

DOI: 10.35774/econa2022.03.247

JEL classification: L81, M40

UDC: 338.5:658.5

**Наталія ДУЛЯБА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент,  
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Національний університет «Львівська політехніка», Україна  
E-mail: nataliia.i.duliaba@lpnu.ua  
ORCID ID: 0000-0002-4377-874X  
ResearcherID: R-5071-2017

**Світлана ГОНЧАР**

доктор філософії за спеціальністю «Економіка»,  
асистент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,  
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Національний університет «Львівська політехніка», Україна  
E-mail: svitlana.y.honchar@lpnu.ua  
ORCID ID: 0000-0002-7420-962X  
ResearcherID: S-3316-2017

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

**АНОТАЦІЯ**

**Вступ.** В умовах динамічного розвитку економік різних країн, їх невинного впливу на можливості співпраці між компаніями, які прагнуть досягти успіху та високої ефективності своєї діяльності як в стратегічному, та і тактичному плані, зумовили необхідність характеристики особливостей формування системи управління витратами в міжнародному бізнесі.

**Мета.** Метою статті є визначення особливостей формування системи управління витратами в міжнародному бізнесі.

**Метод (методологія).** Теоретико-методологічним підґрунтям дослідження стали сучасні теорії, концепції, наукові здобутки вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління витратами та бюджетування. Дослідження складу системи управління витратами, сутності складових елементів здійснювалось із застосуванням наукової абстракції, термінологічного та компаративного аналізу та синтезу; вивчення взаємозв'язків між складовими елементами системи управління витратами та формування моделі - методами моделювання, системно-функціонального та функціонально-структурного методів.

**Результати.** В процесі дослідження особливостей формування системи управління витратами міжнародного бізнесу визначено, що до основних елементів такої системи відносяться: суб'єкти (власники, будь-якого рівня управління та персонал), об'єкти (витрати, сформовані за місцями виникнення, центрами відповідальності та видами), загальні функції менеджменту, які реалізуються через конкретні інструменти (важелі) управління в міжнародному бізнесі; важливу роль відіграє нормативно-правове та методичне забезпечення.

По суті система управління витратами в міжнародному бізнесі являє собою реалізацію загальних функцій менеджменту через конкретні інструменти управління, застосовувані суб'єктами управління стосовно витрат, в тому числі витрат міжнародної діяльності підприємства. Саме в особливостях реалізації важелів управління повинно відображатись приналежність бізнесу до міжнародних ринків.

Визначено, що обґрунтування рішення щодо реалізації міжнародного бізнесу, витрачання з цього приводу ресурсів здійснюється через функцію планування; організування направлено на формування ефективної взаємодії між центрами відповідальності з дотриманням норм міжнародного права та законодавства держав-партнерів; стимулювання економії витрат в міжнародному бізнесі направлене на забезпечення раціонального

© Наталія Дуляба, Світлана Гончар, 2022

Отримано: 12.09.2022 р.

Рекомендовано до друку: 30.09.2022 р.

Опубліковано: 14.10.2022 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

**Як цитувати:**

Дуляба Н., Гончар С. Особливості формування системи управління витратами в міжнародному бізнесі. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 247-253. DOI: 10.35774/econa2022.03.247

використання ресурсів, визначення оптимальної схеми логістики, призначене на забезпечення досягнення цільових показників прибутку та розвитку бізнесу; з метою оптимізації витрат в міжнародному бізнесі повинні застосовуватись найбільш відповідні специфіці бізнесу методи обліку, моделі аналізування адекватні запитам, меті реалізації контрольних заходів; регулювання як функція управління направлена на реалізацію управлінських рішень, сформованих за результатами контролювання. Модель системи управління витратами міжнародного бізнесу відображає взаємозв'язок між складовими елементами, їх загальна сукупність направлена на забезпечення високих результатів діяльності бізнес-структур та забезпечення досягнення стратегічних планів.

**Ключові слова:** система управління витратами; витрати підприємства; міжнародний бізнес; інформація; функції менеджменту.

### Вступ

Сучасний розвиток світової економіки характеризується стрімким охопленням всіх сфер господарювання глобалізаційними процесами. Міжнародний бізнес, який розглядається в загальному вигляді як реалізація ділових взаємовідносин шляхом використання капіталу, реалізації товарів (надання послуг, виконання робіт), переміщення ресурсів, між суб'єктами господарювання різних країн з метою отримання прибутку, в умовах глобалізації отримує нові можливості та перспективи розвитку. Зокрема, з'являються та розвиваються всеосяжність та доступність, ступеневість розвитку, зростають технологічні можливості та універсальні форми міжнародного бізнесу. Зокрема, з розвитком міжнародного бізнесу в епоху глобалізації з'являються однакові можливості забезпечення ринків товарами, залучення висококваліфікованого персоналу, отримання прибутку практично в будь-якій країні світу; здійснювати діяльність починаючи з малих організаційних форм і «дорости» до глобальних транснаціональних корпорацій. Розвиток технологічної глобалізації дозволяє бізнесу в режимі реального часу і не виходячи із офісу здійснювати транзакції з усіма міжнародними партнерами та покупцями.

Реалізація міжнародного бізнесу нерозривно пов'язана із витратами різного виду та місця виникнення. Прагнення до становлення стійких позицій на світових ринках, максимізації прибутку, вимагає ефективного управління витратами міжнародного бізнесу. При цьому управління витратами повинно здійснюватися системно шляхом ефективною реалізації функцій менеджменту, спрямованих на всі види витрат суб'єктів міжнародного бізнесу.

Науковою основою для дослідження

сутності та змістовного наповнення системи управління витратами в міжнародному бізнесі становлять праці провідних сучасних зарубіжних та вітчизняних науковців. Вони присвячені як комплексному вивченню питань, пов'язаних із визначенням сутності системи управління витратами, так і відображенню місця і ролі системи управління витратами в управлінні сучасним підприємством. Теоретичні засади дослідження системи управління витратами та її складу визначено у працях М. Грецака, В. Гордієнко, І. Давидовича, В. Данилко, О.С. Коцюби, О. Кушніренко, К. Марченко, П. Іванюти, О. П. Лугівської, А. Міцкевича, А. Турила, Е. Уайтмана, та ін. Зокрема, колектив авторів А. А. Пилипенко, І. П. Дзьобко, О. В. Писарчук визначають систему управління витратами як «Система управління витратами – це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, що діють у межах функціональних обов'язків і утворюють певну цілісність, за допомогою яких узагальнюються процеси постачання, використання ресурсів, вирішуються чітко поставлені цілі, реалізуються тактичні і стратегічні плани» [1, с. 118]. При цьому автори акцентують увагу функціональному підході побудови системи управління витратами, направленої на узагальнення процесів в діяльності підприємства.

Питання сутності, складу та особливостей реалізації системи управління витратами розглядаються у роботах М. Волкова, О. Крушельницької, А. Ясінської та ін. [2-4]. Визнаючи наукову і практичну значущість напрацювань учених та вагомість їх внеску у дослідження системи управління витратами, визначено необхідність подальшого наукового поглиблення розгляду особливостей формування системи управління витратами в міжнародному бізнесі, її складу та

взаємозв'язків елементів, що дозволить об'єднати їх в управлінську модель, направлену на ефективне системне управління витратами в міжнародному бізнесі.

### Мета та завдання статті

Метою статті є формування моделі системи управління витратами в міжнародному бізнесі. Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

1. Визначити сутність та значення системи управління витратами в міжнародному бізнесі.
2. Визначити сукупність складових елементів системи управління витратами в міжнародному бізнесі.
3. Привести характеристику визначених складових елементів.
4. Визначити взаємозв'язки між елементами.
5. Сформувати модельне представлення системи управління витратами в міжнародному бізнесі.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Дослідження сутності системи управління витратами переважно виходить із її структурного розгляду. Зокрема, намагаючись найбільш повно і точно визначити сутність системи управління витратами, К. Чичуліна і О. Петровець наводять таке визначення: «– це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, що діють в межах функціональних обов'язків і утворюють певну цілісність, за допомогою яких узагальнюються процеси постачання, використання ресурсів, вирішуються чітко поставлені цілі, реалізуються тактичні і стратегічні плани» [5]. Автори таким чином узагальнюють у визначенні поряд із методами і механізмами, які за своєю суттю є поняттям збірним і складним, відхиляючи при цьому функції, на яких власне ґрунтується система управління витратами.

Варто зазначити, що зазвичай визначення системи управління витратами підприємств науковцями розглядається з точки зору формування її складу для реалізації конкретних завдань управління. Такий підхід є цілком виправданим і найбільш вдалим. Як стверджують одні з основних українських дослідників управління витрат, М. Г. Грещак, О. С. Коцюба, В. М. Гордієнко та Ю. М. Лозовик: «З погляду окремого суб'єкта господарювання

теоретична галузь управління витратами пропонує скоріше арсенал концептуальних конструкцій, методичних підходів та аналітичних інструментів, які припускають поліваріантність підбору, взаємного сполучення, настроювання на стратегічні орієнтири та особливості даного підприємства» [7, с. 38].

Система управління витратами в міжнародному бізнесі повинна формуватись за загальнотеоретичними підходами, з врахуванням особливостей формування витрат, пов'язаних із функціонуванням компанії на міжнародному ринку. Серед загальнотеоретичних підходів формування системи управління витратами варто виділити наступні:

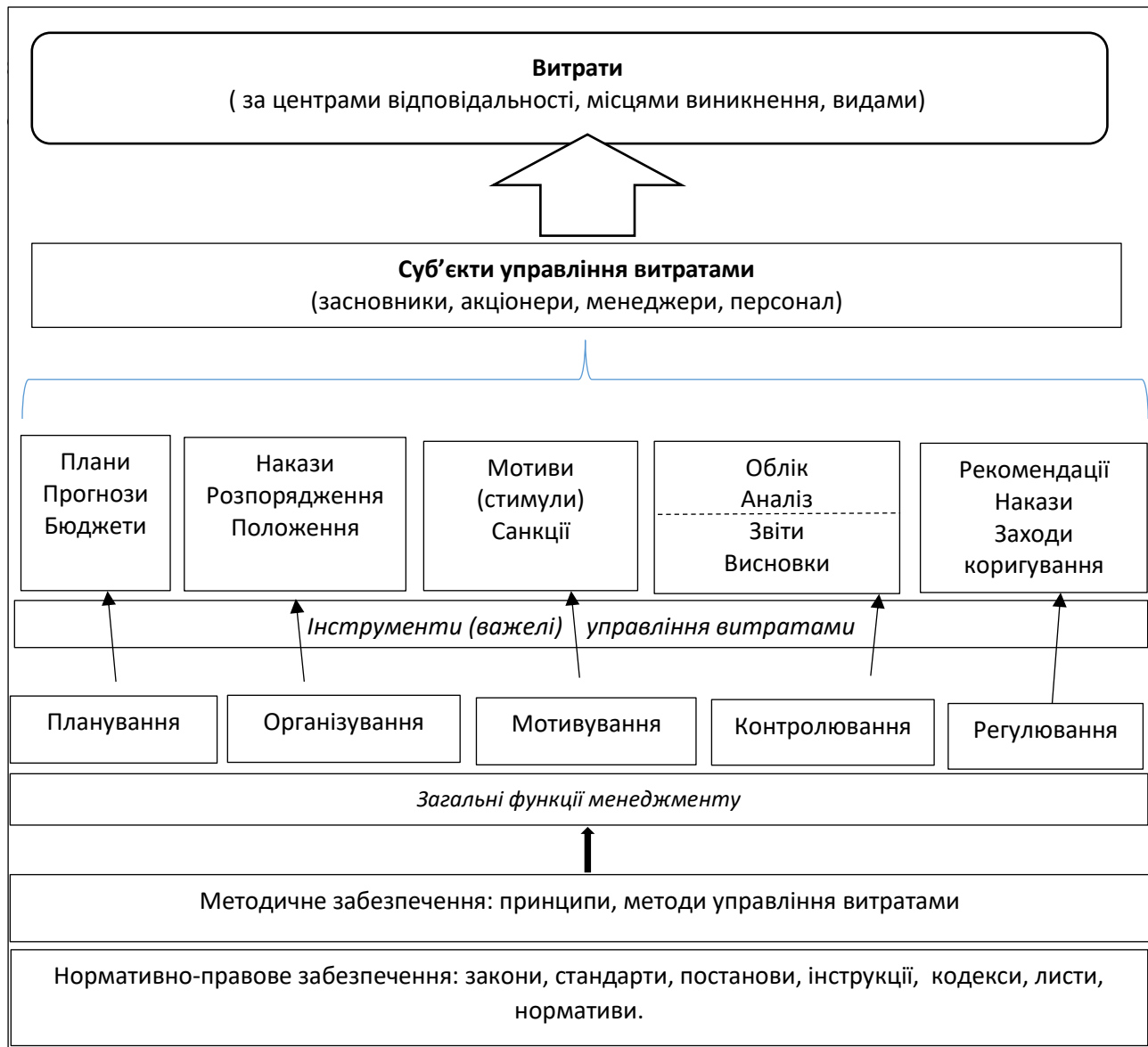
1. З точки зору системного підходу, в системі управління витратами виділяються об'єкт та суб'єкт управління. При цьому, суб'єкт розглядається як підсистема, яка управляє, а об'єкт, та – якою управляють. «Як суб'єкти управління витратами виступають керівники та фахівці підприємства і його структурних підрозділів. Об'єктом управління в рамках системи управління витратами є процеси, операції, явища, що розглядаються з погляду споживання ресурсів та здійснення витрат» [7, с. 39].

2. Виділяючи функціональний контур в складі системи управління витратами, науковці переважно виділяють планування, прогнозування, регулювання, мотивація, організація, облік та аналіз [7], чи серед загальних функцій виділяють окремо планування та прогнозування [6], при цьому зазначаючи планування, прогнозування, бюджетування, стратегічне управління в сукупності складових елементів, що дублює складники та напрями їх реалізації. Вважаємо, що реалізація цілей та завдань управління витратами реалізується через загальні функції менеджменту, до яких відносяться: планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання [8], які, в свою чергу реалізуються через відповідні інструменти (важелі) з врахуванням галузевої специфіки підприємства, масштабів його діяльності та особливостей організування. Саме в особливостях реалізації важелів управління повинно відображатись приналежність бізнесу до міжнародних ринків.

3. В основі системи управління витратами покладено теоретико-методичне та нормативно-правове забезпечення. Як справедливо зазначають науковці [6], «Методичне забезпечення управління витратами включає сукупність методик, правил, рекомендацій та передбачає формування облікової політики підприємства для цілей управління витратами, розробку стандарту управління витратами та Положення про центр (відділ) управління витратами, посадових інструкцій керівника й фахівців

центру (відділу) управління витратами, форм управлінської звітності тощо». Важливим методичним підґрунтям реалізації системи управління витратами виступають принципи, згідно яких доцільно системно управляти витратами та специфічні методи управління витратами. Також до методичного забезпечення варто віднести методи управління витратами.

В загальному вигляді систему управління витратами доцільно зобразити на рис. 1.



**Рис. 1. Система управління витратами підприємства**

За умов формування відокремлених підрозділів бізнесу за кордоном, виникає необхідність організування взаємодії із закордонним центром відповідальності щодо

обліку та контролювання за його витратами.

Реалізації функції мотивування пов'язане із делегуванням повноважень та встановленням відповідальності за дотримання норм витрат,

визначених (обґрунтованих відповідними бюджетами) розмірів витрат, в тому числі для здійснення міжнародної діяльності. Закордонні центри відповідальності часто сформовані на засадах комерційного розрахунку, в повній мірі відповідають за результати своєї діяльності, в тому числі за витрати. Стимулювання економії витрат в міжнародному бізнесі направлене на забезпечення раціонального використання ресурсів, визначення оптимальної схеми логістики, призначене на забезпечення досягнення цільових показників прибутку та розвитку бізнесу.

Для забезпечення ефективності стимулювання економії витрат на підприємстві доцільно застосовувати як моральні, так і матеріальні стимули. Важливим елементом корпоративної культури, при якій кожен працівник є частиною складного механізму досягнення спільних цілей, стратегічної мети підприємства, повинно стати стимулювання економії ресурсів.

Функція контролювання в системі управління витратами реалізується через облік та аналізування витрат. В міжнародному бізнесі дедалі частіше застосовуються міжнародні стандарти фінансової звітності та міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, міжнародні методи обліку витрат та калькулювання собівартості. Оскільки саме в процесі контролювання формується переважна більшість інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, з метою оптимізації витрат в міжнародному бізнесі повинні застосовуватись найбільш відповідні специфіці бізнесу методи обліку, моделі аналізування адекватні запитам, меті реалізації контрольних заходів.

Регулювання як функція управління направлене на реалізацію управлінських рішень, сформованих на основі здійснення контролювання. Регулювання в системі управління витратами часто носить адміністративний характер та реалізується через відповідні розпорядчі акти щодо оптимізації конкретних видів витрат ( в тому

числі витрат міжнародної діяльності).

Кожна складова системи управління витратами чітко взаємодіє із іншими елементами, їх загальна сукупність направлена на забезпечення високих результатів діяльності бізнес-структур та забезпечення досягнення стратегічних планів.

Формування системи управління витратами не є самоціллю підприємства. В його організаційно-функціональній структурі вона повинна бути інтегрована із усіма підсистемами діяльності підприємства, ефективно взаємодіяти із ними. При цьому, специфіка реалізації міжнародного бізнесу передбачає високу динамічність системи управління витратами для забезпечення стресостійкості бізнесу в умовах частих змін зовнішнього середовища загалом, та можливостей і умов для здійснення міжнародного бізнесу, зокрема.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Проведене дослідження відображає важливу роль в забезпеченні ефективності міжнародного бізнесу, цілеспрямованого та систематизованого управління витратами. Реалізація загальних функцій менеджменту через конкретні інструменти (важелі), направлені суб'єктами управління щодо витрат за різними місцями їх формування, центрами відповідальності, видами, призначені забезпечити оптимізацію витрат без втрати якості товарів (робіт, послуг) та репутації на міжнародній арені.

Перспективи подальших розвідок стосовно системи управління витратами в міжнародному бізнесі повинні стосуватись обґрунтуванню оптимальних методів обліку витрат та калькулювання собівартості продукції, адекватні вимогам чинного вітчизняного законодавства, проте гармонійні з міжнародними системами обліку. Зважаючи на те, що управління витратами відіграє важливу роль в управлінні міжнародним бізнесом, воно повинно знайти своє місце в забезпеченні його стратегічного розвитку.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Пилипенко А. А. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань [монографія]. Харків. Видавництво ХНЕУ. 2011. 344 с.
2. Волкова М. В. Формування системи управління витратами підприємства. *Науковотехнічний збірник «Комунальне господарство міст»*. 2011. № 98. С. 206-216.

3. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 1(51). С. 125-129.
4. Ясінська А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. 2007. № 14(594). С. 357–360.
5. Чичуліна К. В. Удосконалення системи управління витратами на сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка*. № 5. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4062>.
6. Борисюк І. О. Формування системи управління витратами підприємства. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/UKR/borysiuk.pdf>.
7. Грещак М. Г. Управління витратами [навч. посіб.]. Київ: КНЕУ. 2008. 264 с.
8. Кузьмін О. Є. Менеджмент [навч. посіб.]. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. 240с.

## REFERENCES

1. Pylypenko, A. A. (2011). *Formuvannia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia vytratamy pidpryemstv ta yikh obiednan*. Kharkiv. Vydavnytstvo KhNEU. [in Ukrainian].
2. Volkova, M. V. (2011). Formuvannia systemy upravlinnia vytratamy pidpryemstva. *Naukovotekhnichniy zbirnyk «Komunalne hospodarstvo mist»*, 98, 206-216. [in Ukrainian].
3. Krushelnytska, O. V. (2010). Udoskonalennia systemy upravlinnia vytratamy na pidpryemstvakh. *Visnyk ZhDTU*, 1(51), 125-129. [in Ukrainian].
4. Yasinska, A. I. (2007). Sutnist upravlinnia vytratamy na vitchyznianykh pidpryemstvakh. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska politehnika*, 14(594), 357–360. [in Ukrainian].
5. Chychulina, K. V. (2015). Udoskonalennia systemy upravlinnia vytratamy na silskohospodarskykh pidpryemstvakh. *Efektivna ekonomika*, 5. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4062>. [in Ukrainian].
6. Borysiuk, I. O. (2017). *Formuvannia systemy upravlinnia vytratamy pidpryemstva*. Retrieved from: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/UKR/borysiuk.pdf>. [in Ukrainian].
7. Hreshchak, M. H. (2008). *Upravlinnia vytratamy*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
8. Kuzmin, O. Ye. (2012). *Menedzhment*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. [in Ukrainian].

**Natalia Duliaba**, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University, Ukraine

**Svitlana Honchar**, PhD in Economics, Assistant, Department of Personnel Management and Administration, Lviv Polytechnic National University, Ukraine

## FEATURES OF THE FORMATION OF THE COST MANAGEMENT SYSTEM IN INTERNATIONAL BUSINESS

### Abstract

**Introduction.** In the conditions of the dynamic development of the economies of different countries, their constant influence on the possibilities of cooperation between companies that strive to achieve success and high efficiency of their activities both in strategic and tactical terms, made it necessary to characterize the features of the formation of the cost management system in international business.

**Purpose.** The purpose of the article is to determine the peculiarities of the formation of the cost management system in international business.

**Method (methodology).** The theoretical and methodological basis of the research was modern theories, concepts, scientific achievements of domestic and foreign scientists in the field of cost management and budgeting. The study of the composition of the cost management system, the essence of the constituent elements was carried out using scientific abstraction, terminological and comparative analysis and synthesis; studying the relationships between the constituent elements of the cost management system and model formation - modeling methods, system-functional and functional-structural methods.

**Results.** In the process of researching the peculiarities of the formation of the cost management system of international business, it was determined that the main elements of such a system include: subjects (owners, managers and staff of any level), objects (costs formed by places of origin, centers of responsibility and types), general functions of management, which are implemented through specific management tools (leverages) in international business; an important role is played by regulatory and methodological support.

In essence, the cost management system in international business represents the implementation of general management functions through specific management tools used by management entities in relation to costs, including the costs of the enterprise's international activities. It is in the peculiarities of the implementation of management levers that the business's affiliation to international markets should be reflected.

It was determined that the substantiation of the decision regarding the implementation of international business, the expenditure of resources in this regard is carried out through the planning function; the organization is aimed at the formation of effective interaction between the centers of responsibility in compliance with the norms of international law and the legislation of the partner states; stimulation of cost savings in international business aimed at ensuring the rational use of resources, determining the optimal logistics scheme, intended to ensure the achievement of profit targets and business development; in order to optimize costs in international business, the accounting methods most relevant to the specifics of the business should be used, the analysis models adequate to the requests, the purpose of implementing control measures; regulation as a management function is aimed at the implementation of management decisions formed based on the results of monitoring.

The model of the cost management system of international business reflects the relationship between the constituent elements, their totality is aimed at ensuring high results of business structures and ensuring the achievement of strategic plans.

**Keywords:** economic activity; accounting and analytical support; trading company; information; stakeholders; stages of information processing.

**Cite as:** Duliaba, N., & Honchar, S. (2022). Features of the formation of the cost management system in international business. *Economic analysis*, 32 (3), 247-253. DOI: 10.35774/econa2022.03.247