

## ТЕМА 8

### ГЛОБАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

**Мета:** вивчення специфіки управління витратами у транснаціональних корпораціях; набуття навичок оптимізації витрат у глобальних ланцюгах постачання та оцінки впливу валютних коливань на рівень витрат.

**Основні поняття:** транснаціональні корпорації, глобальні ланцюги постачання, аутсорсинг, офшоринг, централізоване управління, децентралізоване управління, курсові коливання, корпоративні стандарти, міжкраїнова координація, оптимізація витрат.

#### План

1. Особливості управління витратами в транснаціональних корпораціях.
2. Оптимізація витрат у ланцюгах постачань.
3. Аутсорсинг та офшоринг як інструменти зниження витрат.

#### **1. Особливості управління витратами в транснаціональних корпораціях.**

Управління витратами є однією з ключових складових ефективного функціонування транснаціональних корпорацій (ТНК). ТНК, працюючи на глобальному ринку, стикаються з унікальними викликами, які відрізняють їх від національних підприємств. До основних особливостей управління витратами у ТНК належать: **множинність юрисдикцій, валютні коливання, різні системи оподаткування, масштабні операції та інтеграція ланцюгів постачання.**

Управління витратами у ТНК потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, оперативний контроль та використання сучасних інформаційних систем. Завдяки цьому корпорації можуть забезпечувати ефективність діяльності на глобальних ринках, мінімізувати фінансові ризики та підтримувати конкурентоспроможність.

#### **Основні аспекти управління витратами в ТНК:**

##### **1. Централізоване та децентралізоване управління витратами.**

- **Централізоване управління** передбачає контроль над ключовими витратами на рівні головного офісу. Це забезпечує стандартизацію та економію за рахунок масштабу.

- **Децентралізоване управління** дозволяє місцевим філіям адаптувати витрати під специфіку ринку та законодавство країни.

##### **2. Вплив валютних коливань на витрати.**

ТНК працюють у різних країнах з різними валютами. Коливання курсів валют може значно впливати на реальні витрати корпорації. Для зниження ризику використовується хеджування валютних ризиків.

##### **3. Особливості податкового планування.**

Різні країни мають різні податкові ставки та пільги. ТНК активно використовують трансферне ціноутворення та інші механізми оптимізації податкових витрат, дотримуючись при цьому міжнародних норм (OECD Guidelines).

#### **4. Оптимізація глобальних ланцюгів постачання.**

ТНК часто мають складні ланцюги постачання, що охоплюють кілька континентів. Управління витратами включає логістичну оптимізацію, вибір постачальників та контроль за запасами, що дозволяє знизити виробничі та операційні витрати.

#### **5. Використання інформаційних систем управління витратами (ERP, BI).**

Сучасні ТНК застосовують програмні рішення для контролю та аналізу витрат у реальному часі. Це дозволяє підвищити прозорість, ефективність та швидкість прийняття управлінських рішень.

Для ефективного управління витратами ТНК поділяють витрати на кілька категорій. Це дозволяє детально контролювати різні типи витрат та застосовувати до них відповідні методи управління.

Таблиця 8.1 узагальнює основні категорії витрат у транснаціональних корпораціях, приклади таких витрат та особливості їх управління.

**Таблиця 8.1 - Класифікація витрат у ТНК**

<b>Категорія витрат</b>	<b>Приклади</b>	<b>Особливості управління</b>
Постійні	Оренда офісів, зарплата керівництва	Можуть централізовано плануватися; важко скорочувати
Змінні	Сировина, транспорт, енергія	Підлягають постійному моніторингу та оптимізації
Валютні	Закупівлі за кордоном	Потребують хеджування та аналізу ризиків
Податкові	ПДВ, корпоративний податок	Планування відповідно до міжнародних норм
Інвестиційні	Розширення виробництва, R&D	Оцінюються через ROI та NPV

Класифікація витрат допомагає ТНК розробляти ефективні стратегії управління фінансами, визначати пріоритети економії та контролювати бюджет на різних рівнях корпорації.

#### **Механізм управління витратами в ТНК.**

Процес управління витратами в транснаціональних корпораціях починається зі стратегічного планування, під час якого визначають ключові напрями економії та оптимізації витрат. Наступним етапом є бюджетування та прогнозування, що передбачає формування глобальних і локальних бюджетів для ефективного контролю фінансових потоків. Далі здійснюється моніторинг витрат, який включає регулярне відстеження витрат у реальному часі та оперативну фіксацію відхилень від планових показників.

На основі отриманих даних проводиться аналіз ефективності, що дозволяє оцінити причини відхилень і визначити області для поліпшення. Завершальним етапом є впровадження коригувальних заходів, які можуть

включати оптимізацію процесів, зміну постачальників або перегляд виробничих процедур, що забезпечує підвищення ефективності управління витратами та зниження фінансових ризиків.



**Рисунок 8.1 - Основні етапи управління витратами в ТНК**

Рисунок 8.1 демонструє логічну послідовність дій, що дозволяє ТНК ефективно контролювати витрати та забезпечувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень на кожному етапі діяльності.

Основні проблеми, з якими стикаються ТНК при управлінні витратами, включають валютні ризики, різні податкові системи, геополітичні фактори, несинхронізовані ланцюги постачання та неефективний контроль витрат.

Таблиця 8.2 відображає основні виклики в управлінні витратами ТНК, можливі наслідки та методи їх подолання.

**Таблиця 8.2 - Виклики управління витратами ТНК**

<b>Виклик</b>	<b>Можливі наслідки</b>	<b>Методи подолання</b>
Валютні ризики	Збитки через курсові коливання	Хеджування, валютні контракти
Різні податкові системи	Високі податкові витрати	Трансферне ціноутворення, планування
Геополітичні фактори	Перешкоди у постачанні	Диверсифікація постачальників
Несинхронізовані ланцюги постачання	Зростання логістичних витрат	Централізована координація
Неефективний контроль витрат	Зниження прибутку	ERP-системи, регулярний аудит

Успішне подолання викликів у сфері управління витратами дозволяє ТНК зберігати фінансову стабільність та підвищувати ефективність діяльності на міжнародних ринках. Використання сучасних технологій та стратегічних методів контролю витрат сприяє оптимізації процесів і підтримці конкурентоспроможності корпорації.

Управління витратами в транснаціональних корпораціях має низку специфічних особливостей, обумовлених глобальним характером їх діяльності.

Використання централізованих та децентралізованих механізмів, сучасних інформаційних технологій, валютного та податкового планування дозволяє ТНК підвищувати ефективність та зменшувати фінансові ризики.

Оптимізація витрат є невід'ємною складовою стратегії конкурентоспроможності на міжнародних ринках, забезпечує стабільність та розвиток корпорацій, а також дозволяє ефективно реагувати на зміни економічного та регуляторного середовища.

## **2. Оптимізація витрат у ланцюгах постачань.**

Ланцюг постачань (supply chain) охоплює всі етапи руху продукції від постачальників сировини до кінцевого споживача. В умовах глобальної економіки транснаціональні корпорації та великі підприємства стикаються з високими витратами на логістику, зберігання, виробництво та управління запасами. Оптимізація витрат у ланцюгах постачань стає критично важливою для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Оптимізація витрат дозволяє не лише скоротити фінансові витрати, а й підвищити швидкість доставки, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити гнучкість ланцюга постачань у відповідь на зміни попиту або форс-мажорні обставини.

### **Основні напрями оптимізації витрат у ланцюгах постачань:**

#### **1. Оптимізація запасів.**

Використання методів Just-in-Time (JIT) дозволяє мінімізувати обсяги продукції на складах, зменшуючи витрати на зберігання та запобігаючи надлишкам. Впровадження сучасних систем управління запасами (Inventory Management Systems) дає змогу прогнозувати попит, планувати закупівлі та підтримувати оптимальний рівень запасів у реальному часі.

#### **2. Раціоналізація логістики.**

Оптимальний вибір маршрутів доставки та транспортних засобів знижує транспортні витрати. Консолідація вантажів та застосування мультимодальних перевезень дозволяють економити на паливі, тарифах та забезпечують більш ефективне використання транспортних ресурсів.

#### **3. Вибір постачальників та аутсорсинг.**

Підбір постачальників за критеріями ціни, якості та надійності сприяє зниженню закупівельних витрат. Використання аутсорсингу для непрофільних процесів, таких як складські послуги або логістика, дозволяє скоротити витрати на управління та сфокусувати ресурси на ключових бізнес-процесах.

#### **4. Цифровізація та автоматизація процесів.**

ERP-системи та платформи управління ланцюгами постачань (SCM) підвищують прозорість, швидкість прийняття рішень і контроль витрат. Аналітика Big Data дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати запаси та планувати виробництво, забезпечуючи більш ефективне управління ресурсами.

#### **5. Управління ризиками та диверсифікація.**

Зниження ризиків зриву постачань через геополітичні фактори або форс-мажори досягається за рахунок диверсифікації постачальників та маршрутів. Це дозволяє уникнути додаткових витрат через затримки та надзвичайні ситуації, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів.

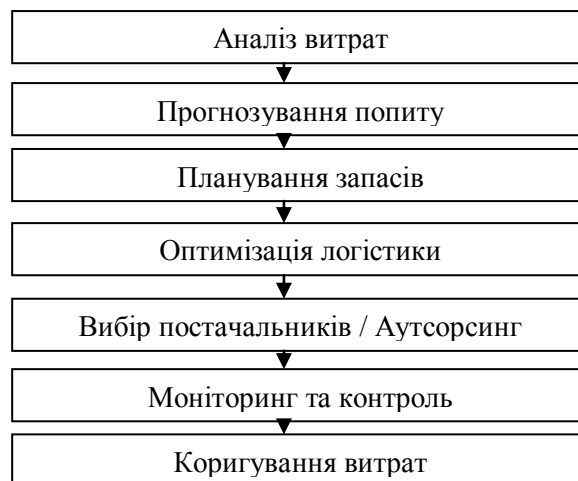
Для систематизації основних методів оптимізації витрат у ланцюгах постачань доцільно представити інформацію у вигляді таблиці. Вона відображає методи оптимізації, їх характеристику та очікуваний ефект для підприємства.

**Таблиця 8.3 - Методи оптимізації витрат у ланцюгах постачань**

Метод оптимізації	Опис	Очікуваний ефект
Just-in-Time (JIT)	Мінімізація запасів на складах	Зменшення витрат на зберігання
Консолідація вантажів	Об'єднання поставок різних товарів	Економія на транспортуванні
Вибір постачальників за критеріями	Ціна, якість, надійність	Зниження закупівельних витрат
Аутсорсинг	Передача непрофільних процесів	Скорочення витрат на управління
ERP/SCM системи	Автоматизація планування та контролю	Зниження операційних та адміністративних витрат
Аналітика Big Data	Прогнозування попиту та планування	Оптимізація запасів та виробництва
Диверсифікація постачальників	Використання альтернативних джерел	Зниження ризиків та непередбачуваних витрат

Представлена таблиця 8.4 демонструє, що комплексне застосування методів оптимізації витрат у ланцюгах постачань дозволяє досягати значної економії, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати надійність і стабільність бізнес-процесів.

Для наочності та кращого розуміння взаємозв'язку основних етапів оптимізації витрат у ланцюгах постачань процес можна подати у вигляді рисунка.



**Рисунок 8.2 - Процес оптимізації витрат у ланцюгах постачань**

На рисунку 8.2 показано послідовність основних кроків, що забезпечують ефективну оптимізацію витрат у ланцюгах постачань. Кожен етап відображає ключові управлінські процеси: аналіз і планування ресурсів, вибір оптимальних стратегій доставки та постачання, контроль і коригування витрат. Використання такого підходу дозволяє підвищити ефективність, зменшити витрати та забезпечити гнучкість ланцюга постачань у відповідь на зміни ринку.

Оптимізація витрат у ланцюгах постачань є важливою складовою стратегії ефективності сучасних підприємств та ТНК. Використання сучасних методів управління запасами, логістикою, постачальниками та цифрових технологій дозволяє не лише знизити витрати, а й підвищити швидкість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність компанії.

### **3. Аутсорсинг та офшоринг як інструменти зниження витрат.**

Аутсорсинг і офшоринг є важливими інструментами для зниження витрат у сучасних транснаціональних корпораціях та великих підприємствах. Використання цих інструментів дозволяє компаніям підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати витрати та зосередитися на своїх ключових компетенціях.

**Таблиця 8.4 - Порівняння аутсорсингу та офшорингу**

<b>Параметр</b>	<b>Аутсорсинг</b>	<b>Офшоринг</b>
Суть	Передача бізнес-процесів сторонній компанії	Перенесення бізнес-процесів або виробництва в іншу країну
Основна мета	Зниження операційних витрат, підвищення ефективності	Зниження витрат на робочу силу, податки та ресурси
Локація	Може бути в тій же країні або за кордоном	Завжди за кордоном
Контроль	Частковий контроль через контракт	Частковий контроль через договір та моніторинг
Приклади	ІТ-послуги, кол-центри, бухгалтерія	Виробництво, програмування, обробка даних

Таблиця 8.4 демонструє, що основна різниця між аутсорсингом та офшорингом полягає у місці розташування процесів та характері передачі. Аутсорсинг дозволяє підприємству делегувати непрофільні процеси сторонньому виконавцю, зберігаючи частковий контроль і гнучкість. Офшоринг передбачає перенесення процесів або виробництва в іншу країну, що дозволяє скоротити витрати на робочу силу, податки та ресурси. Обидва інструменти забезпечують економію та підвищення ефективності діяльності компанії.

Аутсорсинг передбачає передачу частини бізнес-процесів або послуг стороннім компаніям, які спеціалізуються на їх виконанні. Він дозволяє зменшити витрати на персонал, скоротити адміністративні та операційні витрати, а також отримати доступ до висококваліфікованих спеціалістів без необхідності їхнього постійного найму. Завдяки аутсорсингу підприємство

може підвищити гнучкість і швидко адаптуватися до змін ринку. Прикладами аутсорсингу є ІТ-послуги, бухгалтерський та фінансовий облік, логістика, складське господарство та кол-центри для обслуговування клієнтів.

Офшоринг передбачає перенесення частини виробництва або бізнес-процесів у країни з нижчими витратами на робочу силу, податки або виробничі ресурси. Він дозволяє зменшити витрати на заробітну плату та соціальні виплати, скористатися податковими пільгами, а також отримати доступ до дешевших ресурсів і сировини. Використання офшорингу підвищує конкурентоспроможність підприємства за рахунок зменшення собівартості продукції. Прикладами офшорингу є виробництво електроніки, обробка даних, програмування та контрактне виробництво продукції в інших країнах

Застосування аутсорсингу та офшорингу дозволяє підприємствам не лише знизити витрати, а й підвищити гнучкість, швидкість реагування на зміни ринку та конкурентоспроможність на глобальному рівні. Обидва інструменти потребують контролю за якістю виконання та ефективністю витрат, але вони забезпечують суттєву економію і підвищують ефективність компанії.

Процес використання аутсорсингу та офшорингу у вигляді рисунка демонструє ключові етапи від визначення непрофільних процесів до оцінки економії витрат.



**Рисунок 8.3 - Використання аутсорсингу та офшорингу для зниження витрат**

Рисунок 8.3 демонструє послідовність дій, необхідних для ефективного застосування аутсорсингу та офшорингу. Спершу визначаються непрофільні процеси, які можна передати сторонньому виконавцю або перенести за кордон. Потім здійснюється вибір партнера або країни для реалізації цих процесів, з оцінкою вартості, якості та надійності.

Наступним кроком є передача процесів та оформлення відповідних контрактів. Після цього здійснюється постійний моніторинг ефективності виконання процесів і контроль витрат. Завершальним етапом є оцінка економії витрат та внесення необхідних коригувань у стратегію використання цих інструментів.

Використання аутсорсингу та офшорингу дозволяє підприємствам не лише знизити витрати, а й підвищити гнучкість, швидкість реагування на зміни ринку та конкурентоспроможність на глобальному рівні. Ці інструменти є невід'ємною частиною сучасної стратегії управління витратами у транснаціональних корпораціях.