

## ТЕМА 5

### ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

**Мета:** засвоєння принципів управління витратами та їхнього впливу на прибутковість підприємства; набуття навичок оптимізації витрат та використання точки беззбитковості для планування діяльності.

**Основні поняття:** менеджмент витрат, постійні витрати, змінні витрати, прямі витрати, непрямі витрати, точка беззбитковості, калькуляція собівартості, оптимізація витрат, управлінський облік, накладні витрати.

#### План

1. Сутність та значення менеджменту витрат.
2. Класифікація витрат: постійні, змінні, прямі, непрямі.
3. Взаємозв'язок між витратами, обсягом виробництва і прибутком.
4. Значення калькуляції собівартості у міжнародному бізнесі.

#### 1. Сутність та значення менеджменту витрат.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та зростання конкуренції ефективно управління витратами є одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства. Менеджмент витрат являє собою комплексний і безперервний процес планування, аналізу, контролю та оптимізації витрат з метою підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення стабільної прибутковості. Особливої актуальності менеджмент витрат набуває в умовах міжнародного бізнесу, де підприємства стикаються з впливом валютних коливань, митно-тарифного регулювання, податкових відмінностей та підвищених фінансових ризиків.

Раціональне управління витратами дозволяє підприємствам не лише знижувати собівартість продукції, а й формувати гнучку цінову політику, що сприяє зміцненню конкурентних позицій на внутрішніх і зовнішніх ринках.

**Менеджмент витрат охоплює сукупність управлінських дій,** спрямованих на забезпечення ефективного використання фінансових і матеріальних ресурсів підприємства. Насамперед він передбачає ідентифікацію витрат, що полягає у визначенні та класифікації основних статей витрат, таких як виробничі, адміністративні, збутові та фінансові витрати. Чітке розмежування витрат дозволяє встановити їх структуру та визначити найбільш витратомісткі напрями діяльності.

Важливою складовою менеджменту витрат є планування, яке включає прогнозування майбутніх витрат і формування бюджетів відповідно до стратегічних і тактичних цілей підприємства. Контроль витрат забезпечує постійний моніторинг фактичних показників та їх порівняння з плановими значеннями, що дає змогу своєчасно виявляти відхилення. Завершальним етапом є оптимізація витрат, яка спрямована на усунення неефективних витрат, підвищення продуктивності праці та вдосконалення бізнес-процесів.

Менеджмент витрат є невід'ємною складовою фінансової стратегії підприємства, оскільки безпосередньо впливає на рівень прибутковості, фінансову стійкість і формування цінової політики.

**Значення менеджменту витрат** полягає передусім у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Завдяки ефективному управлінню витратами компанія може знижувати собівартість продукції та пропонувати споживачам більш привабливі ціни без втрати якості. Окрім цього, менеджмент витрат сприяє оптимізації використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів, що дозволяє уникати перевитрат і підвищувати загальну ефективність діяльності.

Важливою функцією управління витратами є контроль фінансових ризиків, оскільки систематичний аналіз витрат дає змогу прогнозувати можливі відхилення та своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Також менеджмент витрат відіграє ключову роль у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства, підтримуючи реалізацію довгострокових цілей, таких як вихід на нові ринки, розширення виробництва або впровадження інноваційних технологій.

Подані в таблиці елементи менеджменту витрат відображають логічну послідовність управлінського процесу - від виявлення витрат до їх оптимізації. Комплексне застосування цих елементів забезпечує системний підхід до управління фінансами підприємства та сприяє підвищенню його економічної ефективності.

**Таблиця 5.1 - Основні елементи менеджменту витрат**

Елемент	Характеристика	Мета застосування
Ідентифікація витрат	Визначення статей витрат	Виявлення основних джерел витрат
Планування витрат	Прогнозування та встановлення бюджетів	Контроль і ефективне використання ресурсів
Контроль витрат	Моніторинг фактичних витрат	Виявлення відхилень та їх корекція
Оптимізація витрат	Зниження непотрібних витрат	Підвищення ефективності та прибутковості

Менеджмент витрат є важливим інструментом фінансового управління, що забезпечує раціональне використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Його ефективна реалізація дозволяє не лише контролювати рівень витрат, а й активно впливати на фінансові результати та стратегічний розвиток компанії. В умовах міжнародної економічної діяльності роль менеджменту витрат зростає, оскільки саме він сприяє мінімізації ризиків, адаптації до зовнішніх змін і досягненню стійких конкурентних переваг.

## **2. Класифікація витрат: постійні, змінні, прямі, непрямі.**

Для ефективного менеджменту витрат підприємства важливе значення має чітке розуміння їхньої структури та економічної природи. Саме класифікація витрат дозволяє систематизувати інформацію про витрати, оцінити їх вплив на фінансові результати та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Витрати підприємства поділяються за різними ознаками, зокрема за характером їх зміни залежно від обсягу виробництва та за можливістю віднесення до конкретного продукту, проекту або підрозділу. Найбільш поширеними та практично значущими є постійні, змінні, прямі та непрямі витрати.

**Постійні витрати (Fixed Costs)** характеризуються тим, що їх величина не змінюється зі зростанням або зменшенням обсягів виробництва чи реалізації продукції у короткостроковому періоді. До таких витрат належать орендна плата за виробничі та офісні приміщення, заробітна плата адміністративного персоналу, а також амортизаційні відрахування на обладнання. Постійні витрати формують базовий рівень фінансових зобов'язань підприємства та визначають мінімальний обсяг доходів, необхідний для покриття витрат і забезпечення беззбиткової діяльності.

**Змінні витрати (Variable Costs)** безпосередньо залежать від обсягу виробництва або продажу продукції. Їх величина зростає або зменшується пропорційно зміні виробничої активності підприємства. Типовими прикладами змінних витрат є витрати на сировину та матеріали, заробітна плата виробничого персоналу за погодинною або відрядною системою оплати, а також транспортні витрати на доставку продукції споживачам. Змінні витрати відіграють ключову роль у розрахунку маржинального доходу та аналізі рентабельності окремих видів продукції.

**Прямі витрати (Direct Costs)** - це витрати, які можна безпосередньо віднести до конкретного продукту, замовлення, проекту або підрозділу. До них належать матеріали, що використовуються для виготовлення певного виробу, а також заробітна плата працівників, зайнятих у виробництві конкретної продукції. Основною особливістю прямих витрат є простота їх обліку та точність включення до собівартості продукції, що забезпечує достовірність калькуляції витрат.

**Непрямі витрати (Indirect Costs)** не можуть бути прямо віднесені до конкретного продукту або підрозділу без застосування спеціальних методів розподілу. До цієї категорії належать витрати на оплату електроенергії для всього виробничого цеху, утримання офісних приміщень, заробітна плата адміністративного персоналу, а також витрати на бухгалтерський облік і маркетинг. Такі витрати розподіляються між продуктами або підрозділами за встановленими нормами чи базами розподілу і суттєво впливають на загальний рівень витрат підприємства.

Таблиця 5.2 дозволяє чітко простежити відмінності між основними видами витрат та їх залежність від обсягу виробництва. Така систематизація спрощує аналіз витрат і сприяє прийняттю більш ефективних управлінських рішень.

**Таблиця 5.2 - Класифікація витрат підприємства**

<b>Вид витрат</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Приклади</b>	<b>Залежність від виробництва</b>
Постійні	Не змінюються з обсягом виробництва	Оренда, амортизація, адміністративна зарплата	Ні
Змінні	Зростають або зменшуються пропорційно	Сировина, матеріали, зарплата погодинна	Так
Прямі	Безпосередньо відносяться до продукту	Матеріали, зарплата виробничих робітників	Так
Непрямі	Не можна віднести безпосередньо до продукту	Адміністрація, комунальні послуги	Частково

Класифікація витрат на постійні, змінні, прямі та непрямі є важливим інструментом менеджменту витрат підприємства. Вона дозволяє глибше зрозуміти структуру витрат, оцінити їх вплив на собівартість продукції та фінансові результати діяльності. Використання такої класифікації сприяє більш точному плануванню, контролю та оптимізації витрат, що, у свою чергу, підвищує ефективність управління підприємством і його конкурентоспроможність на ринку.

### **3. Взаємозв'язок між витратами, обсягом виробництва і прибутком.**

Розуміння взаємозв'язку між витратами, обсягом виробництва та прибутком є одним із ключових аспектів менеджменту витрат і ціноутворення на підприємстві. Аналіз цього взаємозв'язку дозволяє керівництву оцінювати економічні наслідки управлінських рішень, визначати оптимальні обсяги виробництва та формувати ефективну цінову політику. Особливого значення такий аналіз набуває в умовах мінливого ринкового середовища, коли підприємства змушені швидко реагувати на зміни попиту та рівня витрат.

#### **Витрати та обсяг виробництва.**

Витрати підприємства по-різному реагують на зміну обсягу виробництва. Постійні витрати залишаються незмінними незалежно від кількості виготовленої продукції у короткостроковому періоді. У зв'язку з цим їхня питома величина, тобто витрати в розрахунку на одиницю продукції, зменшується зі зростанням обсягів виробництва. Змінні витрати, навпаки, безпосередньо залежать від обсягу виробництва і зростають пропорційно збільшенню кількості виготовленої продукції.

Сумарні витрати підприємства формуються як сума постійних і змінних витрат та можуть бути представлені у вигляді рівняння:

$$TC = FC + VC, \quad (5.1)$$

де TC - сумарні витрати,

FC - постійні витрати,

VC - змінні витрати.

Аналіз структури сумарних витрат дозволяє оцінити, як зміна обсягів виробництва впливає на загальні витрати та фінансові результати діяльності підприємства.

### **Обсяг виробництва та прибуток.**

Прибуток підприємства визначається як різниця між доходом від реалізації продукції та сумарними витратами. Формально цей показник може бути поданий у вигляді формули:

$$\pi = TR - TC, \quad (5.2)$$

де  $\pi$  - прибуток,  
 TR - загальний дохід,  
 TC - сумарні витрати.

Дохід від реалізації, у свою чергу, розраховується як добуток ціни одиниці продукції та обсягу виробництва:

$$TR = P \times Q, \quad (5.3)$$

де P - ціна одиниці продукції,  
 Q - обсяг виробництва.

За низького рівня виробництва витрати на одиницю продукції є високими, що може призводити до мінімального або від'ємного прибутку. Зі зростанням обсягів виробництва та реалізації дохід підприємства збільшується, а постійні витрати розподіляються на більшу кількість продукції, що сприяє зростанню прибутковості діяльності.

### **Точка беззбитковості.**

Важливим показником аналізу взаємозв'язку між витратами, обсягом виробництва та прибутком є точка беззбитковості. Вона визначає такий обсяг виробництва, за якого сукупний дохід підприємства дорівнює його сумарним витратам, а прибуток дорівнює нулю. Точка беззбитковості може бути розрахована за формулою:

$$BEP = FC / (P - VC \text{ за одиницю продукції}) \quad (5.4)$$

де BEP – обсяг виробництва в одиницях продукції, при якому підприємство не отримує прибутку та не зазнає збитків;

FC – постійні витрати підприємства;

P – ціна одиниці продукції;

VC – змінні витрати на одиницю продукції.

Визначення точки беззбитковості дозволяє підприємству планувати мінімально необхідні обсяги виробництва для уникнення збитків, а також

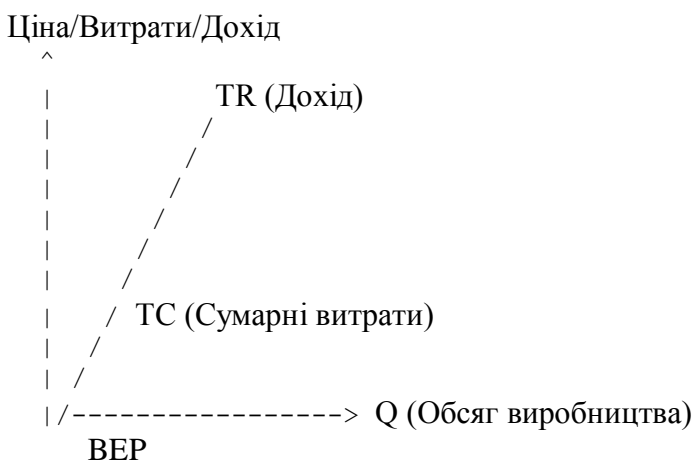
використовується при встановленні мінімального рівня ціни продукції. Даний показник є важливим інструментом фінансового планування та управління ризиками.

Наведені в таблиці показники відображають ключові елементи аналізу фінансових результатів діяльності підприємства та демонструють, як зміна кожного з них впливає на рівень прибутковості.

**Таблиця 5.3 - Взаємозв'язок витрат, обсягу виробництва та прибутку**

Показник	Характеристика	Вплив на прибуток
Постійні витрати (FC)	Не залежать від обсягу виробництва	Зменшення питомих витрат із ростом Q
Змінні витрати (VC)	Зростають пропорційно обсягу виробництва	Прямо впливають на сумарні витрати
Сумарні витрати (TC)	$FC + VC$	Основна складова для розрахунку прибутку
Дохід (TR)	$P \times Q$	Зростає зі збільшенням обсягу продажу
Прибуток ( $\pi$ )	$TR - TC$	Залежить від ціни, витрат та обсягу виробництва
Точка беззбитковості (BEP)	Обсяг виробництва, при якому $TR = TC$	Мінімальний обсяг для покриття витрат

На рисунку 5.1 видно, що до досягнення точки беззбитковості сумарні витрати перевищують дохід від реалізації, внаслідок чого підприємство зазнає збитків. Після перетину ліній доходу і сумарних витрат дохід починає перевищувати витрати, що свідчить про отримання прибутку та ефективну виробничу діяльність.



**Рисунок 5.1 - Взаємозв'язок витрат, обсягу виробництва та прибутку**

Аналіз взаємозв'язку між витратами, обсягом виробництва та прибутком є важливим інструментом управління фінансовими результатами підприємства. Він дозволяє визначати оптимальні обсяги виробництва, оцінювати доцільність зміни цінової політики та прогнозувати рівень прибутковості. Використання

показників сумарних витрат, доходу та точки беззбитковості сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах ринкової конкуренції.

#### **4. Значення калькуляції собівартості у міжнародному бізнесі.**

Калькуляція собівартості – це процес визначення повної вартості виробництва продукції або надання послуг, що включає всі витрати підприємства (матеріальні, трудові, загальновиробничі, адміністративні та інші). У міжнародному бізнесі правильна калькуляція собівартості має особливе значення, оскільки дозволяє компаніям ефективно планувати ціни, контролювати витрати та залишатися конкурентоспроможними на зовнішніх ринках.

**Основні цілі калькуляції собівартості у міжнародному бізнесі включають:**

- **формування ціни продукції на міжнародних ринках.** Калькуляція собівартості забезпечує обґрунтовану базу для встановлення ціни з урахуванням витрат на виробництво, транспортування, митні збори та податки;

- **контроль та оптимізація витрат.** Виявляє надлишкові витрати та сприяє їх зменшенню, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства;

- **оцінка ефективності виробництва.** Дозволяє порівнювати витрати на різних ринках та продуктах, визначати рентабельність і пріоритети для розвитку;

- **прийняття стратегічних рішень.** Допомогає визначити, які продукти вигідно просувати на зовнішніх ринках, а які слід оптимізувати або зняти з виробництва.

**При калькуляції собівартості на зовнішніх ринках підприємства стикаються з такими особливостями:**

- **вплив валютних коливань** – витрати у різних країнах можуть відрізнятися через зміну курсів валют;

- **врахування мит та податків** – собівартість включає обов'язкові платежі при експорті або імпорті;

- **різні стандарти обліку витрат** – у різних країнах можуть застосовуватися різні методи обліку собівартості (за повними витратами, маржинальні, нормативні);

- **логістичні витрати** – доставка продукції на зовнішній ринок може значно впливати на кінцеву собівартість.

У таблиці 5.4 наведено основні складові собівартості у міжнародному бізнесі, їх характеристику та особливості врахування при зовнішньоторговельній діяльності. Такий підхід дозволяє підприємству повноцінно оцінити структуру витрат і визначити пріоритети для оптимізації.

**Таблиця 5.4 - Основні складові собівартості у міжнародному бізнесі**

Складові собівартості	Характеристика	Особливості при міжнародній торгівлі
Матеріальні витрати	Сировина, комплектуючі, упаковка	Врахування імпорتنих цін та тарифів
Трудові витрати	Зарплата виробничого персоналу	Врахування локальних ставок і податків
Загальновиробничі витрати	Амортизація, електроенергія, утримання цехів	Включаються у собівартість одиниці продукції
Логістичні витрати	Транспорт, страхування, складування	Залежить від дистанції та способу доставки
Митні та податкові платежі	ПДВ, мита, експортні збори	Обов'язкові для виходу на зовнішній ринок
Інші витрати	Реклама, маркетинг, сертифікація	Впливають на кінцеву ціну і конкурентоспроможність

Аналіз таблиці 5.4 дозволяє підприємствам оцінити, які витрати є найбільш значущими при виході на міжнародні ринки, та визначити можливості для зменшення собівартості без втрати якості продукції. Врахування всіх складових є ключовим для конкурентного ціноутворення та ефективного управління витратами.

Рисунок 5.2 ілюструє вплив калькуляції собівартості на процес формування ціни та управління витратами. Вона показує, що визначення собівартості продукції є основою для подальшого ціноутворення та контролю витрат, що дозволяє підприємству ефективно управляти фінансовими результатами на зовнішніх ринках.

**Рисунок 5.2 - Вплив калькуляції собівартості на ціноутворення**

Ефективна калькуляція собівартості дає змогу обґрунтовано встановлювати ціни на продукцію, контролювати витрати на виробництво та логістику, підвищувати загальну рентабельність та конкурентоспроможність підприємства, а також приймати стратегічні рішення щодо розвитку асортименту продукції.

Калькуляція собівартості є ключовим інструментом управління витратами та ціноутворенням у міжнародному бізнесі. Вона забезпечує прозорість структури витрат і дозволяє визначати ефективні шляхи оптимізації

виробництва. Особливості міжнародної торгівлі, такі як валютні коливання, митні платежі та логістичні витрати, потребують додаткового врахування при калькуляції. Застосування калькуляції собівартості сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках і забезпечує стабільність фінансових результатів.