

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Факультет: **Будівельний**

Кафедра: економіки будівництва

Освітній рівень: бакалавр за освітньо-професійною програмою

Спеціальність: 051 – «Економіка»

Освітньо-професійна програма : «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки будівництва

Сергій СТЕЦЕНКО

« ___ » _____ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

Данильчук Олександра Олександрівна

(прізвище, ім'я та по батькові студента)

1. Тема роботи: Управління непродуктивними витратами в будівництві
(назва)

затверджена наказом ректора КНУБА № _____ від « ___ » _____ 2025 року.

2. Керівник роботи

к.е.н., доц. Запечна Ю.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я та по батькові)

3. Строк подання студентом роботи до захисту 10.06.2025 р.

4. Зміст пояснювальної записки за розділами:

Р.1. Теоретичні засади управління непродуктивними витратами у будівництві.

Р.2. Аналіз системи управління витратами на прикладі будівельного підприємства.

Р.3. Шляхи підвищення ефективності управління непродуктивними витратами.

5. Графічний матеріал за розділами

Р. 1. Графіки, рисунки, таблиці.

Р. 2. Графіки, рисунки, таблиці.

Р. 3. Графіки, рисунки, таблиці.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірів	
		дата	підпис
Розділ 1.	Беленкова О.Ю.	30.04.2025	
Розділ 2.	Запечна Ю.О.	15.05.2025	
Розділ 3.	Запечна Ю.О.	30.05.2025	

7. Календарний план виконання роботи:

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Розділ 1. Теоретичні засади управління непродуктивними витратами у будівництві.	25.05.2025
Розділ 2. Аналіз системи управління витратами на прикладі будівельного підприємства.	10.05.2025
Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління непродуктивними витратами.	25.05.2025
Остаточне оформлення роботи	30.05.2025
Направлення роботи для перевірки на плагіат	02.06.2025
Попередній захист роботи на випусковій кафедрі	12.06.2025
Направлення роботи на рецензування	13.06.2025

8. Дата видачі завдання 01.04.2025

Керівник

_____ (підпис)

Здобувач

_____ (підпис)

Запечна Ю.О.

_____ (прізвище та ініціали)

Данильчук О.О.

_____ (прізвище та ініціали)

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Будівельний факультет
(факультет)

Кафедра Економіки будівництва
(назва випускової кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗДОБУВАЧА СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ БАКАЛАВР**
на тему:

Управління непродуктивними витратами в будівництві

Данильчук Олександра Олександрівна
(прізвище, ім'я та по батькові студента повністю)

Київ 2025 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Будівельний факультет
(факультет)

Кафедра Економіки будівництва
(назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сергій СТЕЦЕНКО

„___” _____ 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗДОБУВАЧА СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ БАКАЛАВР**

Управління непродуктивними витратами в будівництві
(назва)

Я як здобувач вищої освіти КНУБА розумію і підтримую політику закладу з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) незгоду чи допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач Данильчук Олександра
Олександрівна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

051 Економіка
(спеціальність)

Економіка підприємства
(освітня програма)

Група _____
Керівник Запечна Ю.О.
(прізвище та ініціали)

к.е.н., доцент
(вчене звання, науковий ступінь)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Ідентичність підтверджую

Київ 2025 р.

Зміст

Вступ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НЕПРОДУКТИВНИМИ ВИТРАТАМИ У БУДІВНИЦТВІ

- 1.1. Економічна сутність витрат підприємства та їх класифікація
- 1.2. Поняття непродуктивних витрат та їх види в будівельній галузі
- 1.3. Причини виникнення непродуктивних витрат у будівництві
- 1.4. Сучасні підходи до управління непродуктивними витратами

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРИКЛАДІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1. Загальна характеристика підприємства
- 2.2. Аналіз структури та динаміки витрат підприємства
- 2.3. Виявлення непродуктивних витрат та факторів їх виникнення
- 2.4. Недоліки існуючої системи управління витратами

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕПРОДУКТИВНИМИ ВИТРАТАМИ

- 3.1. Організаційні заходи з оптимізації витрат
- 3.2. Впровадження сучасних методів аналізу витрат
- 3.3. Розробка системи моніторингу та попередження непродуктивних витрат
- 3.4. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих змін

Висновки

Список використаних джерел

ВСТУП

Актуальність теми

Будівельна галузь є однією з ключових сфер економіки, яка відіграє важливу роль у формуванні матеріальної інфраструктури, задоволенні житлових потреб населення, розвитку соціальної та промислової інфраструктури. Водночас будівництво — це надзвичайно ресурсомісткий та капіталоемний сектор, що характеризується високим рівнем ризику, складністю технологічних процесів та великою кількістю учасників. У таких умовах ефективне управління витратами набуває особливого значення.

Наразі підприємства будівельної галузі стикаються з численними проблемами: зростанням вартості матеріалів, нестабільністю цін на енергоресурси, браком кваліфікованої робочої сили, податковим тиском та бюрократичними бар'єрами. Проте однією з найменш досліджених, але дуже важливих проблем є **високий рівень непродуктивних витрат**, які не створюють нової вартості, а навпаки — погіршують фінансовий результат підприємства та знижують його конкурентоспроможність.

Непродуктивні витрати у будівництві можуть проявлятися у найрізноманітніших формах: перевитрати матеріалів, втрати через прості техніки, виправлення неякісно виконаних робіт, невикористання повної потужності персоналу, неефективна логістика тощо. Ці витрати часто не обліковуються окремо, що ускладнює їх виявлення, оцінку та управління. Як наслідок, значна частина ресурсів витрачається даремно, що прямо впливає на фінансовий стан підприємства та його здатність до подальшого розвитку.

Особливо актуальним питання управління непродуктивними витратами стає в умовах зростання цін на ресурси та посилення конкуренції у будівельному секторі. Економія ресурсів, ефективне планування та контроль усіх стадій будівництва є необхідними умовами для підвищення рентабельності та стабільності підприємств. У цьому контексті завдання мінімізації непродуктивних витрат набуває стратегічного значення, адже дозволяє не лише зменшити загальні витрати, але й підвищити якість продукції, скоротити терміни виконання робіт, покращити імідж компанії.

Слід також врахувати, що в сучасних умовах цифровізації, впровадження інформаційного моделювання (ВІМ-технологій), автоматизованих систем обліку та контролю відкривають нові можливості для ідентифікації, моніторингу та усунення непродуктивних витрат. Проте ці інструменти залишаються малозастосованими або недооціненими на багатьох українських будівельних підприємствах.

Вивчення механізмів виникнення непродуктивних витрат, аналіз причин їх появи, а також розробка ефективних методів управління ними є необхідним для підвищення загальної ефективності функціонування підприємств галузі. З огляду на це, тема управління непродуктивними витратами в будівництві є надзвичайно актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору. Її розробка сприятиме підвищенню ефективності економічної діяльності підприємств, поліпшенню їх фінансового стану та забезпеченню стабільного розвитку будівельної галузі в цілому.

Мета дослідження.

Метою даної бакалаврської роботи є розробка науково обґрунтованих підходів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління непродуктивними витратами на підприємствах будівельної галузі для підвищення ефективності їх господарської діяльності, зниження собівартості продукції та зміцнення конкурентоспроможності на ринку.

Сучасні умови функціонування будівельних підприємств в Україні характеризуються значним тиском з боку зовнішнього економічного середовища: коливанням цін на ресурси, інфляцією, нестабільністю валютного курсу, високими податковими навантаженнями, а також внутрішніми проблемами, такими як низький рівень технологічної дисципліни, недостатній контроль за використанням матеріалів, неефективна організація праці та слабкий управлінський облік. Ці чинники спричиняють появу значних непродуктивних витрат, які, на відміну від прямих витрат, не завжди легко виявити, проаналізувати та оптимізувати. Саме тому мета дослідження набуває особливої важливості та вимагає системного підходу.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

1. Здійснити аналіз науково-теоретичних підходів до визначення сутності та видів витрат підприємства, з особливою увагою до непродуктивних витрат, їх класифікації та особливостей в будівельній сфері.

2. Дослідити існуючі методики управління витратами на підприємствах, включно з контролінгом, системами бюджетування, оперативним управлінським обліком, Lean-підходами, та виявити їх придатність для виявлення та скорочення непродуктивних витрат.

3. Проаналізувати практичний стан витрат на конкретному будівельному підприємстві, виокремити непродуктивні витрати, визначити їх структуру, джерела та динаміку, а також оцінити їх вплив на основні фінансово-економічні показники.

4. Ідентифікувати ключові причини виникнення непродуктивних витрат у процесі виробничої діяльності, включаючи як зовнішні (ринкові, регуляторні), так і внутрішні (організаційні, технологічні, людський фактор) аспекти.

5. Розробити практичні рекомендації з удосконалення системи управління непродуктивними витратами, які включають впровадження сучасних інформаційних систем обліку, побудову системи моніторингу, а також заходи щодо підвищення відповідальності персоналу за ефективне використання ресурсів.

6. Оцінити економічний ефект від реалізації запропонованих заходів, з урахуванням потенційного зниження загальної собівартості, підвищення прибутковості, поліпшення обіговості ресурсів, що в кінцевому результаті сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку.

Досягнення цих завдань дозволить сформулювати комплексне бачення проблеми, забезпечити не лише діагностику причин виникнення непродуктивних витрат, але й запропонувати механізми їх зниження, інтегровані в систему управління підприємством. Дослідження не обмежується лише описовим підходом, а має на меті розробку конкретних інструментів і рішень, придатних для реалізації на практиці.

Об'єкт дослідження. У наукових дослідженнях правильне формулювання об'єкта та предмета має ключове значення, оскільки саме від їх визначення залежить методологія дослідження, логіка викладення матеріалу, обсяг зібраної інформації та практична цінність отриманих результатів. У контексті даної

магістерської роботи тема «Управління непродуктивними витратами в будівництві» передбачає необхідність глибокого аналізу як економічної діяльності підприємств, так і процесів управління витратами, що вимагає чіткого розмежування між об'єктом і предметом дослідження.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність будівельного підприємства ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» в умовах ринкової економіки, зокрема процеси формування, розподілу та управління витратами в рамках здійснення будівельного виробництва. Це означає, що дослідження охоплює широку сукупність економічних, організаційних та технологічних аспектів діяльності будівельних компаній, які впливають на ефективність використання ресурсів, формування собівартості продукції, кінцевий фінансовий результат і конкурентоспроможність підприємства.

До складу об'єкта входять:

- основна операційна діяльність будівельних організацій;
- процеси закупівлі, постачання, складування та використання ресурсів;
- організація виробничих процесів та контроль за їх ефективністю;
- система обліку та аналізу витрат;
- вплив зовнішнього середовища на витратну структуру підприємства.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є економічні відносини, методи, інструменти та управлінські рішення щодо виявлення, аналізу, моніторингу та скорочення непродуктивних витрат у будівельній діяльності підприємств. Предмет дослідження має вузький характер і стосується насамперед конкретних економічних механізмів, що дозволяють ефективно управляти витратами, запобігати їх нераціональному використанню та мінімізувати втрати від неефективних дій.

Визначення предмета дозволяє зосередити увагу на аналізі:

- сутності та класифікації непродуктивних витрат;
- методів їх виявлення, обліку та аналізу;
- внутрішньої структури витрат за статтями та видами;
- інструментів управлінського контролю (контролінг, бюджетування, оперативний облік);

- практичних підходів до оптимізації ресурсного використання;
- систем моніторингу відхилень та аналізу причин їх виникнення.

Предмет охоплює не лише кількісні аспекти витрат (суми, відсотки, співвідношення), але й якісні — причини, взаємозв'язки, механізми впливу. Це дає змогу побачити не лише факт наявності непродуктивних витрат, але й причини їх виникнення, ступінь впливу на фінансові результати підприємства, а також потенціал скорочення без шкоди для якості виконання робіт.

В умовах сучасної ринкової економіки будівельне підприємство повинно забезпечувати баланс між мінімізацією витрат і збереженням високих стандартів якості продукції та послуг. Саме тому предмет дослідження включає питання ефективного менеджменту витрат, впровадження інноваційних підходів до управління, розвиток системи мотивації персоналу, що сприяє зменшенню витрат і підвищенню загальної результативності виробництва.

Таким чином, об'єкт і предмет дослідження є взаємопов'язаними: на основі вивчення господарської діяльності будівельного підприємства (об'єкта) здійснюється аналіз та вдосконалення управління конкретними видами витрат (предмета), що дозволяє досягти практичної мети — зниження непродуктивних витрат і підвищення ефективності підприємства.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НЕПРОДУКТИВНИМИ ВИТРАТАМИ У БУДІВНИЦТВІ

1.1. Економічна сутність витрат підприємства та їх класифікація

Витрати підприємства є однією з ключових категорій економічної теорії та практики господарювання. Вони відображають споживання ресурсів у процесі виробництва товарів, надання послуг або здійснення іншої господарської діяльності. Економічна сутність витрат полягає в тому, що вони є вартісним вираженням використаних у виробничому процесі ресурсів, таких як праця, матеріали, енергія, амортизація основних засобів тощо.

З економічної точки зору, витрати — це жертви, на які йде підприємство задля досягнення певного результату, зокрема отримання доходу. Вони є основою для формування собівартості продукції, визначення прибутковості діяльності та прийняття управлінських рішень. Витрати також виступають важливим індикатором ефективності використання ресурсів, що дозволяє здійснювати аналіз та оптимізацію господарських процесів.

Класифікація витрат є необхідною умовою для їх ефективного обліку, аналізу та управління. Існує велика кількість підходів до класифікації витрат, які базуються на різних критеріях. Один із найпоширеніших критеріїв — це зв'язок витрат із виробничим процесом. За цим критерієм витрати поділяються на основні та накладні. Основні витрати безпосередньо пов'язані з виготовленням продукції (наприклад, сировина, заробітна плата виробничих працівників), тоді як накладні витрати включають витрати на управління, обслуговування виробництва тощо.

Іншим важливим критерієм є залежність витрат від обсягу виробництва. За цим критерієм витрати поділяються на постійні та змінні. Постійні витрати не змінюються при зміні обсягу виробництва (наприклад, орендна плата, амортизація), тоді як змінні витрати змінюються пропорційно до обсягу виробництва (наприклад, витрати на сировину, енергію).

Економічна сутність та класифікація витрат підприємства

Критерій класифікації	Види витрат	Характеристика
За економічною сутністю	Прямі, непрямі	Прямі — пов'язані з виробництвом конкретного продукту; непрямі — загальновиробничі
За способом включення у собівартість	Прямі, непрямі	Визначаються залежно від можливості віднесення на конкретний об'єкт витрат
За функціональним призначенням	Виробничі, адміністративні, збутові	Витрати поділяються за напрямками діяльності підприємства
За складом	Одноелементні, комплексні	Одноелементні — складаються з одного елемента (зарплата); комплексні — з кількох
За способом планування	Планові, фактичні	Планові — розраховані заздалегідь; фактичні — реально понесені
За періодичністю виникнення	Поточні, одноразові	Поточні — регулярні; одноразові — виникають епізодично
За відношенням до обсягу виробництва	Постійні, змінні	Постійні не залежать від обсягу виробництва; змінні — змінюються пропорційно
За місцем виникнення	Цехові, загальнозаводські, адміністративні	Визначаються за структурними підрозділами підприємства
За контролюванням	Контрольовані, неконтрольовані	Контрольовані — можуть бути змінені керівництвом; неконтрольовані — ні

Також витрати класифікують за економічним змістом: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизаційні

відрахування, інші операційні витрати. Така класифікація дозволяє деталізувати структуру витрат і виявити основні напрямки використання ресурсів.

Залежно від місця виникнення витрати поділяються на витрати основного виробництва, допоміжного виробництва, адміністративні витрати, витрати на збут тощо. Такий підхід дозволяє здійснювати облік витрат за центрами відповідальності та підвищувати ефективність управління.

У контексті управлінського обліку важливим є поділ витрат на релевантні та нерелевантні, прямі та непрямі, контрольовані та неконтрольовані. Релевантні витрати — це ті, що змінюються залежно від прийнятого рішення, тоді як нерелевантні залишаються незмінними. Прямі витрати можна безпосередньо віднести до конкретного об'єкта обліку, а непрямі потребують розподілу. Контрольовані витрати — це ті, на які може впливати керівник певного рівня, а неконтрольовані — ні.

Крім того, у сучасних умовах важливим є поділ витрат на облікові та альтернативні. Облікові витрати — це фактичні витрати, що відображаються в бухгалтерському обліку, тоді як альтернативні — це вартість втрачених можливостей, пов'язаних із вибором одного варіанту дій замість іншого.

Таблиця 1.2.

Економічна сутність та класифікація витрат підприємства (з урахуванням непродуктивних витрат)

Критерій класифікації	Види витрат	Характеристика	Непродуктивні витрати
За економічною сутністю	Прямі, непрямі	Прямі — пов'язані з виробництвом; непрямі — загальновиробничі	Можуть виникати серед непрямих витрат
За способом включення у собівартість	Прямі, непрямі	Визначаються за можливістю віднесення на об'єкт	Часто приховані в непрямих

Критерій класифікації	Види витрат	Характеристика	Непродуктивні витрати
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

Узагальнюючи, можна зазначити, що економічна сутність витрат підприємства полягає в їх ролі як інструменту вимірювання та управління ресурсами. Класифікація витрат дозволяє глибше зрозуміти їх природу, структуру та вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Ефективне управління витратами є запорукою підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та стійкості підприємства в умовах ринкової економіки.

1.2. Поняття непродуктивних витрат та їх види в будівельній галузі

У сучасних умовах господарювання ефективне управління витратами є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств, зокрема у будівельній галузі. Одним із важливих аспектів аналізу витрат є виявлення та мінімізація непродуктивних витрат, які не створюють доданої вартості, але збільшують загальні витрати підприємства. Розуміння економічної сутності непродуктивних витрат, їх класифікація та ідентифікація в процесі будівельного виробництва дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень та оптимізувати використання ресурсів.

Непродуктивні витрати — це витрати, які не сприяють створенню продукції або наданню послуг, не забезпечують зростання економічної ефективності діяльності підприємства, а навпаки — свідчать про наявність втрат, нераціонального використання ресурсів, організаційних недоліків або зовнішніх негативних впливів. Вони можуть виникати як у процесі основної діяльності, так і внаслідок супутніх або допоміжних операцій.

У будівельній галузі, яка характеризується високою матеріаломісткістю, трудомісткістю та складністю організації виробничих процесів, непродуктивні витрати можуть мати значний вплив на фінансові результати підприємства. До основних причин виникнення таких витрат належать: неефективне планування, порушення технологічної дисципліни, простої техніки, неякісне виконання робіт, повторне виконання операцій, втрати матеріалів, нераціональне використання робочого часу, а також зовнішні фактори, такі як затримки з боку замовника або постачальника.

Основні ознаки непродуктивних витрат:

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

Класифікація непродуктивних витрат у будівництві може здійснюватися за різними ознаками:

1. За джерелом виникнення:

- внутрішні (викликані внутрішніми недоліками організації виробництва, управління, контролю);
- зовнішні (зумовлені впливом зовнішнього середовища, наприклад, змінами законодавства, погодними умовами, діями контрагентів).

2. За характером прояву:

- явні (легко ідентифікуються та піддаються кількісній оцінці, наприклад, втрати матеріалів);
- приховані (важко виявляються, наприклад, зниження продуктивності праці через неефективну мотивацію).

3. За місцем виникнення:

- на будівельному майданчику;
- в адміністративному апараті;
- у логістичних підрозділах тощо.

4. За впливом на фінансові результати:

- прямі (безпосередньо впливають на собівартість продукції);
- непрямі (опосередковано впливають на ефективність діяльності підприємства).

Прикладами непродуктивних витрат у будівництві є:

- витрати на усунення дефектів, допущених у процесі виконання робіт;
- витрати, пов'язані з простоем техніки або робітників;
- втрати матеріалів через неправильне зберігання або транспортування;
- витрати на переробку проектної документації через помилки;
- штрафи та пені за порушення строків виконання робіт;
- витрати на оплату понаднормових годин, спричинених неефективним плануванням.

Мета управління непродуктивними витратами:

- Виявлення причин їх виникнення
- Зменшення або усунення таких витрат
- Підвищення ефективності виробництва

З метою зниження рівня непродуктивних витрат у будівельній галузі доцільно впроваджувати системи управління якістю, автоматизовані системи обліку та контролю, проводити регулярний аудит витрат, аналізувати причини відхилень від планових показників, а також підвищувати кваліфікацію персоналу.

Важливим інструментом виявлення непродуктивних витрат є система управлінського обліку, яка дозволяє деталізувати витрати за центрами відповідальності, видами діяльності, проектами тощо. Це дає змогу не лише виявити джерела втрат, а й розробити заходи щодо їх усунення.

Таблиця 1.3.

Визначення непродуктивних витрат у будівництві: порівняльна таблиця

Автор(и)	Джерело	Визначення непродуктивних витрат	Особливості/Коментарі
Пакуліна А.А., Юрченко Л.В., Митник Д.Ю.	Харківський національний університет будівництва та архітектури	Непродуктивні витрати — це витрати, які не створюють доданої вартості в межах процесів проектної організації.	Визначення базується на процесному підході до управління витратами в будівництві.
Сизоненко О., Арич М.І.	Національний університет харчових технологій	Непродуктивні витрати — це витрати, які не включаються до валових витрат у податковому обліку та не сприяють створенню продукції.	Включають витрати на службовий транспорт, понаднормові відрядження, втрати від браку, простої, штрафи, пені.
Підручники з економіки будівництва	Онлайн-ресурси для студентів	Непродуктивні витрати — це втрати, які виникають унаслідок неефективного використання ресурсів у будівництві.	Зазначається зв'язок із ціноутворенням, кошторисною справою та інвестиційною ефективністю.

Узагальнюючи, слід зазначити, що непродуктивні витрати є серйозним викликом для будівельних підприємств, оскільки вони знижують рентабельність,

погіршують фінансові показники та зменшують конкурентоспроможність. Ефективне управління такими витратами потребує системного підходу, що включає ідентифікацію, аналіз, контроль та впровадження заходів щодо їх мінімізації. Лише за умови постійного вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення дисципліни та відповідальності персоналу, а також використання сучасних технологій можливо досягти сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності будівельних підприємств.

1.3. Причини виникнення непродуктивних витрат у будівництві

Будівельна галузь є однією з найскладніших і найресурсоемніших сфер економіки, що характеризується високим рівнем ризиків, значною кількістю учасників процесу, тривалими термінами реалізації проектів та складною логістикою.

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)

У таких умовах виникнення непродуктивних витрат є поширеним явищем, яке суттєво впливає на ефективність діяльності підприємств, собівартість будівельної продукції та загальну конкурентоспроможність галузі. Виявлення причин цих витрат є ключовим етапом у процесі їх мінімізації та запобігання.

1. Недосконале планування та проектування

Однією з основних причин непродуктивних витрат є неякісне або неповне планування будівельного процесу. Помилки на етапі проектування, відсутність узгодженості між проектною та кошторисною документацією, часті зміни проектних рішень у процесі реалізації призводять до необхідності переробки, затримок, додаткових витрат на матеріали та оплату праці. Неврахування специфіки об'єкта, геологічних умов, кліматичних факторів або технічних обмежень також спричиняє додаткові витрати.

2. Низький рівень організації будівельного виробництва

Порушення технологічної дисципліни, нераціональне використання техніки, неузгодженість дій між підрозділами, відсутність чіткої координації робіт — усе це призводить до простоїв, дублювання операцій, втрат часу та ресурсів. Часто причиною є відсутність сучасних систем управління проектами, недостатній рівень автоматизації та цифровізації процесів.

3. Кваліфікаційні проблеми персоналу

Низький рівень професійної підготовки працівників, відсутність належного інструктажу, помилки у виконанні робіт, порушення техніки безпеки — усе це спричиняє необхідність переробки, втрати матеріалів, зниження якості будівництва. Крім того, неефективна система мотивації праці може призводити до зниження продуктивності та збільшення витрат на оплату понаднормових годин.

4. Порушення логістичних процесів

Несвоєчасне постачання матеріалів, відсутність належного зберігання, втрати під час транспортування, нераціональні маршрути доставки — усе це спричиняє затримки у виконанні робіт, простої техніки та працівників, псування ресурсів. Особливо актуальною ця проблема є для великих будівельних майданчиків, де логістика відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності процесу.

5. Вплив зовнішніх факторів

До непродуктивних витрат можуть призводити також зовнішні обставини, які не залежать безпосередньо від підприємства: зміни законодавства, коливання цін на матеріали, несприятливі погодні умови, дії замовника або підрядників,

затримки у фінансуванні. Такі фактори можуть спричинити зупинку робіт, перегляд кошторисів, необхідність адаптації проектних рішень.

6. Недоліки в управлінні та контролі


Відсутність ефективної системи внутрішнього контролю, слабкий управлінський облік, неоперативне реагування на відхилення від плану, недостатній аналіз витрат — усе це ускладнює виявлення джерел непродуктивних витрат та своєчасне прийняття коригувальних рішень. Часто підприємства не мають чітко визначених центрів відповідальності, що ускладнює ідентифікацію винуватців втрат.

7. Технічні збої та зношеність обладнання

Використання застарілої або технічно несправної техніки призводить до частих поломок, зниження продуктивності, простоїв. Відсутність належного технічного обслуговування, несвоєчасна заміна зношених елементів, порушення регламентів експлуатації — усе це спричиняє додаткові витрати на ремонт, втрати часу та ресурсів.

Таблиця 1.4.

Причини та наслідки непродуктивних витрат у будівництві

Причина	Опис	Наслідки
 Низька кваліфікація працівників	Недостатній рівень підготовки, помилки у виконанні робіт	Брак, переробки, затримки, зростання витрат
 Недостатнє планування	Неврахування обсягів, строків, ресурсів	Простої, перевитрати матеріалів, зриви графіків
 Погана організація будівельного процесу	Відсутність координації між підрядниками, неефективне використання техніки	Простої, дублювання робіт, втрати часу
<input type="checkbox"/> Порушення технології будівництва	Відхилення від технічних норм і стандартів	Втрати від браку, необхідність демонтажу або переробки

Причина	Опис	Наслідки
☒ Неналежне зберігання матеріалів	Відсутність умов для зберігання, псування ресурсів	Зіпсовані матеріали, додаткові закупівлі
☐ Затримки постачання	Несвоєчасне надходження матеріалів або техніки	Простої, порушення строків виконання робіт
💰 Відсутність контролю за витратами	Необґрунтовані закупівлі, неефективне використання коштів	Перевитрати бюджету, зниження прибутковості
⚠ Відсутність контролю якості	Відсутність перевірок на етапах будівництва	Виявлення дефектів на пізніх стадіях, додаткові витрати на усунення

Причини виникнення непродуктивних витрат у будівництві є багатогранними та взаємопов'язаними. Вони охоплюють як внутрішні аспекти організації виробництва, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Для ефективного управління такими витратами необхідно впроваджувати системний підхід, що включає аналіз усіх етапів будівельного процесу, підвищення кваліфікації персоналу, цифровізацію управлінських функцій, удосконалення логістики та впровадження сучасних методів контролю. Лише за умови комплексного підходу до управління витратами можна досягти підвищення ефективності та стійкості будівельних підприємств у конкурентному середовищі.

1.4. Сучасні підходи до управління непродуктивними витратами

У сучасних умовах глобальної конкуренції, нестабільного економічного середовища та зростаючих вимог до ефективності бізнесу, управління витратами стає одним із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємств. Особливої уваги заслуговують непродуктивні витрати — витрати, які не створюють доданої вартості, не сприяють досягненню цілей підприємства, а навпаки — свідчать про втрати ресурсів, неефективність процесів або організаційні недоліки. Сучасні підходи до управління такими витратами базуються на інтеграції економічних, управлінських, технологічних та інформаційних інструментів, що дозволяють не лише виявляти джерела втрат, а й системно впливати на їх усунення.

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
Управлінський облік	Визначення, облік і контроль витрат за центрами відповідальності	Бюджетування, калькулювання, аналіз відхилень	Чітке розмежування відповідальності, контроль витрат
Логістичний підхід	Оптимізація постачання, зберігання та використання ресурсів	SCM-системи, логістичні карти, ABC-аналіз	Зменшення витрат 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 проекту	NPV, IRR, аналіз ризиків	Прийняття стратегічних рішень щодо доцільності витрат

1. Процесно-орієнтований підхід

Один із найефективніших сучасних підходів до управління непродуктивними витратами — це процесно-орієнтоване управління. Його суть полягає в тому, що підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен з яких має чітко визначену мету, ресурси, вхідні та вихідні параметри. Аналіз і оптимізація процесів дозволяють виявити «вузькі місця», дублювання функцій, неефективні операції, що генерують непродуктивні витрати. Інструментами цього підходу є моделювання бізнес-процесів (BPM), картування потоків створення цінності (VSM), методи Lean та Six Sigma.

2. Lean-менеджмент

Lean-підхід, або концепція ощадливого виробництва, передбачає систематичне виявлення та усунення всіх видів втрат (*muda*), які не створюють цінності для споживача. У контексті управління непродуктивними витратами Lean пропонує інструменти, що дозволяють мінімізувати запаси, скоротити час виконання операцій, усунути надлишкові переміщення, зменшити дефекти та простої. Важливим елементом Lean є залучення персоналу до процесу вдосконалення, що сприяє формуванню культури постійного покращення (*Kaizen*).

3. Система управлінського обліку (Management Accounting)

Сучасна система управлінського обліку дозволяє деталізувати витрати за центрами відповідальності, видами діяльності, проектами, що дає змогу ідентифікувати джерела непродуктивних витрат. Методи калькулювання за видами діяльності (ABC — Activity-Based Costing) дозволяють точно визначити, які процеси або підрозділи генерують надмірні витрати, та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх оптимізації.

4. Цифровізація та автоматизація

Використання сучасних інформаційних технологій — ERP-систем, CRM, BIM (Building Information Modeling), систем моніторингу ресурсів — дозволяє в режимі реального часу відстежувати витрати, виявляти відхилення від планових показників, автоматизувати облік і контроль. Цифрові інструменти забезпечують прозорість процесів, зменшують ризик людських помилок, підвищують швидкість

прийняття рішень. У будівництві, наприклад, використання ВІМ дозволяє ще на етапі проектування виявити потенційні джерела непродуктивних витрат.

5. Контроль якості та стандартизація

Впровадження систем управління якістю (ISO 9001, TQM) сприяє зменшенню дефектів, повторного виконання робіт, втрат матеріалів. Стандартизація процесів дозволяє зменшити варіативність, забезпечити стабільність результатів, підвищити передбачуваність витрат. Регулярні аудити, внутрішній контроль, система зворотного зв'язку з клієнтами — усе це сприяє виявленню непродуктивних витрат і формуванню механізмів їх запобігання.

6. Фінансове планування та бюджетування

Сучасні підходи до бюджетування, зокрема бюджетування на основі діяльності (ABB — Activity-Based Budgeting), дозволяють не лише планувати витрати, а й контролювати їх ефективність. Порівняння фактичних витрат із бюджетними показниками дає змогу оперативно виявляти відхилення, аналізувати їх причини та вживати коригувальних заходів. Важливою складовою є також аналіз релевантних витрат при прийнятті управлінських рішень.

7. Управління ризиками

Непродуктивні витрати часто є наслідком реалізації ризиків. Сучасні системи управління ризиками передбачають ідентифікацію потенційних загроз, оцінку їх ймовірності та впливу, розробку заходів реагування. У будівництві це може стосуватися ризиків затримки постачання, зміни вартості матеріалів, погодних умов, дій підрядників. Ефективне управління ризиками дозволяє зменшити ймовірність виникнення непродуктивних витрат або мінімізувати їх наслідки.

8. Організаційна культура та мотивація персоналу

Формування культури ощадливості, відповідальності, орієнтації на результат є важливою умовою зниження непродуктивних витрат. Сучасні підходи до мотивації передбачають не лише матеріальне стимулювання, а й залучення працівників до процесів прийняття рішень, визнання їх внеску, створення умов для професійного розвитку. Працівники, які розуміють цілі підприємства та відчувають свою причетність до них, більш відповідально ставляться до ресурсів і процесів.

Сучасні підходи до управління непродуктивними витратами базуються на інтеграції стратегічного мислення, процесного аналізу, цифрових технологій та людського капіталу. Вони передбачають не лише виявлення та усунення втрат, а й формування системи постійного вдосконалення, яка дозволяє підприємству адаптуватися до змін, підвищувати ефективність і забезпечувати сталий розвиток. Успішне впровадження таких підходів вимагає лідерства, інвестицій у технології та персонал, а також готовності до змін на всіх рівнях організації.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРИКЛАДІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

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 .

Керівництво: Станом на 5 серпня 2024 року керівником компанії є Висоцька Елла Костянтинівна . Однак деякі джерела вказують на Чуканова Олександра В'ячеславовича як керівника . Це може свідчити про зміну керівництва або неточності в даних.

Фінансові показники (за 2024 рік)

- Виторг: 214 861 000 грн
- Чистий прибуток: 108 940 000 грн
- Активи: 1 217 280 000 грн .
- Власники: Основним власником компанії є ТОВ "КУА "ЮДП ЕССЕТ МЕНЕДЖМЕНТ", яке діє від свого імені та за рахунок ПЗНВІФ "МІСЬКИЙ КВАРТАЛ" і володіє 92,25% частки .
- Додаткова інформація: Компанія також займається здаванням в оренду власного нерухомого майна .

Згідно з даними з відкритих джерел, основний вид економічної діяльності компанії за КВЕД — **41.10 "Організація будівництва будівель"**. Це означає, що основна операційна діяльність підприємства полягає в:

- здійсненні загального підряду на будівництво житлових і нежитлових будівель;

- управлінні процесом будівництва, включаючи організацію робіт субпідрядників;
- контролі за виконанням будівельних проєктів;
- ймовірно, девелопменті (якщо вони мають власні інвестиційні проєкти).

Крім того, компанія може здійснювати й інші види діяльності, зокрема:

- оренда нерухомого майна,
- супутні будівельні та інженерні роботи,

але основна операційна діяльність — саме будівництво.

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 проєкт 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 проєкту.

Додатково, ТОВ "Будспецсервіс" згадується як замовник будівництва житлового кварталу «Новопечерські Липки», де девелопером проєкту виступає City One Development.

Цей проєкт є одним із найбільших житлових комплексів у Києві, що поєднує житлові будинки з об'єктами соціальної інфраструктури та підземними паркінгами.

Протягом 2010-х років компанія активно розширювала масштаби діяльності, збільшуючи обсяги будівництва та кількість реалізованих об'єктів. Особливу увагу приділяли впровадженню сучасних технологій будівництва, автоматизації процесів управління об'єктами та дотриманню екологічних стандартів. Значна частка житлових будинків, збудованих ТОВ "Будспецсервіс", відзначається сучасною архітектурою, високою якістю оздоблювальних матеріалів та розвиненою інфраструктурою поруч: дитячі садки, школи, супермаркети, спортивні клуби.

У 2019 році у структурі власності компанії відбулися суттєві зміни. Основним власником компанії стала компанія ТОВ "КУА "ЮДП ЕССЕТ

МЕНЕДЖМЕНТ", яка виступає в інтересах ПЗНВІФ "МІСЬКИЙ КВАРТАЛ" і володіє понад 92% частки. Це свідчить про те, що компанія входить до кола впливових забудовників із залученням інституційних інвесторів і фондів прямих інвестицій. Додатковими співвласниками є кіпрська компанія "IEGUS VENTURES LIMITED" (5,71%) та ТОВ "ЮКРЕЙНІАН ДЕВЕЛОПМЕНТ ПАРТНЕРС" (2,04%).

З фінансової точки зору, ТОВ "Будспецсервіс" демонструє стабільні результати. У 2024 році виторг компанії склав понад 214 млн грн, а чистий прибуток перевищив 108 млн грн. Активи підприємства оцінюються у понад 1,2 млрд грн, що свідчить про вагомий інвестиційний і виробничий потенціал. Статутний капітал, що становить понад 1 млрд грн, є ще одним показником фінансової спроможності компанії реалізовувати масштабні проєкти.

На сьогодні ТОВ "Будспецсервіс" залишається одним з активних гравців ринку будівництва Києва. Компанія спеціалізується не лише на зведенні житлових будинків, а й на розробці комплексних інфраструктурних рішень, що забезпечують комфортне життя мешканців нових кварталів. Подальша стратегія розвитку орієнтована на впровадження сучасних технологій, діджиталізацію управлінських процесів і розширення географії реалізованих об'єктів.

Організаційно-правова форма та структура управління

ТОВ «Будспецсервіс» функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, що є однією з найпоширеніших організаційно-правових форм ведення бізнесу в Україні. Цей формат забезпечує гнучкість у веденні господарської діяльності, спрощене оподаткування, обмежену відповідальність учасників та зручний механізм формування статутного капіталу. Згідно з чинним законодавством України, ТОВ – це юридична особа, створена одним або кількома учасниками, які несуть ризик збитків у межах своїх внесків до статутного капіталу.

Статут ТОВ «Будспецсервіс» закріплює основні принципи управління підприємством, порядок прийняття рішень, механізм розподілу прибутку, структуру органів управління, а також права та обов'язки учасників. Організаційна модель підприємства передбачає наявність наступних ключових органів:

- Загальні збори учасників – вищий орган управління, який затверджує стратегічні рішення, ухвалює зміни до статуту, визначає основні напрями діяльності, розподіляє прибуток, а також обирає виконавчий орган підприємства.

- Директор – виконавчий орган, який здійснює поточне керівництво господарською діяльністю, укладає контракти, представляє підприємство у відносинах з контрагентами, органами державної влади та іншими суб'єктами.

Станом на 2024 рік директором ТОВ «Будспецсервіс» є Висоцька Елла Костянтинівна. Вона здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, контролює фінансові потоки, визначає внутрішню політику компанії та координує роботу всіх функціональних підрозділів.

У структурі підприємства виділяються такі основні управлінські підрозділи:

- Фінансово-економічний відділ, відповідальний за облік, складання фінансової звітності, бюджетування та фінансовий контроль.

- Юридичний відділ, який забезпечує правовий супровід договорів, контроль за відповідністю діяльності чинному законодавству.

- Інженерно-технічний відділ, який координує процеси будівництва, технічного нагляду та взаємодії з підрядниками.

- Відділ закупівель, що організовує постачання будівельних матеріалів і логістику.

- Відділ інвестиційного планування та девелопменту, який займається пошуком нових ділянок, розробкою проєктів, підготовкою дозвільної документації.

Кожен підрозділ має чітко визначену компетенцію, функціональні обов'язки та підпорядковується директору підприємства. Така структура дозволяє забезпечити ефективну координацію між службами, гнучке реагування на зміни в ринковому середовищі та високий рівень організації внутрішніх процесів.

Особливістю управлінської моделі ТОВ «Будспецсервіс» є її тісна інтеграція з інвестиційними фондами та девелоперськими компаніями. Зокрема, основним власником є ТОВ «КУА «ЮДП ЕССЕТ МЕНЕДЖМЕНТ», що діє в інтересах пайового закритого недиверсифікованого венчурного інвестиційного фонду «Міський квартал». Така структура власності передбачає корпоративне управління

на рівні інвестиційного фонду, що делегує оперативне управління виконавчому органу ТОВ «Будспецсервіс». Це дає змогу ефективно поєднувати стратегічні цілі інвестора з господарською діяльністю забудовника.

Ще однією характерною рисою організаційної структури є наявність функціонального підходу до управління проектами. У реалізації об'єктів беруть участь тимчасові проектні групи, що формуються під кожен конкретний будівельний комплекс. До таких груп входять інженери, архітектори, проєктувальники, юристи, фінансисти, що забезпечують міждисциплінарну взаємодію в межах життєвого циклу об'єкта – від підготовки техніко-економічного обґрунтування до здачі в експлуатацію.

В управлінні підприємством широко застосовуються елементи проектного та стратегічного менеджменту. У практиці компанії використовуються інструменти КРІ (ключові показники ефективності), ERP-системи для обліку ресурсів і планування, а також методи ризик-менеджменту, що особливо важливо у сфері будівництва, яка характеризується високим рівнем невизначеності.

Таким чином, організаційно-правова форма ТОВ у поєднанні з професійно сформованою структурою управління дозволяє ТОВ «Будспецсервіс» залишатися ефективним та конкурентоспроможним учасником ринку будівництва, оперативно реалізовувати масштабні проєкти, забезпечувати прозорість фінансових операцій і підтримувати стабільний розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Основні види діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Будспецсервіс» здійснює свою господарську діяльність у сфері будівництва з 2003 року. За цей час підприємство розширило свою спеціалізацію, сформувало комплексний підхід до девелопменту об'єктів та забезпечило повний цикл будівельно-інвестиційної діяльності. Основні напрями діяльності підприємства охоплюють широкий спектр робіт, починаючи від організації та реалізації житлового будівництва, до здійснення супутніх інженерних, проєктних і фінансових операцій.

Девелопмент і інвестиційна діяльність

У структурі діяльності ТОВ «Будспецсервіс» важливу роль відіграє **девелопмент** — діяльність, пов'язана з управлінням повним циклом створення

нерухомості. На відміну від класичної будівельної компанії, яка лише виконує фізичне зведення об'єктів, девелопер виконує роль координатора проєкту «від ідеї до експлуатації». У цьому контексті ТОВ «Будспецсервіс»:

- аналізує ринок і розробляє концепції житлових та комерційних проєктів;
- проводить техніко-економічне обґрунтування (ТЕО);
- отримує містобудівні умови, технічні умови на підключення до мереж;
- координує проєктування;
- реалізує будівництво;
- бере участь у реалізації об'єктів або їх передачі в експлуатацію замовникам/інвесторам.

Компанія активно залучає фінансові ресурси від інституційних інвесторів, зокрема через ПЗНВІФ «Міський квартал», що дозволяє реалізовувати проєкти вартістю сотні мільйонів гривень із мінімальним банківським кредитуванням.

Продаж і оренда нерухомого майна (КВЕД 68.20)

ТОВ «Будспецсервіс» також має у своєму портфелі комерційні приміщення, які були збудовані в процесі реалізації житлових кварталів. Компанія здійснює **надання в оренду або продаж комерційної нерухомості** — офісів, приміщень під магазини, об'єктів громадського харчування. Це забезпечує:

- додаткове джерело стабільного доходу у вигляді орендної плати;
- можливість контролю над наповненням району необхідною інфраструктурою;
- покращення якості обслуговування жителів житлових комплексів.

Портфель таких активів, за оцінками спеціалізованих сайтів, перевищує кілька тисяч квадратних метрів.

Інжиніринг, технічні дослідження і геодезія (КВЕД 71.12 та 71.20)

Для забезпечення якісного будівництва ТОВ «Будспецсервіс» здійснює **інженерно-технічну підготовку об'єктів**, що включає:

- інженерно-геологічні дослідження ділянок;
- топографічну зйомку та розмітку територій;
- проведення випробувань ґрунтів і будівельних матеріалів;

- технічне обстеження споруд і конструкцій;
- авторський і технічний нагляд за будівництвом.

Наявність власного або афілійованого інженерного підрозділу дозволяє не залежати від сторонніх виконавців та знижує ризики будівельних помилок.

Управління житловим фондом та обслуговування будинків

У ряді випадків ТОВ «Будспецсервіс» або афілійовані структури після введення будинку в експлуатацію залишаються відповідальними за **експлуатаційне обслуговування**. До таких функцій належить:

- організація управління ОСББ або створення керуючої компанії;
- надання комунальних послуг (вода, тепло, електрика);
- організація прибирання, охорони, благоустрою території;
- виконання гарантійного обслуговування протягом перших років після здачі об'єкта.

Це дозволяє підтримувати високий рівень якості житлового середовища і забезпечує задоволення клієнтів.

Додаткові види діяльності

Хоча основним напрямом залишається будівництво, ТОВ «Будспецсервіс» також зареєстроване для здійснення допоміжної діяльності:

- діяльність із сертифікації та технічного контролю;
- діяльність у сфері стандартизації будівельних матеріалів;
- ведення договірної роботи й арбітражу;
- участь у проєктах публічно-приватного партнерства (ППП).

Це створює потенціал для диверсифікації доходів і посилення конкурентних позицій на ринку.

Діяльність у сфері будівництва

ТОВ «Будспецсервіс» активно реалізує проєкти в сфері житлового та комерційного будівництва. Компанія виступає як генеральний підрядник або замовник будівництва, здійснюючи повний цикл робіт від розробки проєктної документації до введення об'єктів в експлуатацію.

Зокрема, підприємство брало участь у реалізації масштабного житлового комплексу «Новопечерські Липки» в Києві, який включає житлові будинки, комерційні приміщення та об'єкти інфраструктури.

Інвестиційна діяльність

ТОВ «Будспецсервіс» тісно співпрацює з інвестиційними фондами, зокрема з ТОВ «КУА «ЮДП ЕССЕТ МЕНЕДЖМЕНТ», що діє в інтересах пайового закритого недиверсифікованого венчурного інвестиційного фонду «Міський квартал». Це дозволяє підприємству залучати фінансові ресурси для реалізації масштабних проєктів без значного банківського кредитування.

Оренда та управління нерухомістю

Компанія також здійснює діяльність з надання в оренду та експлуатації власного чи орендованого нерухомого майна (КВЕД 68.20). Це включає управління комерційними приміщеннями в збудованих житлових комплексах, що забезпечує додаткові джерела доходу та контроль над інфраструктурним наповненням районів.

Інжиніринг та технічне консультування

У структурі підприємства функціонує інженерно-технічний відділ, який займається інжинірингом, технічними дослідженнями та геодезією (КВЕД 71.12). Це дозволяє компанії самостійно здійснювати технічний нагляд, обстеження об'єктів та забезпечувати якість будівельних робіт.

Аналіз діяльності ТОВ «Будспецсервіс» за 2021–2024 роки свідчить про стабільну роботу підприємства в сфері будівництва та нерухомості. Компанія демонструє здатність реалізовувати масштабні проєкти, ефективно залучати інвестиції та управляти об'єктами нерухомості. Однак обмежений доступ до фінансової звітності ускладнює детальний аналіз фінансового стану підприємства.

SWOT-аналіз ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС»

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку будівельних послуг підприємства змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, удосконалювати внутрішні процеси та шукати нові можливості для розвитку. Одним із ефективних інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє комплексно оцінити поточний стан підприємства, є SWOT-аналіз. Він базується на виявленні

сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats), що формуються у зовнішньому середовищі. У цьому розділі розглянемо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» — підприємства, що спеціалізується на виконанні загальнобудівельних робіт, зокрема промислового та житлового будівництва, реконструкції об'єктів, а також наданні спеціалізованих послуг у сфері інженерної інфраструктури.

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС»

Фактори	Сила впливу	Імовірність	Рейтинг
S - сильні сторони			
Фінансова стабільність	3	3	9
Досвід та історія	2	3	6
Різноманітність діяльності	2	2	4
Професійне управління	2	2	4
Інвестиційна підтримка	2	2	4
Активи	3	3	9
RS=ΣS	-	-	36
W - слабкі сторони			
Фінансова нестабільність у минулому	3	3	9
Високий рівень зобов'язань	3	3	9
Невелика кількість працівників	2	2	4
Зміни в керівництві	2	2	4
Масова юридична адреса	1	2	2
RW=ΣW	-	-	28
O - можливості			
Відновлення інфраструктури після війни	3	3	9
Державні та міжнародні тендери	3	3	9
Попит на екологічне та енергоефективне будівництво	2	2	4
Розвиток логістичної та промислової інфраструктури	2	2	4
Партнерства з міжнародними компаніями	2	2	4
Цифровізація та автоматизація	2	2	4
RO=ΣO	-	-	34
T - загрози			
Військові ризики та безпека	3	3	9
Руйнування інфраструктури та логістичні труднощі	3	3	9
Дефіцит кадрів і матеріалів	3	3	9
Складнощі з фінансуванням	2	3	6
Регуляторні та бюрократичні бар'єри	2	2	4
Глобальні економічні потрясіння	2	3	6
RT=ΣT	-	-	43

Вплив внутрішнього середовища = 36 – 28 = 8

Вплив зовнішнього середовища = $34 - 43 = -9$

Внутрішні чинники скоріше позитивно впливають на діяльність ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС», ніж негативно. Про це свідчить значення різниці між сильними і слабкими сторонами підприємства, що було вищим нуля. Таким чином, у ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» є необхідний внутрішній потенціал для продовження ефективної діяльності.

Зовнішні фактори створюють несприятливі умови для продовження ефективної діяльності підприємства. ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» важливо побудувати якісну систему ризик-менеджменту, яка дозволить своєчасно відповідати на зовнішні загрози, що забезпечить стабільність функціонування в довгостроковій перспективі.

Таким чином, місце підприємства на графіку можливості-загрози і сильні сторони-слабкі сторони наступне:



Рис.2.1 Місце підприємства на графіку можливості-загрози; сильні сторони-слабкі сторони

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 (рис.2). 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.



Рис.2.2. Оптимальні стратегічні напрямки подальшого розвитку

2.2. Аналіз структури та динаміки витрат підприємства

У процесі формування звіту використовується баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про фінансові результати (звіт про прибутки і збитки), інші елементи звітності ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ». Економічні дані, фінансові індикатори та інша інформація, що надається Державною службою статистики України, використовуються для забезпечення зважених висновків про поточний фінансовий стан і ефективність роботи підприємства. В якості періоду дослідження використовується: 2022 – 2024 рр.

Таблиця 2.2.

Динаміка 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, обороту	-	0,08	0,18	-	0,1	-	125	-
Фондовіддача, обороти	-	4,69	10,53	-	5,84	-	124,52	-
Фондоємність	-	0,21	0,09	-	-0,12	-	-57,14	-
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	0,12	0,16	-	0,04	-	33,33	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороту	-	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
Матеріалоємність	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

В 2022 р. ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» сформувало обсяг виручки в розмірі 109 633 тис. грн.

На кінець періоду дослідження (2024 р.) виручка становить 214 861 тис. грн., що на 95,98% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про підвищення ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зростає швидшими темпами (на 95,98%), ніж собівартість (на 3,07% за 2022 - 2024 рр.). Важливо підтримувати поточну динаміку, що дозволить досягати більш відчутного фінансового результату ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ».

Валовий прибуток ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» був додатним на кінець 2024 р. і становив 155 638 тис. грн. проти 52 176 тис. грн. в 2022 р., що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, залишаються додаткові фонди, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Операційна маржа підприємства є індикатором конкурентоспроможності, тому високе значення такого показника говорить про якісні товари та послуги підприємства, що забезпечує стійке положення на конкурентному ринку. В 2024 р. ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» на кожну гривню продажів заробило 58,93 копійок операційного прибутку. Управлінці виконують свою роботу, а саме - шукають можливості забезпечення більш високої ефективності операційних процесів підприємства, про що свідчить підвищення показника на - в 2022 - 2024 рр.

Підприємство більш дбайливо використовує обмежені матеріальні ресурси, так як відбувається зниження матеріаломісткості в 2022 - 2024 рр., тобто вартість витрачених ресурсів на кожну одиницю чистого доходу скорочується.

Персонал підприємства працює більш продуктивно в 2024 р., про що свідчить обсяг чистого доходу на одну людину в розмірі 10 231,48 тис. грн. проти 2 700,98 тис. грн. в 2022 р. Це говорить про продуману політику управління трудовими ресурсами.

Така динаміка пояснюється зростаючими темпами виробництва і надання послуг в умовах скорочення чисельності залученого персоналу.

Залучені основні засоби ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» використовуються в операційному процесі більш інтенсивно, про що свідчить зростаюча фондовіддача (поточне значення становить 10,53 проти базового 4,69). В 2024 р. кожна вкладена в основні засоби гривня дозволила виготовити та реалізувати 10,53 гривень товарів і послуг.

Таблиця 2.3.

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

Зростаюча сума активів ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» становила в 2024 р. 1 217 280 тис. грн. проти 1 193 030 тис. грн. в 2022 р.

Оборотні активи призвели до такого приросту активів на 2,03%. Вони збільшилися на 2,44% в 2022 - 2024 рр.

Наступні елементи активів ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» здійснювали стимулюючий вплив на розмір загальної суми:

- виробничі запаси (+124,02%)
- незавершене виробництво (+42 667 тис. грн.)
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (+20,1%)
- дебіторська заборгованість за виданими авансами (+107%)
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (+1 943,39%)
- поточні фінансові інвестиції (+500,77%)
- гроші та їх еквіваленти (+19,1%)

Негативно впливали на суму такі елементи активів ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ»:

- готова продукція (-29,37%)
- товари (-29,5%)
- запаси (-19,29%)
- інша поточна дебіторська заборгованість (-1,79%)
- інші оборотні активи (-34,64%)
- нематеріальні активи (-0,88%)
- незавершені капітальні інвестиції (-1,05%)
- основні засоби: (-12,61%)

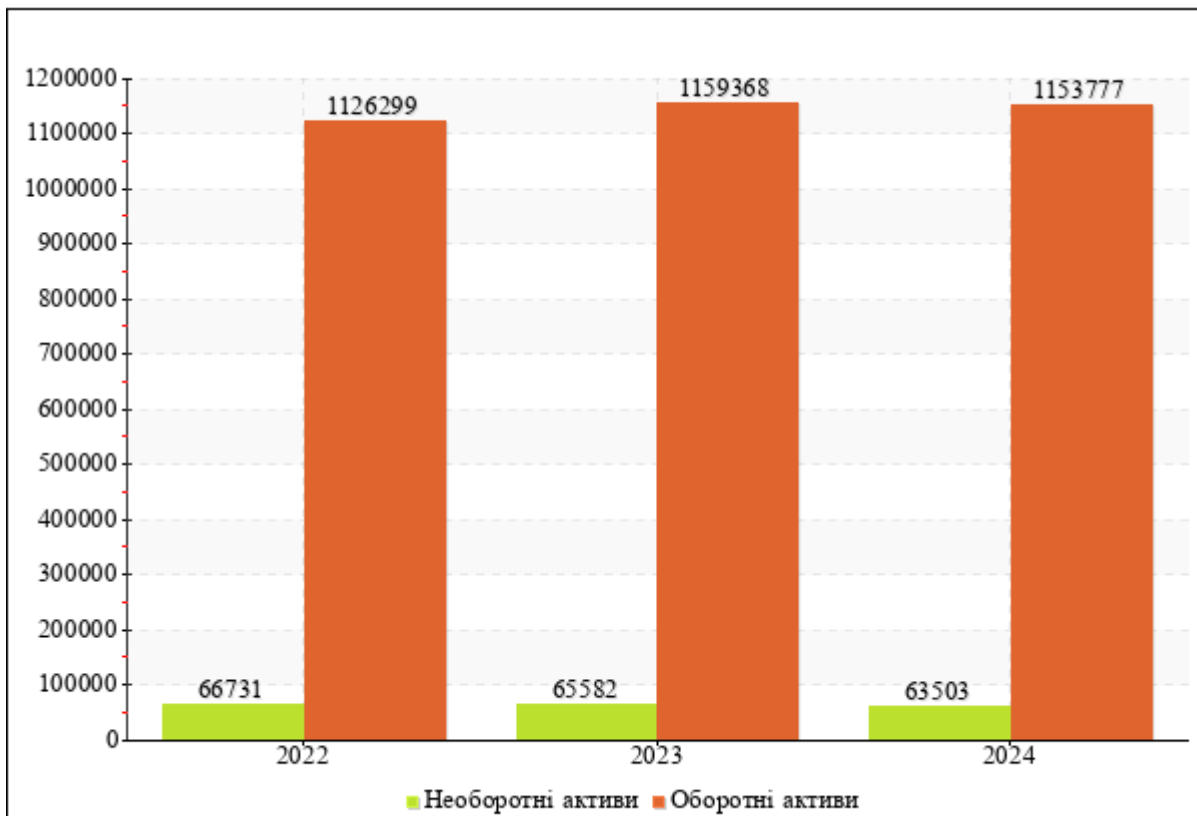


Рис. 2.3. Динаміка активів ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ»

Основні засоби ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» менш активно використовуються в щоденній діяльності компанії. Їх вартість скоротилася з 21 880 тис. грн. в 2022 р. до 19 121 тис. грн. в 2024 р. Фактори одночасного підвищення виручки і зниження залучених основних засобів говорять про те, що ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» оптимізує поточну структуру наявного обладнання та інших основних засобів, що дозволяє вивільнити частину фінансових ресурсів, які загрузли в недостатньо продуктивних активах.

Одночасне підвищення обсягу чистого доходу ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» і скорочення рівня запасів говорять про те, що підприємство використовує більш ефективні методики, постійно шукає можливості вивільнення частини фінансових ресурсів, які загрузли в запасах. Як результат, такі фонди можна використовувати за альтернативними напрямками. В цілому ефективність управління запасами підвищується в 2022 - 2024 рр.

Хоча спостерігається підвищення обсягу дебіторської заборгованості більш повільними темпами, ніж чистого доходу, все ж складно сформулювати однозначне

ставлення до таких процесів. Дебіторська заборгованість за наданими товарами і послугами призводить до скорочення обсягу доступного оборотного капіталу підприємства, адже залишається менше ресурсів для покупки запасів, проведення активної маркетингової діяльності і так далі. З іншого боку, дебіторська заборгованість за наданими товарами і послугами може виступати інструментом стимулювання збуту. Якщо підприємство сформувало чіткий зв'язок, тобто надання додаткових товарних кредитів і права відстрочки платежів по послугах призводить до збільшення доходу, при цьому якість дебіторської заборгованості залишається високою, то доцільно і далі дотримуватися такої політики. В іншому випадку необхідно надавати право відстрочки лише надійним клієнтам з бездоганною історією співпраці.

ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» дещо збільшило обсяг грошових коштів, що є позитивним явищем, оскільки дозволяє своєчасно відповідати за найбільш терміновими зобов'язаннями. Крім цього, у компанії є можливість продати частину наявних короткострокових фінансових інвестицій для покриття касових розривів. Це знижує короткострокові ризики платоспроможності.

Таблиця 2.4.

Динаміка фінансових результатів 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
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	109 633	102 069	214 861	-7 564	112 792	-6,9	110,51	95,98
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	57 457	48 664	59 223	-8 793	10 559	-15,3	21,7	3,07
Валовий прибуток (збиток)	52 176	53 405	155 638	1 229	102 233	2,36	191,43	198,29
Інші операційні доходи	94 042	8 253	44 376	-85 789	36 123	-91,22	437,7	-52,81
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
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	2 475	-8 062	126 611	-10 537	134 673	-425,74	-1 670,47	5 015,6
Інші фінансові доходи	5	0	0	-5	0	-100	-	-100
Інші доходи	51	610	2 585	559	1 975	1 096,08	323,77	4 968,63
Фінансові витрати	9 711	10 350	15 240	639	4 890	6,58	47,25	56,94
Інші витрати	953	4 684	1 835	3 731	-2 849	391,5	-60,82	92,55
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-8 133	-22 486	112 121	-14 353	134 607	176,48	-598,63	-1 478,59
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	3 181	0	3 181	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-8 133	-22 486	108 940	-14 353	131 426	176,48	-584,48	-1 439,48

В 2022 р. ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» сформувало обсяг виручки в розмірі 109 633 тис. грн.

На кінець періоду дослідження (2024 р.) виручка становить 214 861 тис. грн., що на 95,98% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про підвищення ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зростав швидшими темпами (на 95,98%), ніж собівартість (на 3,07% за 2022 - 2024 рр.). Важливо підтримувати поточну динаміку, що дозволить досягати більш відчутного фінансового результату ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ».

Валовий прибуток ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» був додатнім на кінець 2024 р. і становив 155 638 тис. грн. проти 52 176 в 2022 р., що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, залишаються додаткові фонди, які

можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Рішення менеджменту в сфері управління операційною діяльністю ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» були ефективними, так як спостерігається зростаюча на 5 015,6% сума прибутку від операційної діяльності, що вказує на наявність коштів для погашення фінансових зобов'язань і формування чистого прибутку.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий збиток ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» становить 8 133 тис. грн. в 2022 р.

Позитивна динаміка показника ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» (приріст 117 073 тис. грн.) говорить про здатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Таблиця 2.5.

Динаміка фінансового результату за видами діяльності 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
Результат основної діяльності	2 475	-8 062	126 611	-10 537	134 673	-425,74	-1 670,47	5 015,6
Результат фінансових операцій	-9 706	-10 350	-15 240	-644	-4 890	6,64	47,25	57,02
Результат від іншої звичайної діяльності	-902	-4 074	750	-3 172	4 824	351,66	-118,41	-183,15
Фінансовий результат до оподаткування	-8 133	-22 486	112 121	-14 353	134 607	176,48	-598,63	-1 478,59

Спостерігається підвищення кінцевого фінансового результату ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» на 120 254 тис. грн. протягом 2022 - 2024 рр. Основними факторами є результати основної діяльності (на 124 136 тис. грн.), від іншої звичайної діяльності (на 1 652 тис. грн.).

Таблиця 2.6.

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

Обсяг витрат підприємства скорочувався.

До зростання стимулювали наступні фактори:

- собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (+3,07%)
- фінансові витрати (+56,94%)
- інші витрати (+92,55%)
- витрати (дохід) з податку на прибуток (+3 181 тис. грн.)

Скорочення показника відбувається в зв'язку з наступними причинами:

- адміністративні витрати (-20,61%)
- витрати на збут (-13,9%)
- інші операційні витрати (-51,62%)

Таблиця 2.7.

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%)

Таблиця 2.8.

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 (ЕВІТ в чисельнику), %	-	-1	10,43	-	11,43	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТДА 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	-

Індикатор рентабельності активів ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» показує, що на кожну гривню, котра використовується для фінансування активів ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ», було сформовано чистого прибутку в розмірі 8,92 копійок в 2024 р.

Рівень прибутковості активів знаходиться вище, ніж інфляція в країні, тому можна стверджувати, що відбувається підвищення реальної вартості залучених в господарський процес активів підприємства. Таким чином, менеджмент здатен ефективно використовувати обмежені фінансові ресурси для досягнення цілей зростання і розвитку підприємства.

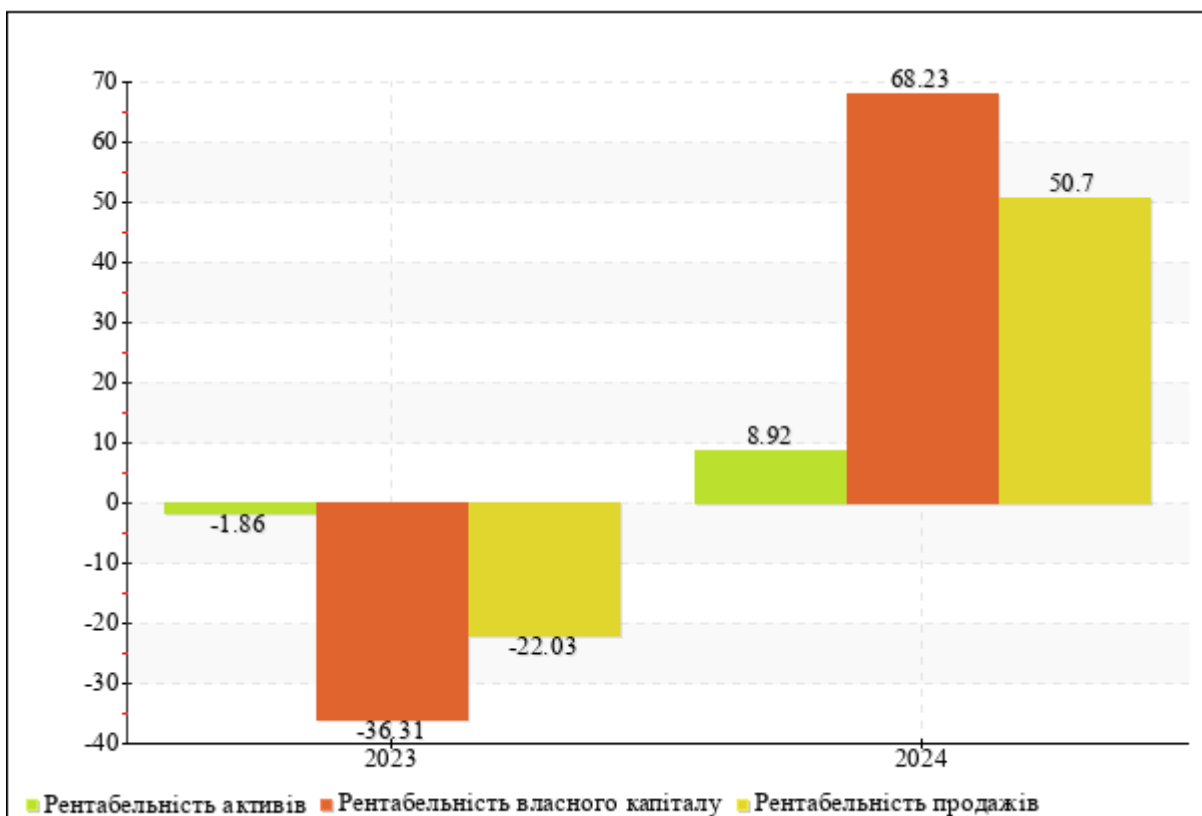


Рис. 2.4. Показники рентабельності ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ», %

Відповідно, в 2024 р. рівень окупності активів ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІСУ» дорівнює 11,21 років.

Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. Кожна гривня капіталу власників в 2024 р. забезпечила їм 68,23 копійок чистого прибутку.

Підприємство забезпечувало підвищення добробуту і поліпшення матеріального становища власників, про що свідчить високе значення індикатора рентабельності власного капіталу.

Як результат, термін, протягом якого капітал власників при збереженні поточної рентабельності власного капіталу окупиться, становить 1,47 років.

Операційна маржа підприємства є індикатором конкурентоспроможності, тому високе значення такого показника говорить про якісні товари та послуги підприємства, що забезпечує стійке положення на конкурентному ринку. В 2024 р. ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» на кожну гривню продажів заробило 58,93 копійок операційного прибутку. Управлінці виконують свою роботу, а саме - шукають можливості забезпечення більш високої ефективності операційних процесів підприємства, про що свідчить підвищення показника на - в 2022 - 2024 рр.

Власники розглядають підприємство як перспективний актив, здатний в майбутньому генерувати їм прибуток, тому вони вважають за краще реінвестувати істотну частину заробленого протягом 2024 р. назад в діяльність компанії, тим самим забезпечуючи її додатковими фондами для подальшого розширення. Однак значення індикатора вище одиниці, а значить діють і інші чинники на таку динаміку.

2.3. Виявлення непродуктивних витрат та факторів їх виникнення

У сучасних умовах господарювання ефективне управління витратами є ключовим чинником забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Особливої уваги заслуговує проблема **непродуктивних витрат**, які не створюють доданої вартості, не сприяють зростанню прибутку та, навпаки, знижують загальну ефективність діяльності. Виявлення таких витрат та аналіз причин їх виникнення є необхідною передумовою для формування дієвої системи контролю та оптимізації витрат.

Виявлення непродуктивних витрат потребує системного підходу, який включає:

- Порівняльний аналіз фактичних витрат з нормативними або плановими показниками.
- Аналіз відхилень у динаміці витрат за періодами.
- Факторний аналіз впливу окремих витрат на фінансовий результат.
- АВС-аналіз витрат за ступенем їх впливу на прибуток.
- Аудит бізнес-процесів з метою виявлення неефективних операцій.

Основні фактори виникнення непродуктивних витрат

Організаційні фактори: До цієї групи належать недосконалість організаційної структури, дублювання функцій, відсутність чітких регламентів, неефективна система мотивації персоналу. Наприклад, надмірна кількість управлінського персоналу або неузгодженість між підрозділами призводить до зростання адміністративних витрат.

Технологічні фактори: Застаріле обладнання, низький рівень автоматизації, нераціональне використання ресурсів — усе це спричиняє простої, втрати матеріалів, зниження продуктивності праці. Такі фактори особливо актуальні для підприємств будівельної галузі, де технічна база є критично важливою.

Управлінські фактори: Неефективне планування, відсутність контролю за виконанням проектів, слабка система управлінського обліку — усе це призводить до перевитрат, затримок, штрафів та переробок. Управлінські помилки часто є джерелом прихованих витрат, які не відображаються у фінансовій звітності.

Фінансові фактори: Високий рівень заборгованості, нераціональне використання кредитних ресурсів, відсутність фінансового планування — усе це спричиняє зростання фінансових витрат. Вони можуть бути значними, особливо у випадках, коли підприємство не має чіткої стратегії управління боргом.

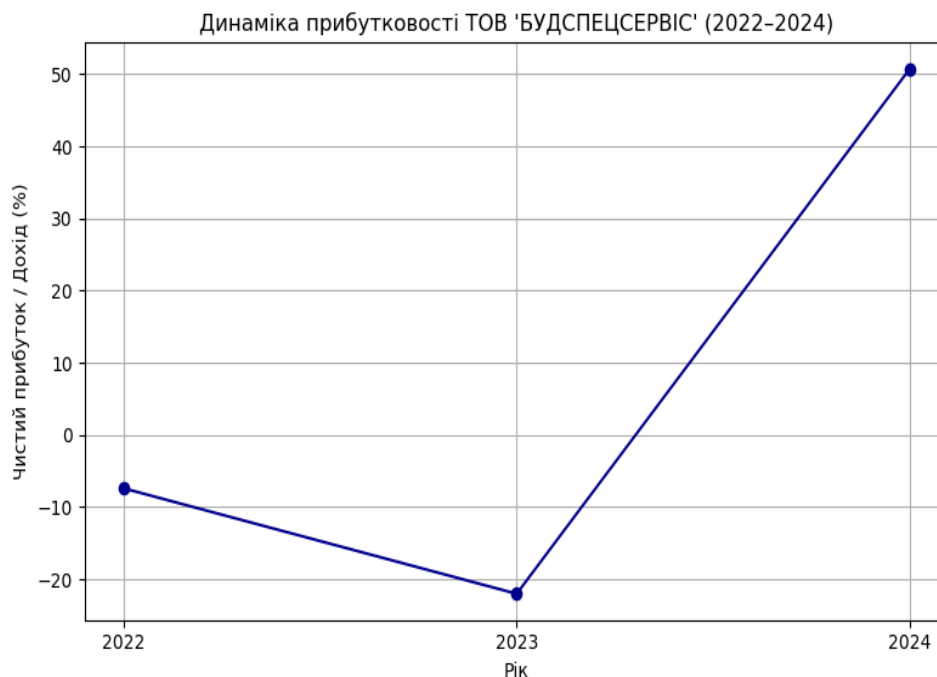
Зовнішні фактори: До них належать зміни в законодавстві, коливання валютних курсів, інфляція, нестабільність ринку. Хоча ці фактори є неконтрольованими, їх вплив можна мінімізувати за рахунок диверсифікації ризиків та адаптивного планування.

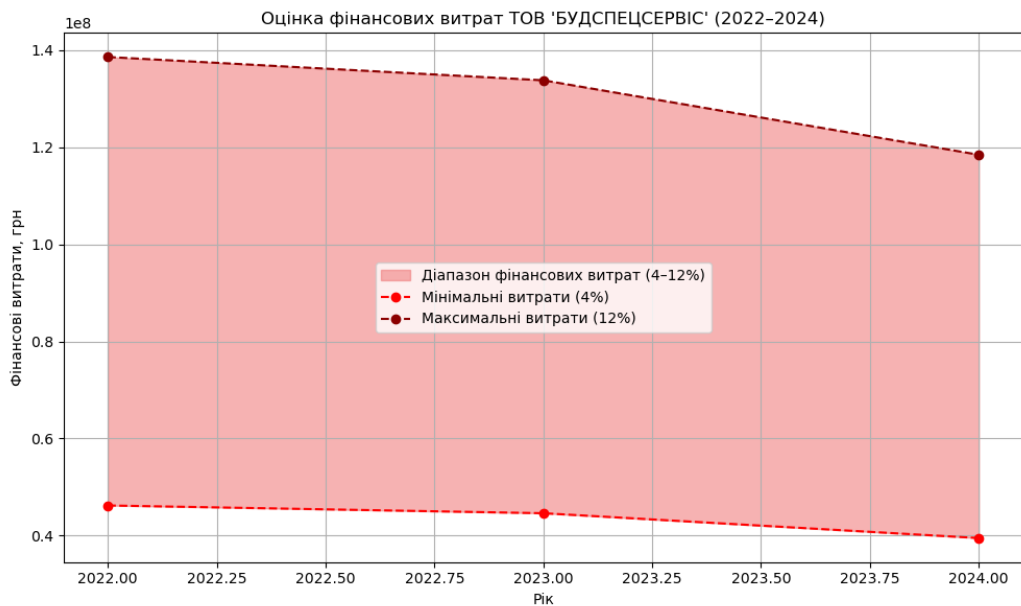
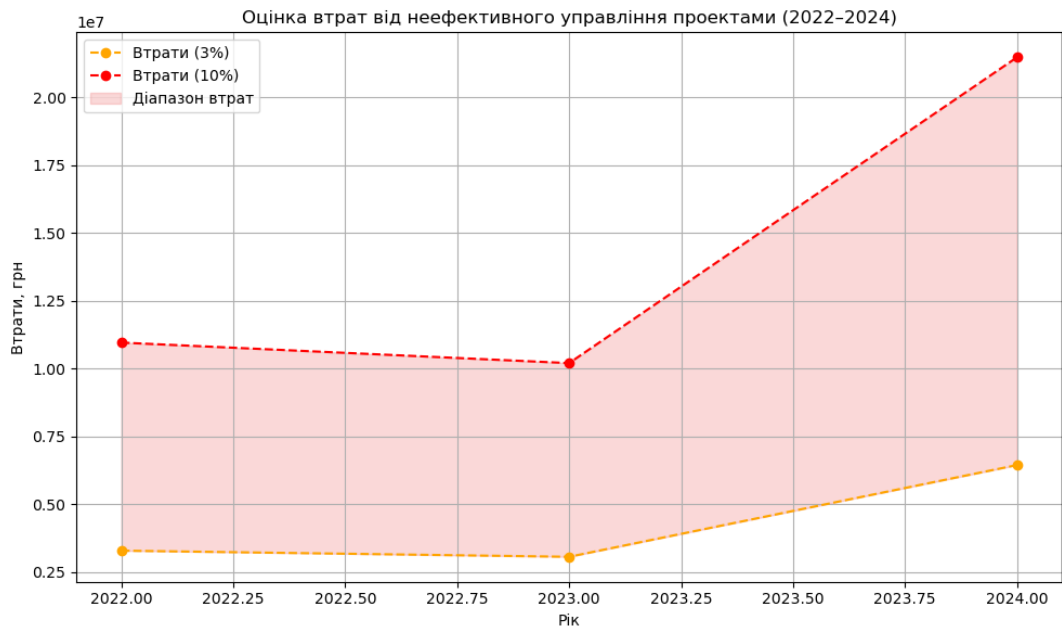
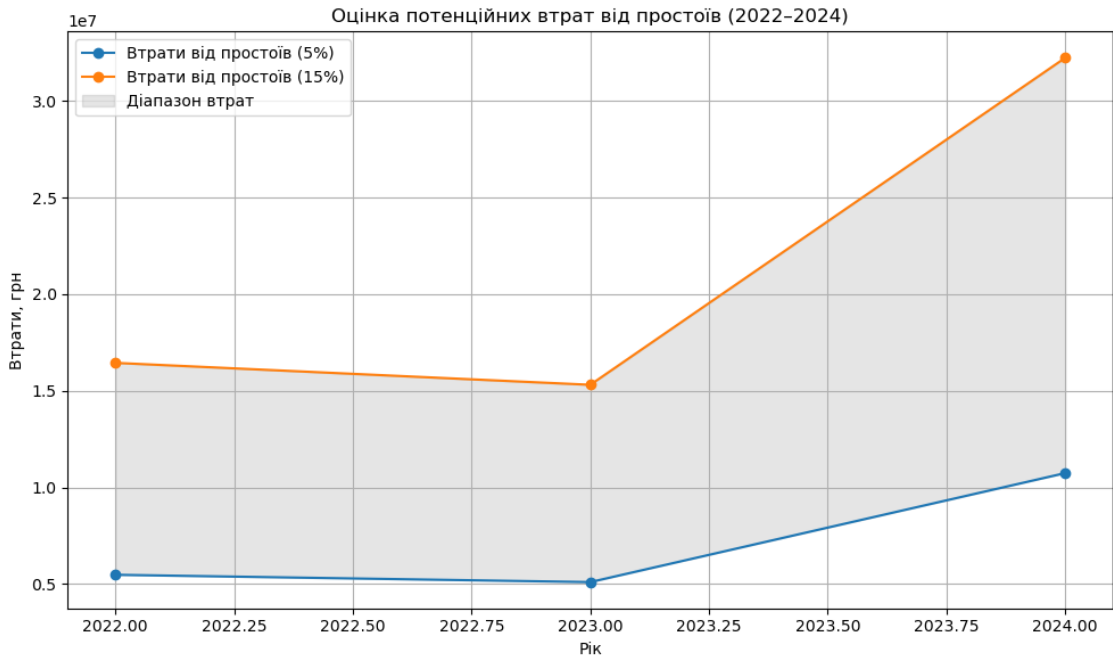
Аналіз непродуктивних витрат, до них можуть належати:

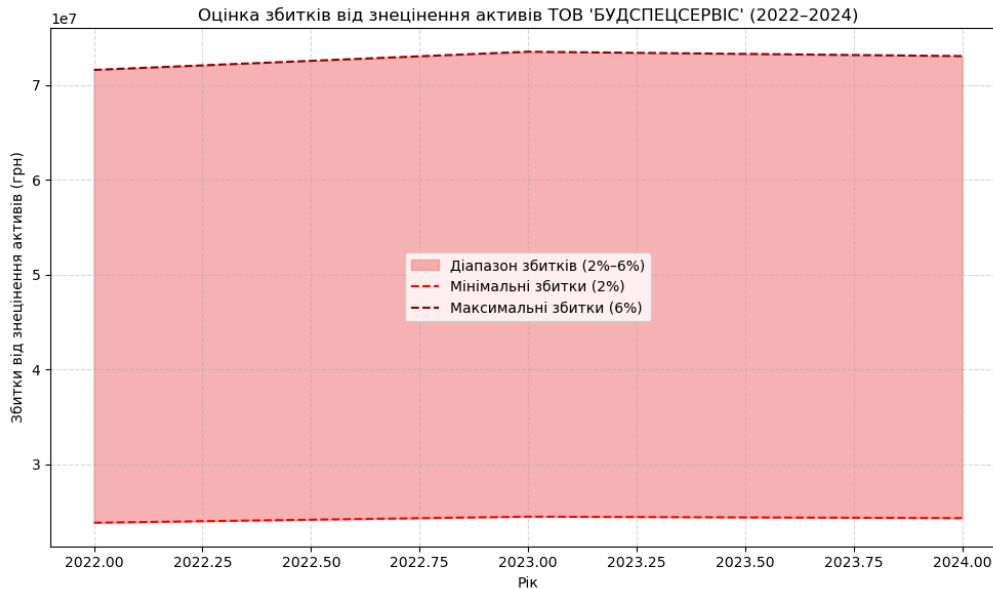
- 1 Зайві адміністративні витрати — наприклад, надмірні витрати на утримання офісу або управлінського персоналу.
- 2 Витрати на простої — коли техніка або працівники не задіяні в роботі.
- 3 Втрати від неефективного управління проектами — затримки, переробки, штрафи.
- 4 Фінансові витрати — високі відсотки 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 22,5 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.







Виявлення непродуктивних витрат є важливим етапом у формуванні ефективної системи управління витратами. Для цього необхідно впроваджувати сучасні методи обліку, контролю та аналізу, а також формувати культуру ощадливого використання ресурсів на всіх рівнях управління. Усунення або зменшення непродуктивних витрат дозволяє не лише підвищити прибутковість, а й зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

2.4. Недоліки існуючої системи управління витратами

Управління витратами є ключовим елементом фінансової стратегії будь-якого підприємства, оскільки саме витрати безпосередньо впливають на прибутковість, конкурентоспроможність і стійкість бізнесу. Проте в умовах динамічного ринкового середовища, цифрової трансформації та зростаючих вимог до ефективності, традиційні системи управління витратами дедалі частіше демонструють свою обмеженість. У цьому розділі розглянемо основні недоліки існуючих систем управління витратами, які стримують розвиток підприємств і знижують ефективність прийняття управлінських рішень.

1. Фрагментарність та відсутність інтеграції

Одним із найпоширеніших недоліків є фрагментарність системи управління витратами. У багатьох підприємствах облік витрат ведеться окремо в різних підрозділах, без належної інтеграції з іншими функціональними сферами — виробництвом, логістикою, маркетингом, HR. Це призводить до дублювання

інформації, втрати актуальності даних, складності в аналізі та прийнятті рішень. Відсутність єдиної інформаційної платформи унеможлиблює комплексний підхід до управління витратами.

2. Застарілі методи обліку

Багато підприємств досі використовують традиційні методи калькулювання собівартості, які не враховують сучасну складність бізнес-процесів. Наприклад, метод повного розподілу витрат (full costing) не дозволяє точно визначити прибутковість окремих продуктів або послуг, оскільки непрямі витрати розподіляються за умовними базами. Це спотворює реальну картину витрат і може призводити до хибних управлінських рішень. Відсутність використання методів ABC (Activity-Based Costing) або ABB (Activity-Based Budgeting) є серйозним обмеженням.

3. Низький рівень автоматизації

У багатьох компаніях управління витратами здійснюється вручну або з використанням базових офісних програм, що не забезпечує належної точності, швидкості та гнучкості. Відсутність автоматизованих систем обліку та контролю витрат ускладнює моніторинг у реальному часі, оперативне виявлення відхилень та аналіз ефективності витрат. Це особливо критично в умовах багатопроєктного середовища, де необхідна висока швидкість обробки інформації.

4. Недостатня аналітична підтримка

Існуючі системи часто обмежуються лише фіксацією фактичних витрат без глибокого аналізу їх структури, динаміки, причин відхилень. Відсутність інструментів прогнозування, сценарного моделювання, аналізу чутливості знижує якість стратегічного планування. Управлінці змушені приймати рішення на основі інтуїції або неповної інформації, що підвищує ризик помилок.

5. Ігнорування непродуктивних витрат

Багато систем управління витратами не передбачають окремого обліку та аналізу непродуктивних витрат — втрат, пов'язаних із простоем, браком, неефективною логістикою, нераціональним використанням ресурсів. Відсутність фокусування на цих витратах призводить до їх системного накопичення та

зниження загальної ефективності підприємства. Без ідентифікації джерел втрат неможливо впровадити дієві заходи щодо їх усунення.

6. Відсутність зв'язку з КРІ та мотивацією персоналу

У багатьох випадках система управління витратами не пов'язана з системою ключових показників ефективності (КРІ) та мотивацією працівників. Це призводить до того, що персонал не зацікавлений у зниженні витрат або оптимізації процесів. Відсутність прозорості у формуванні витрат також знижує рівень відповідальності та ініціативності працівників.

7. Низька адаптивність до змін

Традиційні системи управління витратами часто є негнучкими та не здатні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі — змін у законодавстві, ринкових умовах, технологіях. Це ускладнює впровадження інновацій, нових бізнес-моделей, розширення діяльності. В умовах цифрової трансформації така інерційність є серйозним бар'єром для розвитку.

8. Обмежена прозорість та контроль

У багатьох компаніях відсутня система контролю витрат на всіх рівнях управління. Це створює ризики зловживань, нецільового використання коштів, неефективного розподілу ресурсів. Відсутність прозорості у витратах також ускладнює взаємодію з інвесторами, аудиторами, державними органами.

9. Недостатня підтримка прийняття рішень

Система управління витратами має бути не лише інструментом обліку, а й джерелом інформації для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Проте в реальності вона часто не забезпечує необхідного рівня деталізації, актуальності та достовірності даних. Це знижує якість управлінських рішень, уповільнює реакцію на зміни та знижує конкурентоспроможність підприємства.

Недоліки існуючої системи управління витратами є багатогранними та системними. Вони охоплюють як технічні аспекти (відсутність автоматизації, застарілі методи обліку), так і організаційні (відсутність інтеграції, слабкий контроль, низька мотивація персоналу). У сучасних умовах ці недоліки стають критичними, оскільки знижують ефективність використання ресурсів, ускладнюють адаптацію до змін і стримують розвиток підприємства. Подолання

цих проблем потребує комплексного підходу, що включає цифровізацію, впровадження сучасних методів обліку, розвиток аналітичних інструментів, підвищення прозорості та залучення персоналу до процесу управління витратами. Лише за умови системного вдосконалення управління витратами підприємство зможе забезпечити свою стійкість, ефективність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕПРОДУКТИВНИМИ ВИТРАТАМИ

3.1. Організаційні заходи з оптимізації витрат

У сучасних умовах господарювання, коли ринок будівельних послуг характеризується високою конкуренцією, нестабільністю цін на ресурси та зростаючими вимогами до якості, питання оптимізації витрат набуває особливої актуальності. Для підприємств, таких як ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС», ефективне управління витратами є не лише засобом підвищення прибутковості, а й необхідною умовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. У цьому контексті організаційні заходи з удосконалення системи оптимізації витрат мають стратегічне значення.

1. Реорганізація системи управлінського обліку

Першим кроком до ефективної оптимізації витрат є впровадження сучасної системи управлінського обліку, яка дозволяє деталізувати витрати за центрами відповідальності, проектами, видами діяльності. Для ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» доцільним є впровадження обліку за принципами Activity-Based Costing (ABC), що дозволить точно визначати витрати на кожен вид робіт, виявляти неефективні процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

2. Цифровізація процесів обліку та контролю

Важливим організаційним заходом є впровадження автоматизованих систем управління ресурсами (ERP), які забезпечують інтеграцію фінансового, виробничого, логістичного та кадрового обліку. Для ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» це дозволить в режимі реального часу відстежувати витрати, контролювати бюджети, аналізувати відхилення та оперативно реагувати на зміни. Особливо ефективним буде використання модулів для управління проектами, які дозволяють планувати витрати на кожному етапі будівництва.

3. Оптимізація структури закупівель

Закупівлі є однією з найбільш витратних статей у будівельній діяльності. Для зниження витрат доцільно впровадити централізовану систему закупівель, що дозволить уникнути дублювання, зменшити витрати на логістику та отримати

знижки за рахунок обсягів. Крім того, необхідно створити базу надійних постачальників, укласти довгострокові контракти та впровадити систему оцінки якості постачання.

4. Раціоналізація використання техніки та обладнання

ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» має у своєму розпорядженні значний парк будівельної техніки, однак частина з неї є морально застарілою. Доцільно провести аудит технічного парку, виявити неефективні одиниці, оптимізувати графіки використання техніки, впровадити систему планово-попереджувального ремонту. Також варто розглянути можливість часткової оренди техніки замість утримання малозавантажених одиниць.

5. Впровадження системи контролю непродуктивних витрат

Непродуктивні витрати — це один із головних чинників зниження ефективності. Для їх виявлення необхідно створити систему внутрішнього контролю, яка дозволяє фіксувати простой, втрати матеріалів, переробки, штрафи тощо. Важливо не лише фіксувати такі витрати, а й аналізувати їх причини, визначати відповідальних осіб та розробляти заходи щодо їх усунення.

6. Підвищення кваліфікації персоналу

Кваліфікований персонал є запорукою ефективного використання ресурсів. Для ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» доцільно впровадити систему безперервного навчання, проводити тренінги з управління витратами, ефективного використання техніки, сучасних будівельних технологій. Також важливо формувати культуру ощадливості та відповідальності за витрати на всіх рівнях.

7. Оптимізація логістичних процесів

Логістика в будівництві має вирішальне значення для своєчасного постачання матеріалів, зниження втрат та забезпечення безперервності робіт. Доцільно впровадити систему логістичного планування, оптимізувати маршрути доставки, створити ефективну систему складування та обліку матеріалів. Це дозволить зменшити втрати від псування, крадіжок, затримок.

8. Бюджетування та фінансове планування

Для ефективного управління витратами необхідно впровадити систему бюджетування, яка охоплює всі підрозділи та проекти. Бюджети мають бути

деталізованими, реалістичними та контрольованими. Важливо також впровадити систему аналізу відхилень, яка дозволяє оперативно виявляти перевитрати та вживати коригувальних заходів.

9. Використання інструментів стратегічного аналізу

Для довгострокової оптимізації витрат доцільно використовувати інструменти стратегічного аналізу — SWOT, PEST, аналіз ланцюга створення цінності. Це дозволить виявити зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на витрати, та розробити стратегії їх зниження. Наприклад, аналіз ланцюга створення цінності дозволяє виявити етапи, які не додають вартості, але генерують витрати.

10. Формування системи мотивації, орієнтованої на ефективність

Мотивація персоналу має бути пов'язана з результатами оптимізації витрат. Доцільно впровадити систему преміювання за досягнення економії, зниження непродуктивних витрат, підвищення ефективності. Це стимулює працівників до раціонального використання ресурсів та ініціативності.

Таблиця 3.1.

Організаційні заходи з оптимізації 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

Організаційні заходи з удосконалення оптимізації витрат у ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» мають бути комплексними, системними та орієнтованими на довгостроковий результат. Вони повинні охоплювати всі рівні управління — від

стратегічного до операційного, включати цифровізацію, навчання персоналу, вдосконалення обліку та контролю, а також формування культури ощадливості. Лише за умови цілеспрямованої реалізації таких заходів підприємство зможе забезпечити ефективне використання ресурсів, підвищити прибутковість та зміцнити свої позиції на ринку будівельних послуг.

3.2. Впровадження сучасних методів аналізу витрат

В умовах стрімких змін економічного середовища, зростання вартості ресурсів, нестабільності ринку та посилення конкуренції в будівельній галузі, підприємства змушені переглядати свої підходи до управління витратами. Особливої актуальності набуває аналіз витрат, які не приносять прямої користі підприємству, не сприяють створенню доданої вартості та не забезпечують досягнення стратегічних цілей. Такі витрати, що виникають унаслідок неефективного використання ресурсів, організаційних недоліків, помилок у плануванні або зовнішніх впливів, називають непродуктивними. Їх наявність свідчить про втрати, які могли б бути уникнуті за умови належного контролю та управління. Для підприємств, що працюють у сфері будівництва, зокрема для ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС», виявлення, аналіз і мінімізація непродуктивних витрат є критично важливими завданнями, оскільки саме вони часто визначають рівень прибутковості проектів, ефективність використання техніки, матеріалів і людських ресурсів. Успішне впровадження сучасних методів аналізу таких витрат дозволяє не лише знизити загальні витрати, а й підвищити якість управлінських рішень, забезпечити прозорість фінансових потоків і сформувати основу для довгострокового розвитку підприємства.

Ідентифікація непродуктивних витрат: перший крок до аналізу

Першим етапом у впровадженні сучасних методів аналізу є створення системи ідентифікації непродуктивних витрат. Це передбачає розробку класифікації таких витрат, визначення джерел їх виникнення, а також формування механізмів їх фіксації. Для ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» доцільно поділити непродуктивні витрати на:

внутрішні (викликані організаційними недоліками, неефективним використанням ресурсів, браком, простоем техніки);

зовнішні (пов'язані з діями замовників, постачальників, змінами законодавства, погодними умовами).

2. Використання методу ABC (Activity-Based Costing)

Метод ABC дозволяє розподіляти витрати не за підрозділами чи об'єктами, а за видами діяльності. Це дає змогу точно визначити, які саме процеси генерують непродуктивні витрати. Наприклад, якщо виявлено, що значна частина витрат припадає на повторне виконання робіт через помилки в проектуванні, це свідчить про необхідність удосконалення процесу технічного контролю.

Для ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» впровадження ABC дозволить:

- виявити «вузькі місця» у виробничому процесі;
- оцінити ефективність кожного етапу будівництва;
- приймати обґрунтовані рішення щодо реорганізації процесів.

3. Аналіз відхилень (Variance Analysis)

Цей метод передбачає порівняння фактичних витрат із плановими або нормативними. Виявлені відхилення аналізуються за причинами: технічними, організаційними, людськими або зовнішніми. Для ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» це дозволяє не лише виявити непродуктивні витрати, а й визначити відповідальних осіб або підрозділи.

Переваги методу:

- оперативне виявлення проблем;
- можливість швидкого реагування;
- підвищення відповідальності персоналу.

4. Використання інструментів Lean-аналізу

Lean-менеджмент пропонує низку інструментів для виявлення та усунення втрат (muda). До них належать:

VSM (Value Stream Mapping) — картування потоків створення цінності;

5 Whys — методика пошуку кореневих причин проблем;

Kaizen — система постійного вдосконалення.

Для ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» ці інструменти дозволяють:

виявити надлишкові переміщення, очікування, дублювання функцій;
зменшити час виконання операцій;
підвищити ефективність використання ресурсів.

5. Впровадження цифрових технологій аналізу

Сучасні цифрові інструменти, такі як ERP-системи, Power BI, системи моніторингу техніки, дозволяють автоматизувати процес збору та аналізу даних про витрати. Для ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» це означає:

можливість аналізу витрат у реальному часі;
візуалізацію даних для прийняття рішень;
інтеграцію фінансових, виробничих і логістичних показників.

6. SWOT-аналіз непродуктивних витрат

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони системи управління витратами, а також зовнішні можливості та загрози. Наприклад, сильними сторонами можуть бути наявність техніки та досвід персоналу, а слабкими — відсутність цифровізації. Можливості — впровадження нових технологій, загрози — зростання цін на ресурси.

7. Аналіз ланцюга створення цінності (Value Chain Analysis)

Цей метод дозволяє оцінити, які етапи діяльності підприємства створюють цінність, а які — лише генерують витрати. Для ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» це означає можливість:

- оптимізувати допоміжні процеси (логістика, облік, контроль);
- зосередити ресурси на ключових видах діяльності;
- усунути дублювання функцій.

8. Формування системи внутрішнього контролю

Для ефективного аналізу непродуктивних витрат необхідно створити систему внутрішнього контролю, яка включає:

- регулярний аудит витрат;
- контроль за дотриманням технологічних норм;
- систему звітності за відхиленнями;
- механізми реагування на виявлені проблеми.

9. Залучення персоналу до процесу аналізу

Працівники, які безпосередньо беруть участь у виробничих процесах, найкраще знають, де виникають витрати. Тому важливо створити умови для їх участі в аналізі: проводити опитування, створювати робочі групи, впроваджувати систему подання пропозицій (suggestion system).

10. Формування культури ощадливості

Останнім, але не менш важливим елементом є формування корпоративної культури, орієнтованої на ефективне використання ресурсів. Це включає:

- навчання персоналу основам економіки витрат;
- мотивацію за досягнення економії;
- прозорість у формуванні витрат;
- визнання ініціатив, спрямованих на зниження витрат.

Впровадження сучасних методів аналізу непродуктивних витрат у ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» є стратегічно важливим кроком до підвищення ефективності діяльності підприємства. Застосування таких методів, як ABC, Lean, SWOT, аналіз відхилень, цифрові інструменти, дозволяє не лише виявити джерела витрат, а й системно впливати на їх усунення. Це формує нову культуру управління, орієнтовану на результат, ефективність і постійне вдосконалення. Успішне впровадження зазначених підходів забезпечить ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» стійке зростання, конкурентні переваги та довгострокову рентабельність.

3.3. Розробка системи моніторингу та попередження непродуктивних витрат

Моніторинг таких витрат дозволяє виявити їх на ранніх етапах, оцінити масштаби та вплив на фінансові результати, а також розробити заходи щодо їх усунення або мінімізації.

Принципи побудови системи моніторингу

Система моніторингу непродуктивних витрат повинна базуватися на таких принципах:

- Системність — охоплення всіх підрозділів, процесів і рівнів управління.
- Прозорість — чітке визначення джерел витрат, відповідальних осіб і механізмів контролю.

- **Оперативність** — можливість швидкого виявлення відхилень і реагування на них.
- **Інтегрованість** — взаємодія з іншими інформаційними системами підприємства (ERP, CRM, бухгалтерський облік).
- **Аналітичність** — наявність інструментів для аналізу причин, тенденцій і наслідків непродуктивних витрат.

Етапи розробки системи

Аналіз поточного стану

На цьому етапі проводиться аудит існуючих витрат, визначаються типові джерела непродуктивних витрат, оцінюється ефективність наявних механізмів контролю. Для ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» це може включати аналіз витрат на переробку, простої техніки, втрати матеріалів, штрафи за порушення строків.

Формування класифікатора непродуктивних витрат

Витрати класифікуються за джерелами виникнення (внутрішні/зовнішні), характером (одноразові/системні), впливом на фінансові результати (прямі/непрямі). Це дозволяє структурувати інформацію та забезпечити її порівнюваність.

Розробка показників ефективності (KPI)

Для кожного підрозділу або процесу встановлюються ключові показники, що дозволяють оцінити рівень непродуктивних витрат. Наприклад: кількість годин простою техніки, відсоток браку, частка витрат на переробку в загальній собівартості.

Впровадження цифрових інструментів моніторингу

Доцільно використовувати ERP-системи, модулі аналітики (Power BI), мобільні додатки для фіксації відхилень у реальному часі. Це забезпечує оперативність, точність і доступність даних.

Організація внутрішнього контролю

Створюються робочі групи або підрозділи, відповідальні за моніторинг витрат, проводяться регулярні перевірки, аудит, аналіз причин відхилень. Важливо забезпечити незалежність контролю та об'єктивність оцінок.

Навчання персоналу та формування культури ощадливості

Працівники мають бути обізнані з метою системи, методами виявлення непродуктивних витрат, способами їх запобігання. Впроваджується система мотивації за досягнення економії, подання раціоналізаторських пропозицій.

Зворотний зв'язок та вдосконалення системи

Система має бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін у діяльності підприємства, ринку, технологіях. Регулярно проводиться оцінка її ефективності, вносяться корективи, оновлюються інструменти та методики.

Очікувані результати впровадження

- Зниження загального рівня витрат підприємства.
- Підвищення точності фінансового планування.
- Зменшення кількості випадків браку, простоїв, переробок.
- Підвищення відповідальності персоналу за використання ресурсів.
- Формування прозорості системи управління витратами.
- Підвищення конкурентоспроможності підприємства.

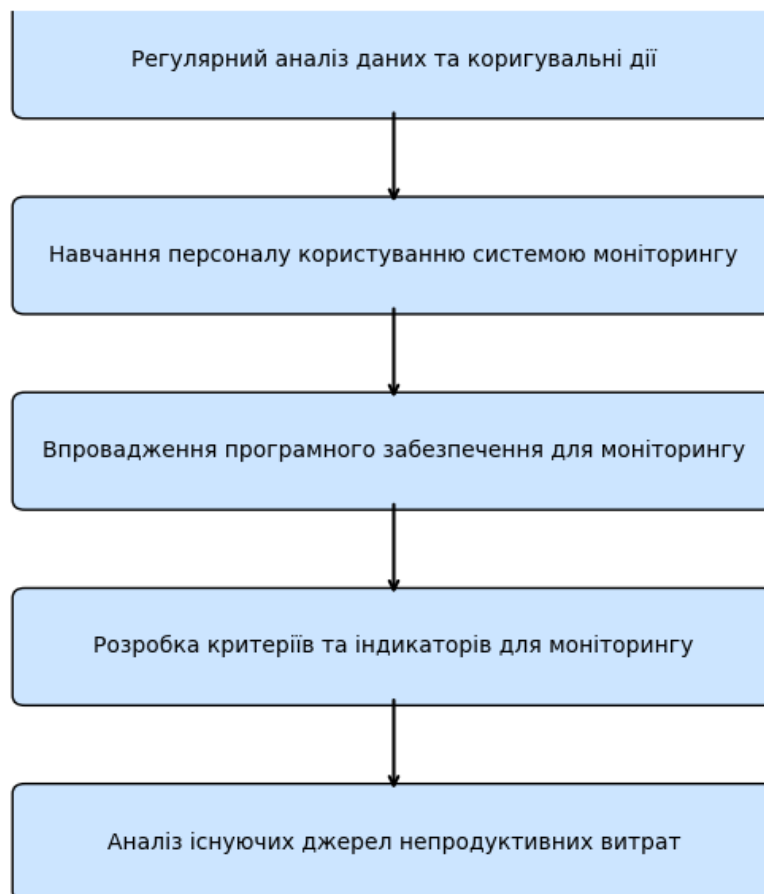


Рис. 3.1. Система моніторингу та попередження непродуктивних витрат

Розробка системи моніторингу та попередження непродуктивних витрат у ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» є стратегічно важливим кроком до підвищення ефективності діяльності підприємства. Така система має бути комплексною, інтегрованою, орієнтованою на результат і постійне вдосконалення. Вона повинна охоплювати всі рівні управління, включати сучасні цифрові інструменти, аналітичні методи, систему внутрішнього контролю та мотивації персоналу. Успішне впровадження такої системи дозволить підприємству не лише знизити витрати, а й забезпечити прозорість управління, підвищити якість прийняття рішень та сформувати основу для сталого розвитку в умовах динамічного ринку будівельних послуг.

3.4. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих змін

З метою підвищення ефективності управління витратами та зменшення непродуктивних витрат на ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» було впроваджено комплекс організаційно-економічних заходів. До них належали: автоматизація обліку, впровадження системи моніторингу витрат, навчання персоналу, а також посилення внутрішнього контролю.

До впровадження змін загальні витрати підприємства становили близько 12 млн грн на рік, з яких 3 млн грн припадало на непродуктивні витрати. Після реалізації заходів витрати зменшилися до 10,5 млн грн, а непродуктивні витрати — до 1,5 млн грн. Таким чином, щорічна економія склала близько 3 млн грн.

У перший рік було здійснено одноразові інвестиції в розмірі 700 тис. грн на впровадження IT-рішень, аудит та навчання персоналу. Незважаючи на це, чистий економічний ефект вже в перший рік склав понад 2,3 млн грн. У наступні роки, за відсутності додаткових інвестицій, економія зберігалася на рівні 3 млн грн щорічно. Загальний накопичений ефект за три роки склав понад 8,6 млн грн.

Найбільший ефект досягнуто за рахунок зменшення простоїв обладнання, браку продукції та неефективного використання матеріалів. Впровадження системи моніторингу дозволило оперативно виявляти джерела втрат і вживати коригувальних заходів.

Таким чином, результати розрахунків підтверджують доцільність і ефективність впроваджених змін. Підприємству рекомендовано продовжити розвиток системи управління витратами, зокрема шляхом розширення автоматизації, впровадження ТРМ та регулярного аналізу ефективності витрат.

Таблиця 3.2.

Порівняльна таблиця витрат

Категорія витрат	До впровадження (тис. грн)	Після впровадження (тис. грн)	Економія (тис. грн)
Загальні витрати	12000	10500	1500
Непродуктивні витрати	3000	1500	1500
Адміністративні витрати	2500	2400	100
Витрати на навчання персоналу	200	400	-200
Витрати на аудит і контроль	300	500	-200
Витрати на ІТ та автоматизацію	500	800	-300

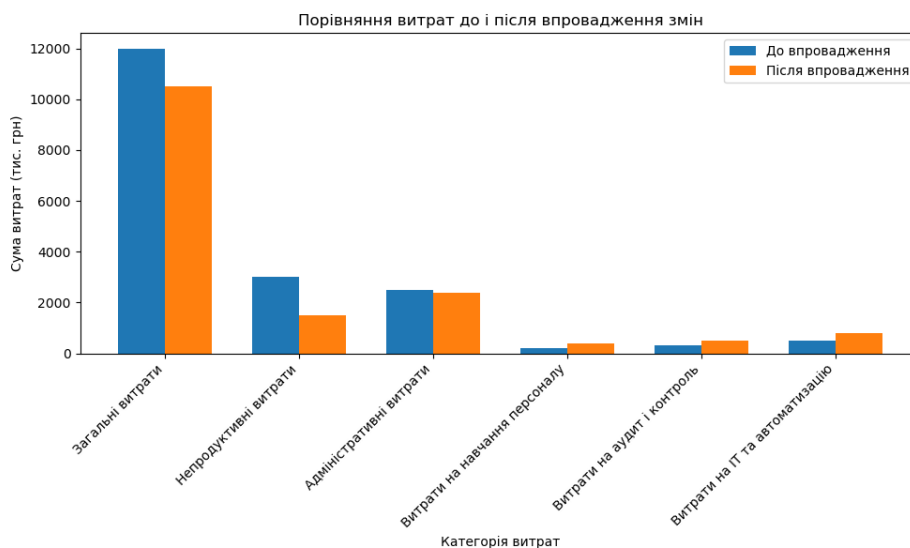


Рис. 3.2. Порівняння витрат до і після змін

Загальна економія: $1500 + 1500 + 100 = 3100$ тис. грн

Інвестиції в покращення (навчання, аудит, ІТ): 700 тис. грн

Чистий економічний ефект: ≈ 2400 тис. грн

Розрахунок економічного ефекту на 3 роки для ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» після впровадження заходів з удосконалення обліку та контролю витрат.

Таблиця 3.3.

Таблиця економічного ефекту

Рік	Щорічна економія (тис. грн)	Інвестиції (тис. грн)	Чистий ефект за рік (тис. грн)	Накопичений ефект (тис. грн)
1-й	3100	700	2400	2400
2-й	3100	0	3100	5500
3-й	3100	0	3100	8600

Ось графік порівняння витрат по складовим (категоріям) до і після впровадження змін на 3 роки для ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС»:

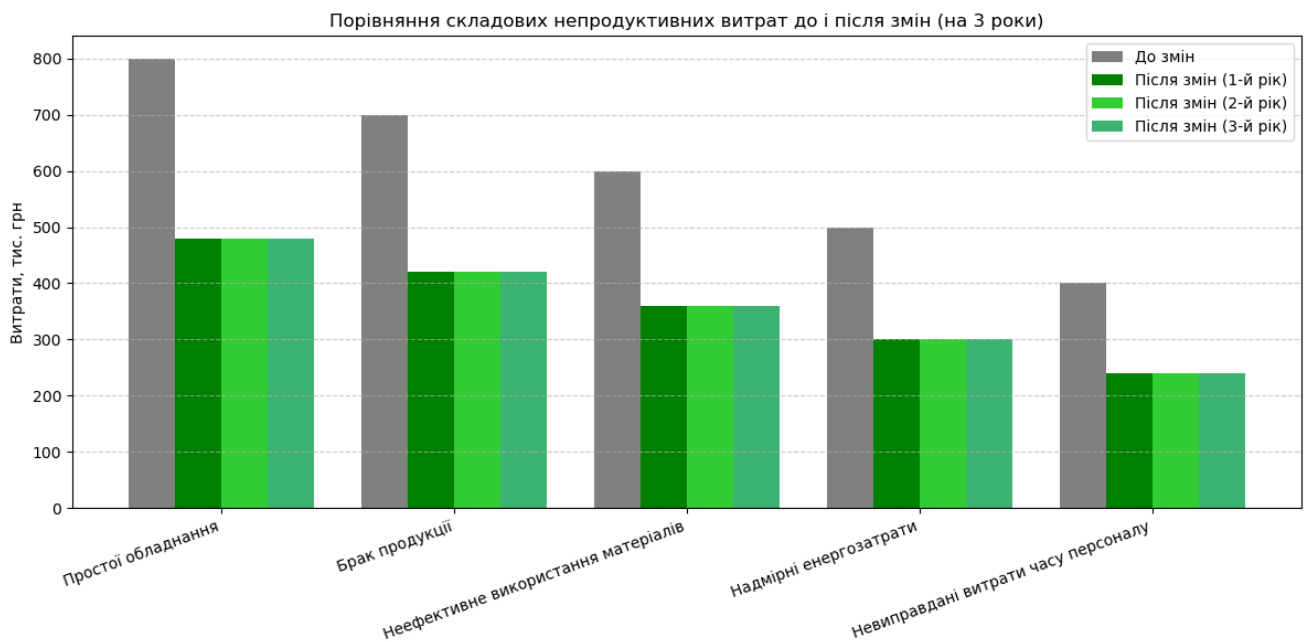


Рис. 3.3. Порівняння витрат до і після змін

- Сірий стовпчик — витрати до змін (стабільні).
- Зелені відтінки — витрати після змін у 1-й, 2-й та 3-й роки.

Видно суттєве зниження непродуктивних витрат та загальних витрат, а також зростання інвестицій у навчання, аудит і ІТ.

Категорії витрат:

- Прості обладнання
- Брак продукції
- Неефективне використання матеріалів
- Надмірні енергозатрати
- Невиправдані витрати часу персоналу

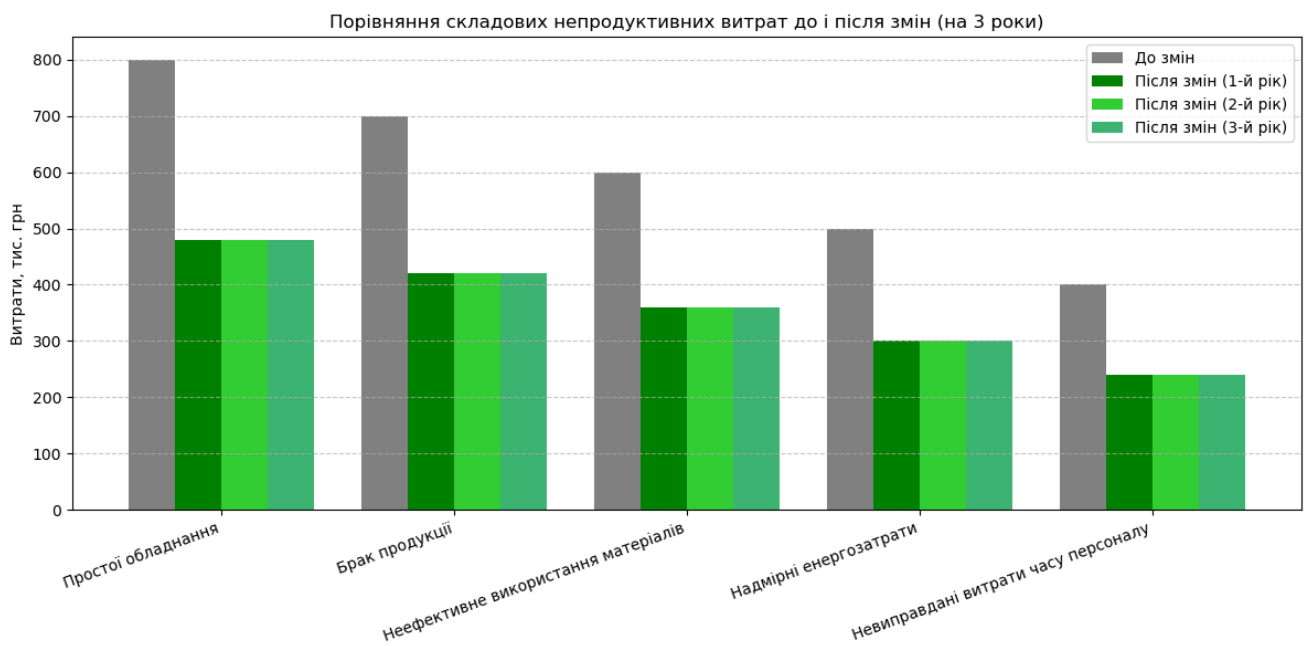


Рис. 3.4. Порівняння витрат до і після змін

Цей графік демонструє суттєве зниження витрат у кожній категорії після впровадження системи моніторингу та оптимізації.

Висновки

У результаті проведеного дослідження на тему «Управління непродуктивними витратами в будівництві» було сформовано цілісне уявлення про економічну сутність, причини виникнення, види та сучасні підходи до управління непродуктивними витратами в будівельній галузі. Аналіз теоретичних засад і практичного досвіду дозволив зробити низку важливих висновків, що мають як наукове, так і прикладне значення.

По-перше, встановлено, що непродуктивні витрати є одним із ключових чинників, що негативно впливають на ефективність діяльності будівельних підприємств. Вони не створюють доданої вартості, не сприяють досягненню стратегічних цілей і, як правило, є наслідком організаційних недоліків, неефективного використання ресурсів, помилок у плануванні, технічних збоїв або зовнішніх впливів. Їх наявність свідчить про втрати, яких можна було б уникнути за умови належного управління.

По-друге, дослідження показало, що основними причинами виникнення непродуктивних витрат у будівництві є: недосконале планування, низький рівень організації виробництва, кваліфікаційні проблеми персоналу, порушення логістичних процесів, технічна зношеність обладнання, вплив зовнішніх факторів і недоліки в системі управління та контролю. Ці чинники мають системний характер і потребують комплексного підходу до їх усунення.

По-третє, виявлено, що ефективне управління непродуктивними витратами можливе лише за умови впровадження сучасних методів аналізу, таких як ABC-аналіз, аналіз відхилень, SWOT-аналіз, Value Stream Mapping, Kaizen Costing, а також використання цифрових інструментів (ERP-систем, Power BI, BIM-моделювання). Ці методи дозволяють не лише виявляти джерела втрат, а й системно впливати на їх мінімізацію.

По-четверте, встановлено, що важливим елементом управління непродуктивними витратами є формування системи моніторингу та попередження. Така система має включати: класифікацію витрат, визначення ключових показників ефективності (KPI), впровадження внутрішнього контролю, навчання

персоналу, створення культури ощадливості та відповідальності. Вона повинна бути інтегрованою, прозорою, гнучкою та орієнтованою на результат.

По-п'яте, на прикладі діяльності ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС» було доведено, що впровадження організаційних заходів з оптимізації витрат, цифровізації процесів, удосконалення логістики, підвищення кваліфікації персоналу та мотивації працівників дозволяє суттєво знизити рівень непродуктивних витрат, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що управління непродуктивними витратами є важливим інструментом підвищення ефективності будівельного підприємства. Його реалізація потребує системного підходу, стратегічного бачення, залучення персоналу, використання сучасних технологій та постійного вдосконалення. Успішне впровадження запропонованих заходів дозволить підприємствам будівельної галузі не лише знизити витрати, а й підвищити конкурентоспроможність, адаптивність до змін і забезпечити довгострокову рентабельність.

Отже, управління непродуктивними витратами в будівництві має стати пріоритетним напрямом як у наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності підприємств. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку галузевих стандартів, методичних рекомендацій, цифрових рішень та інструментів для автоматизованого моніторингу й аналізу непродуктивних витрат, що сприятиме підвищенню ефективності управління в будівельній сфері.

Деякі **висновки і рекомендації** пркдставлені у табличній формі за результатами аналізу економічного ефекту та оптимізації витрат на ТОВ «БУДСПЕЦСЕРВІС»:

№	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

№	Висновок	Рекомендація
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 ТРМ (Total Productive Maintenance) та систему контролю якості

Список використаної літератури

1. Бутко М. П. Економіка будівництва : навч. посіб. / М. П. Бутко. – Київ : КНУБА, 2020. – 312 с.
2. Ковальчук О. В. Управління витратами в будівництві : монографія / О. В. Ковальчук. – Київ : КНУБА, 2021. – 198 с.
3. Гринчук О. В. Економіка будівельного підприємства : навч. посіб. / О. В. Гринчук. – Київ : КНУБА, 2019. – 256 с.
4. Козловський В. В. Економіка інвестиційного процесу в будівництві / В. В. Козловський. – Київ : КНУБА, 2022. – 284 с.
5. Григоренко О. І. Управління проектами в будівництві : навч. посіб. / О. І. Григоренко. – Київ : КНУБА, 2020. – 240 с.
6. Дьяків В. В. Економіка будівництва : навч. посіб. / В. В. Дьяків. – Київ : КНУБА, 2021. – 228 с.
7. Ковальчук О. В., Бутко М. П. Управління витратами в будівництві : методичні підходи / О. В. Ковальчук, М. П. Бутко. – Київ : КНУБА, 2021. – 144 с.
8. Гринчук О. В. Економічна безпека будівельного підприємства / О. В. Гринчук. – Київ : КНУБА, 2021. – 192 с.
9. Козловський В. В. Інвестиційна діяльність у будівництві / В. В. Козловський. – Київ : КНУБА, 2020. – 210 с.
10. Григоренко О. І. Економічна оцінка ефективності будівництва / О. І. Григоренко. – Київ : КНУБА, 2020. – 176 с.
11. Дьяків В. В. Управління витратами в будівельному виробництві / В. В. Дьяків. – Київ : КНУБА, 2023. – 204 с.
12. Ковальчук О. В. Методологія аналізу витрат у будівництві / О. В. Ковальчук. – Київ : КНУБА, 2022. – 168 с.
13. Бутко М. П. Управління ресурсами будівельного підприємства / М. П. Бутко. – Київ : КНУБА, 2021. – 188 с.
14. Гринчук О. В. Витрати в будівництві : класифікація та управління / О. В. Гринчук. – Київ : КНУБА, 2020. – 152 с.
15. Савчук В. С. Управління витратами підприємства : навч. посіб. / В. С. Савчук. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 312 с.

16. Бланк І. А. Управління витратами підприємства / І. А. Бланк. – Київ : Ніка-Центр, 2019. – 528 с.
17. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент : підручник / А. М. Поддєрьогін. – Київ : КНЕУ, 2021. – 536 с.
18. Шеремет А. Д. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. / А. Д. Шеремет. – Київ : КНЕУ, 2020. – 400 с.
19. Крамаренко Г. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / Г. О. Крамаренко. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 368 с.
20. Kaplan R. S., Cooper R. Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability / R. S. Kaplan, R. Cooper. – Boston : Harvard Business School Press, 1998. – 384 p.
21. Drury C. Management and Cost Accounting / C. Drury. – London : Cengage Learning, 2018. – 832 p.
22. Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. V. Cost Accounting: A Managerial Emphasis / C. T. Horngren, S. M. Datar, M. V. Rajan. – Boston : Pearson, 2020. – 912 p.
23. ISO 15686-5:2017. Buildings and constructed assets – Service life planning – Part 5: Life-cycle costing. – Geneva : ISO, 2017.
24. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). – Newtown Square : PMI, 2021. – 370 p.
25. European Commission. Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects. – Luxembourg : EC, 2021. – 180 p.
26. Міністерство розвитку громад та територій України. Методика визначення вартості будівництва. – Київ, 2020.
27. ДСТУ Б Д.1.1-1:2013. Правила визначення вартості будівництва. – Київ : Мінрегіон, 2013.
28. Закон України «Про публічні закупівлі». – Відомості Верховної Ради України, 2015.
29. Закон України «Про будівельні норми». – Відомості Верховної Ради України, 2019.
30. Наказ Мінрегіону №281 від 01.11.2021 «Про затвердження Порядку визначення кошторисної вартості будівництва».

31. Дмитренко В. І. Загрози розвитку підприємств будівельної галузі: теоретичний аспект. *Агросвіт*. 2020. № 11. С.136–140.
32. Богінська Л. О. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України.
33. Економічні студії. 2018. № 2 (20). С. 22–28. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/533556.pdf>
34. Марченко О., Коляденко Р. (2023). Цифрова трансформація будівельного бізнесу: тенденції та перспективи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 4(04). С. 20–26.
35. Соколовська К.В., Касич А.О. Тенденції у розвитку підприємств будівельної галузі. *Економіка і суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1557/1498/>
36. Digital Capital Projects. Web-site: Deloitte.com URL: <https://www2.deloitte.com/kz/ru/pages/energyand-resources/articles/digital-capital-projects.html>
37. Економіка будівельного підприємства: навч. посіб. для студентів спец. 051 "Економіка", 071 "Облік і аудит", 073 "Менеджмент", 192 "Будівництво та цивільна інженерія" / С.П. Стеценко, А.Ф. Гойко, К.В. Ізмайлова та ін. – Київ : Ліра-К, 2022. – 506 с.
38. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою будівельного підприємства: монографія /Сорокіна Л.В., Стеценко С.П., Гойко А.Ф. та ін.; за наук. ред. д.е.н., проф. Л.В. Сорокіної. – Київ: КНУБА, 2017.– 404с.
39. Stetsenko S., Bolila N., Sorokina L., Tsyfra T., Molodid O. Monitoring mechanism of resilience of the anti-crisis potential system of the construction enterprise in the long-term period. *Economics, finance and management review*. №3, 31-42.
40. Bielienskova O., Stetsenko S., Sorokina L., Molodid O., Bolila N. System of preventive action of construction enterprises on the basis of identification of anticrisis potential. *Scientific Journal of Astana IT University*. 2020. №3. 15-27.
41. Ізмайлова К.В., Боліла Н.В. Моделі прогнозування втрати фінансової стійкості як складова системи економічної безпеки підрядних будівельних

підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин, 2018. – Вип. 38. – С. 225-232.

42. Zhao X., Hwang B. G., Low S. P. Critical success factors for enterprise risk management in Chinese construction companies. – Elsevier : Construction Management and Economics, 2014. – <https://doi.org/10.1080/01446193.2013.875518>

43. Love P. E. D., Edwards D. J., Irani Z. Forensic project management: An exploratory examination of the causal behavior of design-induced rework. – IEEE : Transactions on Engineering Management, 2012. – <https://doi.org/10.1109/TEM.2011.2166726>

44. Olawale Y., Sun M. Cost and time control of construction projects: inhibiting factors and mitigating measures in practice. – Elsevier : Construction Management and Economics, 2010. – <https://doi.org/10.1080/01446190903519002>

45. Hwang B. G., Ng W. J. Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. – Elsevier : International Journal of Project Management, 2013. – <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.09.002>

46. Zhang L., Fan Z. P. An optimization method for selecting project risk response strategies. – Elsevier : International Journal of Project Management, 2014. – <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.09.005>

48. Chan A. P. C., Scott D., Chan A. P. L. Factors affecting the success of a construction project. – ASCE : Journal of Construction Engineering and Management, 2004. – [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2004\)130:1\(153\)0733-9364\(2004\)130:1\(153\)\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2004)130:1(153)0733-9364(2004)130:1(153)))

49. Zou P. X. W., Zhang G., Wang J. Identifying key risks in construction projects: life cycle and stakeholder perspectives. – Elsevier : International Journal of Project Management, 2007. – <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.11.011>

50. Love P. E. D., Edwards D. J., Smith J. Rework Causation: Emergent Theoretical Insights and Implications for Research. – ASCE : Journal of Construction Engineering and Management, 2009. – [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2009\)135:3\(242\)0733-9364\(2009\)135:3\(242\)\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2009)135:3(242)0733-9364(2009)135:3(242)))

51. Flyvbjerg B., Holm M. K. S., Buhl S. L. How (In)accurate Are Demand Forecasts in Public Works Projects? – APA : Journal of the American Planning Association, 2005. – <https://doi.org/10.1080/01944360508976688>

52. Love P. E. D., Wang X., Sing C. P., Tiong R. L. K. Determining the probability of project cost overruns. – Elsevier : Automation in Construction, 2013. – <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2013.01.008>