

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Юридичний факультет
Кафедра безпеки, правоохоронної діяльності та фінансових
розслідувань

ЧЕМЕРИС ОКСАНА ВОЛОДИМИРІВНА

**Управління витратами підприємства у контексті зміцнення
економічної безпеки / Cost management of the company in the
context of strengthening economic security**

спеціальність: 073 – Менеджмент
магістерська програма – Управління фінансово-економічною безпекою

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МФЕБм-2.1
О.В.Чемерис

Науковий керівник:
к.е.н. доцент
А.І. Фаріон-Мельник

Магістерську роботу допущено до захисту:

« ____ » _____ 20__ р

Завідувач кафедри

_____ Н.Б. Москалюк

Тернопіль 2019

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1 Теоретичні підходи та аспекти менеджменту витрат в контексті забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємств	7
1.1. Узагальнення сутності та класифікації витрат підприємств	7
1.2. Витратна концепція в забезпеченні алгоритму управління економічною безпекою підприємств	11
1.3. Особливості здійснення управління витратами в контексті зміцнення економічної безпеки підприємств	18
Висновки до розділу 1	29
Розділ 2 Економічна безпека підприємств: взаємозв'язок впливу екзогенних факторів на рівень витрат	30
2.1. Сутність визначення “економічної безпеки” підприємства та побудова механізму його забезпечення	30
2.2. Взаємозв'язок витрат та економічної безпеки підприємств: пошук альтернативних, економічно-активних методів зниження собівартості	37
Висновки до розділу 2	43
Розділ 3 Використання бенчмаркінгу в системі управління витратами як метод впливу на економічну безпеку підприємства (на прикладі ПП “БУД-АРТ”)	44
3.1. Особливості діяльності підприємств у сфері архітектури	44
3.2. Удосконалення управління економічною безпекою проектних підприємств	53
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В ринковій економіці основна мета діяльності будь-якого підприємства є не тільки досягнення максимального прибутку, але й забезпечення умов для зміцнення економічної безпеки. Похідні цілі повинні бути підпорядковані головній меті – отримання прибутку, оскільки саме він є базисом та джерелом засобів для подальшого розвитку, а також чинником утримання належного рівня економічної безпеки. Діяльність підприємств спрямовується на отримання прибутку, що вимагає формування стратегії управління витратами. Першочерговим завданням в стратегії є порівняння витрат та результатів діяльності, що дає змогу оцінити ефективність роботи підприємств. Проте, ринкова економіка досить часто характеризується нестабільністю, підвищенням конкуренції на ринку, а також періодичним зменшенням доходів підприємств. Такі ситуації вимагають від керівників та менеджерів підприємств постійного пошуку надійних та дійових методів управління витратами. Економічна криза збільшила рівень загрози втрат доходів для всіх підприємств, збільшуючи витрати підприємств та акумулюючи негативні якісні та кількісні показники економічної безпеки.

Оскільки, економічна безпека підприємства трактується комплексним його захистом від негативних впливів зовнішнього середовища, а також швидкою здатністю усувати різноманітні загрози та пристосуватися до існуючих умов, тому витрати посідають пріоритетне місце у забезпеченні стабільного функціонування підприємства. У багатьох наукових дослідженнях витрати в системі економічної безпеки виступають регулятором стану ефективного використання ресурсів. Управління витратами є основним структурним елементом у фінансовій складовій економічної безпеки, адже загроза збільшення витрат при спадаючому попиті на діяльність суб'єкта господарювання має негативний вплив на забезпечення економічної стабільності. Алгоритм управління витратами забезпечення економічної

стійкості підприємств полягає в розробці діагностики наявності фінансових ресурсів для економічно-безпечного функціонування процесів діяльності. В багатьох наукових дослідженнях підтверджується факт, що відповідний рівень економічної безпеки підприємства значною мірою залежить від складу витрат. Дослідження показують, що для забезпечення економічної безпеки національних підприємств необхідно використовувати різні надбання закордонних партнерів – технології планування витрат, підходи до прогнозування економічної ефективності понесених витрат, систему збалансованих показників витрат та доходів. Пошук шляхів зниження витрат виробництва та надання послуг в сучасних умовах слід розглядати як фактор підвищення економічної безпеки. Загроза зменшення прибутку та економічної безпеки підприємств в умовах конкурентної боротьби вимагає переглянути принципи управління собівартістю з метою скорочення часу виробничого процесу, покращення якості продукції та послуг, й зниження невиробничих витрат. Розроблення моделі управління витратами в системі забезпечення економічної безпеки національних підприємств з використанням сучасних технологій посідає чільне місце в колі інтересів вітчизняних та іноземних дослідників: І. Бланк [3], З. Веблен [5], М. Годел [4], А. Хармс [4], С. Джонс [4], І. Мантовані [4], Л. Артеменко [1], О. Вівчар [6], Н. Аванесова [2], І. Отенко [49], В. Геєць [44], М. Кизим [44].

Мета роботи полягає у вивченні теоретичних та практичних підходів до управління витратами підприємства для удосконалення механізму забезпечення економічної безпеки ПП “Буд-АРТ”.

Предметом дослідження є управління витратами підприємства, як комплексом методів спрямованих на забезпечення економічної безпеки ПП “Буд-АРТ”.

Об’єктом дослідження є ПП “Буд-АРТ”, яке знаходиться по вул. бульвар Просвіти, 6б, м. Тернопіль, Україна.

Для виконання поставленої мети нами визначені **основні завдання**:

1. Здійснити факторний аналіз формування системи витрат.

2. Удосконалити методичні підходи до оцінки системи витрат підприємств.
3. Дослідити організацію економічної безпеки на підприємствах.
4. Уточнити критерії, методи та індикатори економічної безпеки підприємств.
5. Обґрунтувати економічні засоби (оптимізація та зменшення критичного рівня витрат) зміцнення економічної безпеки.
6. Удосконалити методичні підходи до прогнозування економічної безпеки підприємств.

При здійсненні наукового дослідження використовувалися **наступні методи:** статистичний, балансовий, монографічний, аналітичний, економіко-статистичний, графічний та приватні спеціальні методи, які застосовувалися в межах поточного дослідження.

Наукова новизна. Робота є самостійним науковим дослідженням, в якій викладено авторський підхід до теоретичних та практичних аспектів управління системою витрат для забезпечення економічної безпеки підприємств. Автором розроблена стратегія та механізми забезпечення управління економічною безпекою підприємства із врахуванням ризиків та негативних факторів впливу зовнішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів зводиться до того, що на базі теоретичного вивчення та дослідження практичної діяльності підприємства, розроблені рекомендації щодо покращення управління системою витрат в контексті забезпечення захищеності діяльності підприємства від негативних впливів внутрішніх чинників. Подальше впровадження рекомендацій автора роботи в практичну діяльність підприємства дасть змогу достовірно оцінити ефективність управління системою витрат; проводити ґрунтований аналіз витрат виробництва та надання послуг, а також розробити типологізацію загроз економічній безпеці в розрізі зростання окремих, стратегічно важливих елементів витрат.

Публікації. За результатами випускної кваліфікаційної роботи в періодичних виданнях опубліковано 1 тези доповіді загальним обсягом 0,25

друк. арк. на тему: “Економічна безпека підприємства: теоретичний підхід” у Збірнику тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції “Економічна безпека: детермінанти та механізми забезпечення”, Тернопіль, 5-6 квітня 2019 р. 178 с.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота виконана на 70 сторінках друкованого тексту, містить 3 таблиці, 31 рисунки та 2-а додатки. Список використаних джерел включає 83 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИТРАТ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Узагальнення сутності та класифікації витрат підприємства

Мета діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, за винятком неприбуткових організацій, полягає в отриманні прибутку від виробництва товарів чи надання послуг. На результат його діяльності впливають три фактори – витрати, технологічні та ринкові аспекти. Якщо на останній фактор підприємство не має суттєвого впливу, то на два попередні, керівництво суб'єкта господарювання має можливість корекційного та регулятивного впливу. Прибуток є кореляційним відображенням рівня витрат та ефективності виробництва, або надання послуг.

Витрати підприємства можна охарактеризувати, насамперед, у грошовому вимірі – як фактичний обсяг ресурсів, який використовується для досягнення певної мети незалежно від джерел фінансування. Витрати можна, також, охарактеризувати за їхнім змістом, як явні витрати підприємства, які призводять до отримання економічних вигод [14].

Досить часто загальні витрати підприємства ототожнюються з сукупною вартістю виробництва товару, проте, на нашу думку, це уявлення є застарілим, оскільки більшість провідних компаній світу до статей витрат включають витрати на перспективу розвитку, які спрямовуються на маркетингові та дослідницькі програми, але які не включаються у вартість поточного виробництва товару чи надання послуг.

Доцільно було б відмітити, що витрати підприємства повинні відображати придбання та обслуговування нематеріальних активів [12].

Відповідно до національного положення (стандартів) бухгалтерського обліку 16 “Витрати” (НП(С)БО): “Витратами визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного

капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені” [7].

На економічній терені науки існують дуже багато підходів щодо класифікації витрат підприємства. Угрупування та класифікація витрат підприємства є базою для проведення теоретичних наукових досліджень та полемік серед наукових кіл, а також результатами досліджень багатьох вітчизняних на іноземних науковців, серед яких варто відзначити: К.В. Іванова [28], М. Мальцев [41], Ю. І. Матюшкіна [42], А.Г. Паскалова [52], Н.І. Рижикова [57], М.І. Скрипник [61], А.І. Фаріон [65], А.В. Череп [71], Ж.М. Юшак [77].

Багато класифікацій є хаотичними, або зробленими вибірково. На нашу думку, класифікацію витрат необхідно здійснювати насамперед за видами діяльності підприємства. Наступним етапом є розподіл витрат на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні витрати є розподілом усієї вартості виготовлення продукції на виробничих підприємствах, включаючи накладні витрати. До матеріальних витрат включають витрати на матеріали та комплектуючі, сировину та напівфабрикати, паливно-мастильні матеріали, будівельні матеріали і запчастини для проведення ремонтних робіт, тари й тарні матеріали, МШП, а також інші матеріальні витрати.

Нематеріальні активи – це будь-які активи, що не мають матеріальної форми [28]. Для обліку НМА, розроблено Інструкцію № 291. Класифікації нематеріальних витрат приділено менше уваги, оскільки вони займають меншу частку у загальній структурі витрат. Проте, наявність нематеріальних активів в загальному складі активів підприємства збільшують його ринкову вартість. Необхідно зазначити, що не зважаючи на існування в українській практиці розробок щодо обліку, ведення контролю та наявної класифікації нематеріальних активів, інструментарій щодо управління ними потребує подальшого удосконалення.

Міжнародна практика виділяє цікавий підхід щодо визначення ідентифікованих та не ідентифікованих нематеріальних витрат.

Неідентифіковані нематеріальні активи досліджені в національному науковому середовищі недостатньо. Ключовою проблемою, на нашу думку, є неможливість точного визначення вартості нематеріального активу, і в багатьох підприємствах вартість є заниженою у порівнянні із ринковою вартістю. Необхідно зазначити, що складність визначення вартості нематеріальних активів зумовлена також відсутністю методики оцінки майбутніх економічних вигід від використання об'єкта.

Класифікацію витрат, які впливають на собівартість результатів діяльності необхідно здійснювати за такими видами, як поточні, реальні та стратегічні. На нашу думку, для багатьох підприємств, які мають низьку ступінь економічної безпеки необхідно удосконалити класифікацію витрат за категорією “витрати на якість”, а саме: витрати на якість у загальній структурі витрат підприємства, витрати на попередження дефектів та витрати інноваційного характеру.

Оскільки тема дослідження пов'язана із витратами, які впливають на стан забезпечення економічної безпеки підприємства, то особливу увагу необхідно приділити класифікації витрат, яка орієнтована на ефективне управління суб'єктом господарювання. Ми підтримуємо підхід М. Мальцева, що всі класифікації витрат мають свої недоліки, а саме – односторонність – більшість класифікацій підтримують тільки вузький критерій характеристики витрат, наприклад за веденням обліку, або здійснення контролю; негнучкість – класифікація проводиться тільки на конкретних формах звітів, вона не дозволяє співставляти інші звіти з використанням тих же даних та недостатня повнота і неузгодженість – системи планів і звітів можуть не повністю розкривати всі аспекти фінансово-господарської діяльності [41].

На практиці, необхідно при виборі критерію класифікації витрат підібрати не тільки один або декілька суміжних, а вибрати саме ту комбінацію критеріїв, які б відображали їх вплив на загальний стан підприємства та його економічну безпеку.

Критерії вибору класифікації витрат повинні бути згруповані за цілями її проведення (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Вибір критеріїв для проведення класифікації витрат орієнтована на ефективне управління підприємством

Розроблено автором

Витрати повинні класифікуватися відповідно за ступенем управлінського контролю та інноваційної політики підприємства, а саме для: прогнозування, планування, контролю, нормування, організації, обліку, стимулювання та аналізу.

Узагальнюючи проблематику класифікації витрат пов'язаних із орієнтацією на ефективне управління підприємством та забезпечення його економічної безпеки, вважаємо за доцільне розширити класифікацію витрат за функціями управління, а також розробити класифікатори витрат та систему класифікації витрат.

1.2. Витратна концепція в забезпеченні алгоритму управління економічною безпекою підприємств

З економічним розвитком України та встановленням ринкових відносин, що посприяло збільшенню різноманітних можливостей, зацікавленість в управлінні витратами стала одним із основних чинників забезпечення економічної безпеки підприємств. З позиції конкурентоспроможності та можливості швидко реагувати на зовнішні зміни, Череп А. В. наголошує, що: “Витрати – це основний обмежувач прибутку і, одночасно, головний фактор ефективності, на рівень якої впливає обсяг пропозиції та управлінські рішення керівництва підприємства в системі господарювання” [72]. Більшість науковців стверджують, що з усіх витрат на економічну безпеку найбільше впливають виробничі витрати. Так, І. Белоусова увиразнює управління виробничими витратами в системі економічної безпеки підприємства як: “об’єктивно зумовлена послідовність дій із забезпечення економічної безпеки формування виробничих витрат підприємства” [7]. Прибічники оптимізації виробничих витрат притримуються ідеології, що витрати виступають основним динамічним показником в процесі оцінки внутрішнього середовища при формуванні стратегії управління економічною безпекою підприємств. Так, О. Бойкевич серед усіх факторів впливу на стан економічної безпеки підприємств виділив витрати, як вагомо пріоритетними: “Найбільш істотними внутрішніми загрозами для економічної безпеки ... виступають: прорахунки в інвестиційній політиці, недостатньо ефективне управління комерційним ризиком, фінансові втрати та перевищення планової суми витрат обігу внаслідок нераціональної організації торгово-технологічного процесу ...” [13].

Оскільки, економічна безпека підприємства має свою автентичну індивідуальну структуру, то витрати необхідно виділяти з усіх її внутрішньовиробничих складових (рис. 1.2) [78].

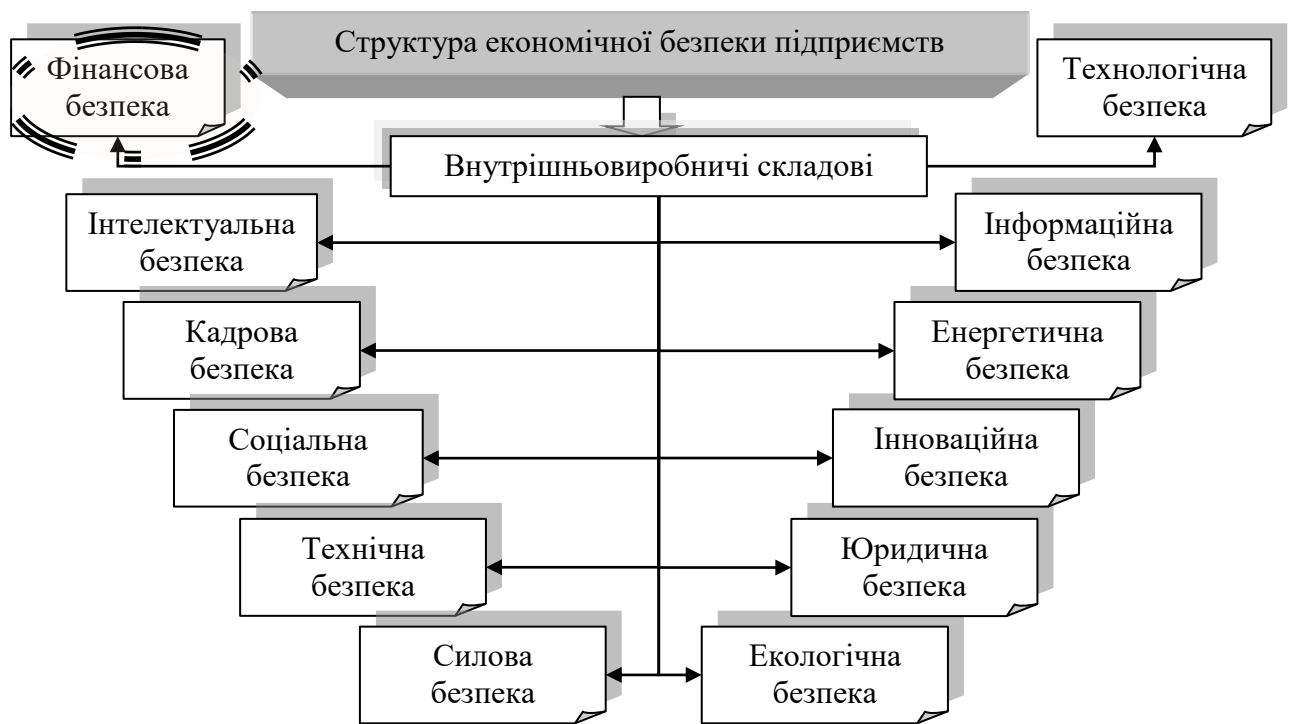


Рис. 1.2. Фінансова безпека в структурі економічної безпеки підприємства

За різними науковими підходами щодо визначення дефініцій “витрат” встановлено, що одні вчені економічну сутність “витрати” зводять до використання тільки фінансових ресурсів, а інші категорії витрат – видатки та затрати не розрізняють. В процесі управління витратами в контексті забезпечення економічної безпеки підприємств важливо використовувати ітеративний підхід, тобто сформуванню раціональний рівень витрат підприємств.

Система управління витратами за умов забезпечення економічної безпеки підприємств повинна включати п’ять основних організаційних підсистем, окремі з яких повинні бути доповнені складовими управління ризиками: пошук і виявлення чинників економії ресурсів; нормування витрат ресурсів; планування витрат; облік та аналізування витрат; стимулювання економії ресурсів і зниження витрат. Витрати підприємств пов’язані з економічною безпекою мають свою класифікацію (рис. 1.3.).

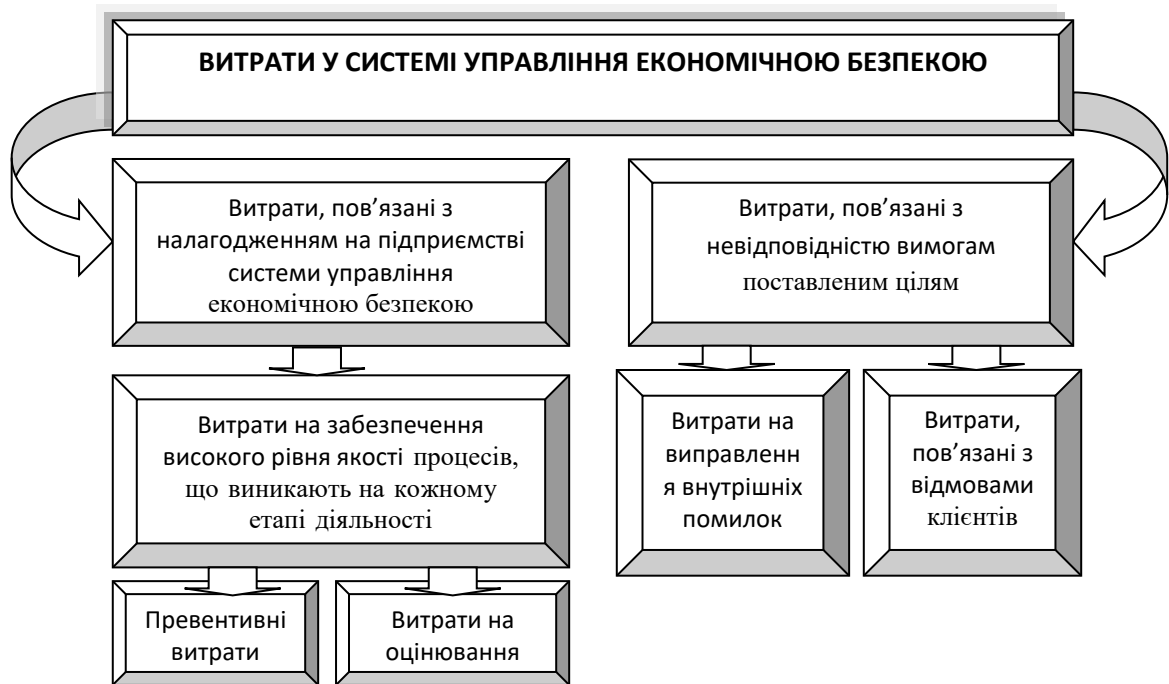


Рис. 1.3. Витрати у системі управління економічною безпекою підприємств

Спираючись на досвід багатьох науковців, можна стверджувати, що витрати можна відокремлювати із їхньої сукупності та посилити управління саме тими витратами які опосередковано впливають на стан економічної безпеки підприємств. Автор дослідження під витратами, які прямо впливають на економічну безпеку підприємства, розуміє використання природних, матеріальних, нематеріальних, трудових та фінансових ресурсів, які мають вартісне вираження і контролюються підприємством у процесі здійснення господарської діяльності з метою забезпечення мінімально допустимого рівня прибутковості. Такий підхід повинен враховувати роль витрат у зміцненні фінансового стану підприємств, і, у випадку виявлення загроз для економічної безпеки із зовнішнього чи внутрішнього середовищ, передбачати їх допустиме скорочення за рахунок постійного зниження матеріальної затратності.

В теоретичних наукових надбаннях структурування витрат орієнтується на надмірну деталізацію, а в практиці на укрупнення ознак. Класифікація витрат з метою менеджменту повинна бути розроблена з урахуванням напрямів використання витрат. Ми пропонуємо використовувати принцип визначення різної собівартості для різних цілей для того щоб виявити саме ту комбінацію

витрат, які впливають на економічну безпеку підприємств, адже серед усі явних та скритих витрат дуже важко вчасно виявити потенційні загрози (рис. 1.4.) [15].

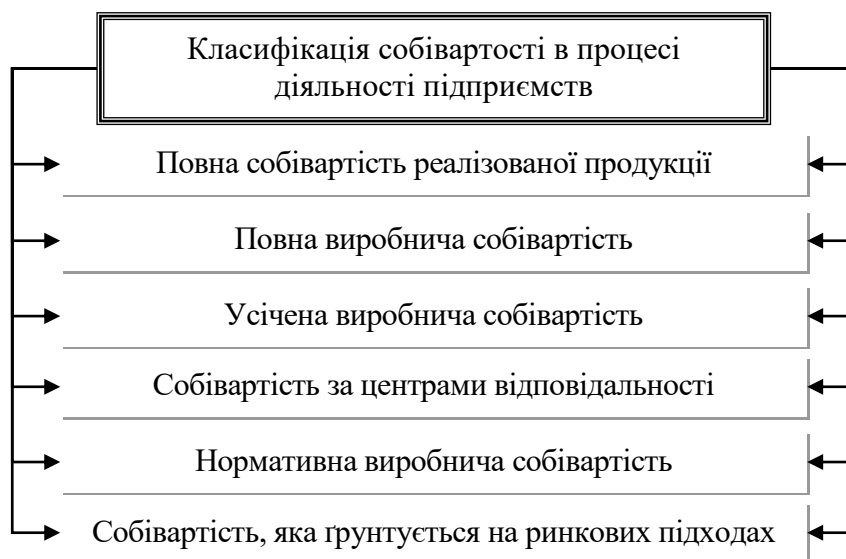


Рис. 1.4. Класифікація собівартості діяльності підприємств

Управління витратами на підприємствах в умовах нестабільної економічної ситуації повинно здійснюватися з метою не тільки отримання максимально можливого позитивного результату, а уникнення негативних факторів впливу на економічну безпеку підприємств. Критерієм оцінки для виявлення цих факторів є динаміка зміни маржинального доходу. Маржинальний дохід повинен обчислюватися як різниця між доходом від реалізації продукції чи послуг та змінними витратами. Результати про отриманий маржинальний дохід дають можливість менеджерам підприємств приймати оперативні рішення стосовно регулювання діяльності для забезпечення належного рівня економічної безпеки. В іноземній практиці для аналізу маржинального доходу по підприємствах в цілому, так і по кожних окремих виробках з метою виявлення найбільш рентабельних товарів та послуг використовують систему “директ-костинг”. Суть цієї системи полягає в тому, що собівартість розраховується та планується тільки в частині змінних витрат, тобто лише змінні витрати розділяються на носії затрат, а інша частина затрат (постійні витрати) акумулюються на окремому рахунку, їх не включають в калькуляцію та періодично списують на фінансові результати, тобто враховують при розрахунку прибутків та збитків за звітний період.

Багато науковців-практиків вважають, що негативна динаміка зміни змінних витрат має прямий вплив на рівень економічної безпеки підприємств. Проте, на нашу думку, різке зростання обсягу постійних витрат також має вплив на економічну безпеку підприємств, тому суб'єктам господарювання із значним коливанням обсягу змінних та постійних витрат доцільно було б використовувати систему “директ-костинг”, оскільки саме вона дозволяє загальну суму постійних витрат відображати відокремлено, чим зосереджує увагу менеджерів швидко реагувати на поведінку змінних витрат [74]. Ця система дозволяє більш точно визначити вплив зменшення чи збільшення змінних витрат на кінцевий результат, що сприяє прийняттю обґрунтованого управлінського рішення щодо можливих загроз зовнішнього середовища. За допомогою цієї системи можна також визначити точку беззбитковості та залежність кінцевого результату від змін обсягів виробництва та реалізації і витрат суб'єкта господарювання, а отже й передбачити ризики та позиції економічної безпеки підприємств. Абрамова О. наголошує, що всі витрати підприємства є взаємопов'язаними, тому безпечність його діяльності може залежати від коливання всіх видів витрат. Оскільки, функціональну структуру економічної безпеки підприємств утворюють фінансовий, інформаційний, продуктовий, інтелектуально-кадровий, силовий, екологічний, техніко-технологічний та інституційно-правовий складники, то саме аналіз витрат на ці складові дають повну характеристику стану економічної забезпеченості підприємств. Фінансові втрати та перевищення планової суми витрат обігу внаслідок нераціональної організації діяльності підприємств виступають основними факторами внутрішньої загрози економічній безпеці. Збільшення витрат підприємств є оборотною стороною фінансової безпеки діяльності суб'єктів господарювання, тому що ризики фінансових втрат (рис. 1.5) [25] викликають ймовірність настання збитку в результаті проведення будь-яких фінансово-господарських операцій. Ризики зовнішнього середовища мають більший вплив на зростання витрат підприємств в порівнянні з чинниками внутрішнього середовища.

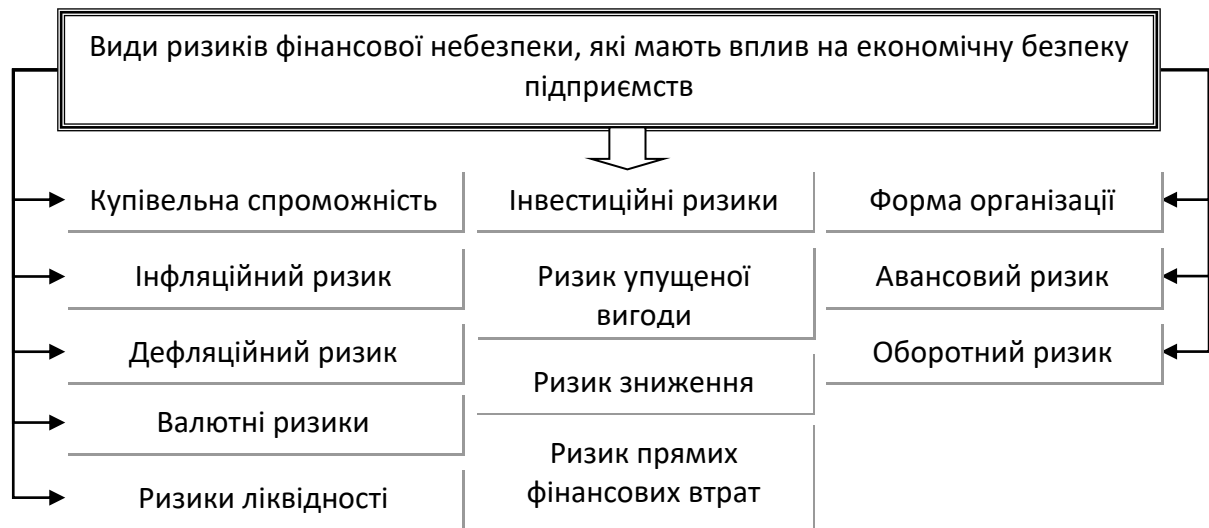


Рис. 1.5. Класифікація ризиків фінансової небезпеки, які мають вплив на економічну безпеку підприємств

Витратна концепція підприємств повинна містити моніторинг ризиків фінансової небезпеки. Найважливішим елементом витратної концепції є інформаційна база, яка повинна акумулювати всі наявні джерела даних про рівень витрат як внутрішнього середовища підприємства, так і зовнішнього. Ми пропонуємо для кожного підприємства, особливо тих, які працюють в невизначеному швидко змінному та економічно нестабільному середовищі, розробити моделі бази даних моніторингу ризиків фінансової небезпеки підприємств (рис. 1.6) [25].



Рис. 1.6 Модель формування бази даних моніторингу ризиків фінансової небезпеки підприємства

На підставі виявлених факторів на підприємствах повинні здійснюватися угруповання фінансово-господарських операцій за рівнем ризику (рис. 1.7.).

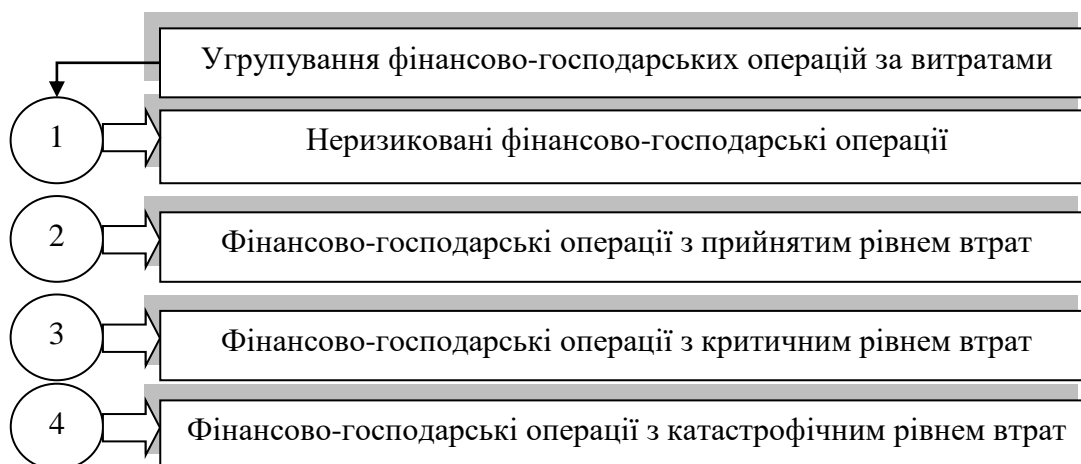


Рис. 1.7 Угруповання фінансово-господарських операцій за рівнями ризиків понесення втрат

Багато науковців виділяють загрози фінансовій безпеці підприємств, які можна поділити на декілька груп (рис. 1.8.).

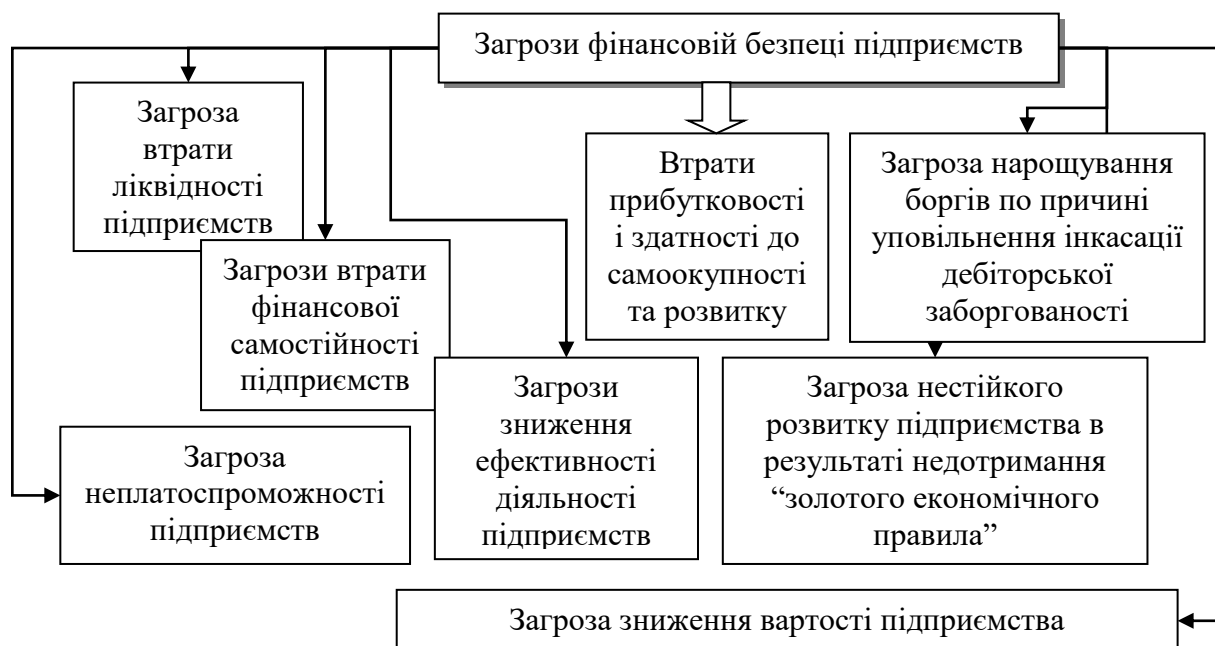


Рис. 1.8. Класифікація загроз фінансовій безпеці підприємств

Таким чином, найважливішим завданням забезпечення фінансової безпеки підприємства є необхідність ідентифікації загроз її втрати. При вирішенні даного завдання, спираючись на специфіку діяльності підприємств.

1.3. Особливості здійснення управління витратами в контексті зміцнення економічної безпеки підприємств

Найперше розглянемо узагальнення щодо визначення процесу управління витратами. А.М. Поддєрьогін визначає, що: “управління витратами – це складний багатоаспектний і динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства” [53]. Наступний автор М.В. Чорна окреслює управління витратами з точки управління – як окрема ланка менеджменту і економіки, що поєднує в собі елементи операційного та фінансового менеджменту з метою оптимізації витрат та забезпечення максимізації добробуту власників підприємства [75]. Методи управління витратами є важливими елементами в моделі та стратегії управління підприємством на перспективу. В національній практиці переважають в основному запозичені моделі та методи управління витратами (рис. 1.9).



Рис. 1.9 Методи управління витратами

Розроблено автором з використанням [55]

В умовах нестабільної економічної ситуації керівництво підприємств все частіше шукають можливостей точного і повного визначення собівартості, оскільки саме ці заходи сприяють запобіганню невиправданих витрат, яких можна було б уникнути. Ці завдання можна вирішити за допомогою

впровадження у використання на підприємстві системи “стандарт-кост” (standard-cost).

Якщо підприємство має низький ступінь економічної безпеки, і необхідно зменшити витрати у найкоротший термін без збитку для діяльності підприємства та перспектив його розвитку, кост-кілінг (killing costing) метод є найоптимальнішим варіантом.

Метод VCC (метод управління ланцюжком споживчої вартості), або (value chain costing) спрямований на дотримання двох умов: високого рівня кваліфікації управлінського персоналу та працівників обліково-аналітичних служб на підприємстві, де застосовується цей метод. У процесі використання методу розглядається ланцюжок споживчої вартості й передбачається також аналіз витрат, що знаходяться поза сферою прямого впливу підприємства. Може застосовуватися переважно у контексті стратегічного управління витратами.

Підприємство буде отримувати прибуток та підтримувати економічну стабільність, якщо буде встановлені межі цільової собівартості виробництва. З метою досягнення цільової собівартості проводиться аналіз товару з метою виділення характерних ознак, що вимагають удосконалення. Таргет-костинг (target costing) – це система управління витратами, згідно з якою на основі заданої ціни реалізації виробу й бажаної величини прибутку встановлюється цільова собівартість [58].

У вітчизняну практику управління витратами на підприємствах доцільно ввести використання методу, який отримав назву у світовій економічній літературі “бенчмаркінг витрат” (benchmarking) – порівняння стану управління витратами на підприємстві з підприємствами-лідерами для подальшого прийняття рішень у сфері управління.

Зменшити витрати підприємства досить часто можливо завдяки спільним зусиллям усього управлінського персоналу, використовуючи метод описаний К. Радченко: “Кайзен-костинг (kaizen costing) – удосконалення діяльності компанії або її окремих підрозділів за допомогою внутрішніх резервів, без залучення

великих інвестицій ззовні, тобто зниження витрат до певного цільового рівня” [56]. Тобто, не будучи конкретним методом калькулювання собівартості продукції, освоєння підходу кайзен дозволяє всім працівникам, пов’язаним з витратами виробництва, зробити свій внесок у скорочення цих витрат і управління ними.

Необхідно відзначити, що управління витратами – це комплекс заходів, спрямованих на покращення діяльності підприємства шляхом мінімізації витрат та оптимізації їх складових. Найефективнішим способом управління витратами є підбір відповідного методу управління витратами. Проте, більшість із них, є запозиченими, що відповідно вимагають адаптації до особливостей національної економіки.

Вважаємо необхідним, виділити та підтримати найбільш вживані аспекти трактування поняття “управління витратами”, виділеними Т.М. Остапенко [4848]:

1. Направленість на витрати як об’єкт управління.
2. Управління витратами – це управлінські дії із зниження витрат, або контроль їх рівня.
3. Управління витратами – це система управління процесами формування витрат в межах якої реалізуються функції управління.
4. Мета управління витратами – досягнення підприємством високого економічного результату.

Система управління витратами (СУВ) являється ключовим елементом в системі управління фінансами, а також в загальній управлінській системі підприємства. Система управління витратами – це комплекс дій та заходів спрямованих на нормування, складання звітності внутрішньої форми, оцінки вартості витрат, аналізу, контролю, формування моделі управління витратами та формування конкурентних переваг у сфері витрат.

Л. В. Нападовська підкреслює, що система управління витратами на виробництво повинна органічно включати нормування, облік, контроль та регулювання собівартості [45]. На думку Н. В. Гришко, поняття “система

управління витратами” є складовою моделі управління витратами підприємств. Автором сформульовано визначення моделі управління витратами як

сукупності системних і раціональних способів планування, обліку, калькулювання, аналізу, контролю, визначення, оцінювання і зміни вартості витрат, що формують модель управління витратами з метою утворення довгострокових конкурентних переваг, яка містить певні системи управління витратами, інформаційні системи і методи обліку витрат [18].

Т. А. Говорушко відзначає, що побудова ефективної системи управління витратами – це процес розроблення і прийняття управлінських рішень за всіма аспектами їх формування й розподілу в підприємстві [17].

Ми підтримуємо думку Г. Колісник, що: “... система управління витратами підприємства є цілісною і становить сукупність елементів, які взаємопов’язані і взаємодіють між собою, тим самим підвищуючи ефективність управління підприємством, досягнення ним запланованих результатів діяльності найбільш економічно ефективним способом. Такими елементами є: об’єкти та суб’єкти управління витратами, цілі функціонування системи управління витратами, функції управління витратами, чинники управлінського впливу, джерела інформації про функціонування системи управління витратами, методичний інструментарій прийняття управлінських рішень, канали комунікації та способи формалізації результатів функціонування системи управління витратами” [48]. Узагальнення СУВ відображено на рис. 1.10.

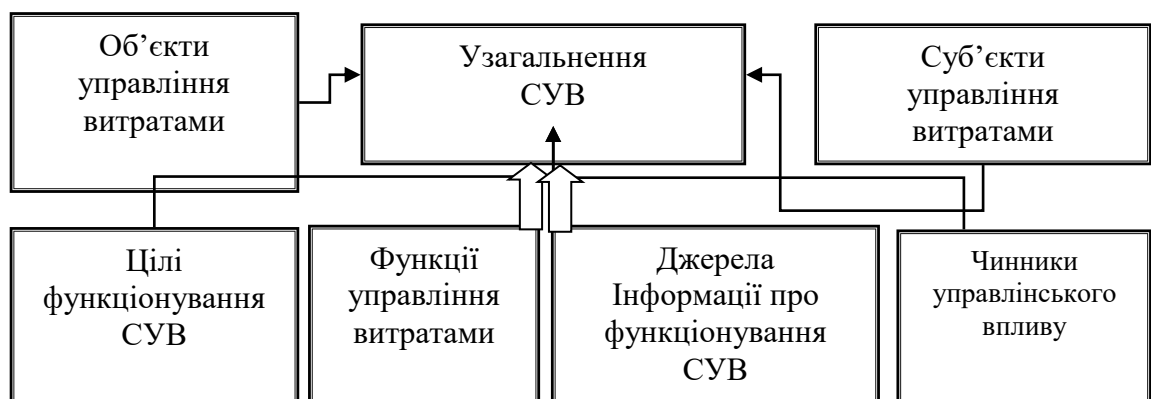


Рис. 1.10. Елементи СУВ

Для того, щоб система управління витратами була ефективною на рівні підприємства, необхідно провести ряд заходів, відображених на рис. 1.11.

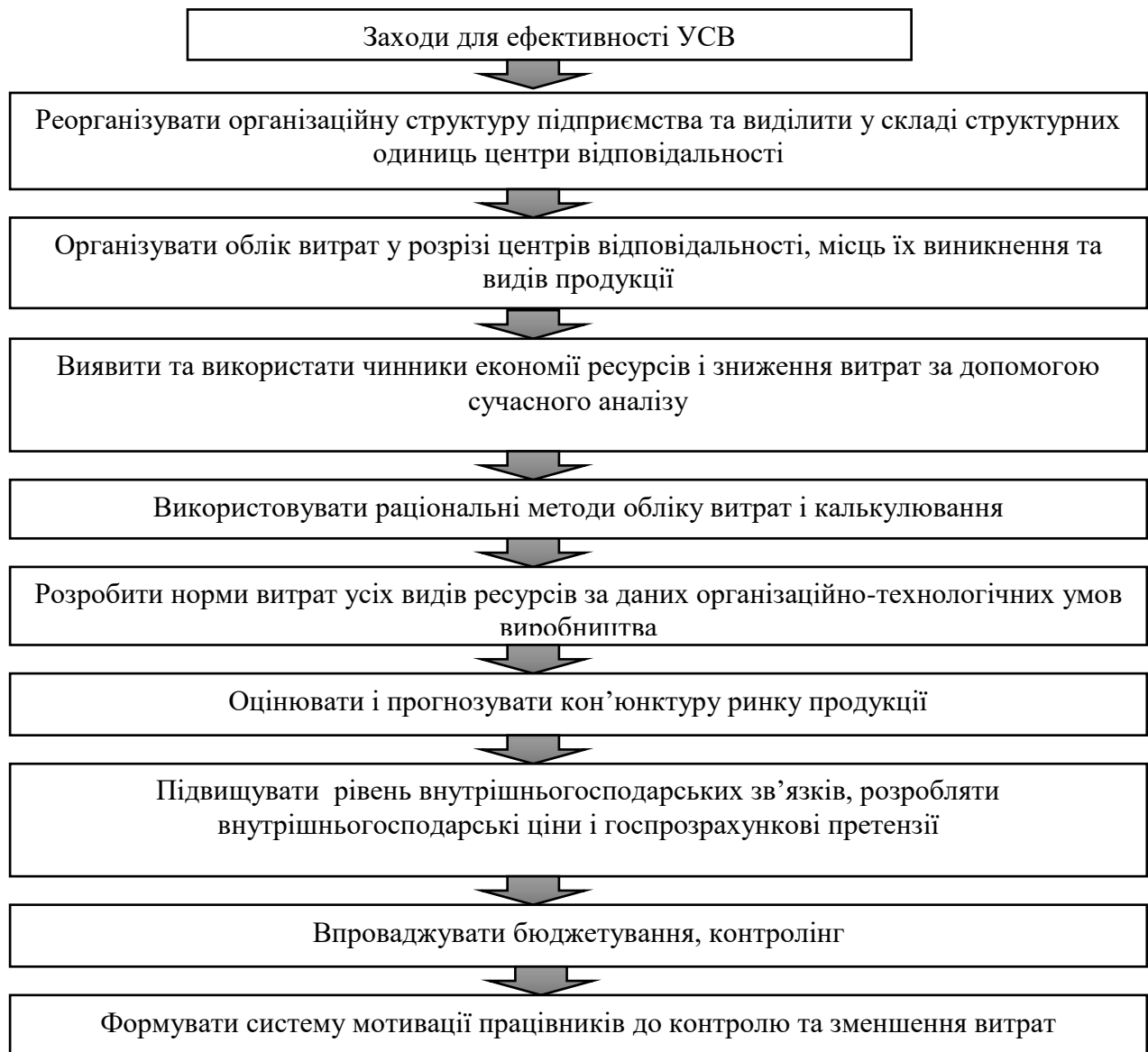


Рис. 1.11 Заходи щодо забезпечення СУВ

Розроблено автором з використанням [55]

Системний підхід є засобом вирішення складних проблем, може використовуватись у різних ситуаціях, в його основі лежать наукові методи і він забезпечує одержання результатів відповідно до конкретної діяльності системи. У всіх структурних елементах виробничої системи підприємства, для якої визначальним є співставлення витрат та результатів, найважливішу роль відіграє оперативне регулювання витрат. Так, В.В. Сержанов стверджує, що

“При оперативному регулюванні виробничої діяльності підприємства характер та перелік виявлених в процесі контролю проблем одержується завдяки аналізу фактичного стану підприємства як складної виробничої системи. У процесі оперативного регулювання витрат та результатів виробництва здійснюється моделювання всієї структури організації виробничої діяльності, з урахуванням комплексного поєднання всіх складових” [59].

Оперативне регулювання рівня витрат та результатів виробничої діяльності підприємств передбачає створення дієвого механізму його функціонування (рис. 1.12) [59].

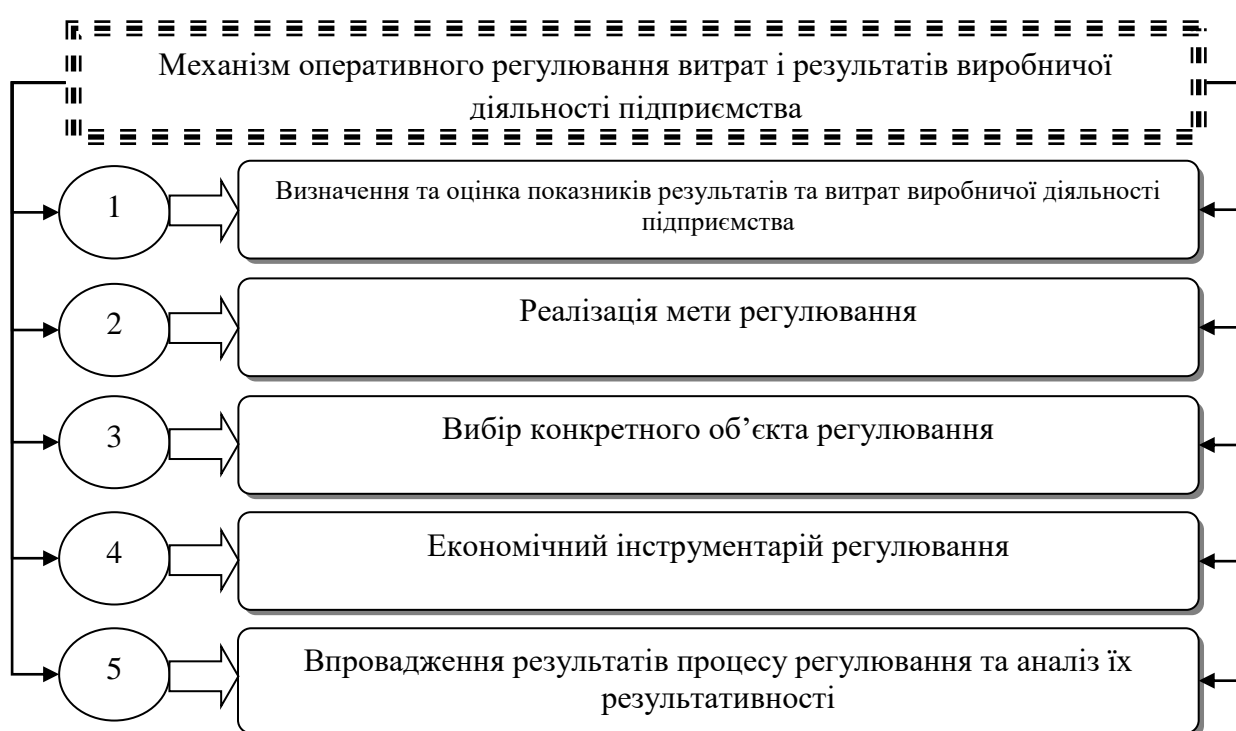


Рис. 1.12. Складові механізму оперативного регулювання витрат і результатів виробничої діяльності підприємства

Послідовність планування механізму оперативного регулювання витрат підприємств, за умов цінового ризику зміни вартості виробничих ресурсів продукції та послуг, повинна відповідати певній послідовності (рис. 1.13) [26]. Після цього, на підставі структурно-логічної схеми планування витрат та аналізу аналітичного інструментарію управління витратами за умов ризику, необхідно розробити економіко-математичну модель планування витрат, яка надасть можливість визначити очікуваний рівень планових витрат,

детермінований еквівалент очікуваного прибутку, оптимальну виробничу програму за умов ризику зміни майбутніх ринкових цін на продукцію та виробничі ресурси.

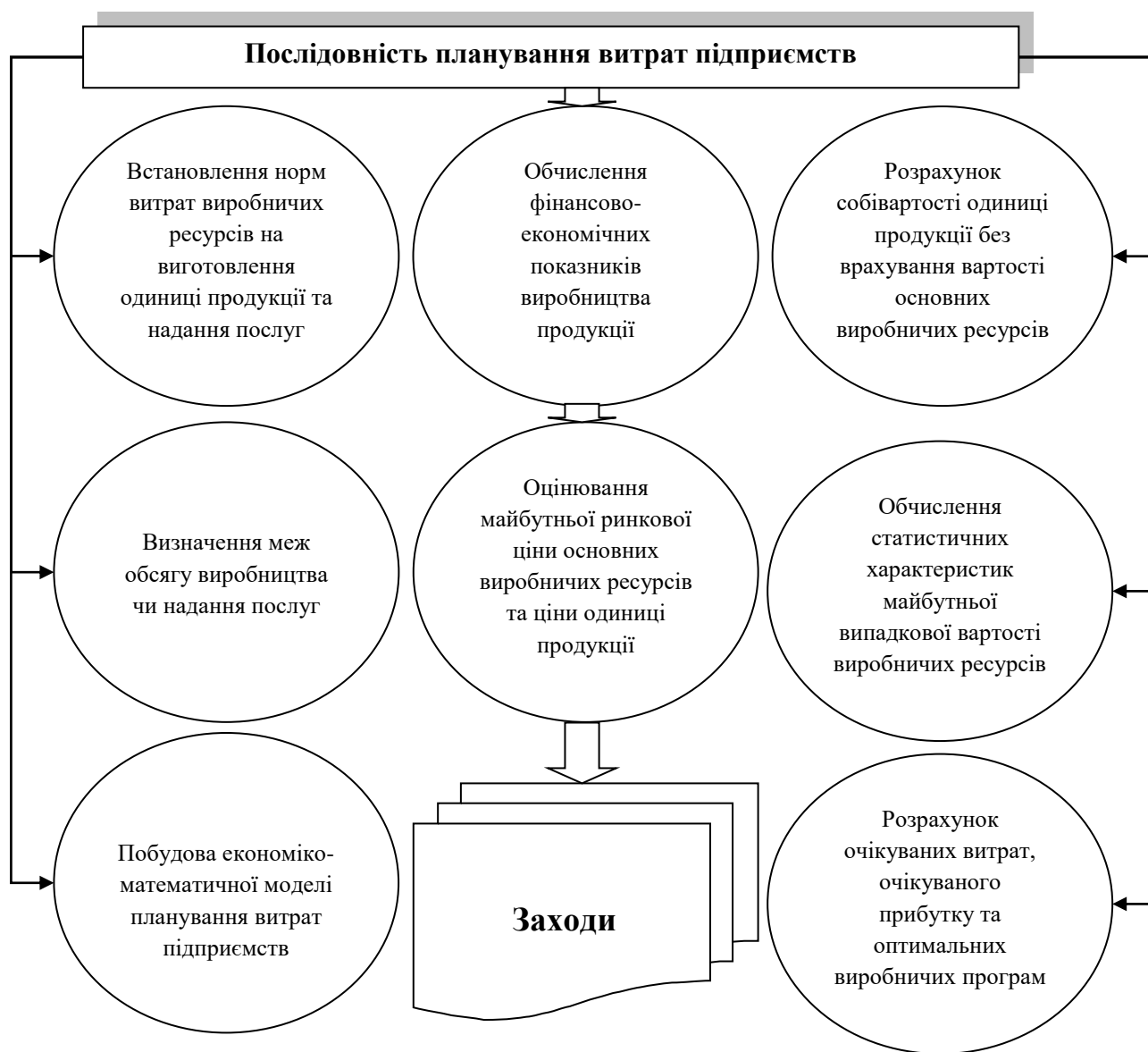


Рис. 1.13. Послідовність планування витрат підприємств за умов цінового ризику зміни вартості виробничих ресурсів та продукції

Використання економіко-математичної моделі теоретично та практично обґрунтовано багатьма авторами. Реалізацію задачі можна проводити за допомогою програмного пакету Microsoft Excel з використанням інструменту "Пошук рішення".

О. Курило відзначила, що "Враховуючи те, що утворення витрат підприємства може розглядатися як багаторівневий процес, необхідно

запропонувати трьохрівневу модель впливу чинників на зміну величини витрат підприємства, які формуються на рівні: одиниці окремого виду продукції, обсягу виготовлення усіх видів продукції підприємства, формування усього операційного доходу господарюючого суб'єкта" [37].

Для підприємства необхідно побудувати аналітичну залежність між сукупною питоною величиною витрат на оплату праці основних робітників та витрат на експлуатацію устаткування у розрахунку на одиницю певного виду продукції та рівнем фондоозброєності праці, яка повинна мати наступний вигляд:

$$B_o = k_m \times \left(B_e + \frac{Z_n}{\Phi_o} \right), \quad (1.1)$$

де B_o – величина доданих прямих витрат на одиницю продукції, грн.;

k_m – питома капіталомісткість продукції за активною частиною основних засобів, грн./шт.;

B_e – величина річних витрат на утримання та експлуатацію устаткування у розрахунку на 1 грн. середньорічної їх вартості, частки одиниць;

Z_n – річна заробітна плата одного робітника з відрахуваннями на соціальні заходи, грн./особу.;

Φ_o – фондоозброєність праці робітників, грн./особу. Значний вплив на величину річних витрат підприємства чинять витрати, пов'язані з експлуатацією обладнання та зміною рівня їх зносу. Тому для оцінки міри такого впливу пропонується використати факторну модель, яка має вигляд:

$$C_e = K_n \times k_{zn} \times C_k, \quad (1.2)$$

де C_e – величина річних витрат підприємства, пов'язаних із експлуатацією обладнання, що змінюються із зміною рівня його зношення, грн.;

K_n – первісна вартість обладнання, грн.; k_{zn} – коефіцієнт зношення обладнання, частка одиниці;

C_k – відношення річної величини витрат підприємства, пов'язаних із експлуатацією обладнання, що змінюються із зміною коефіцієнта його

зношення, до величини зносу обладнання, частка одиниці. Наступним кроком є формування підходу до оцінювання впливу зміни структури витрат підприємства на співвідношення між величиною цих витрат та доходів, які вони обумовили.

Відповідно до даного підходу приріст операційних витрат у розрахунку на одну гривню чистого доходу підприємства у звітному періоді (році) порівняно із базовим визначається за допомогою таких формул:

- приріст за рахунок зміни величини базового виду витрат у розрахунку на одну гривню чистого доходу підприємства:

$$\Delta B_1 = (e_{13} - e_{16}) \times \left(1 + \sum_{i=2}^n \frac{e_{i6}}{e_{16}} \right), \quad (1.3)$$

- приріст за рахунок зміни співвідношення i -ого виду витрат порівняно із базовим їх видом у структурі операційних витрат підприємства:

$$\Delta B_{2i} = e_{16} \times \left(\frac{e_{i3}}{e_{13}} - \frac{e_{i6}}{e_{16}} \right) = \frac{e_{i3} \times e_{16}}{e_{13}} - e_{i6}, \quad (1.4)$$

де e_{13} , e_{16} – величина базового виду операційних витрат, відносно якого оцінюються величини інших видів операційних витрат, у розрахунку на одну гривню чистого доходу відповідно звітного та базового періодів, грн.;

e_{i3} , e_{i6} – величина i -ого виду операційних витрат на одну гривню чистого доходу підприємства відповідно звітного та базового періодів, грн.;

n – кількість видів операційних витрат, що включаються у собівартість продукції;

При застосуванні запропонованого підходу, що ґрунтується на використанні поданих формул, важливе значення має вибір базового виду операційних витрат, відносно якого оцінюються величини інших видів витрат.

Показники можуть базуватися на різних позиціях, зокрема на розподілі за метою застосування, при цьому ми розділяємо підхід О. Курило, що систему оціночних показників необхідно поділити на п'ять груп (табл. 1.1.).

**Система показників оцінювання відносного рівня
витрат підприємства [37]**

Назва показників	Формули розрахунку	Розшифровка позначень у формулах розрахунку показників
1. Показники узагальнюючої оцінки відносного рівня витрат підприємства		
1.1. Узагальнюючий показник відносного рівня операційних витрат підприємства	$P_{взі} = \frac{COB_i}{OD_i}$	COB_i - сукупні операційні витрати підприємства у i -ому періоді, грн.; OD_i - операційний дохід підприємства у i -ому періоді, грн.
1.2. Відносний рівень загальних витрат підприємства	$P_{свзі} = \frac{ЗВ_i}{ЗД_i}$	$ЗВ_i$ - загальні витрати підприємства в i -ому періоді, грн.; $ЗД_i$ - загальні доходи підприємства від усіх видів діяльності в i -ому періоді, грн.
1.3. Відносний нормований рівень витрат підприємства	$P_{вн} = \frac{COB}{COB + K \times E_n}$	K - середня за даний проміжок часу первісна вартість активів підприємства, що приймають участь у виготовленні його продукції, грн.; E_n - середньогалузева прибутковість інвестицій, частка одиниці.
1.4. Приведений відносний рівень витрат підприємства	$P_{вп} = \frac{COB + K \times E_n}{OD}$	
2. Динамічні показники оцінювання відносного рівня витрат підприємства		
2.1. Ендогенний відносний рівень витрат підприємства	$P_{ве} = \frac{COB(V_{оф}; V_{цф}; M_{нф}; B_{нпф})}{COB(V_{оф}; V_{цф}; M_{нмін}; B_{нпмін})}$	$V_{оф}$ - вектор фактичних натуральних обсягів виготовлення продукції; $V_{цф}$ - вектор фактичних середніх значень цін на відповідні види продукції, грн.; $M_{нф}$ - матриця фактичних норм витрат ресурсів на виготовлення відповідних видів продукції; $M_{нмін}$ - матриця мінімально можливих норм витрат ресурсів на виготовлення відповідних видів продукції; $B_{нпф}$ - фактична величина непрямих витрат на виготовлення продукції, грн.; $B_{нпмін}$ - мінімально можлива величина непрямих витрат на виготовлення продукції, грн.
2.2. Ендогенний трендовий відносний рівень витрат підприємства	$P_{вте} = \frac{COB(V_{об}; V_{цб}; M_{нф}; B_{нпф})}{COB(V_{об}; V_{цб}; M_{нмін}; B_{нпмін})}$	$V_{об}$ - вектор базових натуральних обсягів виготовлення продукції; $V_{цб}$ - вектор базових середніх значень цін на відповідні види продукції, грн.
3. Показники тенденцій зміни фінансових результатів діяльності підприємства		
3.1. Еластичність витрат підприємства за чистим доходом	$\epsilon_{чд} = \frac{(COB_1 - COB_0) / COB_0}{(OD_1 - OD_0) / OD_0}$	COB_0, COB_1 - сукупні операційні витрати підприємства відповідно у базовому та звітному періодах, грн.; OD_0, OD_1 - операційний дохід підприємства відповідно у базовому та звітному періодах, грн.
3.2. Граничний рівень витрат підприємства	$P_{вг} = \frac{COB_1 - COB_0}{OD_1 - OD_0}$	
3.3. Граничний рівень витрат, з прив'язкою до рівня	$P_{вг}^{ск} = \frac{COB_1 \times K_0 - COB_0 \times K_1}{OD_1 \times K_0 - OD_0 \times K_1}$	K_0, K_1 - середня за даний період вартість основних засобів та оборотних коштів підприємства, які приймають участь у виготовленні його продукції,

прибутковості виробництва	відповідно у базовому та звітному періодах, тис. грн.
---------------------------	---

Продовження таблиці 1.1

4. Показники оцінки відносного рівня використання окремих видів витрат та аналізування динаміки цього рівня		
4.1. Відносний рівень певного виду поточних витрат підприємства	$P_{ei} = \frac{B_i}{B}$	B_i - величина i - ого виду витрат підприємства у даному періоді, грн.; B - розмір витрат з найменшим рівнем їх керованості у даному періоді, грн.
4.2. Показник співвідношення між поточними та інвестиційними витратами	$P_{\epsilon}^{пк} = \frac{COB}{K \times P_{en}}$	COB - сукупні операційні витрати за певний період, грн.; K - середня за даний період вартість основних фондів та оборотних коштів підприємства, що приймають участь у виробництві його продукції, грн.; P_{en} - рівень використання виробничої потужності підприємства у даному періоді, грн.
4.3. Показники витрат на одиницю відповідного цим витратам виду ресурсів	$PB_i = \frac{B_i}{P_i}$	P_i - розмір i - ого виду ресурсів підприємства у даному періоді, грн..
4.4. Коефіцієнт еластичності розміру певного виду витрат відносно чистого доходу	$K_{ee} = \frac{B_{i1} - B_{i0}}{B_{i0}} \Big/ \frac{\Delta ЧД_1 - \Delta ЧД_0}{\Delta ЧД_0}$	B_0, B_1 - розмір витрат i - ого виду відповідно у базовому та звітному періодах, грн.
4.5. Коефіцієнт еластичності відносного розміру певного виду витрат підприємства за відносним розміром його чистого доходу	$K'_{ee} = \frac{\frac{B_{i1} - B_{i0}}{P_{i1} - P_{i0}}}{\frac{B_{i0}}{P_{i0}}} \Big/ \frac{\frac{\Delta ЧД_1 - \Delta ЧД_0}{P_{i1} - P_{i0}}}{\frac{\Delta ЧД_0}{P_{i0}}}$	
4.6. Динамічний показник рівня витрат за певною їх групою, який передбачає прив'язку його розміру до зміни величини прибутку	$P_{\epsilon\delta} = \frac{\Delta B_i}{\Delta ЧД_{ei} - \Delta B_{ei}}$	ΔB_i приріст i - ого виду витрат у звітному періоді порівняно із базовим періодом, грн.; $\Delta ЧД_{ei}$ - приріст чистого доходу підприємства викликаний приростом i - ого виду витрат, грн.; ΔB_{ei} - приріст усіх інших витрат внаслідок зростання i - того виду витрат, грн.
5. Показник оцінки складу та структури виробничої програми підприємства		
5.1. Модифікований відносний рівень операційних витрат підприємства	$P_{\epsilon зми} = \frac{СП_i - M_i}{\Delta ЧД_i - M_i}$	$СП_j$ - повна собівартість одиниці i - ого виду продукції, грн.; M_j - матеріальні витрати на виготовлення одиниці i - ого виду продукції, грн.; $\Delta ЧД_j$ - чистий дохід від виготовлення одиниці i -ого виду продукції, грн.

З метою забезпечення належного рівня витрат в системі управління економічною безпекою підприємств необхідно використовувати еталон передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств інших галузей. Для цього можна використовувати технологію бенчмаркенгу. Т. Меренюк охарактеризував бенчмаркінг як: “процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою

порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи” [43]. Бенчмаркінг витрат [43, с. 153] дає можливість встановити загальні витрати виробництва певного товару у будь-якій країні чи галузі. Бенчмаркінг витрат може використовуватися у формах наведених на рис. 1.14.

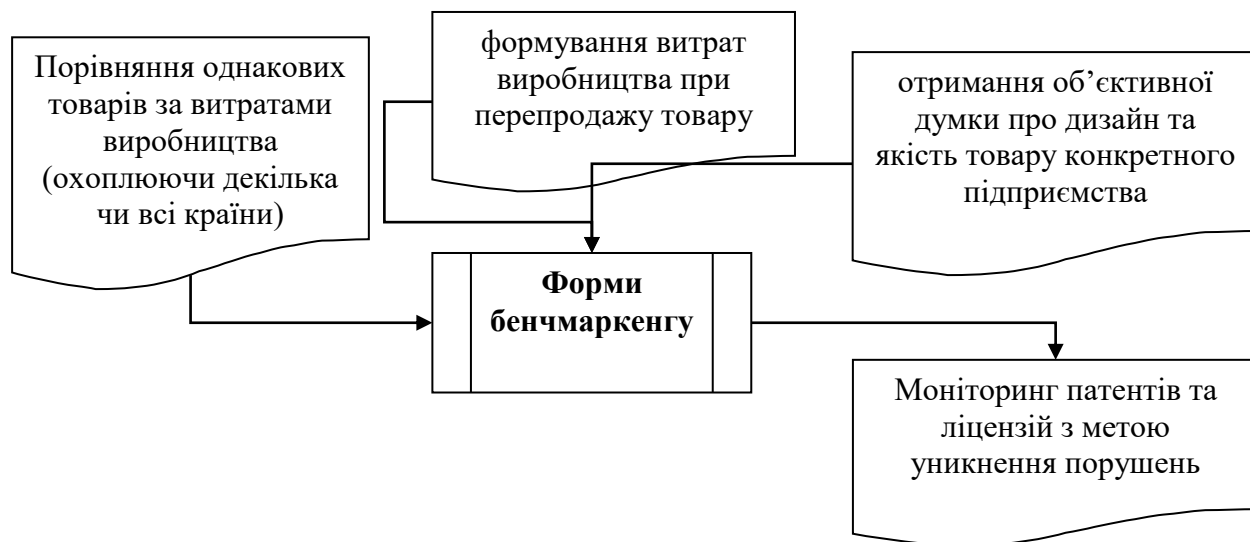


Рис. 1.14. Форми бенчмаркенгу

Отже, для створення дієвого механізму структурування витрат підприємств необхідно виокремити основні чинники, які мають вплив на величину витрат, шляхом поділу їх на внутрішні та зовнішні.

Висновки до розділу 1.

Дослідивши теоретичні та практичні аспекти визначення витрат в контексті забезпечення економічної безпеки підприємств багатьма ученими та економістами, пропонуємо розглядати витрати як економічну категорію, що відображає вартість матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів та технологічного обслуговування процесу виробництва при створенні продукції чи наданні послуг. Також, визначено сутнісні характеристики управління витратами підприємств. Проведено теоретичне обґрунтування та практичне вирішення наукового завдання – формування та оцінки витрат у системі управління економічною безпекою підприємств. У дослідженні здійснено

класифікацію зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на рівень витрат підприємств.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ВПЛИВУ ЕКЗОГЕННИХ ФАКТОРІВ НА РІВЕНЬ ВИТРАТ

2.1. Сутність визначення “економічної безпеки” підприємства та побудова механізму його забезпечення

При визначенні поняття “економічна безпека” стала переважати думка, що його зміст відбиває такий стан підприємства, що забезпечує здатність протистояти несприятливим зовнішнім впливам. У цьому зв'язку економічна безпека підприємства стала розглядатися набагато ширше – як можливість забезпечення його стійкості в різноманітних, у тому числі й у несприятливих умовах, що складаються у зовнішньому середовищі, незалежністю від характеру його впливу на діяльність підприємства, масштабу і характеру внутрішніх змін.

Так, економічна безпека підприємства визначена як “захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також як здатність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності”.

Існує ще одне визначення економічної безпеки підприємства як “кількісної і якісної характеристики властивої фірмі, що відбиває здатність “самовиживання” і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загрози”.

Необхідно підкреслити, що термін “безпека” в країнах Західної Європи почав вживатися наприкінці XII ст. і трактувався як стан відсутності або нейтралізації загроз, небезпеки, а також створення умов та соціальних інститутів, що його забезпечують [47, с. 4].

Доцільно було б розглянути на даному етапі систему економічної безпеки підприємства (рис. 2.1).

Завдання економічної безпеки входять в обов'язок не тільки працівників економічних служб, а й технічних відділів. Найбільш комплексно досліджувати поставлену проблему і знайти найбільш оптимальний варіант її вирішення можливо тільки при загальних зусиллях спільної роботи економістів, техніків, технологів, керівників різних виробничих служб, що володіють різноманітними знаннями стосовно досліджуваного питання.

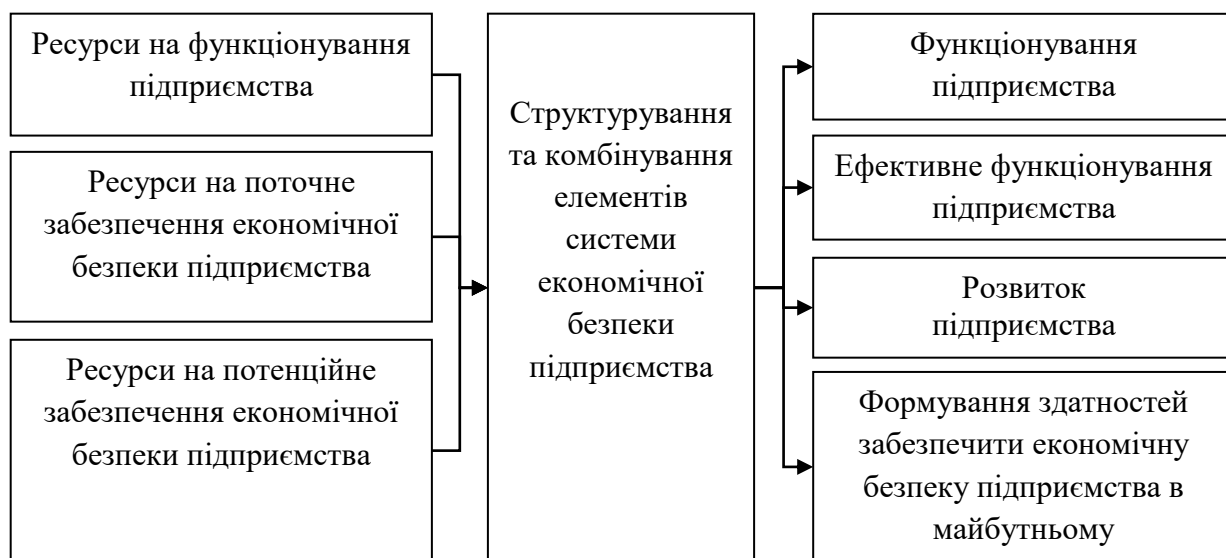


Рис. 2.1 Система фінансово-економічної безпеки підприємства

Розроблено автором з використанням [55]

Організаційна структура забезпечення економічної безпеки підприємства включає такі складові, які відображені на рис. 2.2.

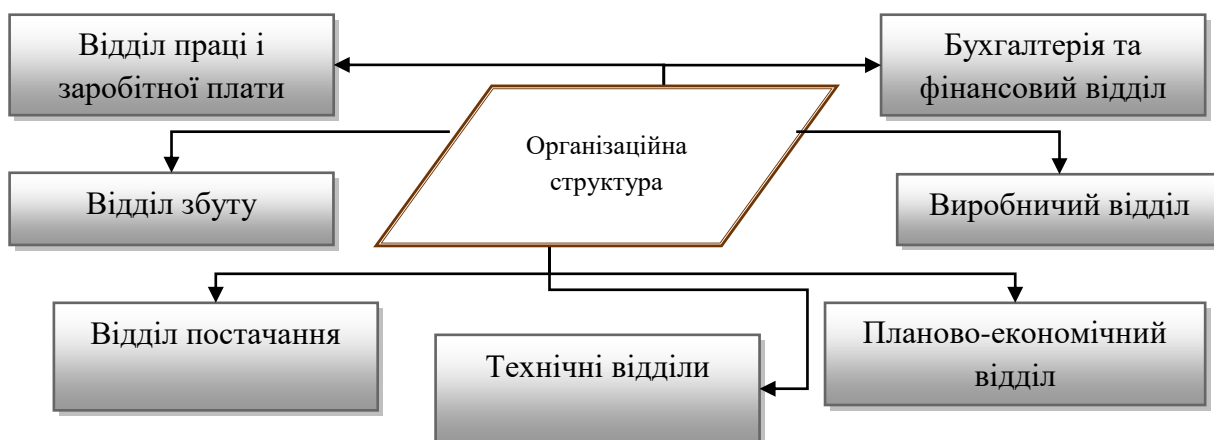


Рис. 2.2 Організаційна структура забезпечення економічної безпеки підприємства

Розроблено автором з використанням [55]

Для більш глибокого дослідження економічної безпеки підприємства необхідно визначити її складові елементи (рис. 2.3).

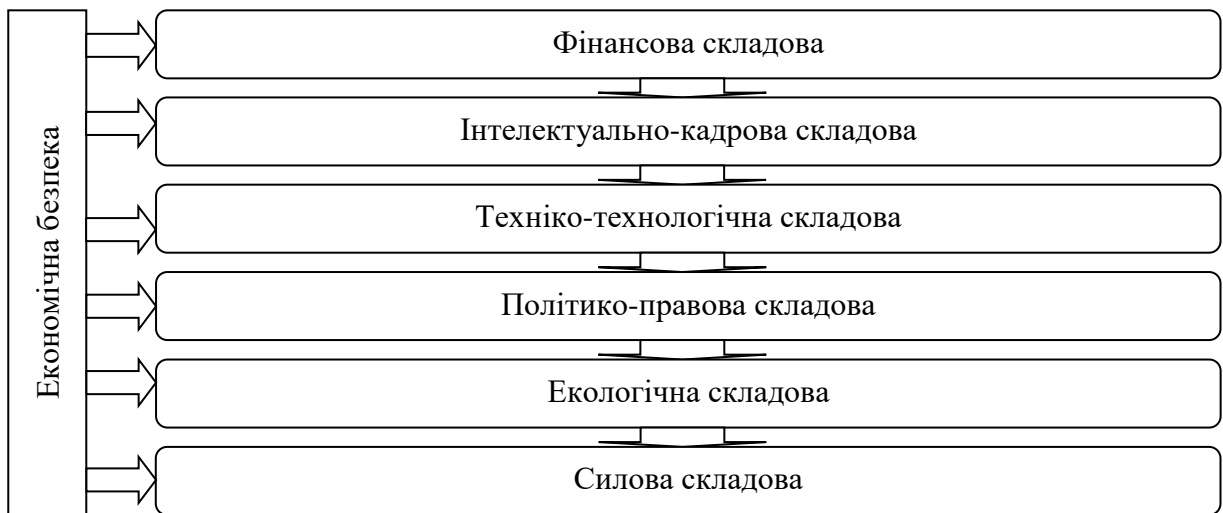


Рис. 2.3 Складові економічної безпеки підприємства

Розроблено автором з використанням [38]

Ми підтримуємо загальноприйняте твердження, що управління економічною безпекою підприємства спрямоване на виконання таких завдань: встановлення системи фінансових інтересів підприємства, які потребують захисту в процесі функціонування підприємства, зокрема пошуку ефективних методів максимізації ринкової вартості підприємства; ідентифікація та прогнозування внутрішніх і зовнішніх загроз реалізації фінансових інтересів підприємства; забезпечення ефективної нейтралізації загроз.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства можна подати у наступному вигляді (рис. 2.4). Найважливішим його складовим елементом виступає необхідність визначення потреб в забезпеченні економічної безпеки. Потреби забезпечення економічної безпеки формуються під впливом цілого ряду чинників: об'єктивних і суб'єктивних, внутрішніх і зовнішніх, прогнозованих і непередбачуваних. Забезпечення економічної безпеки підприємств не дозволяє, за своєю суттю, зводити дану роботу лише до організації і проведення окремих заходів, а повинно бути безперервним, цілеспрямованим процесом (рис. 2.5).

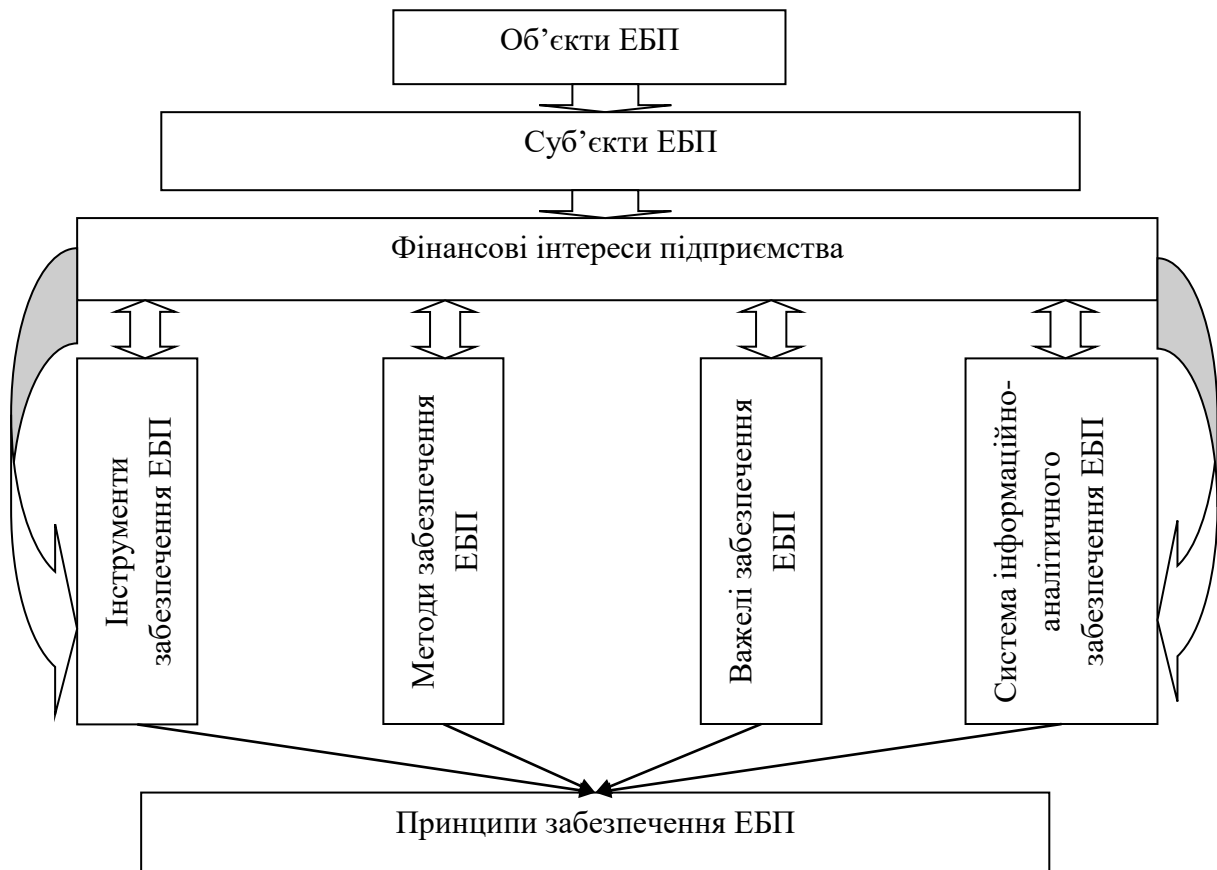


Рис. 2.4 Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства

Розроблено автором з використанням [38]



Рис. 2.5 Процес забезпечення економічної безпеки підприємства

Розроблено автором з використанням [38]

Варто наголосити, що В. Ільчук серед складових економічної безпеки також виділяє фінансову складову: про послаблення фінансової безпеки, як правильно стверджує він, свідчить зниження ліквідності, збільшення кредиторської та дебіторської заборгованостей, зниження фінансової усталеності тощо [29].

Інший науковець, І.О. Бланк вважає під фінансовою безпекою суб'єкта господарювання “кількісно і якісно детермінований рівень його фінансового стану, який забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, параметри яких визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки його сталого розвитку в поточному й перспективному періоді” [56].

На основі вищезазначеного, можна зробити узагальнення, що фінансова безпека суб'єкта господарювання – це такий його фінансовий стан, який характеризується:

- по-перше, збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, що використовуються суб'єктів господарювання;
- по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз.

Умови забезпечення фінансової безпеки підприємства такі: високий ступінь гармонізації й узгодження фінансових інтересів підприємства з інтересами оточуючого середовища та інтересами його персоналу та постійний і динамічний розвиток фінансової системи (підсистеми) підприємства.

Виходячи з усього вищесказаного, до понятійного апарату фінансової безпеки підприємства можна віднести такі основні категорії (рис. 2.6).

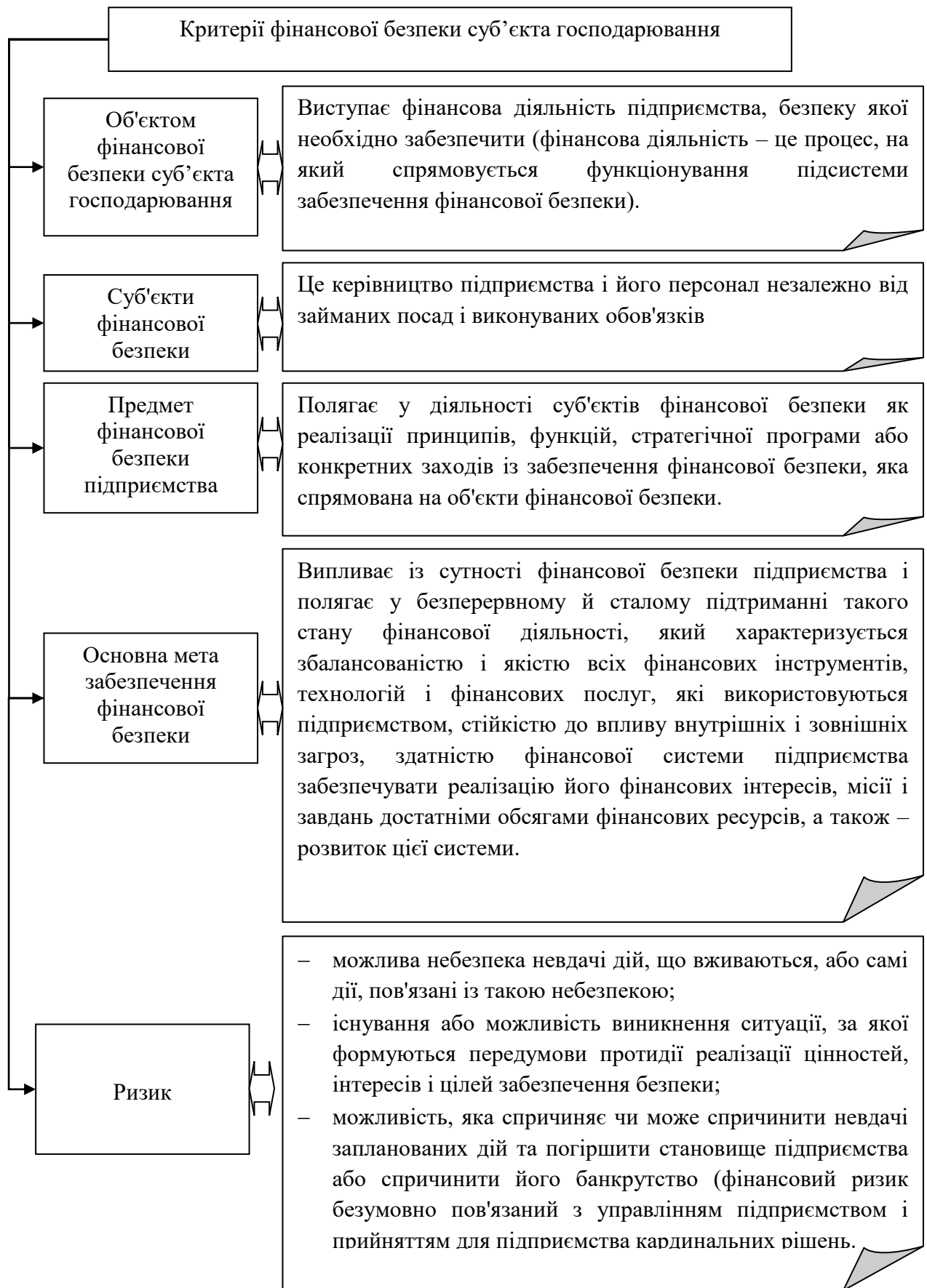


Рис. 2.6 Критерії фінансової безпеки суб'єкта господарювання [61]

До основних фінансових інтересів підприємства можна віднести наступні елементи (рис 2.7).



Рис. 2.7 Основні фінансові інтереси підприємства

Розроблено автором

Методологічна схема взаємозв'язку основних категорій фінансової безпеки підприємства відображена на рис. 2.8.

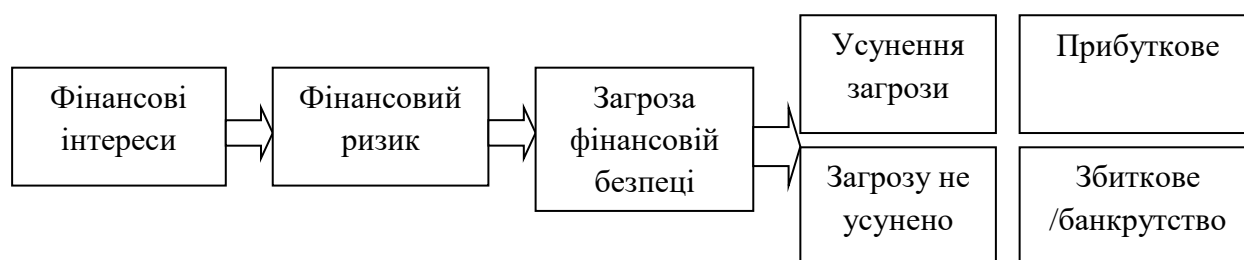


Рис. 2.8 Методологічна схема взаємозв'язку основних категорій фінансової безпеки підприємства

Розроблено автором

Фінансова безпека як найважливіша складова економічної безпеки в умовах ринкової економіки включає: стан фінансів і фінансових інститутів, при якому забезпечується гарантований захист національних економічних інтересів; гармонійний і соціально спрямований розвиток національної економіки, фінансової системи і всієї сукупності фінансових відносин і процесів у державі; готовність і здатність фінансових інститутів створювати механізми реалізації та захисту інтересів розвитку національних фінансів; підтримка соціально-політичної стабільності суспільства.

2.2. Взаємозв'язок витрат та економічної безпеки підприємств: пошук альтернативних, економічно-активних методів зниження собівартості

На даний час головними проблемами підприємств в сфері економічної безпеки виступають: неконтрольована приватизація, банкрутство неефективних підприємств, які не витримують ринкової, зокрема й недобросовісної, конкуренції, відсутність прозорої податкової системи. Із зростанням вартості ресурсів витрати підприємств зростають, виробництво товарів зменшується, відбувається стагнація бізнесу, що призводить до витіснення виробника з ринку, а отже виникає загроза економічній безпеці підприємства.

Причиною виступають не зовнішні чинники, а прихована внутрішня загроза від нерентабельності виробництва. За таких умов, найбільш розповсюдженою стратегією виживання є спрямованість на мінімізацію витрат підприємства.

Витрати підприємства повинні знаходитися під постійним контролем керівництва підприємства, оскільки усі сектори економіки зазнали негативного впливу від економічної кризи. Собівартість виробництва зросла, а купівельна спроможність споживачів значно знизилася. Перед багатьма підприємствами постала гостра дилема виживання в умовах жорстокої конкуренції та пошуку методів зниження, найперше, виробничих витрат.

Однією із перспективних методів контролю за станом витрат є використання матриці аутсорсингу – це метод рознесення по дев'яти основних квадратах матриці 3x3 об'єкта, що розглядається, яким може бути як окремо виробництво, так і підрозділ, вид робіт, ресурси і навіть окремий фахівець. У цьому випадку аутсорсинг може використовуватися як спосіб зниження операційних витрат [16].

Іншим розповсюдженим способом ухвалення управлінських рішень щодо ефективності витрат є використання матриці аутсорсингу, розробленої Д.В. Хлебніковим на основі матриці "BCG".

Протягом останніх років конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світових ринках є занадто низькою і постійно знижується. Основною причиною є великі витрати на виробництво та надання послуг. Витрати є важливою складовою процесу виробництва, оскільки виробництво починається саме з витрат.

Витрати впливають безпосередньо на всі етапи функціонування підприємства, вони визначають його політику ціноутворення, обсяги виробництва, рівень прибутку, показники фінансового та майнового станів, конкурентоспроможність продукції та підприємства в цілому. Витрати віддзеркалюють ціну усіх залучених підприємством економічних ресурсів і таким чином, просто характеризують ефективність його діяльності.

Оптимізація витрат та пошук засобів їх мінімізації є важливими складовими процесу управління витратами. З метою удосконалення управління розвитку підприємства за критерієм витрат виробництва необхідно використовувати усі можливі способи скорочення, або мінімізації витрат при цьому зберігаючи постійний моніторинг за рівнем економічної безпеки підприємства. Розробка та обґрунтування стратегії мінімізації витрат є пріоритетним напрямом у довгостроковому плануванні підприємства.

Ефективна діяльність підприємства значно впливає на його можливості щодо розвитку та утримання конкурентних позицій на ринку, а також на забезпечення економічної безпеки, оскільки воно може протистояти зовнішнім загрозам завдяки власним конкурентним перевагам. При цьому дослідження питань управління витратами підприємств в контексті забезпечення економічної стабільності та безпеки присвячена порівняно невелика кількість наукових праць. Класичні засоби скорочення витрат підприємства відображено на рис. 2.9.

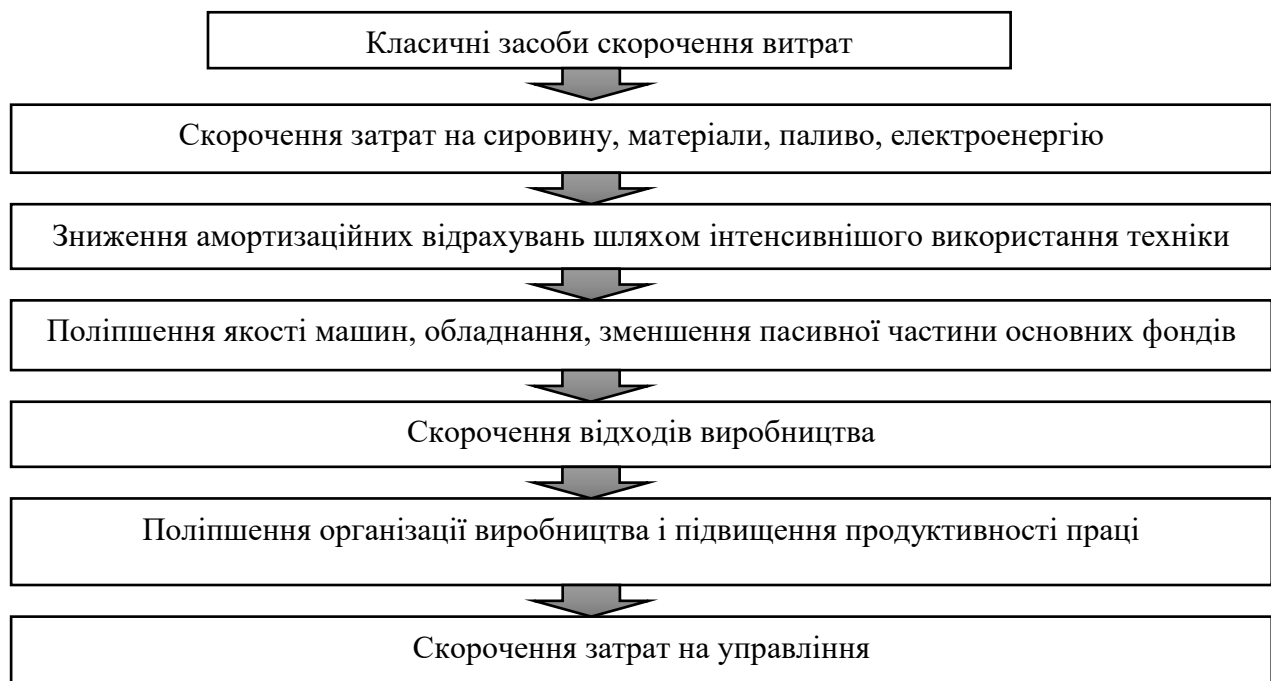


Рис. 2.9. Класичні засоби скорочення витрат підприємства

Розроблено автором

В економічній літературі досить часто зустрічаються такі комбіновані терміни як шляхи зменшення витрат та резервні витрати. Шляхи зниження витрат на виробництво – конкретні заходи за резервами зниження витрат в окремих галузях матеріального виробництва.

Резерви – кількісно вимірювані можливості економії ресурсів, які можна виявляти на різних стадіях життєвого циклу виробів у процесі їхнього виробництва. Л. Г. Цимбалюк та Н. П. Скригун визначають резерви: “ ... як економічна категорія є комплексним поняттям, що включає в себе можливості збільшення виробництва продукції та можливості зниження витрат на основі удосконалення використання ресурсного потенціалу – трудових, сировинних, паливно-енергетичних, природних, фінансових та інших видів ресурсів” [69].

Зменшення витрат можливе:

- на одиницю продукції виробництва;
- за рахунок збільшення ефективності виробництва.

До сфер зменшення витрат можна віднести:

- 1) зміна дизайну;
- 2) організаційна система виробництва;

- 3) планування та технологічна розробка товару чи послуги;
- 4) виробниче компонування та обладнання;
- 5) вторинна переробка;
- 6) маркетинг;
- 7) фінанси.

Для корегування витрат та пошуків їх зменшення необхідно використовувати метод “точно в час” (Just-in-time approach), який ще називають концепцією “0 запасу” – це система організації постачання, яка ґрунтується на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів у необхідній кількості й на той момент, коли ланки логістичної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат, пов’язаних із створенням запасів [39].

Іншим методом управління витратами є застосування концепції “Тотального управління якістю” (TQM) – це концепція, що передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до і після продажного обслуговування при участі керівництва та службовців усіх рівнів і при раціональному використанні технічних можливостей підприємства [27].

За допомогою TQM можна зменшити витрати, виготовляючи товари технологічно правильно за першим запуском виробництва, а не витрачаючи ресурси на виготовлення нестандартних виробів та додаткових витрат на перевірку, переробку та удосконалення товару. В основі концепції TQM лежить розробка, підтримка, постійне удосконалення якості для задоволення потреб споживача.

Концепція управління ланцюгами поставок (Supply chain management) є сучасним науковим напрямком організації взаємозв'язків між підприємствами і забезпечення клієнто-орієнтованості сучасного бізнесу.

За допомогою СКМ можна побудувати ціновий ланцюжок, починаючи з кінцевого клієнта, і поєднати їх із усіма попередніми, а також з постачальниками в рамках однієї платформи. За допомогою ефективного використання СКМ зменшується більша частину витрат пов’язаних з

посередницьким послугами, а також скорочуються неосновні види діяльності підприємства.

Нетрадиційними підходами до зменшення витрат підприємства є:

- 1) зменшення витрат на матеріали;
- 2) заміна окремих процесів, які виконуються людськими ресурсами на комп'ютеризовані;

Традиційними для національної економіки методами зменшення та оптимізації витрат для підприємства є: АВС-аналіз, ХУЗ-аналіз, вартісний аналіз. Основою АВС-аналізу є поняття “центру витрат” – відокремленого функціонально-організаційного процесу або явища, що пов'язаний із формування однорідної сукупності витрат підприємства. Центр витрат може розглядатися як у масштабах усього підприємства, так і окремого структурного підрозділу, або ж іншого об'єкта аналізу.

Наступний метод ХУЗ-аналіз є технологією обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації абсолютної величини витрат підприємства шляхом виявлення та ідентифікації резервів їх зменшення, а також визначення методів мобілізації таких резервів [76]. Групування витрат підприємства у межах ХУЗ-аналізу реалізується як сукупність вирішення послідовних взаємопов'язаних ітерацій. При цьому формується три групи витрат:

- Х – витрат: перші найбільші статті витрат, частка яких складає не менше 50 відсотків сукупних витрат;
- У – витрат: наступні статті витрат, частка яких складає не менше 25 відсотків сукупних витрат;
- Z – витрат: решта статей витрат, частка яких, відповідно, складатиме не більше 25 відсотків сукупних витрат [76].

На практиці підприємства використовує наступні інструменти для зниження витрат (рис. 2.10.).

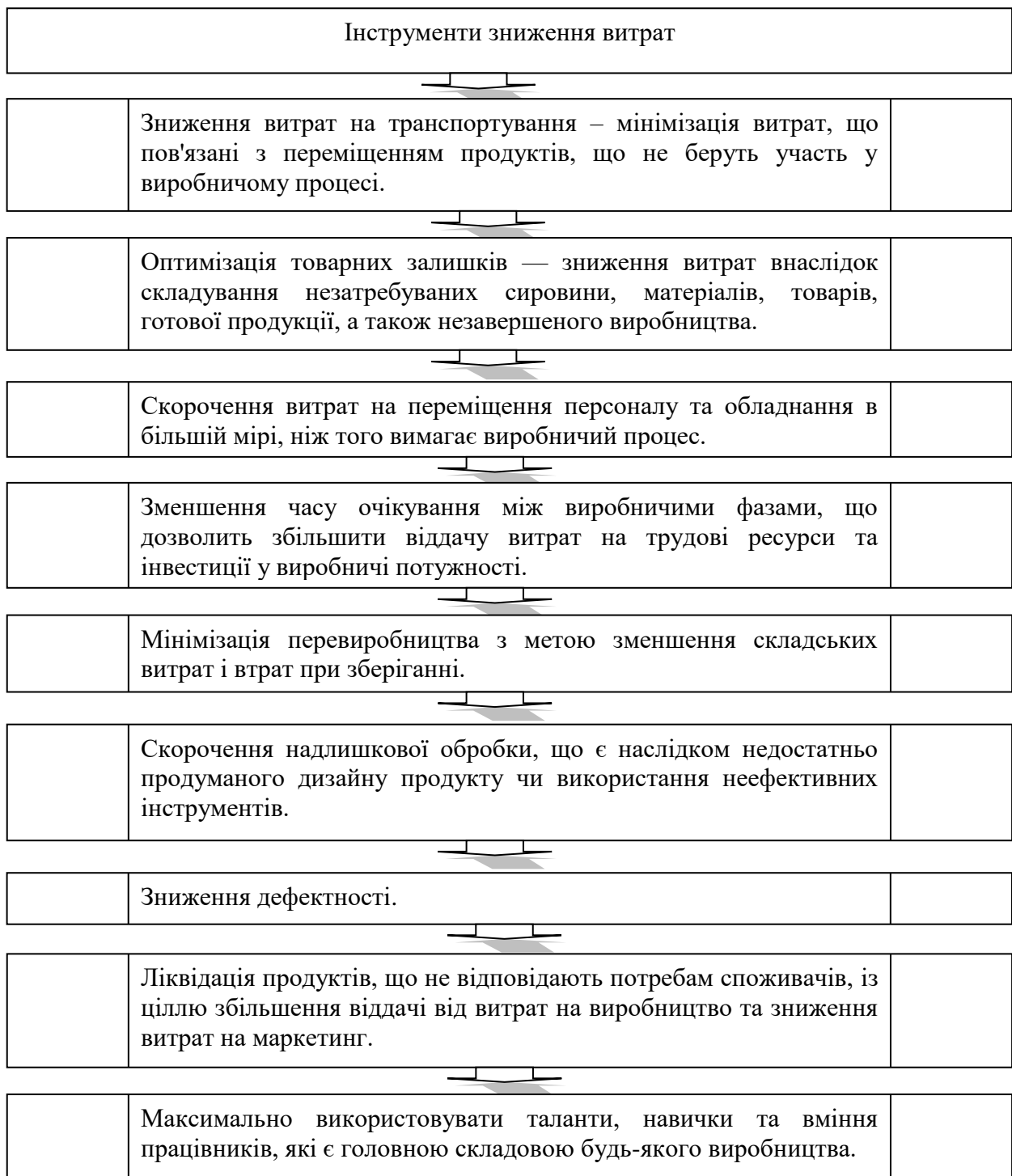


Рис. 2.10. Інструменти для зниження та оптимізації витрат

Розроблено автором

Проаналізувавши підходи щодо мінімізації та шляхи зменшення витрат, що існують в національній економіці, можна сказати, що є всі можливості для застосування концепції ощадливого виробництва.

Висновки до розділу 2

Поступовий перехід національної економіки на ринкові відносини вимагає від керівників підприємств не тільки розробки ринкової стратегії і тактики, а й концепції безпеки, що обов'язково включає спеціальні програми щодо захисту інформаційної, інтелектуальної власності та економічної безпеки. Відповідно, роль керівників, відповідальних за проведення даної роботи на підприємстві, дотримання правил політики безпеки і плану захисту, контролю та моніторингу за правильністю експлуатації, виявлення спроб і фактів порушень та вжиття заходів щодо їх нейтралізації, також виходить на першу позицію.

Скрите чи явне ослаблення практично будь-якої складової інфраструктури підприємства адекватно відбивається на його безпеці, що може вплинути на ефективний процес управління підприємством, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з питаннями економічної безпеки.

Факторні складові політичної та економічної ситуації в країні та світі постійно змінюються і зовнішнє середовище диктує все нові умови, надає нові можливості для зростання. І тільки ті підприємства, які здатні забезпечити свою економічну безпеку, мають можливість для розширення та зростання.

За результатами дослідження можливо зробити висновок, що підприємство є базовим елементом економічної системи і тому зростання національної економіки залежить від стану кожного елемента. Тому забезпечення економічної безпеки підприємства є однією з найбільш важливих і актуальних проблем економічної успішності мікро- та макросередовища бізнесу.

На рівень економічної безпеки підприємства також мають вплив екзогенні фактори, які керівництво на початкових етапах може не розглядати як небезпеку для діяльності, проте їх дуже важко змінити, або послабити їхній вплив з часом.

РОЗДІЛ 3

ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК МЕТОД ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПП “БУД-АРТ”)

3.1. Особливості діяльності підприємств у сфері архітектури

Будівельна галузь в Україні, до складу якої входять підприємства архітектурної галузі, створює велику кількість робочих місць і використовує продукцію всіх галузей національного господарства. Рівень розвитку підприємств будівельної сфери залежить від ряду факторів, а саме: стану фінансування виробничої бази будівництва, рівня якості кадрового потенціалу, рівня поставок будівельної техніки, матеріалів та конструкцій.

Приватне підприємство “БУД-АРТ” (46027, Тернопільська область, місто Тернопіль, бульвар Просвіти, будинок 6-Б) належить за видом діяльності до сфери архітектури. Основним видом діяльності ПП є архітектурне проектування. Послуги ПП “БУД-АРТ” можна охарактеризувати у вигляді діаграми 3.1.



Рис. 3.1. Види діяльності ПП “БУД-АРТ”

Кількість працівників від 10-19 осіб.

Основною метою діяльності підприємства “БУД-АРТ” є збільшення кількості автозаправних станцій та автогазозаправних пунктів через стрімке зростання кількості автотранспортних засобів. Збільшення кількості збудованих об’єктів забезпечуватимуть створення нових робочих місць, поліпшать сервісні умови та зручність обслуговування автовласників, а також збільшать надходження до місцевого й державного бюджетів. Нові високо-технологічно обладнані АЗС також забезпечать населення якісним паливом. АЗС в основному проектується в розрахунку на 250 заправок на добу двома марками бензину –А-95, А-95 преміум (VP), дизельним паливом та дизельним паливом преміум (VP). ПП “БУД-АРТ” проектує на ділянках схеми будівель та споруд з врахуванням функціональної необхідності (рис. 3.2.).

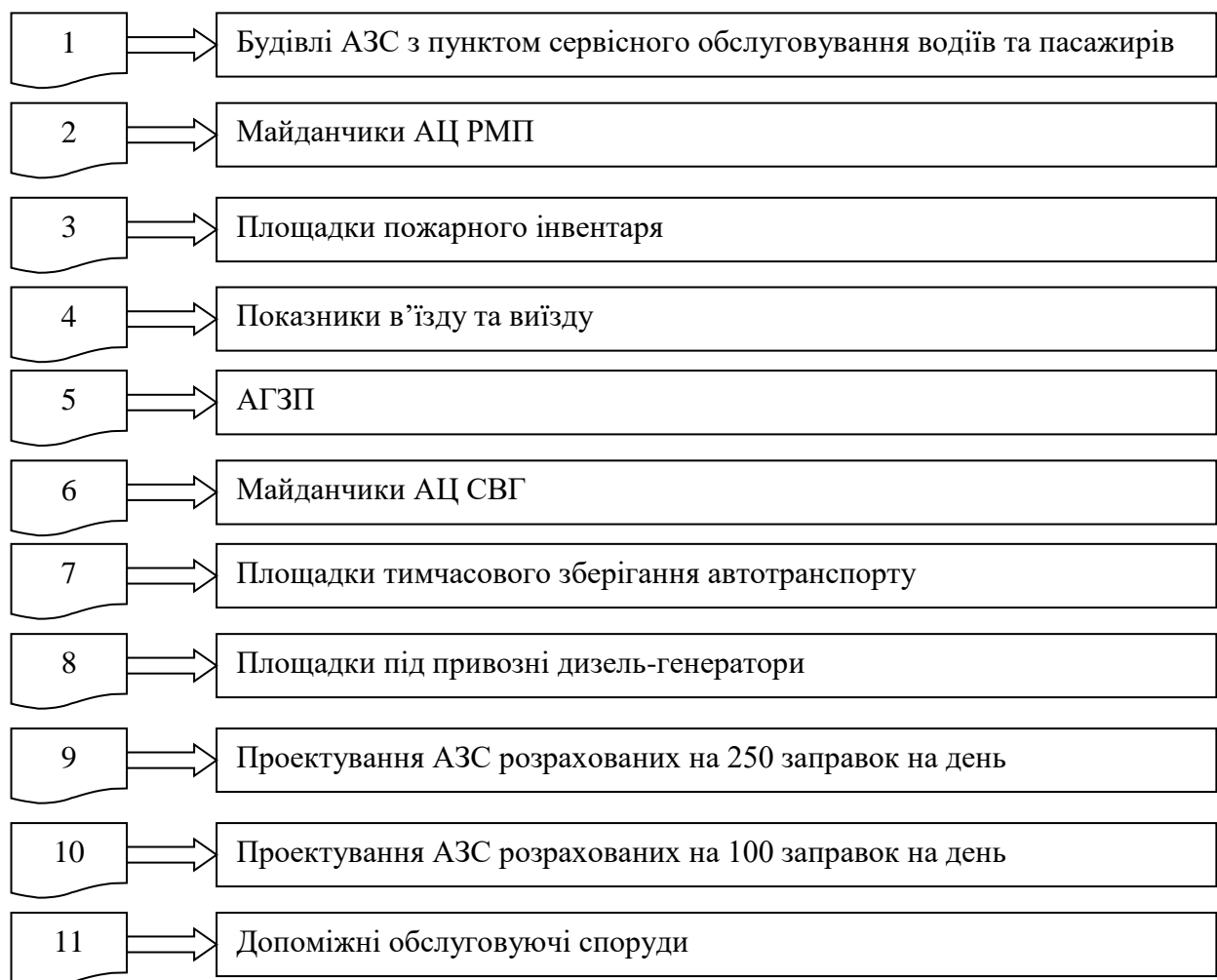


Рис. 3.2. Перелік можливих проектних споруд, які розміщуються відповідно технологічної лінії обслуговування автотранспорту на АЗС

Підприємство також здійснює проектування реконструкцій приміщень з встановленням різних преусоблень (Додаток А). ПП “БУД-АРТ” проводить повний супровід розробки технічної документації з реконструювання існуючих АЗК (Додаток Б) з влаштуванням АГЗП. Проектування здійснюється з врахуванням рекомендацій та проводиться з дотриманням будівельних норм, правил й стандартів. Підприємство наслідує основні принципи “успішного бізнесу” (рис. 3.3.).

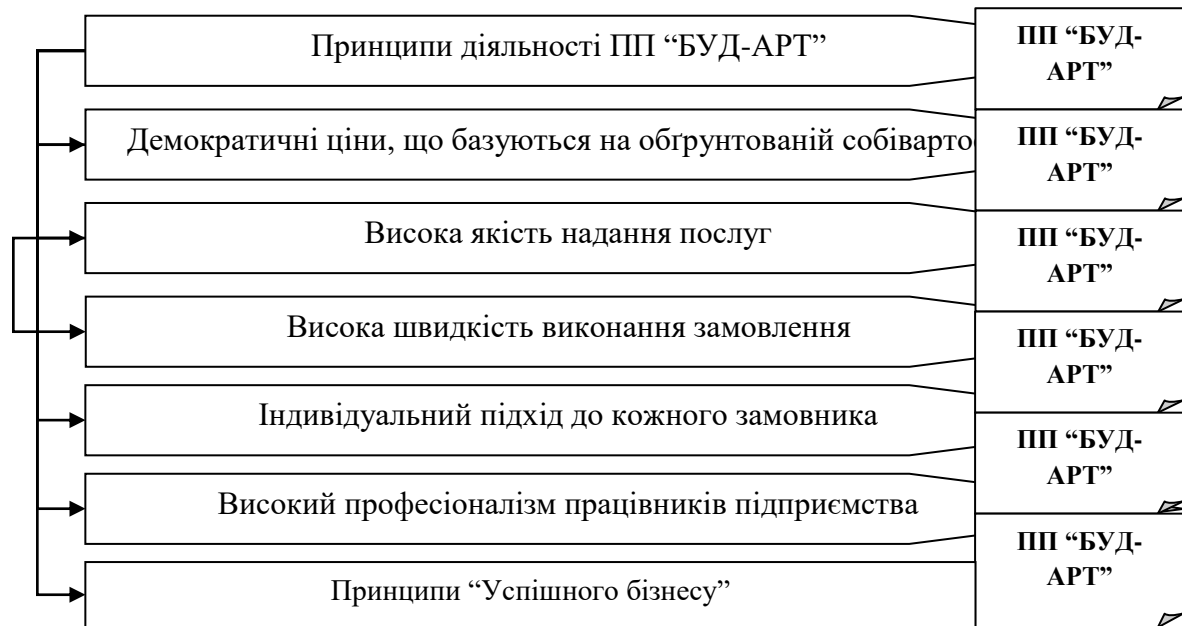


Рис. 3.3. Принципи діяльності ПП “БУД-АРТ”

ПП “БУД-АРТ” надає цілий комплекс послуг по проектуванню АЗС з нуля. Для здійснення замовлення клієнтів компанія має значну виробничо-технічну базу. Підприємство будує взаємовідносини з клієнтами на принципах взаємоповаги і сумлінності, тому кожен клієнт може легко перевірити якість робіт на кожному кроці їх виконання. На кожній стадії ведеться узгодження, знаходиться найкраще рішення й виконується повноцінний контроль з боку клієнта. Підприємство чітко дотримується послідовності виконання проектних робіт:

1. Передпроектна робота.
2. Ескізний проект.
3. Повний проект, або затверджена частина РП (табл. 3.1.).

**Характеристика етапів виконання проектного замовлення
ПП "БУД-АРТ"**

№	Назва етапів	Характеристика етапів
1	Передпроектна робота	На даному етапі затверджуються варіації функціонального зонування і головні експлуатаційно-економічні параметри, а також місце розташування на ділянці будівельного об'єкта.
2	Ескізний проект	Середній етап проектування АЗС. Його опрацювання може здійснюватися паралельно з передпроектною розробкою та базується на її результатах, а також вимогах самого замовника. В ході роботи, на базі проектування та обговорення аналогічних варіантів, затверджується стильова спрямованість, архітектурно-планувальне рішення, приблизні експлуатаційно-економічні параметри. Розробка ескізів виконується разом з клієнтами.
3	Повний проект, або затверджена частина РП	Головний етап проектування відновлення або будівництва автозаправки. Його затверджують. Проектні роботи проводяться з дотриманням всіх державних стандартів. Ця стадія передбачає прийняття головних об'ємно-планувальних, технічних і технологічних завдань.

Характеристика будівельної галузі як конкурентного середовища ПП "БУД-АРТ".

В м. Тернополі функціонує незначна кількість підприємств архітектурно-проектного спрямування, що пояснюється значною складністю та високою собівартістю виконання робіт, а також проблемними аспектами дозвільного характеру (табл. 3.3.).

**Перелік підприємств архітектурно-проектної діяльності
(м. Тернопіль)**

№	Назва	Характеристика
1	ТзОВ "Проект-груп"	Послуги архітектурного проектування.
2	ПП "ВолКаС"	Розробка та оформлення документів в галузі будівництва: проекти, технічні обстеження, інвентаризація об'єктів нерухомості, кошториси. Узаконення самочинного будівництва
3	Архітектор "Підвальный Андрій"	Проектування і перепланування житлових та комерційних приміщень.
4	ТОВ "Протекшн груп"	Послуги архітектурного та будівельного проектування.
5	Архітектурно-проектне бюро "АРКО"	Широкий спектр проектних робіт: нове будівництво, реконструкція, капітальний ремонт.
6	ПП "Украбудсервіс"	Проектні роботи.
7	ТК ТВП "Тернопільархпроект"	Проектування в будівництві.

Продовження таблиці 3.3

8	Тернопільська філія державного підприємства "Державний науково-дослідний та проектно-вишукувальний інститут НДІ проект-реконструкція"	Виготовлення проектної документації на реконструкцію, капітальний ремонт, будівництво, технічне обстеження будівель та споруд.
9	Габарит КЛ	Промислове, монолітне та житлове капітальне будівництво (покрівельні роботи, промислові підлоги, стяжки). Будівництво та проектування басейнів і фонтанів. Проектні роботи. Послуги спецтехніки. Фасадні роботи. Утеплення. Монтаж систем водопостачання
10	Євростиль	Проектні роботи для будівництва. Обстеження та оцінка технічного стану наявних об'єктів, їх технічна інвентаризація.
11	ChuykoArchitecture	Архітектурне проектування. Інтер'єрний, екстер'єрний, ландшафтний дизайн.
12	ПП "Тернобудтехексперт"	Проведення експертизи проектної документації
13	Архітектор "Олег Шевчук"	Архітектурне проектування. Документація на будівництво та її погодження. Конструктивні розрахунки та креслення. Дизайн екстер'єрів, 3D графіка.
14	Тернобуд	Проектування об'єктів промислового та цивільного будівництва, інженерних мереж тепло- та газопостачання.
15	Дизайн-студія "MAS-FORM"	Будівництво об'єктів. Розробка та впровадження дизайну житлових та комерційних приміщень, екстер'єру, ландшафту. Проектна документація. Продаж корпусних, м'яких меблів та виготовлення під замовлення. Художнє оформлення гіпсовою ліпниною.
16	ПСК "Тернопіль коопроєкт"	Будівельне проектування.
17	Дочірнє підприємство "Тернопільський Промбудпроект"	Проектування, будівництво та обстеження житлових та промислових споруд. Монтаж енергосистем, обслуговування житлового фонду, виготовлення інвентарних справ
18	Комунальне підприємство "Місто"	Проектування будівель, інженерно-дослідницькі роботи.
19	ПП "Тернобудтехексперт"	Проведення експертизи проектної документації.
20	ТОВ "Галичинапроект"	Виготовлення проектів.

На діяльність підприємства впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ. Фактори зовнішнього середовища складають фактори непрямої дії впливу на ефективність діяльності та економічну безпеку підприємств будівельної галузі (рис. 3.4.).

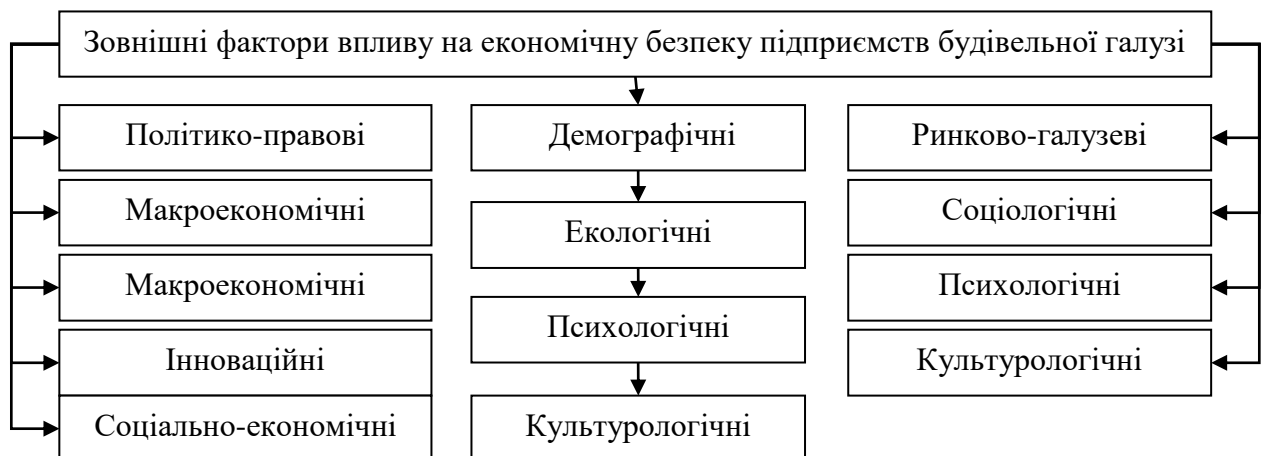


Рис. 3.4. Прямі та непрямі зовнішні фактори впливу на економічну безпеку підприємств будівельної галузі

Фактори внутрішнього середовища мають рівносильний вплив факторам зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємств будівельної галузі (рис. 3.5.).

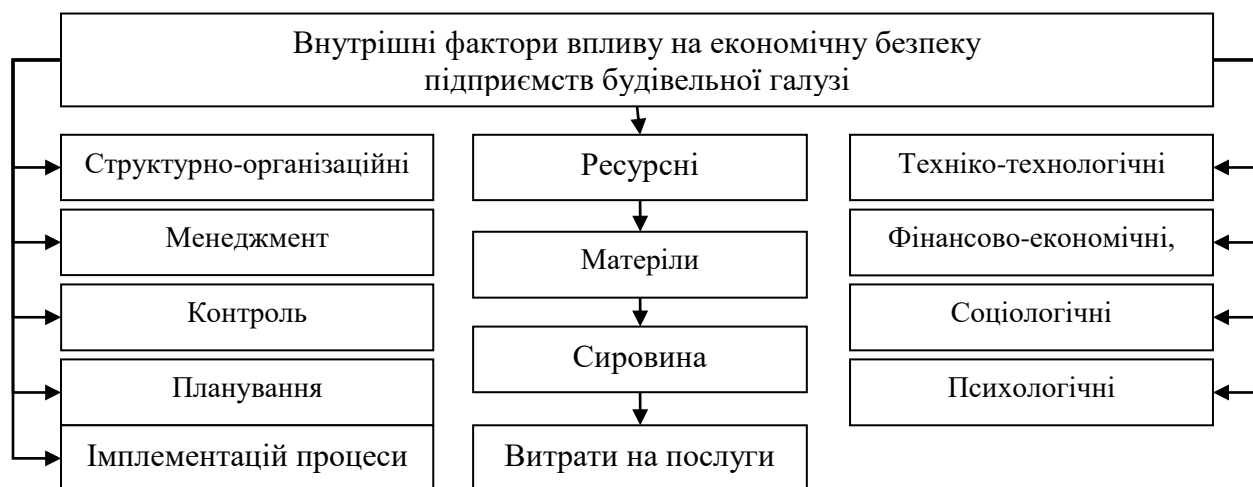


Рис. 3.5. Внутрішні фактори впливу на економічну безпеку підприємств будівельної галузі

Для комплексної оцінки ризиків впливу на стан економічної безпеки підприємств, доцільно було б провести комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, проте через закритий доступ до багатьох джерел інформації, та високу собівартість його виконання, більшість підприємств обмежуються тільки експрес-аналізом.

Дослідивши теорію та практику ведення бізнесу, на нашу думку, система управління підприємствами будівельної сфери з метою забезпечення економічної безпеки в кризових умовах, залежить від антикризової стратегії розвитку.

На даний час здійснено багато досліджень у яких представлено методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування і використання антикризової стратегії розвитку підприємств будівельної сфери в сучасних умовах. Ключові завдання антикризової стратегії, яку розробляють для забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємств, менеджери розробляють самостійно, виходячи з внутрішніх міркувань та поглядів спеціалістів. Проте, в науковій літературі подано схематичний підхід до

встановлення комплексу завдань для створення антикризової стратегії управління підприємствами (рис. 3.6).

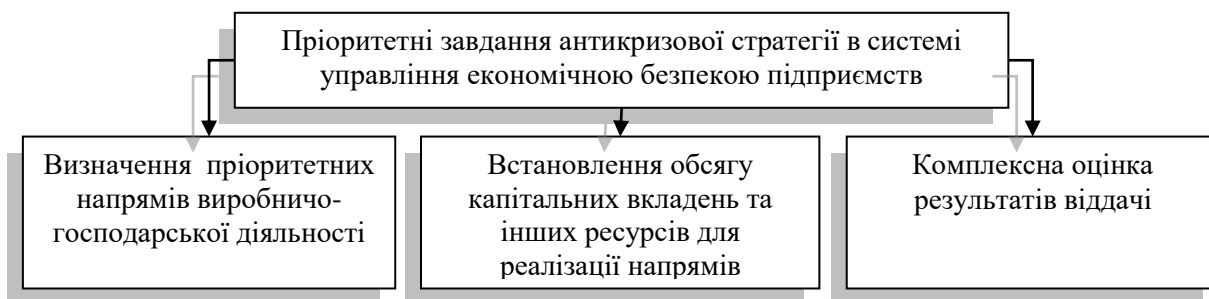


Рис. 3.6. Пріоритетні завдання антикризової стратегії в системі управління економічною безпекою підприємств будівельної галузі

Для укріплення позиції економічної безпеки підприємств закордонні практики використовують позицію “укріплення бізнесу з іноземними партнерами”. Із пріоритетних способів організації бізнесу підприємствами сфери будівництва в Україні є спільне підприємництво на основі об’єднання зусиль з закордонними і місцевими інвесторами з метою створення спільного комерційного підприємства.

Для підприємств будівельної галузі ми рекомендуємо розробити ітераційно-інституційну модель управління бізнесом (рис. 3.7).

Фінансовий стан підприємств будівельної галузі. Рівень розвитку та формування перспективи підприємств будівельної сфери, у першу чергу, повинен характеризуватися їхнім фінансовим станом. В свою чергу, аналіз фінансового стану дає можливість виявити потенційні можливості та загрози, що виникають на шляху розвитку будівельних підприємств.

Витрати ПП “БУД-АРТ” мають пропорційний, до обсягу інвестиційного капіталу, спадаючий характер, що свідчить про ефективність діяльності підприємства. Хоча, протягом останніх десяти років будівельна галузь України характеризується помірною збитковістю. Чистий прибуток підприємств будівельної сфери та рентабельність операційної діяльності мали від’ємні значення протягом 2000-2018 рр., а протягом 2010-2017 рр. в середньому 40% підприємств сфери будівництва в Україні працювали збитково.



Рис. 3.7. Ітераційно-інституційна модель управління бізнесом в будівельній галузі

Фінансовий стан підприємств базується на засадах комерційного розрахунку, що передбачає співставлення результатів і витрат підприємства в системі “максимальні прибутки – мінімальні витрати”. Проте, такий розрахунок може містити потенційний ризик економічній безпеці підприємств, оскільки мінімізація витрат може призвести до зниження якості продукції та надання послуг, а це призводить до зниження кількості клієнтів в часовому розрізі. На нашу думку, необхідно звертати увагу на наступні особливості підприємств будівельної сфери:

- 1) тривалість виконання замовлення;
- 2) рівень капіталомісткості;
- 3) рівень складності впровадження інновацій;
- 4) структура замовлення та складність виконання;
- 5) рівень комунікаційних зв'язків;
- 6) ефективність прийняття управлінських рішень;

7) процес управління документообігом і діловодством;

8) рівень підготовки до виробничих процесів.

Наступні результати в діяльності підприємств будівельної сфери повинні насторожувати керівників:

- чистий збиток від здійснення діяльності;
- тенденція отримання обсягів збитків протягом трьох звітних періодів;
- від’ємний фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування підприємствами;
- значне зниження рентабельності;
- низький рівень компетентності працівників;
- тенденційне скорочення економічних індексів;
- складність отримання дозвільних документів;
- скорочення обсягу капітальних інвестицій;
- скорочення рівня найманих працівників;

Діяльність ПП “БУД-АРТ” та екологічна безпека.

Оскільки аналізований суб’єкт господарювання здійснює діяльність в сфері проектування, то ці процеси безпосередньо впливають на стан навколишнього природного середовища та довкілля. Процес будівництва АЗС повинен відповідати всім вимогам державних будівельних норм, а технічне обладнання, транспортні засоби, споруди та механізми, що експлуатуються мають відповідати нормативним вимогам з охорони праці та пожежної безпеки. Оскільки порушення правил експлуатації та роботи на АЗС може призвести до аварійних ситуацій, вибухів, розливу палива, що може завдати шкоди як навколишньому природному середовищу, так і життю та здоров’ю людини.

На первинному етапі проектування, ПП “БУД-АРТ” отримає комплексну будівельну експертизу та висновок державної екологічної експертизи відповідно до вимог Закону України “Про оцінку впливу на довкілля” від 23.05.2017 № 2059-VIII та Закону України “Про охорону навколишнього природного середовища” від 12.10.2018 № 1264-XII. [2].

Дозвільні процедури повинні бути пройдені перед запуском пілотного проекту АЗС.

3.2. Удосконалення управління економічною безпекою проектних підприємств

Для забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємств необхідно внести наступні корективи в їхню діяльність:

- корегування системності побудови;
- забезпечити інтегрованість загальної системою управління підприємством з зовнішнім середовищем;
- розробити програми орієнтування на стратегічні цілі розвитку підприємств;
- забезпечити комплексний характер формування управлінських рішень;
- компонувати високий динамізм управління;
- розробити варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень;
- змодельовати адекватне швидке реагування на окремі загрози економічним інтересам;
- проводити вчасно перевірку законності прийнятих управлінських рішень;
- розробити модель стратегічної безпеки управлінням підприємством;
- організувати допоміжні бізнес-процеси;
- налагодити належне управління якістю наданих послуг;
- організувати маркетингову службу;
- забезпечити обслуговування діяльності сервісними службами;
- забезпечити інженерно-технічний персонал новітніми технологіями;
- налагодити інформаційне забезпечення та комунікаційні процеси;
- створити службу управління документообігом та персоналом.

Керівництву підприємств будівельної галузі для забезпечення економічної безпеки необхідно контролювати взаємовідносини з контрагентами в таких напрямках:

- відповідальність;
- серйозність партнерських відносин;
- кредитні історії;
- управлінські та юридичні аспекти діяльності контрагентів;
- правоправність договорів.

Також необхідно зміцнити інтелектуально-кадрову безпеку, яка забезпечує зростання продуктивності праці та доходу. При цьому, дуже важливе значення мають сутнісні характеристики фінансово-економічної безпеки підприємств будівельної галузі у контексті визначення видів економічної діяльності, секторів підприємництва, формулювання принципів та завдань безпеки, розробки механізму її забезпечення. Зокрема для підприємств будівельної галузі пріоритетними є завдання щодо зростання ефективності матеріального забезпечення, зростання результативності взаємодії із зацікавленими особами.

У межах кожного з джерел загроз фінансово-економічній безпеці можливе погіршення життєздатності підприємства або його функціональних складових, що потребує їх моніторингу та управління. Для цього пропонуємо створити матрицю вибору стратегії зміцнення економічної безпеки будівельного підприємства (рис. 3.8.).

За допомогою матриці вибору стратегії зміцнення економічної безпеки будівельного підприємства можна корегувати діяльність підприємства здійснюючи:

- прогноз впливу різних факторів на діяльність підприємства;
- оцінку потреб співпраці;
- координацію побудови відносин;

- доведення пропозицій із покращання умов взаємодії та удосконалення економіко-правового підприємницького середовища в сфері будівництва

Стан економічної безпеки підприємства	Прийнятний	Системного планового забезпечення	Комплексного гарантування	Відшкодування збитку
	Задовільний	Швидкого реагування	Раптового реагування	Часткового врахування
	Низький та критичний	Інституціоналізації та послідовного зміцнення	Сегментованого забезпечення	Делегування функцій
		Високі (фінансові можливості перевищують необхідні витрати на гарантування безпеки)	Середні (фінансові можливості відповідають потребам у витратах на забезпечення)	Малі (фінансові можливості не дозволяють повною мірою здійснювати діяльність із забезпечення безпеки)

Фінансові можливості підприємства відносно реалізації заходів із безпеки

Рис. 3.8. Матриця обрання стратегії зміцнення економічної безпеки будівельного підприємства

Для оцінювання та прогнозування, а також вияву факторів впливу на економічну безпеку будівельного підприємства необхідно використовувати моделі регресійної залежності характеристик безпеки від зміни показників фінансово-господарської діяльності, а також можна адаптувати методіку іноземних науковців – матрицю SWOT-аналізу.

В процесі діяльності будівельно-проектних підприємств можна використовувати доміантні напрямками вдосконалення методіки оцінки економічної безпеки: визначення стану безпеки на противагу розрахунку інтегрального показника її рівня; диференціація індикаторів безпеки для різних видів проектних підприємств, а також етапів у послідовності оцінювання.

Висновки до розділу 3

Економічна безпека підприємств є комплексним інструментарієм, який забезпечує дієздатність та функціонування в умовах значних загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ. У результаті дослідження нами запропоновано ряд напрямів та окреслено комплекс особливостей управління економічною безпекою будівельно-проектних підприємств, а також виявлено основні елементи, які мають безпосередній вплив на процес управління. В процесі дослідження було охарактеризовано елементи зовнішніх та внутрішніх загроз, що створює базове підґрунтя для формування й реалізації стратегії управління економічною безпекою ПП “БУД-АРТ”. Нами запропоновано створити організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства.

Підвищення ефективності системи заходів у сфері економічної безпеки потребує розробки комплексу управлінських задач та рішень, які можуть зміцнити позицію підприємства у ринковому середовищі.

Для підприємств необхідно розробити стратегію, тактику та механізм забезпечення управління економічною безпекою з врахуванням ризиків та негативних факторів впливу зовнішнього середовища.

Проектно-будівельні підприємства спеціалізуються специфічними видами діяльності, які мають високі рівні ризику та залежності від зовнішніх чинників. Їхня діяльність відноситься до складних розрахунково-математичних процесів з високими вимогами точності розрахунків. Дані підприємства функціонують в нестабільному фінансово-економічному, політичному та соціальному середовищах, що створює негативний вплив на економічну безпеку, яку у зв'язку з екзогенними чинниками важко уникнути, або послабити її вплив. Описані види діяльності вимагають проходження багатьох дозвільних процедур, що є достатньо складним процесом, притаманним для економік змішаного типу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проблеми з управління витратами на проектних підприємствах будівельної галузі займають одну третю частину всіх управлінських задач в загальній системі управління. Витрати можуть розраховуватися як в розрізі на одиницю виробництва, надання послуг, так і на загальновиробничі потреби. Для ефективного групування витрат та здійснення їх класифікації повинна створюватися СУВ. Дана система створюється узгоджено із врахуванням усіх функцій управління підприємством.

Управління витратами є частиною всього управління підприємства “БУД-АРТ”, і тому існує необхідність детального вивчення та вдосконалення саме формування рівня витрат. Управління витратами полягає у цілеспрямованому вивченні впливу на витрати внутрішніх та зовнішніх чинників для зміни їхнього складу, структури або поведінки у зв'язку зі зміною умов виробничо-господарської діяльності підприємства.

Встановити існуючі проблеми формування, розподілу та контролю витрат на підприємстві з метою забезпечення економічної безпеки є основним завданням керівництва, що зводиться до визначення причин недостатньої оперативності обліку витрат, відсутності надійних критеріїв оцінки ефективності діяльності в сфері управління витратами та недорозвиненості системи мотивації.

З метою удосконалення управління витратами в контексті забезпечення економічної стійкості необхідно провести ряд рекомендованих заходів, а саме:

- 1) зменшити трудомісткість робіт та надання послуг пов'язаних з розрахунку та контролю витрат підприємства;
- 2) оптимізувати процес розрахунку та визначення величини витрат на підприємстві;
- 3) зменшити постійні витрати на підприємства;
- 4) зменшити собівартість продукції на підприємстві.

Із зростанням вартості ресурсів, витрати підприємств зростають, виробництво товарів та надання послуг зменшується, відбувається стагнація бізнесу, що призводить до витіснення виробника з ринку, а отже виникає загроза економічній безпеці підприємства.

В процесі проведення дослідження були виконані наступні завдання:

- визначено основні підходи щодо трактування термінів “економічна безпека підприємства” та категорійний апарат в системі управління витратами;
- охарактеризовано механізм забезпечення управління системою витрат за умов дотримання належного рівня економічної безпеки;
- розглянуто основні наукові підходи до формування надійної системи управління витратами в розрізі мінімізації витрат проектно-будівельних підприємств;
- сформовано основні групи показників економічної безпеки проектних підприємств;
- здійснено класифікацію загроз економічній безпеці суб’єктів господарювання;
- розроблено модельну карту ризиків проектної діяльності підприємств в Україні;
- встановлено складові економічної безпеки;
- проведено формування системи оцінки рівня економічної безпеки підприємств за основними групами показників:
 - 1) виробничі;
 - 2) техніко-технологічні;
 - 3) фінансові;
 - 4) кадрові.

В роботі розглянуті особливості та основні принципи діяльності ПП “БУД-АРТ”, а також конкурентне та ринкове середовище його функціонування. Наведено моделі заходів протидії зовнішнім загрозам та використання

внутрішніх переваг для забезпечення економічної стійкості досліджуваного суб'єкта господарювання.

Встановлено, що фактори зовнішнього середовища, які зумовлюють загрози господарській діяльності проектних підприємств та зростанню його неконтрольованих витрат, переважно викликані зовнішніми процесами, що вимагає обережності у прогнозах, щоб найбільшою мірою компенсувати втрати та знизити їх рівень.

Виявлено, що точну оцінку рівня економічної безпеки проектних підприємств можна розрахувати за допомогою інтегрального показника економічної безпеки. Для цього необхідно встановити ендогенні показники загроз:

- втрата частки ринку;
- рівень фінансової нестабільності;
- посилена конкуренція в галузі;
- зростання собівартості виконання замовлень;
- складність в отриманні дозвільних документів;
- відсутність страхування ризиків діяльності;
- закритість інформаційної бази;
- витіснення національних виробників з внутрішнього ринку;
- зростання соціальної незахищеності.

В роботі обрано та систематизовано функціональні складові економічної безпеки підприємницької діяльності й визначено відповідні управлінські впливи, що становлять набір дій щодо недопущення виникнення ризиків, виходячи з наявних загроз зовнішнього середовища.

В роботі запропоновано підходи до мінімізації несприятливого впливу зовнішніх факторів на економічну безпеку підприємств. З цією метою визначено методи управління ризиками: локалізації, дисипації, уникнення, компенсації.

У роботі уточнено сутність управління витратами як особливого напрямку менеджменту в межах забезпечення економічної безпеки, що реалізовується в умовах потенційно можливого ризику й ґрунтується на своєчасному виявленні та оцінці ризик-факторів впливу на діяльність проектних підприємств будівельної галузі.

Удосконалено процес формування комплексу заходів щодо профілактики деструктивних чинників (стану небезпеки) у підприємницькій діяльності.

Для ПП “БУД-АРТ” пропонуємо наступні засоби для зміцнення економічної безпеки:

- 1) забезпечення ліквідності підприємства;
- 2) впровадження інформаційних технологій та сучасного обладнання для підвищення його рентабельності і конкурентоспроможності;
- 3) вибір та впровадження наукових методів оцінки рівня економічної безпеки:
 - моніторингу за основними соціально-економічними показниками і зіставлення їх із граничними значеннями;
 - експертної оцінки;
 - аналізу й обробки сценаріїв;
 - оптимізації;
 - багатовимірного статистичного аналізу.

Рівень економічної безпеки підприємства “БУД-АРТ” можна зміцнити за допомогою:

- розкриття базису можливостей диференціації бізнесу;
- розвиток і реалізація внутрішнього потенціалу підприємства;
- покращання інвестиційної привабливості;
- зміцнення стратегії управління витратами;
- запровадження моніторингу рівня економічної безпеки підприємств;
- зміцнення партнерських позицій;
- закріплення довгострокової стратегії “сталого розвитку бізнесу”.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Artemenko, L. (2016). The system of enterprise economic security: international and Ukrainian content, *World scientific news*, URL: <http://www.worldscientificnews.com/wp-content/uploads/2016/06/WSN-57-2016-695-705.pdf>
2. Avanesova, N., Chuprin, Y. (2017). Enterprise economic security: essential characteristics of the concept, *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2017. №. 1 (1), URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/125055-266549-1-SM%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/125055-266549-1-SM%20(2).pdf)
3. Blank, I.A. (2004). *Upravlenie finansovoi bezopasnost'yu predpriyatiya* [Financial Enterprise Security Management]. Kiev: Elga, Nika-Tsentr
4. Godel M., Harms, A., Jones, S., Mantovani, I. (2016), Reducing costs and barriers for businesses in the single market, *Study for the IMCO Committee*, URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/578966/IPOL_STU\(2016\)578966_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/578966/IPOL_STU(2016)578966_EN.pdf)
5. Veblen, Th. (1999). The theory of business enterprise, URL: <https://www.businessbuildersbanquet.com/software/veblen2.pdf>
6. Vivchar, O., Redkva, O. (2018). Analysis of indicators impact on economic security of enterprises in the context of socio-humanitarian components, *Economics. Ecology. Socium*, Vol. 2, № 3, URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/77-Article%20Text-70-3-10-20190108.pdf>
7. (С)БО 16 “Витрати”. URL: <http://proaudit.com.ua/standart/p-s-bo-16-vitrati.phtml>
8. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства: Навчальний посібник / В.Г. Алькема, Н.М. Літвін, О.С. Кириченко. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права “КРОК”», 2015. – 320 с.

9. Балакірєва О.М. Розвиток підприємництва в Україні: інституційне середовище та громадська думка населення / Балакірєва О.М., Ноур А.М. // Економіка і прогнозування. – 2015. – № 2. – С. 7-24.
10. Безугла Н.С. Економічна безпека підприємства. Суть економічної безпеки підприємства: підруч. / Н.С. Безугла. – Д.: Колос, 2010. – 67 с.
11. Белоусова І. А. Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності в умовах глобальної фінансової кризи: монографія / [за ред. О. А. Кириченка, М. П. Денисенка, В. С. Сідака]. – К.: ІМБ Ун-ту “Крок”, 2010. – С. 95-182.
12. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И. А. Бланк. – Изд. 2-е перераб. и доп... – К.: Ника-Центр: Эльга, 2011. – 656 с.
13. Бойкевич О. Р. Ідентифікація ризиків і загроз економічній безпеці торговельного підприємництва та пріоритети регіональної політики їх мінімізації / О. Р. Бойкевич, О. Я. Мандрик // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сборник научных трудов. – Донецк: ДонНУ, 2011. – С. 32-41.
14. Брігхем Е. Ф. Основи фінансового менеджменту: пер. з англ. / Е. Ф. Брігхем; ДНУ ім. Т.Г. Шевченка. – К.: ВАЗАКО: Молодь, 2009. – 1000 с.
15. Гаврильченко О. В. До питань практичного використання класифікації витрат підприємства / О. В. Гаврильченко // Актуальні проблеми розвитку обліку, аудиту, фінансів і менеджменту в агропромисловому виробництві України : міжнар. наук.-практ. конф., 20-21 листопада 2008 р.: матеріали. – Х.: ХНАУ, 2008. – С. 38-40.
16. Гайдаєнко О.М. Стратегічне управління витратами на прикладі підприємств виноградарської галузі одеського регіону. Вісник соціально-економічних досліджень, 2012 рік, випуск 4 (47). С. 168-173
17. Говорушко Т. А. Механізм фінансового забезпечення малого підприємництва у харчовій промисловості / Т. А. Говорушко // Економіка АПК. – 2008. – № 3. – С. 84-90.

18. Гришко Н. В. Методологія управління витратами промислових підприємств (вугледобувна промисловість): монографія / Н. В. Гришко. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2009. – 403 с.
19. Дмитрієв І.А., Близнюк А.О., Онісіфорова В.Ю. Управління економічною безпекою автотранспортного підприємства: Монографія. – Харків: ХНАДУ, – 237 с.
20. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник / [Небава М. І., Міронова Ю.В.] – Вінниця: ВНТУ, 2017. – 73 с.
21. Живко З. Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства /З. Б. Живко// Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка. – 2014. – Вип. 3. – С. 37-42.
22. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва: навчальний посібник/ Г.В.Соломіна. – Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. – 234 с.
23. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ. Кондор. – 2006 р., 355 с.
24. Завгородній А. Г. Фінансово-економічний словник / Завгородній А. Г. – Львів: Видавництво Нац. університету “Львів політехніка”, 2005. – 713 с.
25. Загорельська Т.Ю. Моніторинг ризиків фінансової небезпеки підприємства. *Економічний простір*. № 95, 2015. С. 189-900.
26. Занора В.А. Управление затратами предприятий: планирование производственных затрат / В. А. Занора // Экономика и управление. – 2013. – № 1 (87). – С. 82-86.
27. Зарубіжний досвід з управління якістю продукції: зб. наук. праць /наук. ред. Р.І. Лимачівський. – Кіровоград: КДТУ, 2002. – 388 с.
28. Іванова К.В. Ідентифікація та класифікація нематеріальних активів та проблеми їх визначення. /К.В. Іванова // Облік, аналіз, аудит. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/98-104.pdf>
29. Ільчук В., Садчиков В. Шляхи підвищення фінансово-економічної безпеки підприємств аграрного бізнесу / В. Ільчук, В. Садчиков // Вісник

Чернігівського державного технологічного університету. – 2013. – № 2(66). – С. 209-217.

30. Кириченко О.А. Управління фінансово-економічною безпекою / О.А. Кириченко, С.М. Лаптев, П.Я. Пригунов, О.І. Захаров та ін.: навчальний посібник / За ред. Сідака В.С. – К.: Дорадо-Друк, 2010. – 480 с.
31. Ковальчук Н. О. Підходи щодо оцінювання фінансово-економічної безпеки вітчизняних підприємств / Н. О. Ковальчук, А. Г. Корбутяк // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 10. – С. 249-255.
32. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарев, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
33. Колесников О. В. Основи наукових досліджень. 2-ге вид. випр. та доп. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 144 с.
34. Колісник Г. Система управління витратами та її елементи. / Г. Колісник // Збірник наукових праць ЧДТУ. Випуск 35. Частина II. С. 110-118.
35. Круглянюк А. В. Підходи до оцінки ефективності стратегічного управління підприємством / А. В. Круглянюк // Вісник ЧТЕІ КНТЕУ. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2018. – Вип. I-II (65-66). Економічні науки. – 464 с.
36. Курило О.Б. Механізм управління витратами машинобудівних підприємств / О.Б. Курило / Економічний простір: Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2011. – С. 269-280
37. Курило О.Б. Оцінювання впливу рівня витрат та механізму їх розподілу за видами продукції на формування асортиментної політики підприємства / О.Ю. Ємельянов, О.Б. Курило // Теоретичні та прикладні питання економіки: Зб. наук. пр. – К.: Видавничо-поліграфічний центр “Київський університет”, 2008. – Вип. 16. – С. 71-79.
38. Лазарева А. П. Фінансово-економічна безпека підприємства та механізм її забезпечення. / А. П. Лазарева // Теоретические и практические научные инновации. С. 130-134.

- 39.Леонова С.В. Система “точно в термін”: історія виникнення та використання на вітчизняних підприємствах. / С.В. Леонова та О.О. Ізьо // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. URL: <http://ena.lp.edu.ua>
- 40.Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. / О. М. Ляшенко. – 2-ге вид., переробл. – К.: НІСД, 2015. – 348 с.
- 41.Мальцев М. Особенности постановки управленческого учета на промышленных предприятиях [сайт] М. Мальцев // Консалтинговая группа “Здесь и сейчас”. URL: www.zis.by/articles/consult/0002346/
- 42.Матюшина Ю. І. Класифікація витрат як передумова організації управління підприємством. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Економіка і регіон № 2 (39) – 2013 – ПолтНТУ. С. 98-103
- 43.Меренюк Т.В. Бенчмаркінг – шлях до конкурентних переваг // Наука та практика. – 207: 36. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. / Кол. авт. – Полтава, 2007. – С. 152-153.
- 44.Модельовання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: Монографія / В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк та ін.; За ред. В.М. Гейця. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 240 с.
- 45.Нападовська Л. В. Управлінський облік: монографія / Л. В. Нападовська. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – 450 с.
- 46.Орлов П.І. Основи економічної безпеки фірми / П.І. Орлов, В.Є. Духов. – Харків: Прометей-Пресс, 2004. – 201 с.
- 47.Основи економічної безпеки: [підручник] / О.М. Бандурка, В.Є. Духов, К.Я.Петрова, М. Черн’яков. – Х.: Вид-во Національного університет. внутр. справ, 2003. – 236 с.
- 48.Остапенко Т.М. Економічна сутність управління витратами. /Т.М. Остапенко // Вісник СумДУ. Серія “Економіка”, № 2, 2013, С. 85-91

- 49.Отенко І., Преображенська О. Аналітичний інструментарій управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, № 5(155). 2014. С. 203-209.
- 50.Охріменко А.Г. Основи менеджменту: Навч. посіб. / А.Г. Охріменко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 130 с.
- 51.Оцінка та управління економічною безпекою підприємства (на прикладі гірничо-збагачувальних комбінатів України): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / С.В. Капітула; Криворізь. техн. ун-т. – Кривий Ріг, 2009. – 20 с.
- 52.Паскалова А.Г. Фінансовий контролінг в управлінні витратами підприємств. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2016/dis_Paskalova.pdf
- 53.Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / А.М. Поддєрьогін, Л.Д. Буряк, Н.Ю. Калач та ін. – К.: КНЕУ, 2001. – 294 с.
- 54.Пономаренко, В. С., Кавун, С. В. (2008). Концептуальні основи економічної безпеки. Монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 256 с.
- 55.Пустова І. В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки. / І. В. Пустова // Економічна наука. С. 39-42.
- 56.Редченко К. Маленькими шагами к большому успеху: кайзен-костинг. URL: <http://www.management.com.ua/finance/fin036.html>
- 57.Рижикова Н.І., Накісько О.В. Управління витратами: навчальний посібник. – Харків: ХНТУСГ, 2013. – 198 с.
- 58.Рудніченко Є.М. Перспективи використання нетрадиційних методів управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах / Є.М. Рудніченко // Економіка і регіон №5 (54) – 2015 – ПолтНТУ. С. 40-46
- 59.Сержанов В. В. Категорія витрат виробництва та управління витратами виробництва в короткостроковому періоді // Регіональні студії. Науковий збірник – Ужгород, 2002. – № 4. – С. 13-17.

60. Сисоліна Н. П. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Кіровоград: КНТУ, 2014. 226 с.
61. Скрипник М.І. Розвиток бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю витрат та калькулювання собівартості продукції. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/737/1/%D0%A1%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%BF%D0%BD%D0%B8%D0%BA.PDF>
62. Судоплатов А.П. Безпека підприємницької діяльності: навч. посібник / А.П. Судоплатов, С.В. Лекарєв. – Л.: ОЛМА-ПРЕС, 2011. – 327 с.
63. Ткаченко А.А. Проблема забезпечення економічної безпеки на підприємстві / А.А. Ткаченко // Моделювання та прогнозування економічних процесів: матеріали XII науково-практичної конференції (18 квітня 2018 року). – К.: НТУУ “КПІ ім. Ігоря Сікорського”, 2018. – 60 с.
64. Тумар М.Б. Основи економічної безпеки підприємства: Навч. посіб. / М.Б. Тумар. – К.: “Хай-Тек Прес”, 2008. – 232 с.
65. Фаріон А.І. Прогнозування доходів і видатків державного сектору економіки. / А.І. Фаріон // Науковий вісник Ужгородського університету 2011. Серія Економіка. Спецвипуск 33. Частина 2. С. 276-285
66. Фаріон, А. І. Моделі прогнозування ймовірності банкрутства / А. І. Фаріон // Економіка і ринок: облік, аналіз і контроль. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – Вип. 13. – С. 267-271.
67. Фещур Р.В. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва / Р.В. Фещур, Н.Р. Яворська, Т.В. Меренюк // Вісн. Нац. Ун-ту “Львів. Політехніка”. Менедж. та підприємництво в Україні: етапи становлення і пробл. розв. – 2007. – № 605. – С. 43-49.
68. Формування державного механізму управління економічною безпекою підприємництва: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 [Електронний ресурс] / Т.В. Хайлова; Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк, 2004. – 17 с.
69. Цимбалюк Л.Г. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару. / Л.Г. Цимбалюк, Н.П. Скригун //

Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу № 3(15)2011. С. 88-95.

70. Чаговець Л.О. Моделі оцінки та аналізу економічної безпеки підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.11 / Харківський національний економічний університет. – Харків., 2010. – 20 с.
71. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання. Ч.І: Монографія. / Череп А. В. – 2-ге вид., стереотип. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2007. – 368 с.
72. Череп А.В. Управление затратами по видам деятельности / А.В. Череп // Бизнес-информ. – 2007. – №1. – С. 59-62
73. Череп А.В. Управління собівартістю, як необхідна передумова життєдіяльності підприємства / А.В. Череп // Актуальні проблеми сучасних наук: теорія та практика: міжнар. наук.-практ. конф., 1-8 черв. 2005 р.: матер.. – К., 2005. – Т. II. – С. 132-133.
74. Чимшит С.І., Бойко Т.Ю. Особливості системи “директ-костинг” в процесі здійснення управлінської діяльності підприємницького кластера. *Економіка і регіон* № 1 (32) – 2012 – ПолтНТУ. С. 203-207.
75. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Ч-75 Управління витратами: навч. посіб. / М. В. Чорна, П. В. Смірнова, Р. М. Бугріменко, 2017. – 166 с.
76. Чубірка Г.І. Методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах./ Г.І.Чубірка // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2016. С. 118-124.
77. Ющак Ж.М. Класифікація витрат, орієнтована на ефективне управління підприємством. / Ж.М. Ющак // Вісник ЖДТУ. 2012. № 3 (61).
78. Ярова Ю.О., Артеменко Л.П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/80129-168557-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/80129-168557-1-SM%20(1).pdf)

ЗАКОНИ ТА НОРМАТИВНІ АКТИ

1. Закону України “Про оцінку впливу на довкілля” від 23.05.2017 № 2059-VIII. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T172059.html
2. Закону України “Про охорону навколишнього природного середовища” від 12.10.2018 № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12/page>
3. Державні будівельні норми України. Планування і забудова територій. ДБН Б.2.2-12:2018. URL: http://dipromisto.gov.ua/files/NMD/DBN_B.2.2-12_2018.pdf
4. Закону України “Про державну експертизу землепорядної документації” від 27.06.2015 № 1808-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1808-15>
5. Закону України “Про охорону атмосферного повітря” від 18.12.2017 № 2707-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2707-12>

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

**Юридичний факультет
Кафедра економічної безпеки та фінансових розслідувань**

ЧЕМЕРИС Оксана Володимирівна

**УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ
ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
(на матеріалах ПП “БУД-АРТ”)**

Спеціальність
073 «Менеджмент»

Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

ТЕРНОПІЛЬ -2019