичних витратах
За періодичністю виникнення	Поточні, одноразові	Регулярні або епізодичні	Часто одноразові
За відношенням до обсягу виробництва	Постійні, змінні	Постійні — не залежать від обсягу	Можуть бути в обох
За місцем виникнення	Цехові, загальнозаводські, адміністративні	За структурними підрозділами	Часто в адміністративних
За контролюванням	Контрольовані, неконтрольовані	Можуть бути змінені або ні	Часто неконтрольовані
За продуктивністю	Продуктивні, Непродуктивні	Продуктивні — створюють цінність; непродуктивні — втрати	Втрати від браку, простоїв, штрафів

Поняття та види непродуктивних витрат у будівельній галузі

Непродуктивні витрати — це витрати підприємства, які не створюють доданої вартості та не сприяють досягненню основної мети виробництва, тобто не беруть участі у створенні готової продукції або послуг, а навпаки — свідчать про втрати ресурсів.

Основні ознаки непродуктивних витрат:

- Виникають унаслідок неефективного використання ресурсів
- Не плануються заздалегідь (не входять до кошторису)
- Зменшують прибуток підприємства
- Часто є наслідком помилок, порушень або зовнішніх факторів

Приклади непродуктивних витрат:

Вид витрат	Приклад
Втрати від браку	Виготовлення неякісної продукції, яку потрібно переробити або списати
Простої	Зупинка виробництва через поломку обладнання або відсутність сировини
Штрафи та пені	Сплата за порушення умов договорів, податкових зобов'язань
Втрати від псування запасів	Зіпсовані матеріали або продукція через неправильне зберігання
Надмірні витрати на енергію	Через неефективне обладнання або витрати

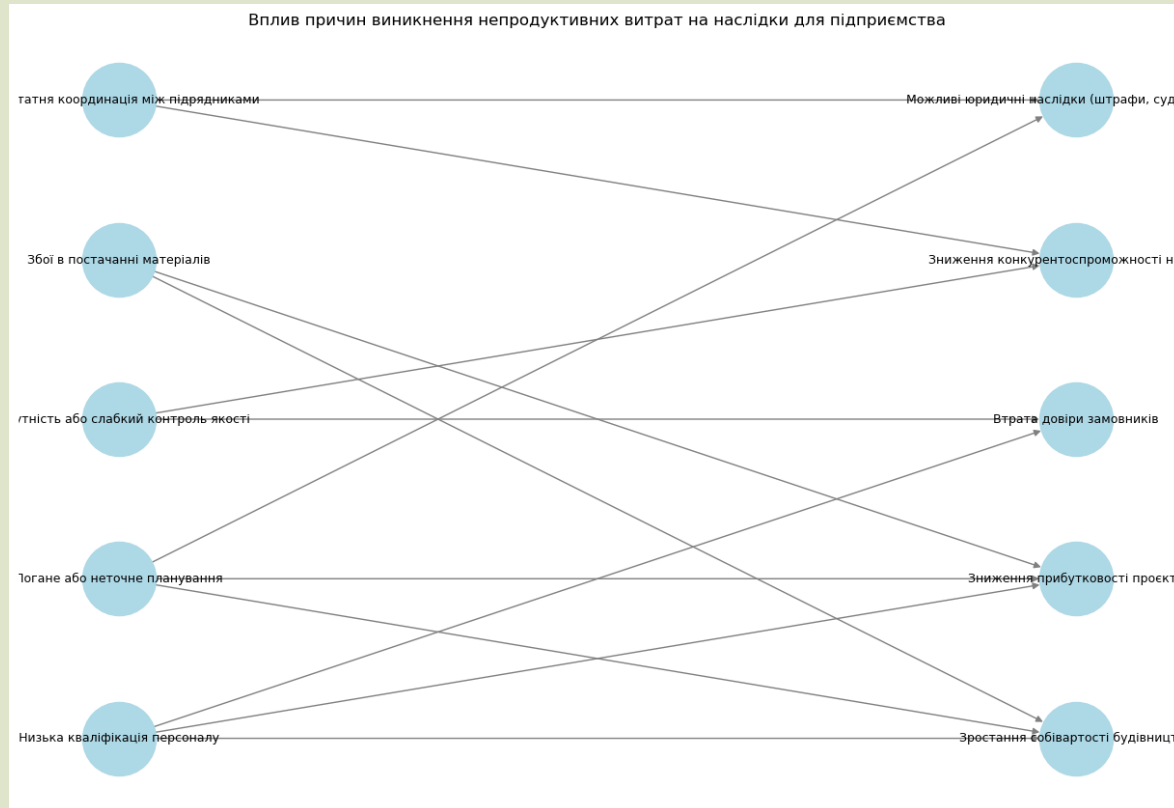
Причини виникнення непродуктивних витрат у будівництві

Причини виникнення

- Низька кваліфікація персоналу
- Погане або неточне планування
- Відсутність або слабкий контроль якості
- Збої в постачанні матеріалів
- Недостатня координація між підрядниками

Наслідки для підприємства

- Зростання собівартості будівництва
- Зниження прибутковості проекту
- Втрата довіри замовників
- Зниження конкурентоспроможності на ринку
- Можливі юридичні наслідки (штрафи, судові позови)



Теоретичні підходи до управління непродуктивними витратами

Підхід	Суть підходу	Інструменти/Методи	Переваги
Процесний підхід	Розгляд будівництва як сукупності взаємопов'язаних процесів	Моделювання процесів, BPMN, оптимізація потоків	Виявлення вузьких місць, підвищення ефективності
Системний підхід	Аналіз витрат у контексті всієї системи управління підприємством	SWOT-аналіз, системне моделювання, KPI	Комплексне бачення причин і наслідків витрат
Логістичний підхід	Оптимізація постачання, зберігання та використання ресурсів	SCM-системи, логістичні карти, ABC-аналіз	Зменшення втрат через затримки та псування матеріалів
Якісний підхід (TQM)	Орієнтація на якість на всіх етапах будівництва	ISO 9001, контроль якості, PDCA-цикл	Зменшення браку, підвищення довіри замовників
Lean-підхід	Усунення всіх видів втрат (muda) у процесі будівництва	5S, Kaizen, Value Stream Mapping	Мінімізація непродуктивних дій, підвищення продуктивності
Інвестиційно-економічний	Аналіз витрат з точки зору впливу на інвестиційну привабливість проєкту	NPV, IRR, аналіз ризиків	Прийняття стратегічних рішень щодо доцільності витрат

Загальна характеристика підприємства ТОВ "БУДСПЕЦСЕРВІС"

Товариство з обмеженою відповідальністю "Будспецсервіс" (ТОВ "БУДСПЕЦСЕРВІС") — українська компанія, зареєстрована 9 вересня 2003 року.

Основна інформація

- **Юридична адреса:** Україна, 01103, м. Київ, вул. Михайла Драгомирова, будинок 18-Б, приміщення 3 .
 - **Основний вид діяльності (КВЕД):** 41.10 — Організація будівництва будівель .
 - **Статутний капітал:** 1 013 758 548,43 грн .
 - **Кількість працівників:** 21 осіб .
- ТОВ "Будспецсервіс" є замовником будівництва житлового кварталу з об'єктами соціально-громадського призначення та підземними паркінгами за адресою: вул. Професора Підвисоцького (на території військового містечка № 2) у Печерському районі м. Києва. Цей проект відомий як житловий квартал «Новопечерські Липки».
 - Згідно з Реєстром будівельної діяльності, компанія отримала дозвіл на нове будівництво житлового будинку № 71.1 (черга 2.3.3.2, перший пусковий комплекс) у рамках цього проекту.
 - Додатково, ТОВ "Будспецсервіс" згадується як замовник будівництва житлового кварталу «Новопечерські Липки», де девелопером проекту виступає City One Development.
 - Цей проект є одним із найбільших житлових комплексів у Києві, що поєднує житлові будинки з об'єктами соціальної інфраструктури та підземними паркінгами.

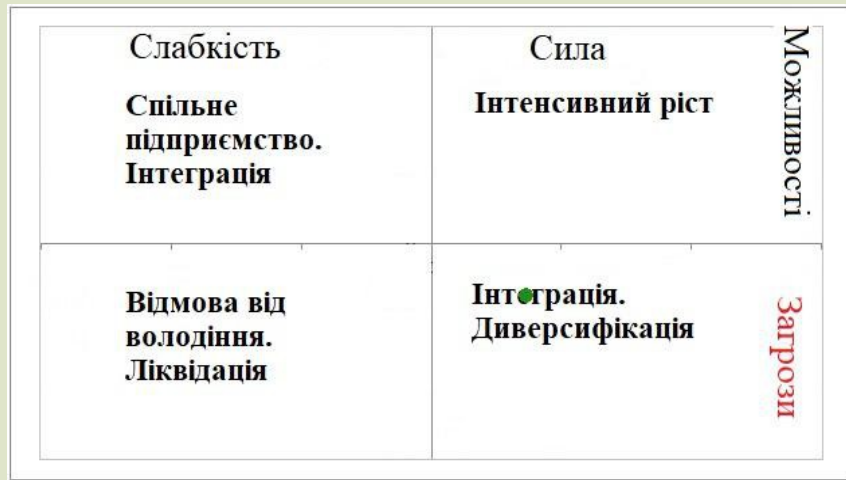


SWOT-аналіз ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС»

Місце підприємства на графіку можливості-загрози;
сильні сторони-слабкі сторони



Оптимальні стратегічні напрямки подальшого розвитку



- Це означає, що в даний час становище підприємства є складним.
- Необхідно використовувати сильні сторони підприємства для мінімізації впливу загроз.
- Оптимальними стратегіями подальшого розвитку слід вважати інтеграцію або диверсифікацію.
- Диверсифікація означає, в тому числі, розширення напрямків діяльності для того, щоб в разі втрати конкурентоспроможності по одному напрямку, підприємство могло продовжувати функціонувати по інших напрямках.
- Інтеграція означає особливо тісний контакт з іншими учасниками ринку для досягнення ефекту взаємного посилення.

Аналіз структури та динаміки техніко-економічних показників ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» в 2022 - 2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Чистий дохід, тис. грн.	109 633	102 069	214 861	-7 564	112 792	-6,9	110,51	95,98
Собівартість, тис. грн.	57 457	48 664	59 223	-8 793	10 559	-15,3	21,7	3,07
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	52 176	53 405	155 638	1 229	102 233	2,36	191,43	198,29
Частка основних засобів у активах	0,02	0,02	0,02	0	0	0	0	0
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,15	0,15	0,17	0	0,02	0	13,33	13,33
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	-	0,08	0,18	-	0,1	-	125	-
Фондовіддача, обороти	-	4,69	10,53	-	5,84	-	124,52	-
Фондосмність	-	0,21	0,09	-	-0,12	-	-57,14	-
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	0,12	0,16	-	0,04	-	33,33	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	0,15	0,29	-	0,14	-	93,33	-
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	2,26	-7,9	58,93	-10,16	66,83	-449,56	-845,95	2 507,52
Матеріалоемність	0,03	0	0	-0,03	0	-100	-	-100
Витрати на гривню продажів, грн.	0,52	0,48	0,28	-0,04	-0,2	-7,69	-41,67	-46,15
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	-0,09	0,08	0,44	0,17	0,36	-188,89	450	-588,89
Коефіцієнт фінансової автономії	0,02	0,08	0,18	0,06	0,1	300	125	800
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,98	1,04	1,17	0,06	0,13	6,12	12,5	19,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	0	0	0	-	-	-
Середня кількість працівників, осіб	40	29	21	-11	-8	-27,5	-27,59	-47,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	7 695	4 006	2 892	-3 689	-1 114	-47,94	-27,81	-62,42
Продуктивність праці, тис. грн.	2 700,98	3 519,62	10 231,48	818,64	6 711,86	30,31	190,7	278,81

Динаміка активів ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» в 2022 - 2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Нематеріальні активи	114	113	113	-1	0	-0,88	0	-0,88
Незавершені капітальні інвестиції	44 737	43 777	44 269	-960	492	-2,15	1,12	-1,05
Основні засоби:	21 880	21 692	19 121	-188	-2 571	-0,86	-11,85	-12,61
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	66 731	65 582	63 503	-1 149	-2 079	-1,72	-3,17	-4,84
Виробничі запаси	1 378	1 387	3 087	9	1 700	0,65	122,57	124,02
Незавершене виробництво	0	0	42 667	0	42 667	-	-	-
Готова продукція	281 466	241 284	198 813	-40 182	-42 471	-14,28	-17,6	-29,37
Товари	159 572	141 246	112 500	-18 326	-28 746	-11,48	-20,35	-29,5
Запаси	442 416	383 917	357 067	-58 499	-26 850	-13,22	-6,99	-19,29
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	75 413	90 453	90 569	15 040	116	19,94	0,13	20,1
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	14 550	27 883	30 118	13 333	2 235	91,64	8,02	107
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4 061	77 866	82 982	73 805	5 116	1 817,41	6,57	1 943,39
Інша поточна дебіторська заборгованість	547 860	519 468	538 065	-28 392	18 597	-5,18	3,58	-1,79
Поточні фінансові інвестиції	4 950	17 031	29 738	12 081	12 707	244,06	74,61	500,77
Гроші та їх еквіваленти	1 906	5 156	2 270	3 250	-2 886	170,51	-55,97	19,1
Інші оборотні активи	35 143	37 594	22 968	2 451	-14 626	6,97	-38,91	-34,64
ОБОРОТНІ АКТИВИ	1 126 299	1 159 368	1 153 777	33 069	-5 591	2,94	-0,48	2,44
БАЛАНС	1 193 030	1 224 950	1 217 280	31 920	-7 670	2,68	-0,63	2,03

Динаміка об'єму витрат ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» в 2022 - 2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	57 457	48 664	59 223	-8 793	10 559	-15,3	21,7	3,07
Адміністративні витрати	10 411	6 393	8 265	-4 018	1 872	-38,59	29,28	-20,61
Витрати на збут	1 669	1 502	1 437	-167	-65	-10,01	-4,33	-13,9
Інші операційні витрати	131 663	61 825	63 701	-69 838	1 876	-53,04	3,03	-51,62
Фінансові витрати	9 711	10 350	15 240	639	4 890	6,58	47,25	56,94
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	-	-	-
Інші витрати	953	4 684	1 835	3 731	-2 849	391,5	-60,82	92,55
Інші витрати	0	0	0	0	0	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	3 181	0	3 181	-	-	-
Всього витрат	211 864	133 418	152 882	-78 446	19 464	-37,03	14,59	-27,84

Структурні зрушення в сфері формування витрат ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» в 2022 - 2024 рр., %

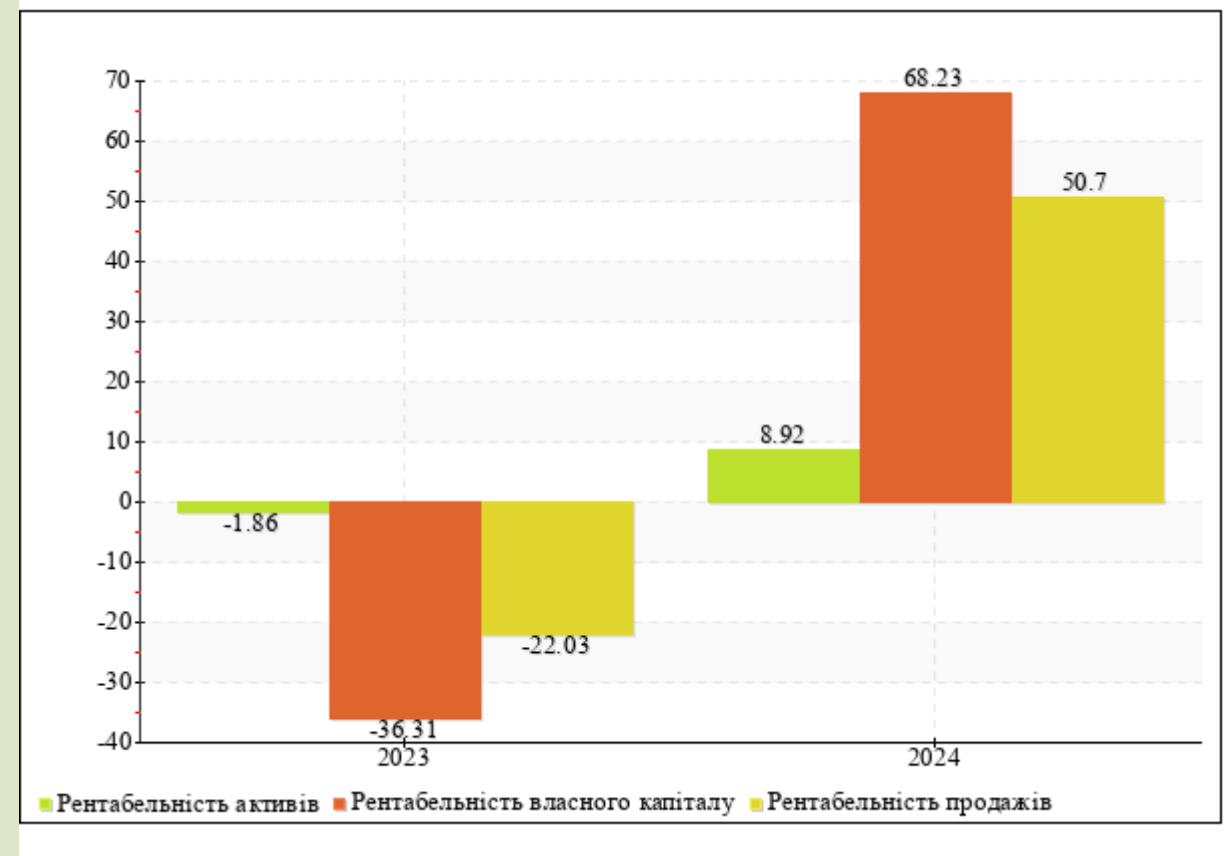
Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	27,12	36,47	38,74	9,35	2,27	11,62
Адміністративні витрати	4,91	4,79	5,41	-0,12	0,62	0,5
Витрати на збут	0,79	1,13	0,94	0,34	-0,19	0,15
Інші операційні витрати	62,15	46,34	41,67	-15,81	-4,67	-20,48
Фінансові витрати	4,58	7,76	9,97	3,18	2,21	5,39
Інші витрати	0,45	3,51	1,2	3,06	-2,31	0,75
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	2,08	0	2,08	2,08
Всього витрат	100	100	100	0	0	0

Важливими елементами витрат ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» були:

- собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (частка дорівнює 38,74%)
- адміністративні витрати (частка дорівнює 5,41%)
- інші операційні витрати (частка дорівнює 41,67%)
- фінансові витрати (частка дорівнює 9,97%)

Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	-	-1,86	8,92	-	10,78	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕБІТ в чисельнику), %	-	-1	10,43	-	11,43	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕБІТДА в чисельнику), %	-	-0,99	10,44	-	11,43	-
Рентабельність власного капіталу, %	-	-36,31	68,23	-	104,54	-
Рентабельність виробничих фондів, %	-	-7,9	41,26	-	49,16	-
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	47,59	52,32	72,44	4,73	20,12	24,85
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	2,26	-7,9	58,93	-10,16	66,83	56,67
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	-7,42	-22,03	50,7	-14,61	72,73	58,12
Операційна рентабельність витрат, %	1,23	-6,81	95,46	-8,04	102,27	94,23
Коефіцієнт реінвестування, %	-	-237,56	116,42	-	353,98	-
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-	54,57	57,27	-	2,7	-
Період окупності активів	-	-53,77	11,21	-	64,98	-
Період окупності власного капіталу	-	-2,75	1,47	-	4,22	-



Факторний аналіз рентабельності

Показник	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Всього доходів	203 731	110 932	261 822	-92 799	150 890	-45,55	136,02	28,51
Всього витрат	211 864	133 418	152 882	-78 446	19 464	-37,03	14,59	-27,84
Чистий прибуток (поточний рік)	-8 133	-22 486	108 940	-14 353	131 426	176,48	-584,48	-1 439,48
Витрати на гривню доходу	1,04	1,2	0,58	0,16	-0,62	15,38	-51,67	-44,23

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення) , +,-
	2023	2024	
Коефіцієнт співвідношення витрат	0,63	0,72	0,09
Зміна прибутку за рахунок зміни витрат, тис. грн.	3 011,37	2 264,19	-747,18
Коефіцієнт співвідношення доходів	0,54	1,29	0,75
Зміна прибутку за рахунок зміни доходу тис. грн.	693,19	-4 583,2	-5 276,39
Зміна прибутку за рахунок зміни витрат на 1 гривню доходу, тис. грн.	-18 057,56	119 392,01	137 449,57
Загальна сума впливу факторів, тис.грн.	-14 353	117 073	131 426

Виявлення непродуктивних витрат та факторів їх виникнення

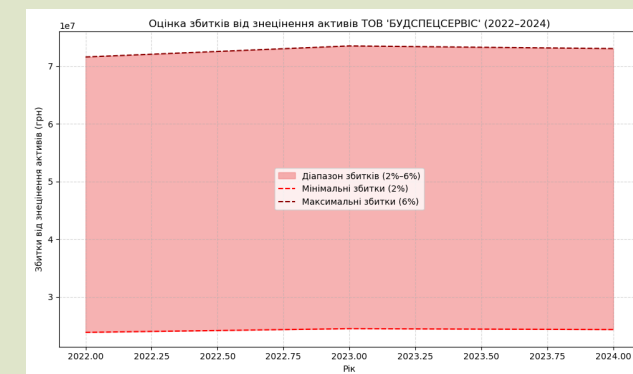
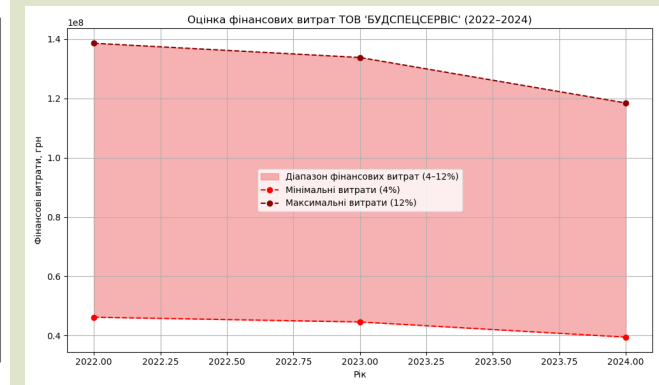
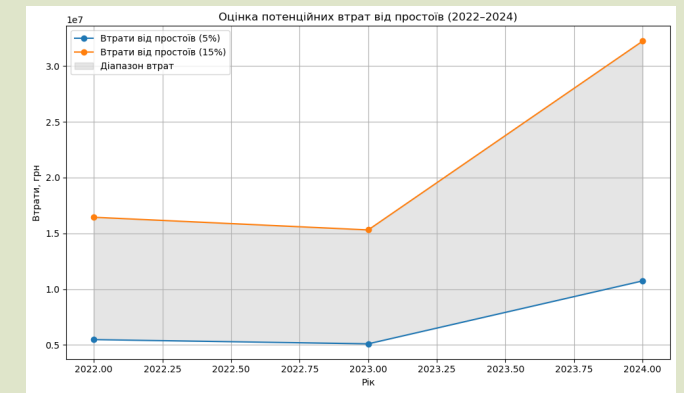
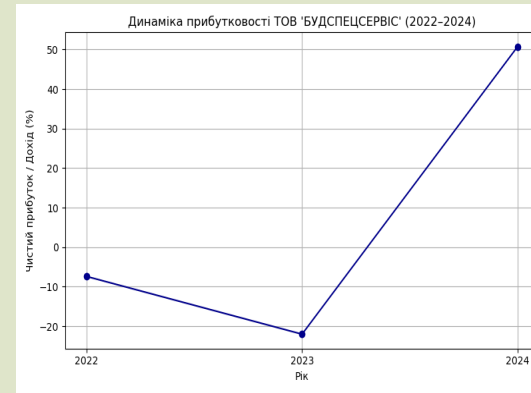
Аналіз непродуктивних витрат

Непродуктивні витрати — це витрати, які не приносять прибутку або не сприяють ефективному функціонуванню підприємства. До них можуть належати:

1. Зайві адміністративні витрати — наприклад, надмірні витрати на утримання офісу або управлінського персоналу.
2. Витрати на простої — коли техніка або працівники не задіяні в роботі.
3. Втрати від неефективного управління проектами — затримки, переробки, штрафи.
4. Фінансові витрати — високі відсотки за кредитами, штрафи за прострочення платежів.
5. Збитки від знецінення активів — наприклад, якщо техніка не використовується або морально застаріла.

Ознаки непродуктивних витрат у ТОВ "БУДСПЕЦСЕРВІС":

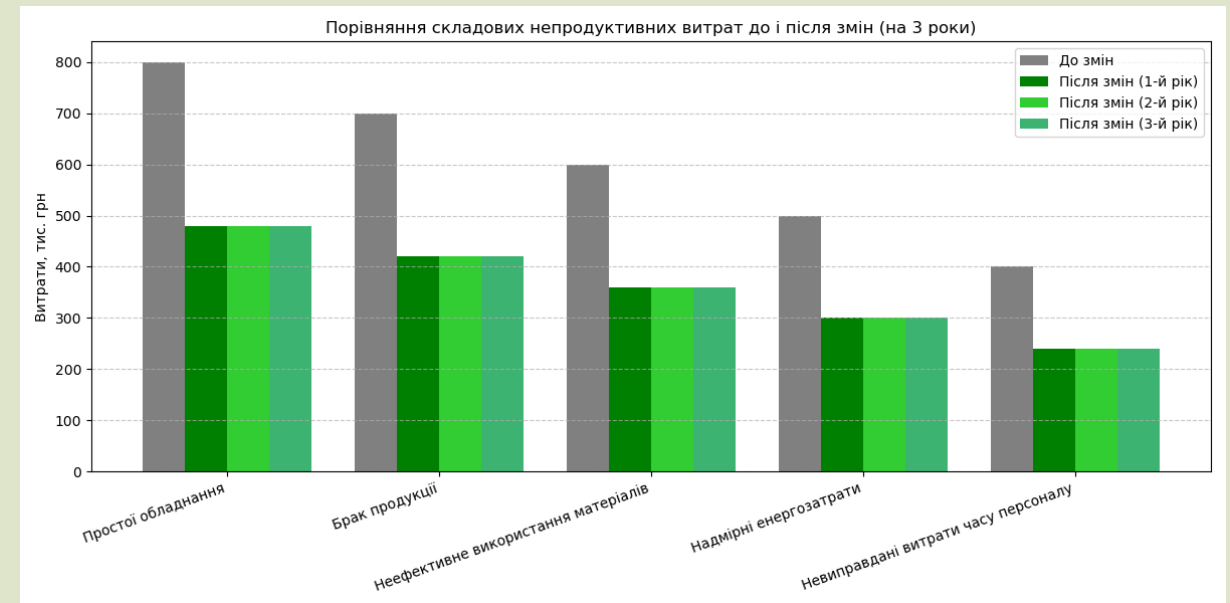
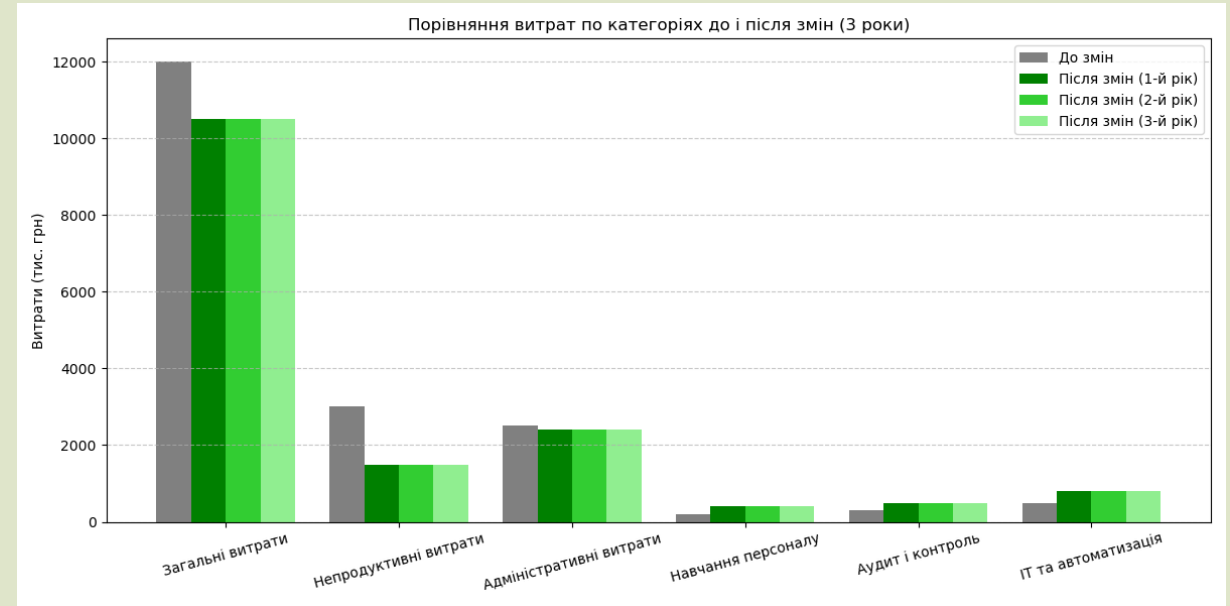
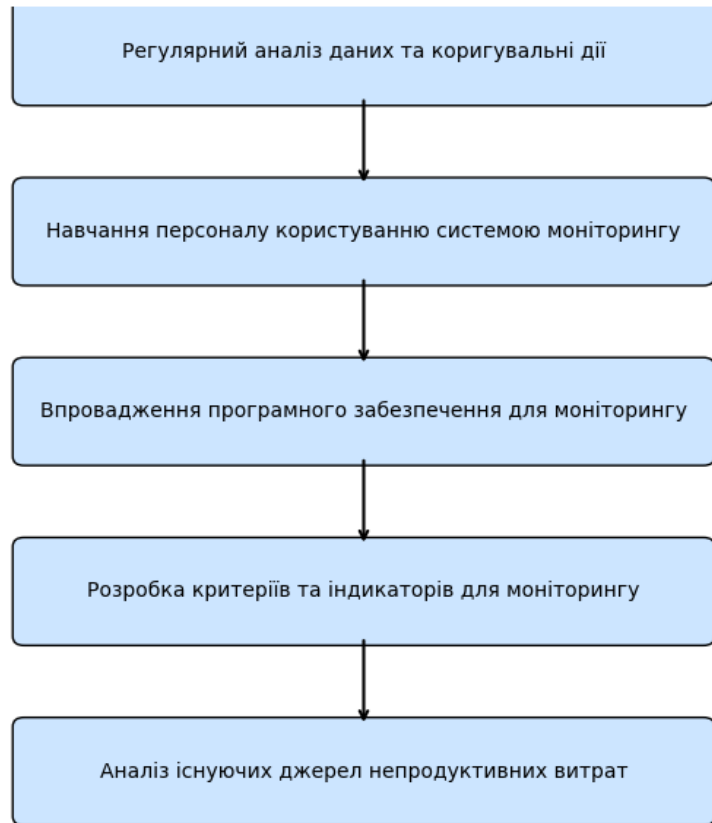
- 2023 рік: при доході понад 100 млн грн компанія зазнала збитків у 22 млн грн, що може свідчити про непродуктивні витрати або неефективне управління ресурсами.
- Зобов'язання у 2023 році перевищували 1,1 млрд грн, що може вказувати на високу кредитну залежність.
- Різке зростання прибутку у 2024 році (до 108,9 млн грн) може бути результатом оптимізації витрат або реструктуризації.



Організаційні заходи з мінімізації непродуктивних витрат

№	Захід	Мета	Відповідальні особи	Термін виконання	Очікуваний результат
1	Ідентифікація та класифікація непродуктивних витрат	Виявлення джерел неефективності	Економічний відділ, аудитори	1 місяць	Складання переліку непродуктивних витрат
2	Впровадження системи обліку непродуктивних витрат	Окремий облік для аналізу та контролю	Бухгалтерія, ІТ-відділ	2 місяці	Можливість аналізу причин і динаміки непродуктивних витрат
3	Аналіз причин виникнення непродуктивних витрат	Визначення факторів, що спричиняють втрати	Внутрішній аудит, керівники	Щоквартально	Виявлення системних проблем у процесах
4	Розробка заходів щодо зменшення непродуктивних витрат	Оптимізація процесів, усунення втрат	Керівники підрозділів	Постійно	Зниження витрат, підвищення ефективності
5	Впровадження KPI щодо рівня непродуктивних витрат	Мотивація до зменшення втрат	HR-відділ, керівництво	1 місяць	Контроль і стимулювання ефективного використання ресурсів
6	Навчання персоналу з питань ефективного використання ресурсів	Зменшення втрат через необізнаність	HR-відділ, керівники	2 тижні	Підвищення обізнаності та відповідальності
7	Регулярний моніторинг та звітність про непродуктивні витрати	Постійний контроль і аналіз	Бухгалтерія, економісти	Щомісяця	Прозорість та оперативне реагування на проблеми

Впровадження сучасних методів аналізу та оптимізації витрат



Висновки та рекомендації

№	Висновок	Рекомендація
1	Витрати підприємства зменшено на понад 2,4 млн грн за перший рік після впровадження змін	Продовжити моніторинг ефективності витрат щоквартально
2	Найбільша економія досягнута за рахунок зменшення непродуктивних витрат	Посилити контроль за причинами простоїв та браку продукції
3	Інвестиції в ІТ, аудит та навчання окупилися протягом першого року	Розглянути можливість подальшої цифровізації процесів
4	Витрати на навчання персоналу зросли, але сприяли зниженню втрат у виробництві	Регулярно оновлювати програми навчання з урахуванням нових технологій
5	Впровадження системи моніторингу дозволило оперативно виявляти та усувати неефективні витрати	Розширити функціонал системи моніторингу на інші підрозділи
6	Загальний накопичений ефект за 3 роки склав понад 8,6 млн грн	Включити результати в стратегічне планування підприємства
7	Найбільші втрати до змін були пов'язані з простоем обладнання та браком продукції	Впровадити TPM (Total Productive Maintenance) та систему контролю якості

Дякую за увагу!