

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом

Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи

другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: «Обґрунтування підвищення ефективністю управління витратами підприємств»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЕП-23м  
спеціальності 051 Економіка

Жмура Денис Сергійович

Керівник: Астаф'єва Катерина Олександрівна

Рецензент : Поліщук Ірина Георгіївна

м. Кривий Ріг – 2024 р.

# КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління  
бізнесом

Кафедра економіки, організації та  
управління підприємствами

Спеціальність: 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Зав. кафедри ЕОУП,  
проф., д.е.н. Альона ШАХНО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

## ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
ЕП-23м, Жмури Дениса Сергійовича

1. Тема роботи: «Обґрунтування підвищення ефективністю управління витратами підприємств»

керівник роботи: Астаф'єва Катерина Олександрівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від «01»10.2024 р. № 907с

2. Строк подання роботи здобувачем: 2.12.2024

3. Вихідні дані до роботи: звіти про роботу ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр. з офіційного сайту підприємства, періодична та спеціальна література з економіки, методичні вказівки кафедри економіки, організації та управління підприємствами

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: теоретико-методологічні основи визначення поняття управління витратами; економічний аналіз та характеристика ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта»; впровадження організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності управління витратами.

5. Перелік демонстраційного матеріалу: Послідовність функціонування механізму управління витратами; основні техніко-економічні показники ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр.; оцінювання ефективності управління витратами; пропозиції щодо підвищення рівня ефективності управління витратами.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Астаф'єва К. О.		
Розділ 2	доц. Астаф'єва К. О.		
Розділ 3	доц. Астаф'єва К. О.		
Нормоконтроль	доц. Поліщук І. Г.		

7. Дата видачі завдання : 02.10.2024

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної (магістерської) роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі здобувачем вищої освіти за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	02.10.2024	Викон.
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (магістерської) роботи	17.10.2024	Викон.
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (магістерської) роботи	18.10.2024	Викон.
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його консультанту	1.11.2024	Викон.
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його консультанту	10.11.2024	Викон.
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його керівнику	25.11.2024	Викон.
7	Підготовка вступної частини	26.11.2024	Викон.
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	2.12.2024	Викон.
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2024	Викон.
10	Попередній захист роботи	12.12.2024	Викон.
11	Захист роботи в ЕК		

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Науковий керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

## РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувача спеціальності 051 Економіка

Жмури Д.С. «Обґрунтування підвищення ефективністю управління

витратами підприємств». – КНУ, 2024 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 123 сторінках, містить 24 таблиці, 34 рисунків. При підготовці роботи використано 43 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи: обґрунтування теоретичних і науково-методичних підходів до оцінювання ефективності управління витратами.

Завдання дослідження: окреслення теоретичних та методичних підходів до управління витратами; аналіз показників техніко-економічного стану ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр.; проведення оцінювання ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта»; розробка та обґрунтування пропозицій, щодо підвищення ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта»; визначення планових показників ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта» за умови врахування розроблених пропозицій.

Об'єкт дослідження: ефективність управління витратами підприємств

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення рівня ефективності управління витратами підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність): з метою підвищення ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта» розроблені пропозиції до оптимізації адміністративних витрат та витрат на збут (скорочення на 7,713%). Враховуючи окреслене визначено плановий показник беззбиткового обсягу реалізації, який становитиме 16261328,07 тис. грн, що 9,98% менші ніж у 2023 р.

Ключові слова: управління витратами, беззбитковий обсяг виробництва, запас фінансової міцності, інтегральний показник ефективності управління витратами.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ .....	9
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності управління витратами підприємств .....	9
1.2. Методичні підходи щодо визначення ефективності управління витратами підприємств .....	17
1.3. Характеристика стану управління витратами на вітчизняних підприємствах сфери послуг .....	29
Висновок до розділу 1 .....	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОКАЗНИКІВ ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	36
2.1. Аналіз показників техніко-економічного стану ТОВ «Нова пошта» .....	36
2.2. Оцінювання ефективності управління витратами ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр. ....	47
2.3. Факторний аналіз показників ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023рр. ....	59
Висновки до розділу 2 .....	68
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНОЇ МОДЕЛІ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ РОЗРОБЛЕНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»	
3.1. Економіко-математичні моделі оцінювання ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта» .....	70
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення запасу фінансової міцності та інтегрального показника ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта» .....	80
3.3. Визначення планових показник ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта» .....	90
Висновок до розділу 3 .....	100
ВИСНОВКИ .....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	107

## ВСТУП

Актуальність теми обґрунтування підвищення ефективності управління витратами підприємств обумовлена зростаючими вимогами до економічної стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах. Постійні зміни в економічному середовищі, високий рівень конкуренції, інфляційні процеси, підвищення вартості ресурсів та нестабільність ринків вимагають від підприємств впровадження ефективних підходів до управління витратами.

Раціональне управління витратами є однією з ключових умов для забезпечення прибутковості підприємства, оптимізації використання ресурсів та підвищення фінансової стійкості. Особливо важливим це питання стає для підприємств сфери послуг, таких як логістика чи експрес-доставка, де значна частина витрат пов'язана із забезпеченням високої якості обслуговування.

Аналіз витрат та розробка заходів з їх оптимізації дозволяють не лише мінімізувати витрати, але й підвищити рівень рентабельності, розширити запас фінансової міцності та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Успішне управління витратами сприяє адаптації підприємства до зовнішніх викликів, підвищує ефективність використання ресурсів та підтримує сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, дослідження питань підвищення ефективності управління витратами є важливим не лише для окремих підприємств, але й для економіки загалом, оскільки ефективність бізнесу прямо впливає на розвиток ринків, зростання зайнятості та добробуту суспільства.

У сучасній науковій літературі процес управління витратами підприємств вивчається з різних точок зору. Зокрема, його розглядають у контексті планування та контролю використання ресурсів, оскільки витрати підприємств тісно пов'язані з окремими видами ресурсів. Значний внесок у дослідження питань, пов'язаних із раціональним використанням людських,

технічних, енергетичних та інших ресурсів, зробили такі науковці, як Н. І. Верхоглядова, Н. Я. Бойчук, К. С. Жадько, В. В. Лесінський, А. В. Линенко, С. В. Майстро, Р. В. Севастьянов, Т. В. Склярчук та В. М. Шарманська.

Завданнями кваліфікації роботи є:

- окреслення теоретичних та методичних підходів до управління витратами;
- аналіз показників техніко-економічного стану ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр.;
- проведення оцінювання ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта»;
- проведення факторного та кореляційно-регресивного аналізу показників ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта»;
- розробка та обґрунтування пропозицій, щодо підвищення ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта»;
- визначення планових показників ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта» за умови врахування розроблених пропозицій.

Об'єкт дослідження: ефективність управління витратами підприємств

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення рівня ефективності управління витратами підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі методи дослідження: систематизація та узагальнення – для уточнення сутності поняття «управління витратами»; системний підхід – у процесі обґрунтування методичних підходів до оцінювання ефективності управління витратами; статистичні, розрахунково-аналітичні – під час розрахунку середніх значень фінансово-економічних показників; експертних оцінок – у процесі визначення коефіцієнтів вагомості економічних показників; графічний аналіз – для наочності; індукція й дедукція – для формування висновків про рівень ефективності управління витратами ;

порівняння – під час аналізу наявних підходів щодо оцінювання стану ефективності управління витратами; аналіз – при виявленні особливостей сучасного стану управління витратами.

Оброблення даних здійснювалося з використанням сучасних комп'ютерних технологій. Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики, фінансова, статистична звітність, відкрита інформація щодо діяльності видобувних підприємств України.



## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності управління витратами підприємств

У сучасних умовах господарювання перед більшістю підприємств постає завдання підвищити економічну ефективність діяльності, тобто забезпечити зростання співвідношення між фінансово-економічними результатами функціонування компаній та понесеними ними витратами. Оскільки величина витрат суттєво впливає на рівень економічної ефективності, то управління витратами підприємств має вирішальне значення для регулювання цього рівня. Своєю чергою, управління витратами суб'єктів господарювання повинно базуватися на дієвому механізмі такого управління.

Також важливими інструментами підвищення ефективності господарської діяльності є методи та способи управління витратами підприємств. У зв'язку з цим розроблення механізму, групування методів та виділення способів управління витратами підприємств необхідно розглядати як необхідні передумови формування програм дій, спрямованих на підвищення економічної ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Особливості та закономірності процесу управління витратами підприємств у сучасній науковій літературі досліджуються під різними кутами зору. Зокрема, таке управління можна розглядати у контексті планування та регулювання ресурсами підприємств, оскільки їхні витрати переважно прив'язані до певних видів ресурсів. Значних успіхів у вирішенні питань, пов'язаних із раціоналізацією використання людських, технічних, енергетичних та інших ресурсів, досягли такі вчені, як Н. І. Верхоглядова [1],

Н. Я. Бойчук [2], К. С. Жадько [3], В. В. Лесінський [4; 5], А. В. Линенко [6], С. В. Майстро [7], Р. В. Севастьянов [8], Т. В. Склярчук [9], В. М. Шарманська [10] та ін.

На окрему увагу заслуговують праці, в яких управління витратами розглядається з позицій провадження ресурсозберігаючих технологічних змін [11; 12] та реалізації можливостей економічного розвитку підприємств [13; 14]. Також варто відмітити групу публікацій, в яких управління витратами розглядається переважно через призму управлінського обліку. Зокрема, до цих публікацій належать праці таких дослідників, як Т. М. Безродна [15], В. О. Занора [16], Н. І. Костецька [17], Н. С. Пасенко [18], В. М. Рожелюк [19], М. І. Скрипник [20], О. В. Чернецька [21], Л. І. Чернишова [22] та ін.

Зрештою, можливо зазначити праці, у яких мінімізація витрат виступає як критерій обґрунтування найкращих інвестиційних рішень. Зокрема, у працях [23; 24] ці рішення передбачають реалізацію заходів з енергозбереження на підприємствах. Водночас, не дивлячись на значну кількість плідних досліджень, присвячених управлінню витратами підприємств, його теоретичні засади потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, це стосується вивчення механізмів, методів та способів управління витратами підприємств як інструментів підвищення ефективності їх господарської діяльності.

Розглядаючи сутність управління витратами підприємства, варто відзначити, що воно є цілеспрямованим впливом суб'єктів управління на процеси утворення витрат для доведення їхньої величини до такого рівня, за якого максимізується обсяг тих фінансових результатів діяльності підприємства, які відповідають певному виду витрат.

Тоді впорядковану в часі та просторі сукупність засобів, за допомогою яких здійснюється зазначений вплив, доцільно ототожнювати з механізмом управління витратами. Цей механізм повинен включати низку складників, до найважливіших з яких потрібно віднести такі:

1. Індикатори управління витратами, що являють собою сукупність певних аналітичних показників оцінювання ефективності наявної на підприємстві системи управління величиною та структурою його витрат.

2. Напрями управління витратами підприємства, тобто перелік заходів з такого управління.

3. Параметри управління витратами, які є сукупністю певних показників, зміна значень яких справляє вплив на зміну величини та структури витрат суб'єкта господарювання. Для прикладу, головними параметрами управління витратами, зумовленими здійсненням матеріального забезпечення діяльності підприємства, є фізичні обсяги виробничих запасів, обсяги постачання матеріалів та його періодичність.

4. Інструменти управління витратами, які є сукупністю засобів доведення значень параметрів такого управління до бажаного їх рівня. Зокрема, до таких засобів належать: засоби планування (різноманітні програми, стратегії, плани тощо); засоби організування (відповідні організаційні структури та управлінські рішення); засоби аналізування, обліку та контролювання; засоби мотивування (заохочення працівників до ефективного управління витратами підприємства).

5. Показники об'єктів управління витратами, тобто такі показники діяльності суб'єкта господарювання, зміна яких відбуватиметься завдяки зміні параметрів об'єктів управління витратами. Зокрема, цими об'єктами можуть, насамперед, виступати самі витрати, дохід підприємства, а також обсяг і структура наявних у нього активів

Критерії ефективності управління витратами, тобто показники діяльності підприємства, зміна значень яких становить кінцеву мету управління витратами суб'єкта підприємництва. Зокрема, мова йде про такі показники, як чистий прибуток, прибутковість продукції підприємств, їх ринкову вартість тощо. Послідовність функціонування механізму управління витратами на рівні підприємства представлено на рис. 1.1.

З неї випливає, що управління витратами суб'єкта господарювання повинно забезпечувати цілеспрямованість та неперервність механізму такого управління



Рисунок 1.1 - Послідовність функціонування механізму управління витратами

Варто також відзначити, що ефективність функціонування механізму управління витратами підприємств значною мірою визначається тим, наскільки вдало обрано та правильно застосовано методи такого управління.

Під цими методами доцільно розуміти науково обґрунтовані, цілісні, уніфіковані процедури реалізації певного інструменту (інструментів) управління витратами підприємств, що передбачає виконання певної послідовності дій для раціоналізації величини та структури цих витрат.

Оскільки методів управління витратами підприємства існує досить багато, доцільним є здійснення їх групування. Так, за основною метою застосування ці методи варто поділити на такі чотири групи:

1) методи, які передбачають обґрунтування величини собівартості кожного виду продукції підприємства (директ-костинг, метод ABC та інші);

2) методи, які передбачають досягнення певної встановленої наперед величини прибутку від збуту продукції (CVP аналіз, таргет – костинг та інші);

3) методи, які передбачають скорочення собівартості продукції підприємства без обґрунтування раціональної величини його витрат (кайзен – костинг, кост – кілінг тощо);

4) методи, які передбачають визначення певної раціонального величини витрат підприємства та рівня собівартості його продукції (бенчмаркінг витрат, функціонально-вартісний аналіз та інші).

При виборі методів управління витратами потрібним є встановлення співвідношення між цими методами та напрямками управління витратами. Своєю чергою, перелік напрямів управління витратами залежить від обраного критерію ефективності діяльності підприємства.

Доцільно виділити два головних таких критеріїв:

1) при ухваленні рішень, які мають короткостроковий період їхньої реалізації, – максимум прибутку або прибутковості суб'єкта господарювання;

2) при ухваленні рішень, які мають довгостроковий період їхньої реалізації, – максимум ринкової вартості суб'єкта господарювання, а для господарських рішень, реалізація яких потребує понесення інвестиційних витрат, – максимум різниці між величиною приросту ринкової вартості компанії та обсягом понесених при цьому інвестиційних видатків.

Потреба в застосуванні показника ринкової вартості суб'єкта господарювання як критерію ухвалення рішень викликана тим, що цей показник враховує майбутні фінансові результати діяльності підприємства.

Своєю чергою, якщо з'ясовувати можливості нарощування величини прибутку підприємства в короткостроковому періоді завдяки вдосконаленню механізму управління витратами підприємства, то тоді варто виділити такий перелік найважливіших напрямів такого управління:

- 1) зниження питомих витрат ресурсів завдяки покращанню організації виробництва та праці;
- 2) оптимізація фізичних обсягів виготовлення кожного різновиду продукції підприємства за критерієм максимуму його операційного прибутку;
- 3) раціоналізація якості продукції суб'єкта господарювання шляхом встановлення значень її параметрів, за яких операційний прибуток підприємства буде вищим порівняно із іншим варіантом набору цих значень.

Кожному з цих напрямів можливо поставити у відповідність перелік способів управління витратами.

Зокрема, щодо скорочення витрат ресурсів, то відповідними способами є: вдосконалення нормування витрат ресурсів завдяки більш обґрунтованому встановленню та своєчасному перегляду норм цих витрат; зменшення цін на ресурси, які використовуються (зокрема, внаслідок знаходження більш дешевих джерел їх постачання); впровадження дієвих мотиваційних механізмів економного витрачання ресурсів; зниження їх витрат завдяки покращанню якості продукції та вдосконаленню організації виробничого процесу.

Щодо оптимізації обсягів виробництва продукції підприємства, то вона повинна передбачати: встановлення обґрунтованого рівня собівартості продукції, за якого можна було б оцінити дійсний рівень прибутковості цієї продукції та, відповідно, визначити доцільність її виготовлення;

визначення найкращого співвідношення між величинами постійних та змінних витрат; обґрунтування раціональних зрушень у структурі виробничої програми суб'єкта господарювання; знаходження раціонального співвідношення між рівнем інтенсивності використання окремих видів виробничих ресурсів та витратами, пов'язаними з їхньою експлуатацією..

Стосовно оптимізації якості продукції, то цей напрям управління витратами повинен, зокрема, передбачати: встановлення можливостей зниження витрат ресурсів та, відповідно, зменшення собівартості продукції без погіршення її наявних споживчих властивостей; визначення оптимального співвідношення між ціною та собівартістю продукції; обґрунтування раціональних структурних зрушень у виробничій програмі суб'єкта господарювання.

Отже, загальна послідовність вибору методів управління витратами підприємства повинна передбачати здійснення таких основних етапів: обґрунтування певного критерію ефективності рішень, що ухвалюються на підприємстві; визначення основних напрямів максимізації критеріального показника завдяки покращенню механізму управління витратами суб'єкта господарювання; встановлення переліку способів управління витратами, застосування яких надасть змогу реалізувати кожен з обраних на попередньому етапі напрямів; вибір методу (чи комплексу відповідних методів) управління витратами підприємства, застосування якого дозволить здійснити певний захід з такого управління

Окремої уваги заслуговують напрями зниження витрат підприємств. При цьому можливо є побудова певної ієрархії заходів (рис. 1.2). Управління витратами підприємства є цілеспрямованим впливом суб'єктів управління на процеси утворення витрат для доведення їхньої величини до такого рівня, за якого максимізується обсяг тих фінансових результатів діяльності підприємства, які від-повідають певному виду витрат. Тоді впоряд-ковану в часі та просторі сукупність засобів, за допомогою яких здійснюється зазначений вплив, доцільно ототожнювати

### з механізмом управління витратами.

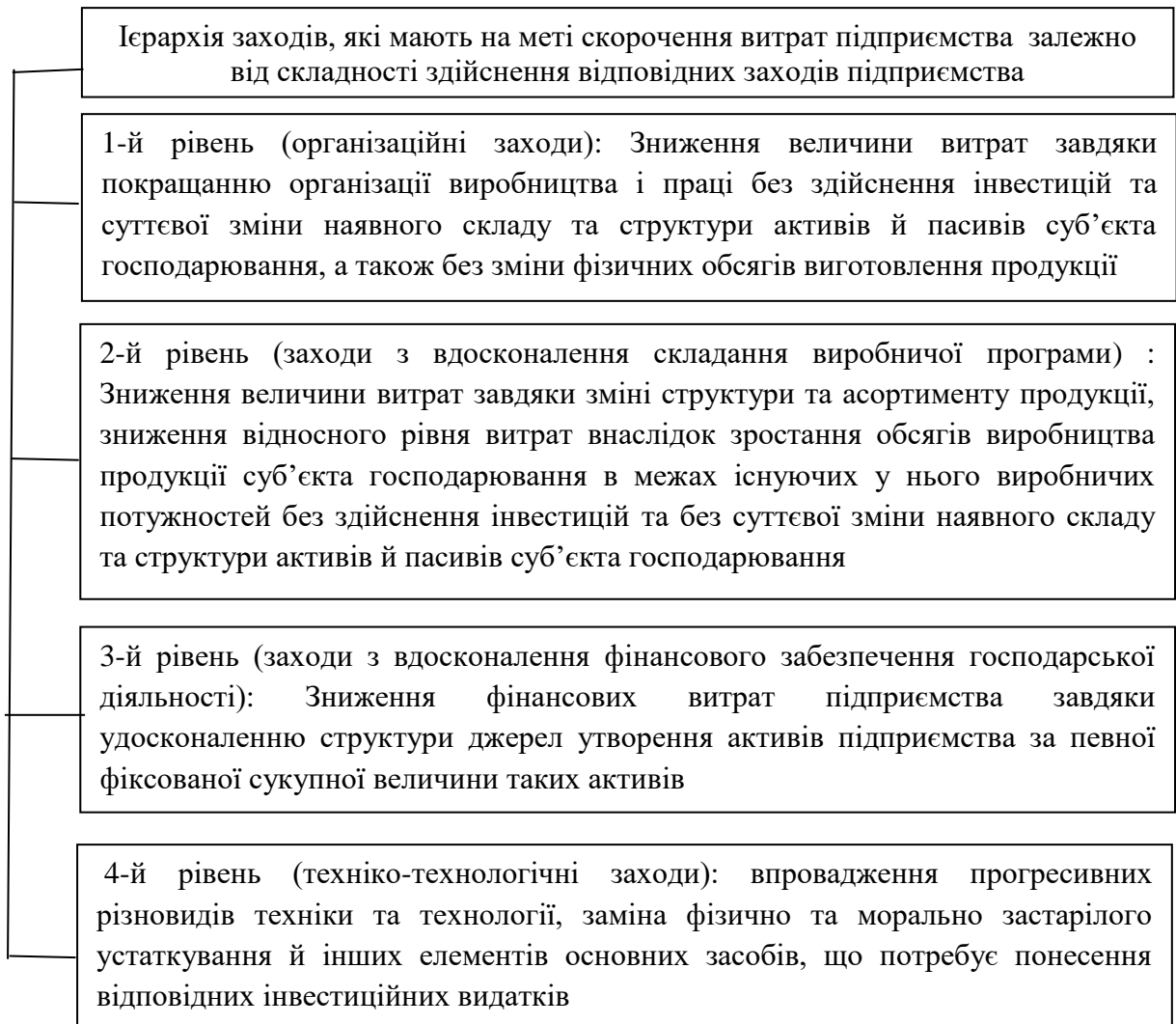


Рисунок 1.2 - Ієрархія заходів, які мають на меті скорочення витрат підприємства залежно від складності здійснення відповідних заходів підприємства

Цей механізм повинен включати низку складників, до найважливіших з яких потрібно віднести такі: індикатори процесу такого управління; напрями управління; параметри управління; інструменти управління; показники, що характеризують об'єкти управління витратами підприємства; критерії ефективності управління витратами підприємства. Ефективність функціонування механізму управління витратами підприємств значною мірою визначається тим, наскільки вдало обрано та правильно



застосовано методи такого управління. Оскільки методів управління витратами підприємства існує досить багато, доцільним є здійснення їх групування. Зокрема, за основною метою застосування ці методи варто поділити на такі чотири групи:

- 1) методи, які передбачають обґрунтування величини собівартості кожного виду продукції підприємства;
- 2) методи, які передбачають досягнення певної встановленої наперед величини прибутку від збуту продукції (цільового прибутку);
- 3) методи, які передбачають скорочення собівартості продукції підприємства без обґрунтування раціональної величини його витрат;
- 4) методи, які передбачають визначення певної раціонального величини витрат підприємства та рівня собівартості його продукції. У наступному параграфі необхідно передбачати формування системи показників оцінювання економічної ефективності функціонування механізму управління витратами підприємств.

## 1.2. Методичні підходи щодо визначення ефективності управління витратами підприємств

В сучасних ринкових умовах підприємства України стикаються із завданнями підвищення своєї конкурентоспроможності, стабільності та стійкості. Управління витратами відіграє ключову роль, оскільки рівень витрат напряму впливає на прибутковість компанії. Тому необхідно створити ефективну систему управління витратами, яка дозволить раціонально використовувати всі ресурси підприємства та оптимізувати витрати.

Дослідження та оцінка ефективності управління витратами відіграють важливу роль у процесі управління діяльністю підприємства, оскільки

скорочення витрат сприяє підвищенню рентабельності. Аналіз і оптимізація витрат є ключовим фактором для збільшення прибутку.

Ефективне управління витратами має ключове значення в процесі відтворення, оскільки покриття виробничих витрат дозволяє відновлювати і розширювати масштаби виробництва. Рівень прибутку підприємства напряму залежить від витрат, оскільки вони впливають на продуктивність, формування цін і конкурентоспроможність продукції на ринку. Аналіз витрат також допомагає прийняти рішення щодо доцільності подальшої діяльності підприємства.

Проаналізувавши наукові підходи до класифікації витрат, вважаємо доцільним запропонувати власну класифікацію витрат підприємства, яка орієнтована на потреби управління. Ця класифікація включає оптимальну кількість критеріїв, серед яких є окремі для контролю та регулювання (рисунок 1.3).

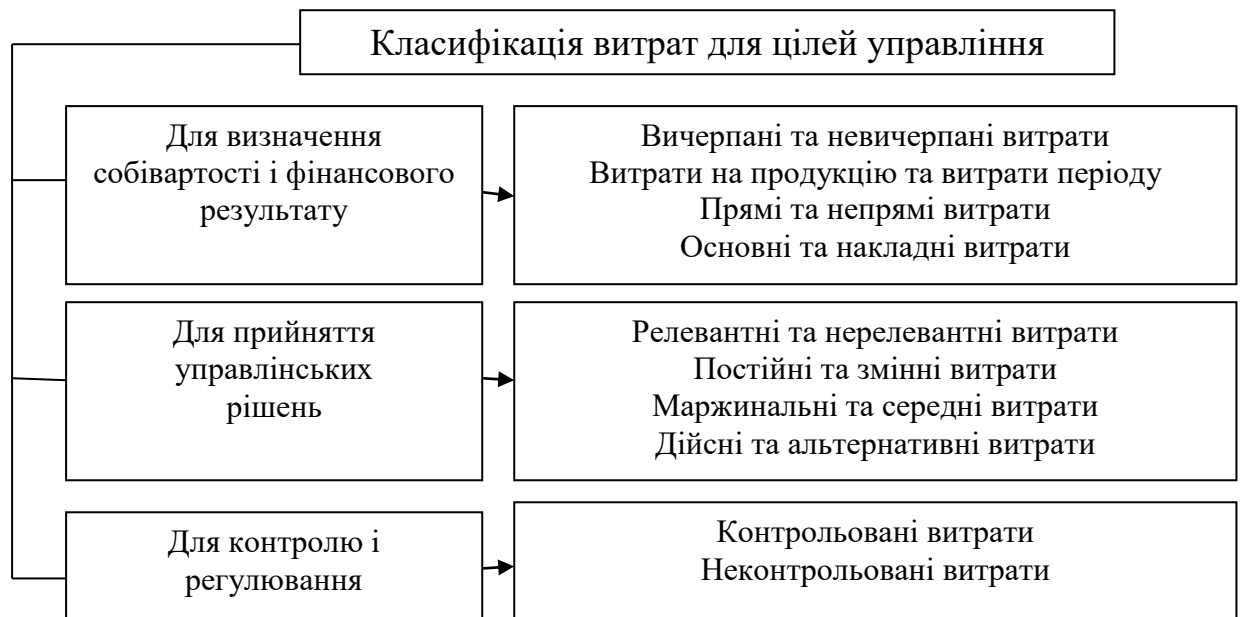


Рисунок 1.3 - Класифікація витрат для цілей управління

Класифікація є потужним інструментом для розуміння сутності, призначення, складу та відмінностей між елементами витрат, а також інших важливих їх характеристик. Вона має стати основою, яка дозволить підприємству ефективно виконувати економічні завдання. Основна мета цієї

класифікації полягає в підготовці інформації для аналізу витрат і прийняття управлінських рішень (рисунок 1.3).

Управління витратами передбачає покращення управління всіма аспектами діяльності підприємства. Система управління витратами буде ефективною лише за умови врахування специфіки кожного підприємства та охоплення всіх його процесів. Ефективне управління витратами має передбачати скорочення та усунення тих витрат, які не є доцільними та результативними, тобто не сприяють збільшенню виробництва, реалізації продукції або досягненню бажаного рівня прибутку.

З метою аналізу ефективності управління витратами підприємства пропонуємо використовувати CVP-аналіз.

CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit analysis), або аналіз витрат, обсягу та прибутку, є інструментом фінансового управління, який дозволяє оцінити, як зміна обсягу виробництва, витрат і цін впливає на прибуток підприємства. Основною метою CVP-аналізу є визначення точки беззбитковості (формула 1.1 та 1.2), тобто того обсягу продажів, при якому витрати повністю покриваються доходами, а підприємство не має ні прибутку, ні збитку.

Точку беззбитковості можна визначити у натуральному (формула 1.1) та грошовому виразах (формула 1.2)

$$ТБ = \frac{ПВ}{Ц - ЗВ} \quad (1.1)$$

де ТБ – точка беззбитковості, од  
 ПВ – умовно-постійні витрат, грн  
 Ц – ціна реалізації продукції, грн  
 ЗВ – умовно-змінні витрати, грн

$$ТВ_r = \frac{ЧВРП \times ПВ}{ЧВРП - ЗВ} \quad (1.2)$$

де  $TВ_r$  – точка беззбитковості у грошовому виразі, грн

ЧВРП – чиста виручка від реалізації продукції, грн

Основні елементи CVP-аналізу: витрати, обсяг виробництва (продажу) продукції, ціна реалізації. Витрати – діляться на змінні та постійні. Змінні витрати змінюються пропорційно до обсягу виробництва, а постійні залишаються незмінними незалежно від змін у виробництві.

Обсяг виробництва (продажів) – кількість одиниць продукції, що виробляється або продається. Ціна продажу – вартість, за якою продукція реалізується на ринку.

Сутність CVP-аналізу полягає в тому, щоб допомогти керівникам підприємства зрозуміти взаємозв'язок між витратами, обсягом виробництва та прибутком, а також ухвалювати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення, оптимізації витрат і управління обсягами виробництва.

Розрахунок точки беззбитковості надає можливість визначати запас фінансової міцності підприємства (формула 1.3). Чим більше значення показника фінансової міцності, тим ефективніше підприємство управляє своїми витратами.

$$ЗФМ_r = ЧДРП - ТВ_r ; ЗФМ = ОВ - ТБ \quad (1.3)$$

де  $ЗФМ_r$  – запас фінансової міцності у грошовому виразі, грн

$ЗФМ$  – запас фінансової міцності у натуральному вимірі, од

$ОВ$  – обсяг виробництва та реалізації продукції у натуральному виразі, грн

Також при оцінюванні ефективності використання витрат пропонуємо скористатися ресурсним методом, а саме оцінювати ефективність управління витратами на забезпечення підприємства необхідними ресурсами. Запропоновано визначати ефективність управління витратами, що зосереджені у собівартості продукції (послуг), а також витрат зазначених у

адміністративних витратах, витратах та збут. Також виконаємо аналіз ефективності використання інших операційних витрат.

Для цього пропонуємо розробити інтегральний показник оцінювання ефективності управління витрати на основі коефіцієнтів рентабельності витрат підприємства із відповідними коефіцієнтами вагомості.

Почнемо з формули оцінювання ефективності використання витрат закладених у собівартість. Для цього пропонуємо скористатися формулою коефіцієнту рентабельності продукції (формула 1.4):

$$P_{\text{пр}} = \frac{\text{ВП}}{\text{СВ}} \quad (1.4)$$

де  $P_{\text{пр}}$  – коефіцієнт рентабельності продукції, част.од

ВП – валовий прибуток, тис грн

СВ – собівартість реалізованої продукції, тис. грн

Наступним кроком розглянемо коефіцієнт рентабельності адміністративних витрат. Останній визначається за формулою 1.5

$$P_{\text{ав}} = \frac{\text{ФРОД}}{\text{АВ}} \quad (1.5)$$

де  $P_{\text{ав}}$  - коефіцієнт рентабельності адміністративних витрат, част.од

ФРОД – фінансовий результат від операційної діяльності, тис грн

АВ – адміністративні витрати, тис. грн

Визначмо формулу, що дозволить визначити ефективність використання витрат на збут (формула 1.6):

$$P_{\text{вз}} = \frac{\text{ФРОД}}{\text{ВЗ}} \quad (1.6)$$

де  $P_{\text{вз}}$  - коефіцієнт рентабельності витрат на збут, част.од

ФРОД – фінансовий результат від операційної діяльності, тис грн

АВ – витрати на збут, тис. грн

Ефективність використання витрат, що зусереджені у інших операційних витратах визначається на основі коефіцієнту, що наведений у формулі 1.7

$$P_{\text{IOB}} = \frac{\text{ФРОД}}{\text{IOB}} \quad (1.7)$$

де  $P_{\text{IOB}}$  - коефіцієнт рентабельності інших операційних витрат, част.од

ФРОД – фінансовий результат від операційної діяльності, тис грн

АВ – витрати на збут, тис. грн

Також неможна оминати витрати, що пов'язані з фінансовою діяльністю. Пропонуємо окремо розраховувати коефіцієнт рентабельності фінансових витрат на основі фінансового результату до оподаткування (формула 1.8).

$$P_{\text{ФВ}} = \frac{\text{ФРДО}}{\text{ФВ}} \quad (1.8)$$

де  $P_{\text{ФВ}}$  – коефіцієнт рентабельності фінансових витрат, част.од

ФРДО – фінансовий результат до оподаткування, тис. грн

ФВ – фінансові витрати, тис. грн

На останньому етапі визначення коефіцієнтів, що допоможуть розрахувати ефективність використання витрат пропонуємо окреслити коефіцієнт рентабельності інших витрат. Останній показник визначаємо на базі фінансового результату до оподаткування

$$P_{\text{IB}} = \frac{\text{ФРДО}}{\text{IB}} \quad (1.9)$$

де  $P_{\text{IB}}$  - коефіцієнт рентабельності інших витрат, част.од

IB – обсяг інших витрат, тис грн

Отже нами було окреслено показники, які відображають ефективність витрат підприємства. Наступним кроком виконаємо розробку інтегрального показника оцінювання ефективності управління витратами підприємствами.

Розробка інтегрального показника ефективності управління витратами є доцільною з кількох причин (рисунок 1.4).

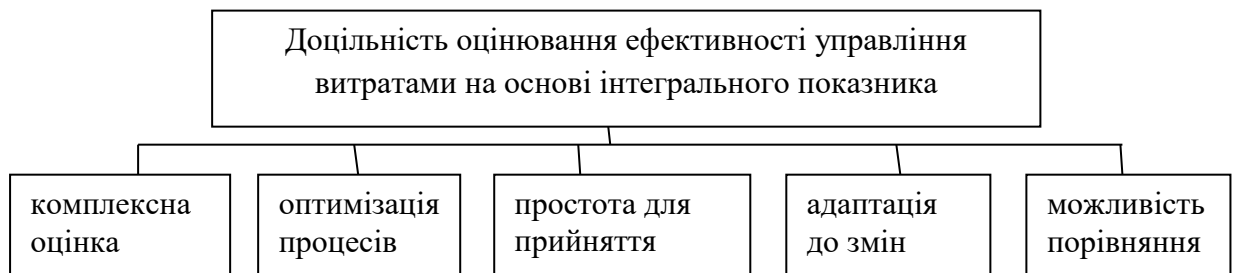


Рисунок 1.4 - Доцільність оцінювання ефективності управління витратами на основі інтегрального показника

Інтегральний показник дозволяє оцінити ефективність управління витратами в цілому, враховуючи всі ключові аспекти – як змінні, так і постійні витрати, їх вплив на фінансові результати, продуктивність, рентабельність та інші показники.

оптимізація процесів, використання інтегрального показника допомагає виявити слабкі місця у системі управління витратами та ефективніше розподілити ресурси, знижуючи непродуктивні витрати та підвищуючи ефективність підприємства;

простота для прийняття рішень, оскільки інтегральний показник поєднує кілька критеріїв в один показник, керівники можуть легше приймати управлінські рішення на основі зрозумілої та узагальненої інформації, замість аналізу кількох окремих метрик;

адаптація до змін, інтегральний показник може бути гнучким і враховувати зовнішні та внутрішні зміни, такі як економічні коливання, зміни на ринку або специфіку виробничих процесів;

можливість порівняння, за допомогою інтегрального показника можна порівнювати ефективність управління витратами не лише в межах одного

підприємства за різні періоди, але й між різними підприємствами або галузями, що полегшує аналіз конкурентоспроможності.

Таким чином, інтегральний показник ефективності управління витратами є корисним інструментом для системного підходу до управління ресурсами підприємства, оптимізації витрат і підвищення його рентабельності.

Для оцінювання ефективності управління витратами пропонуємо використовувати інтегральний показник, що наведений у формулі 1.10.

$$\Pi_B = P_{\text{ПР}} \times k_{\text{ПР}} + P_{\text{АВ}} \times k_{\text{АВ}} + P_{\text{ВЗ}} \times k_{\text{ВЗ}} + P_{\text{ІОВ}} \times k_{\text{ІОВ}} + P_{\text{ФВ}} \times k_{\text{ФВ}} + P_{\text{ІВ}} \times k_{\text{ІВ}} \quad (1.10)$$

де  $\Pi_B$  - інтегральний показник ефективності управління витратами, част.од

$k_{\text{ПР}}$  - коефіцієнт вагомості коефіцієнту рентабельності собівартості, част.од

$k_{\text{АВ}}$  - коефіцієнт вагомості коефіцієнту рентабельності адміністративних витрат, част.од

$k_{\text{ВЗ}}$  - коефіцієнт вагомості коефіцієнту рентабельності витрат на збут, част.од

$k_{\text{ІОВ}}$  - коефіцієнт вагомості коефіцієнту рентабельності інших операційних витрат, част.од

$k_{\text{ФВ}}$  - коефіцієнт вагомості коефіцієнту рентабельності фінансових витрат, част.од

$k_{\text{ІВ}}$  - коефіцієнт вагомості коефіцієнту рентабельності інших витрат, част.од

З метою визначення коефіцієнтів вагомості показників рентабельності, що входять до інтегрального показника (формула 1.11) було виконано опитування експертів у кількості 10 осіб. Результати опитування наведено у Додатку А. На базі отриманих результатів виконано розрахунок коефіцієнту узгодженості думок експертів, а саме коефіцієнт конкордації (Кендалла, W).



Для розрахунку останнього було виконано ранжування результатів опитування та формування рейтингу (Додаток Б). Після чого сформовано узагальнену таблицю, щодо нового рейтингу (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Результат формування рейтингу думок експертів за факторами інтегрального показника

№ п.п. / Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
2	2.5	1.5	4.5	5	4	4.5	4.5	4	2.5	3
3	5	3.5	2	4	5	4.5	4.5	2	4.5	5
4	2.5	5	4.5	3	2.5	2	2	4	4.5	1
5	2.5	1.5	2	1.5	1	2	2	4	2.5	3
6	2.5	3.5	2	1.5	2.5	2	2	1	1	3

Наступним кроком можна переходити до розрахунку коефіцієнту Кендалла. Матриця рангів за думками експертів, щодо значущості коефіцієнтів рентабельності витрат при розробці інтегрального показника наведена у таблиця 1.2.

$$d = \sum x_{ij} - \frac{\sum \sum xy}{n} = \sum x_{ij} - 35 \quad (1.11)$$

Перевірка правильності складання матриці (таблиця 1.2) на основі розрахунку контрольної суми:

$$\sum X_{ij} = \frac{(1+n) \times n}{2} = \frac{(1+6) \times 6}{2} = 21 \quad (1.12)$$

Наступним кроком пропонуємо розподілити фактори по значущості на основі суми рангів (таблиця 1.3)

Таблиця 1.3 - Розподіл фактори по значущості на основі суми рангів

Фактор	Сума рангів
Рентабельність інших витрат ( $X_6$ )	21
Рентабельність фінансових витрат ( $X_5$ )	22
Рентабельність інших операційних витрат ( $X_4$ )	31
Рентабельність витрат на збут ( $X_3$ )	36
Рентабельність адміністративних витрат ( $X_2$ )	40
Рентабельність собівартості ( $X_1$ )	60

Таблиця 1.2 – Матриця рангів за думками експертів, щодо значущості коефіцієнтів рентабельності витрат при розробці інтегрального показника

Фактори(п)/ Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума рангів	d	d <sup>2</sup>
x <sub>1</sub>	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	25	625
x <sub>2</sub>	2.5	1.5	4.5	5	4	4.5	4.5	4	2.5	3	36	1	1
x <sub>3</sub>	5	3.5	2	4	5	4.5	4.5	2	4.5	5	40	5	25
x <sub>4</sub>	2.5	5	4.5	3	2.5	2	2	4	4.5	1	31	-4	16
x <sub>5</sub>	2.5	1.5	2	1.5	1	2	2	4	2.5	3	22	-13	169
x <sub>6</sub>	2.5	3.5	2	1.5	2.5	2	2	1	1	3	21	-14	196
$\Sigma$	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	210	x	1032
T <sub>i</sub>													
T <sub>i</sub> (розраховано на основі формули 1.14)	5	1	2,5	0,5	0,5	2,5	2,5	2	1	2	19,5	x	x

Оцінка середнього ступеня узгодженості думок усіх експертів. Скористаємося коефіцієнтом конкордації для випадку, коли є пов'язані ранги (однакові значення рангів в оцінках одного експерта).

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} \times m^2 (n^3 - n) - m \times \sum T_i} \quad (1.13)$$

де  $W$  - коефіцієнт конкордації

$$S = 1032, n = 6, m = 10$$

$$T_i = \frac{1}{12} \times (t_i^3 - t_i) \quad (1.14)$$

Виконаємо розрахунок показника конкордації (формула 1.13)

$$W = \frac{1032}{\frac{1}{12} \times 10^2 (6^3 - 6) - 10 \times 19,5} = 0,66$$

$W = 0,66$  свідчить про наявність середнього ступеня узгодженості думок експертів. Отже отримані результати опитування можна використовувати для визначення коефіцієнтів вагомості. Останні пропонуємо визначити на основі суми рангів та їх питомої ваги у загальному обсязі. Таким чином коефіцієнти вагомості розподіляться:

Таблиця 1.4 – Коефіцієнти вагомості складових інтегрального показника ефективності витрат

Назва коефіцієнту	Позначка	Вагомість
коефіцієнт вагомості коефіцієнту рентабельності собівартості, част.од	$K_{\text{пр}}$	0,286
коефіцієнт вагомості коефіцієнту рентабельності адміністративних витрат, част.од	$K_{\text{ав}}$	0,190
коефіцієнт вагомості коефіцієнту рентабельності витрат на збут, част.од	$K_{\text{вз}}$	0,171
коефіцієнт вагомості коефіцієнту рентабельності інших	$K_{\text{юв}}$	0,148

операційних витрат, част.од		
коефіцієнт вагомості коефіцієнту рентабельності фінансових витрат, част.од	$K_{ФВ}$	0,105
коефіцієнт вагомості коефіцієнту рентабельності інших витрат, част.од	$K_{ІВ}$	0,100

Запропоновано шкалу оцінювання ефективності управління витратами на основі розрахунків індексів : інтегрального показника ефективності управління витратами ( $I_{ПВ}$ ) та запасу фінансової міцності ( $I_{ЗФМГ}$ ) (таблиця 1.5)

Таблиця 1.5 - Шкала оцінювання ефективності управління витратами

Значення	$I_{ЗФМГ} > 1$	$I_{ЗФМГ} = 1$	$I_{ЗФМГ} < 1$
$I_{ПВ} > 1$	«Достатній»	«Допустимий»	«Проблема фінансової міцності»
$I_{ПВ} = 1$	«Допустимий»	«Допустимий»	«Проблема фінансової міцності»
$I_{ПВ} < 1$	«Проблема рентабельності»	«Проблема рентабельності»	«Критичний»

Отже підводячи підсумок написання параграфу зазначимо, що оцінювання ефективності управління витратами передбачає по-перше розрахунок запасу фінансової міцності. Остання повинна поступово збільшуватися. По-друге, це визначення інтегрального показника ефективності управління витратами. Останні передбачає узагальнення показників рентабельності витрат на виробництво та реалізацію продукції. Запропоновано шкала оцінювання ефективності управління витратами передбачає рівні «Достатній», «Допустимий», «Проблема рентабельності», «Проблема фінансової міцності» та «Критичний». У наступному параграфі пропонуємо дослідити стан управління витратами на вітчизняних підприємствах.

### 1.3. Характеристика стану управління витратами на вітчизняних підприємствах сфери послуг

Управління витратами на підприємствах, що займаються наданням послуг з доставки, є ключовим аспектом для забезпечення їхньої ефективності та конкурентоспроможності. В умовах сучасного ринку, де витрати можуть суттєво впливати на прибутковість, важливо впроваджувати системи управління витратами, які дозволяють оптимізувати процеси і знижувати витрати без шкоди для якості послуг.

Управління витратами на підприємствах сфери послуг, зокрема в секторі експрес-доставки, є надзвичайно важливим для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Цей сектор характеризується високою динамічністю, жорсткою конкуренцією та постійними змінами ринкових умов. Тому ефективне управління витратами є ключовим фактором успіху для таких компаній.

Аналіз стану управління витратами на вітчизняних підприємствах сфери експрес-доставки дозволяє виділити такі характерні риси:

Багато компаній все ще використовують ручні методи обліку та аналізу витрат, що ускладнює отримання достовірної та оперативної інформації. Системи управління витратами часто не інтегровані з іншими бізнес-процесами, що призводить до дублювання даних та ускладнює прийняття обґрунтованих рішень. Багато компаній фокусуються на зниженні витрат у короткостроковій перспективі, ігноруючи довгострокові наслідки таких рішень.

Не завжди на підприємствах сформована культура економії ресурсів та відповідального ставлення до витрат. Недостатня увага до аналізу витрат: Аналіз витрат часто носить формальний характер і не використовується для виявлення резервів для зниження витрат.

Сектор експрес-доставки має свою специфіку, яка впливає на управління витратами:

висока вартість транспорту, транспортні витрати є одними з найбільших для компаній цього сектору;

змінність обсягів перевезень, обсяги перевезень можуть значно варіюватися в залежності від сезону та економічної ситуації;

висока конкуренція, жорстка конкуренція змушує компанії постійно шукати шляхи зниження витрат;

Високі вимоги до якості обслуговування, клієнти очікують швидкої та надійної доставки, що вимагає додаткових інвестицій.

Управління витратами на вітчизняних підприємствах сфери експрес-доставки має ряд особливостей та вимагає комплексного підходу. Впровадження сучасних систем управління витратами, розробка ефективних систем мотивації персоналу та проведення регулярного аналізу витрат дозволять значно підвищити ефективність діяльності таких компаній.

Характеристику стану управління витратами на вітчизняних підприємствах сфери послуг пропонуємо проводити виходячи із основних показників витрат підприємств за КВЕД 52.29 ( Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту). КВЕД 52.29 охоплює іншу допоміжну діяльність у сфері транспорту, що включає різні послуги, які підтримують основні транспортні процеси. Це може включати, наприклад, послуги з організації перевезень, експедиторські послуги та інші допоміжні функції.

Почнемо з аналізу витрат на виробництво продукції (товарів , послуг) підприємств, основним видом діяльності яких з інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (КВЕД 52.29).

На рисунку 1.4 зображено зміну витрат на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств, чий основний вид діяльності відповідає КВЕД 52.29, у період з 2012 по 2023 рік.

У 2012 році витрати склали приблизно 19 282 712,9 тис. грн. Відтоді спостерігається стійке щорічне зростання.

У 2018 році витрати досягли 53 743 114,0 тис. грн, що свідчить про прискорення темпів зростання в порівнянні з попередніми роками.

Найвищий рівень витрат зафіксовано у 2023 році — 97 289 964,5 тис. грн, що майже в п'ять разів більше ніж у 2012 році.

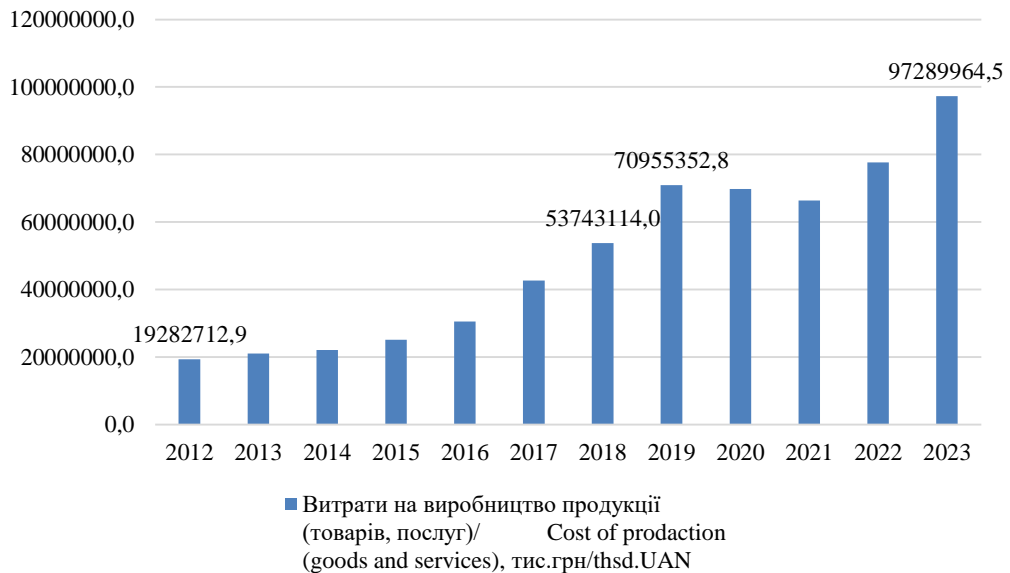


Рисунок 1.4 – Динаміка зміни витрат на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств основний вид діяльності яких класифікується КВЕД

52.29

Ця динаміка може свідчити про підвищення масштабів діяльності підприємств, зростання вартості ресурсів або загальні економічні тенденції, включаючи інфляцію чи модернізацію виробничих процесів.

На рисунку 1.4 представлено динаміку матеріальних витрат та витрат на оплату послуг, використаних у виробництві підприємствами з КВЕД 52.29, у період з 2012 по 2023 рік.

Почне аналіз з матеріальних витрат та витрати на послуги. У 2012 році ці витрати становили 15 651 496,8 тис. грн. До 2018 року спостерігалось поступове зростання витрат, які досягли 42 327 979,5 тис. грн. У 2023 році витрати сягнули свого максимуму — 72 492 934,1 тис. грн, що майже у 5 разів перевищує показник 2012 року.

Наступним кроком проаналізуємо, як змінилась частка витрат у загальних витратах. У 2012-2015 роках частка матеріальних витрат у загальних витратах підприємств залишалась стабільною на рівні 81,2–83,5%. З 2016 року спостерігається тенденція до зниження, і у 2021 році частка досягла мінімального рівня — 70,1%. У 2023 році частка частково відновилася до рівня 74,5%.

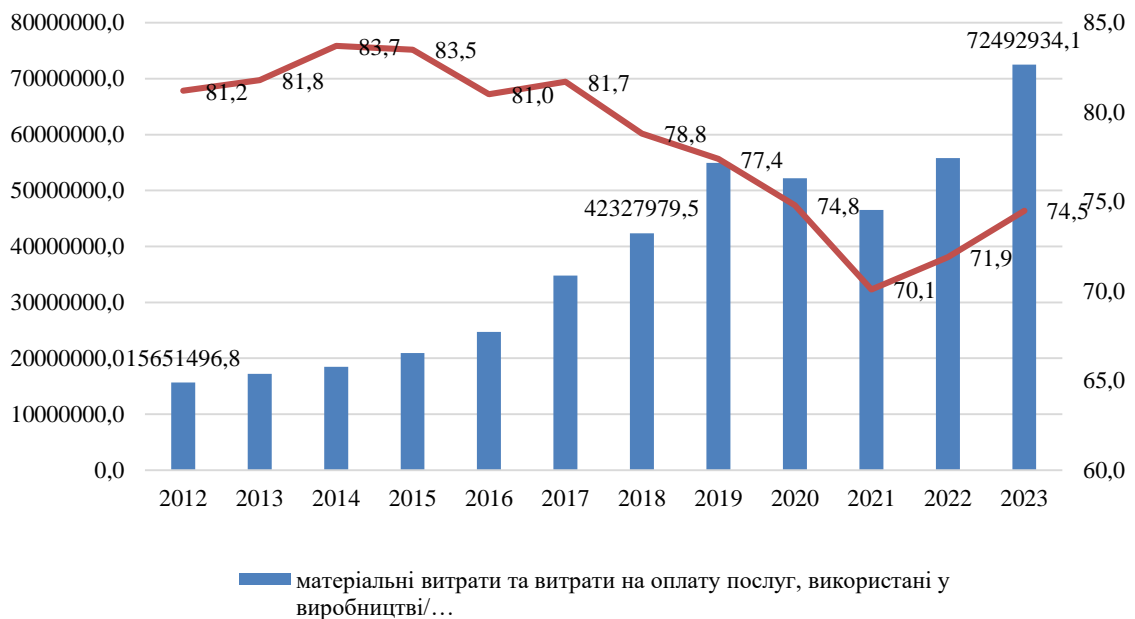


Рисунок 1.5 – Динаміка матеріальних витрат та витрати на оплату послуг підприємств основний вид діяльності яких класифікується КВЕД 52.29

Графік демонструє зростання абсолютних значень витрат протягом усього періоду, що може бути пов'язане зі збільшенням обсягів діяльності підприємств, підвищенням цін на ресурси та послуги. Водночас частка матеріальних витрат у загальних витратах зазнала змін, що може вказувати на зміни у структурі виробничих витрат або підходах до оптимізації ресурсів.

Наступним кроком проведемо аналіз динаміки витрат на оплату праці підприємств основний вид діяльності яких класифікується КВЕД 52.29.



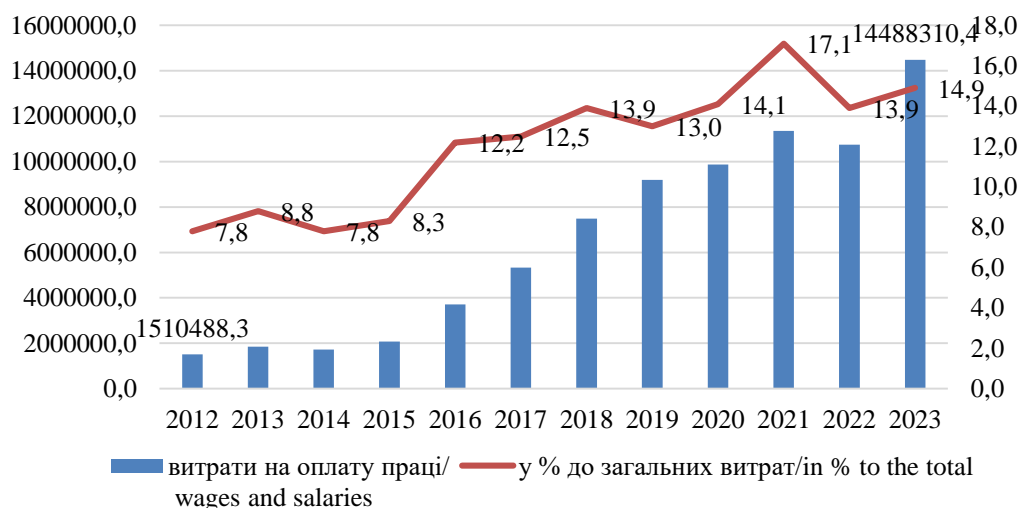


Рисунок 1.5 – Динаміка витрат на оплату праці підприємств основний вид діяльності яких класифікується КВЕД 52.29

Рисунок 1.5 відображає зміну витрат на оплату праці на підприємствах, основний вид діяльності яких відноситься до категорії КВЕД 52.29 (інша допоміжна діяльність у сфері транспорту) протягом певного періоду (з 2012 по 2023 роки). Лінія на графіку відображає абсолютну величину витрат на оплату праці в грошовому вираженні (ймовірно, у тисячах або мільйонах грошових одиниць). Червона лінія відображає відносну величину витрат на оплату праці, тобто який відсоток від загальних витрат підприємства складає оплата праці.

Виконуючи аналіз на оплату праці спостерігається загальна тенденція до зростання абсолютних витрат на оплату праці з деякими коливаннями. Найбільш значне зростання відбулося у період з 2016 по 2021 рік.

Частка витрат на оплату праці у загальних витратах: Відсоток витрат на оплату праці у загальних витратах підприємств також демонструє зростання, хоча і з деякими коливаннями. Це свідчить про те, що оплата праці стає все більш значущою складовою витрат підприємств даного сектору.

Особливості графіку спостерігаються періодичні коливання як абсолютних, так і відносних витрат на оплату праці. Це може бути пов'язано

з різними факторами, такими як економічні цикли, зміни в законодавстві, сезонні коливання тощо.

Різке зростання у 2021 році: У 2021 році спостерігається особливо значне зростання як абсолютних, так і відносних витрат на оплату праці. Це може бути пов'язано з певними особливими факторами, які вплинули на цей сектор економіки саме у цей період (наприклад, відновлення економіки після пандемії, збільшення попиту на послуги, підвищення мінімальної заробітної плати тощо).

На основі представленого графіка можна зробити висновок, що витрати на оплату праці в секторі з КВЕД 52.29 мають тенденцію до зростання як в абсолютних, так і у відносних величинах. Це свідчить про підвищення значущості трудових ресурсів для підприємств даного сектору. Однак, для більш детального аналізу причин таких змін необхідно додаткове дослідження, яке враховувало б різноманітні економічні, соціальні та політичні фактори.

#### Висновок до розділу 1.

У першому розділі роботи проаналізовано теоретичні засади управління витратами підприємств та методичні підходи до оцінки ефективності такого управління. Розглянуто сутність управління витратами як економічної категорії, яка передбачає оптимізацію витрат для досягнення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємств.

Методичні підходи до оцінювання ефективності управління витратами базуються на використанні економічних, фінансових і кількісних показників. Основними індикаторами ефективності визначено рівень витрат на одиницю продукції, рентабельність витрат та структуру витрат.

Аналіз управління витратами на вітчизняних підприємствах сфери послуг, зокрема в галузі експрес-доставки документів, вантажів та міжнародної доставки, свідчить про наявність низки проблем. Серед основних труднощів – високий рівень змінних витрат, значна залежність від зовнішніх економічних чинників та недостатня ефективність використання ресурсів. Водночас виявлено зростаючий інтерес підприємств до впровадження сучасних методів контролю та оптимізації витрат, таких як автоматизація бізнес-процесів і цифровізація логістичних операцій.

Таким чином, дослідження теоретичних та методичних аспектів управління витратами дозволяє визначити пріоритетні напрями покращення ефективності діяльності підприємств у сфері послуг.

## РОЗДІЛ 2.

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОКАЗНИКІВ ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 2.1. Аналіз показників техніко-економічного стану ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова Пошта» — провідний український поштовий оператор, заснований 13 лютого 2001 року в Полтаві. Компанію створили Вячеслав Климов, Володимир та Інна Поперешнюки. На сьогоднішній день її штаб-квартира розташована в Києві, а діяльність охоплює всю територію України, де функціонує понад 26 500 відділень та поштоMATів.

ТОВ «Нова Пошта» пропонує широкий спектр послуг, включаючи: експрес-доставку документів і вантажів; міжнародну доставку в понад 200 країн; послуги фулфілменту та контрактної логістики. Компанія є лідером за обсягами доставлених посилок в Україні, з рекордом у 1,8 мільйона відправлень за день у грудні 2021 року. У першій половині 2022 року «Нова пошта» доставила 113 мільйонів посилок.

У своєму розвитку ТОВ «Нова Пошта» пройшла декілька головних етапів (рисунок 2.1). За результатами роботи, у 2023 р. ТОВ «Нова Пошта» має свої представлення у 9 країнах світу. Також у 2023 р. сума інвестицій у розвиток мережі пунктів видачі замовлень склала 1,1 млрд. грн.

На початок 2024 р. ТОВ «Нова Пошта» 10875 відділень, 15590 поштоMATів у 10000 населених пунктах країни, сума запланованих інвестицій становить 1,9 млрд. грн.

ТОВ «Нова Пошта» має наступні види діяльності, які зосереджені у напрямках: ТОВ «Нова Пошта» та її міжнародні дочірні компанії, ТОВ «НоваПей» та його дочірні компанії, які надають комплекс фінансових послуг, ТОВ НП «Сервіс» надання комплексних дистрибуційних послуг,

ТОВ «Новобокс», монтаж та обслуговування поштаматів; ТОВ «НП Діджитал», розробка програмного забезпечення, консультування з питань інформаційного забезпечення компанії, ТОВ «ДДГ», будівництво логічних терміналів у м. Одеса та м. Дніпро, ПП «Стенд Плюс» та ПП «Агріком-Інвест» дострокова оренда земельних ділянок та інші.

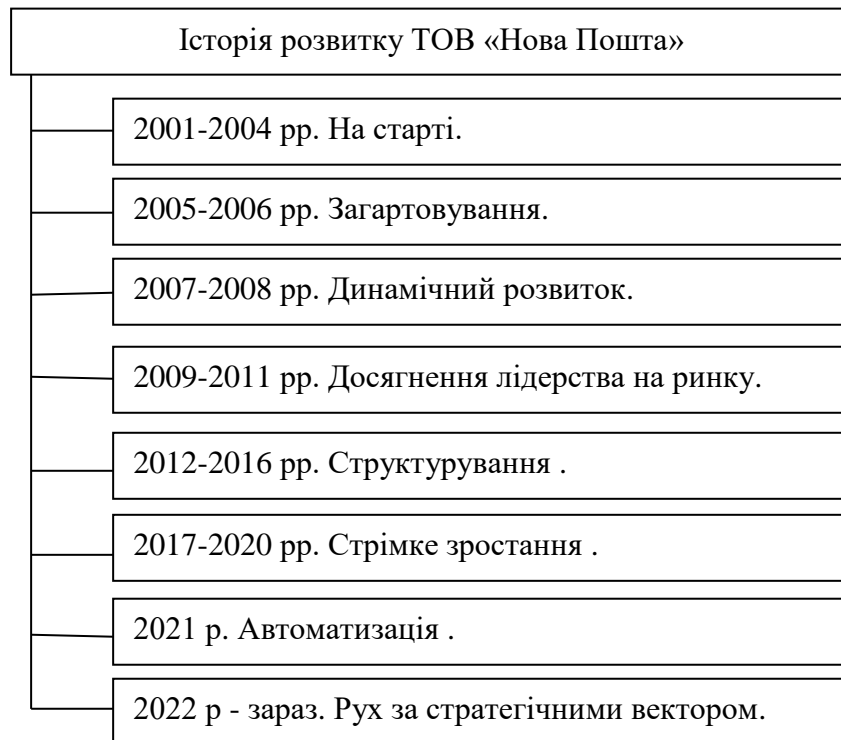


Рисунок 2.1 – Історія розвитку ТОВ «Нова Пошта» з 2001 р. по наші дні

ТОВ «Нова Пошта» визнані лідерами в Україні на логістичному ринку (ринкова частка у 2023 р. становить 30%), а також лідером грошових переказів (35 % ринку у 2023 р.). У 2022 році ТОВ «Нова Пошта» здійснила придбання корпоративних прав на вітчизняні та іноземні підприємства.

У вересні 2022 року Група успішно придбала 75% корпоративних прав компанії NP International UAB (Литва) за 568 тис. грн. На момент угоди справедлива вартість чистих активів компанії становила 68 тис. грн. Однак, збиток до оподаткування придбаної компанії, відображений у консолідованому звіті за 2022 рік, склав 4 107 тис. грн. Це придбання стало важливим кроком для розширення діяльності ТОВ «Нова Пошта» в

Європейському Союзу. У тому ж місяці було здійснено капіталовкладення в розмірі 60 000 тис. грн, з яких 75% забезпечила ТОВ «Нова Пошта» для розвитку нових можливостей компанії. Також компанія придбала низьку компанію: ТОВ «Новобокс» та ТОВ «ДДГ» сумою 868 000 тис. грн та 1 291 000 тис. грн.

У липні 2022 року ТОВ «Нова Пошта» внесла до капіталу ТОВ «КМС», ТОВ «Поділ Експо» та ТОВ «Нова Плейс» суми 509 091 тис. грн, 504 000 тис. грн та 90 400 тис. грн відповідно, що дозволило їй отримати частки корпоративних прав у розмірі 85%, 99% та 99% у кожній з цих компаній.

ТОВ «Нова Пошта» придбала багато інших компаній у країнах Європейського союзу, що дозволило вийти та закріпитися на ринку міжнародних перевезень.

Наступним кроком перейдемо до аналізу показників техніко-економічного стану. Останні узагальнено у таблиці 2.1. Почне з аналіз чистого доходу від реалізації продукції. Останній протягом 2019-2023 рр. зростає з 13453318 тис. грн до 43645219 тис. грн.

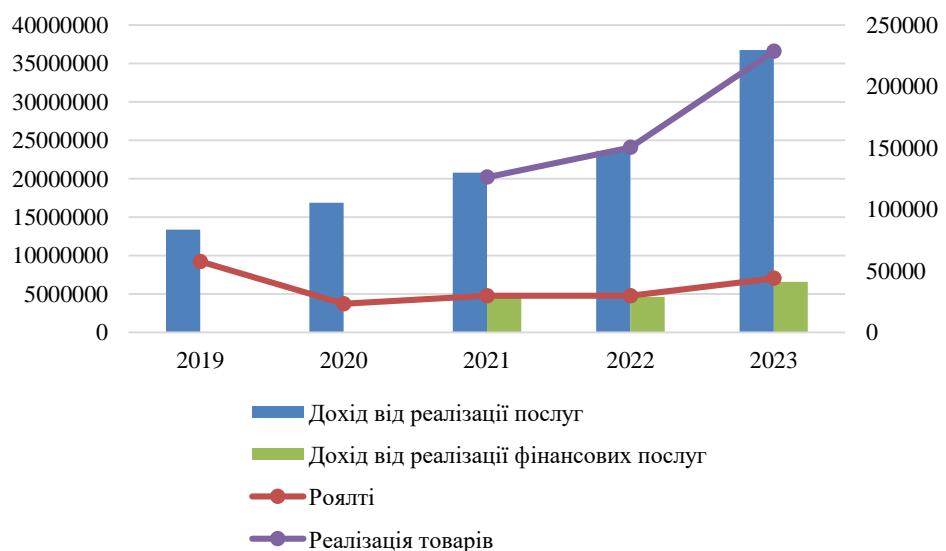


Рисунок 2.2 – Складові чистого доходу від основної діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення, %			
						2020-2019	2021-2020	2022-2021	2023-2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізованої продукції, тис грн	13453318	16902854	25549607	28461964	43645219	3449536	8646753	2912357	15183255	25,64	51,16	11,40	53,35
Валовий прибуток, тис грн	2948976	6068455	6871102	7366308	12150712	3119479	802647,0	495206,0	4784404	105,78	13,23	7,21	64,95
Собівартість реалізації продукції, тис грн	10504342	14553161	18678505	21095656	31494507	404881	4125344	2417151	10398851	38,54	28,35	12,94	49,29
Рентабельність продукції, %	28,07	41,70	36,79	34,92	38,58	13,62	-4,91	-1,87	3,66	x	x	x	x
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27334	28831	33717	31486	31298	1497,00	4886,00	-2231,00	-188,00	5,48	16,95	-6,62	-0,60
Продуктивність праці, грн на особу	492,18	586,27	757,77	903,96	1394,51	94,09	171,49	146,19	490,55	19,12	29,25	19,29	54,27
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	2108977	3404220	6838787	8026715	12120922	1295243	3434567	1187928	4094207	61,42	100,9	17,37	51,01
Фондовіддача, грн на грн	6,38	4,97	3,74	3,55	3,60	-1,41	-1,23	-0,19	0,05	-22,16	-24,76	-5,09	1,55
Фондомісткість, грн на грн	0,16	0,20	0,27	0,2820	0,2777	0,04	0,07	0,01	0,00	28,47	32,90	5,36	-1,52
Фондоозброєність, тис. грн на особу	77,16	118,07	202,83	254,93	387,27	40,92	84,75	52,10	132,34	53,03	71,78	25,69	51,91
Рентабельність основних засобів, %	37,12	50,23	36,84	40,65	35,30	13,10	-13,39	3,81	-5,35	35,30	x	x	x
Фонд оплати праці, тис грн	4202519	5841065	7 409 777,	6526305	11235271	1638546	1568712	-883472	4708966	38,99	26,86	-11,92	72,15
Середньомісячна зарплата, тис грн	12,81	16,88	18,313	17,27	29,91	4,07	1,43	-1,04	12,64	31,77	8,47	-5,68	73,19
Чистий фінансовий результат (збиток), тис. грн.	782954	1709877	2519616	3262705	4278847	926923,	809739,0	743089,0	1016142	118,39	47,36	29,49	31,14
Рентабельність активів %	15,15	17,94	16,40	16,72	15,99	2,79	-1,54	0,32	-0,72	x	x	x	x
Витрати на одиницю наданої послуги, грн на грн, грн на грн	0,78	0,86	0,73	0,74	0,72	0,08	-0,13	0,01	-0,02	10,27	-15,09	1,38	-2,64
Середньорічна вартість активів, тис грн	5168079,0	9533558,0	15365128,	19515221,	26752062,	4365479	5831570	4150093	7236841	84,47	61,17	27,01	37,08

На рисунку 2.2 наведено складові чистого доходу від основних видів діяльності, а саме від реалізації послуг, від реалізацій фінансових послуг, продажу товарів та роялті. Більша частина доходу ТОВ «Нова Пошта» була отримана від реалізації послуг – 99,9% у 2019 р. та у 2020 р. Починаючи з 2021 р. підприємство отримує дохід від реалізації фінансових послуг та продажу товарів і останній поступово зростає. Основний пік зростання припадає на 2023 р., коли дохід від надання фінансових послуг підвищується на 42,45% відносно 2022 р. Така зростання вплинуло на зміну структури чистого доходу на користь саме доходу від надання фінансових послуг. А саму у 2021 р. питома вага окресленого доходу у загальному обсязі становила 17,9%. Наступні роки відбувається незначне зниження питомої ваги, що обумовлено зростанням доходу від реалізації послуг на 13,6% у 2022 р. та на 55,4% у 2023 р.

Також маємо зростання доходу від реалізації товарів на 19,17% у 2022 р. на 2023 р. на 51,9% відносно попереднього періоду. Маємо значне зростання доходу з роялті у 2023 р. (на 47,39%) відносно попереднього періоду. Таким чином проаналізувавши рівень дохідності ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр. можна зробити висновок, що у умовах COVID-19 та військово стану підприємство лише укріпило власні позиції на ринку.

Наступним кроком розглянемо показник ефективності використання основних засобів. І тут першим кроком необхідно дати характеристику структурі основних засобів та зміні їх вартості протягом аналізованого періоду. Відповідно до консолідовані фінансової звітності, основні засоби ТОВ «Нова Пошта» представлені : земля та будівлі, технічне обладнання та устаткування, інше операційне та офісне обладнання, транспортні засоби, ІТ системи та актив права користування. За останні п'ять років ТОВ «Нова Пошта» активно скуповувала різні підприємства, що мало своє відображення у структурі складових основних засобів.



Найзначніші зміни відбулись у 2022-2023 рр., тому пропонуємо розподілити аналіз на дві аналітичні таблиці 2.2 та 2.3. У таблиці 2.2 наведено аналіз структури основних засобів за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури основних засобів за 2019-2021 рр.

Чиста балансова вартість основних засобі	31 грудня 2019 р.	%	31 грудня 2020 р.	%	31 грудня 2021 р.	%	Абсолютне відхилення 2021-2019	
							Тис. грн	%
Земля та будівлі	811	0,04	844	0,03	910	0,01	99	-0,02
технічне обладнання та устаткування	749029	35,52	1289659	38,48	2240222	36,30	1491193	0,78
інше операційне та офісне обладнання	296736	14,07	469138	14,00	759822	12,31	463086	-1,76
транспортні засоби	2193	0,10	7704	0,23	44597	0,72	42404	0,62
ІТ системи	127364	6,04	152651	4,55	177006	2,87	49642	-3,17
Актив права користування	932844	44,23	1431504	42,71	2949126	47,78	2016282	3,55

Отже протягом 2019-2021 рр. маємо достатньо стабільну структури основних засобів. Останній у кінці 2021 р. на 47,78% представлені активами прав користування, 36,3% технічним обладнанням та устаткуванням і на 12,31% офісним обладнанням.

У таблиці 2.3 наведена аналіз структури основних засобів за 2021-2023 рр. Встановлено, що протягом 2021-2022 рр. відбувається значне зростання вартості «Земля та будівлі» з 910 тис. грн до 430800 тис.грн. Питома вага останніх зростає з 0,01% до 6,3%. У наступному 2023 р. маємо ще більше зростання вартості «Земля та будівлі» з 430800 тис. грн до 2841638 тис. грн. Питома вага останніх у загальній вартості основних засобів зростає до 23,44%.

Якщо виконати аналіз зміни вартості основних засобів протягом 2021-2023 р., то можна побачити значне зростання останньої (на 96,39%) з 6171683 тис. грн до 12120922 тис. грн. При чому основне зростання просліджується за вартістю «Земля та будівлі» у 212167,9 разів. Також просліджуємо зростання вартості «Технічне обладнання та устаткування» на 66,17%, «Інше

операційне та офісне обладнання» у 1,8 разів, вартість «Транспортних засобів» у 2,69рази. Зниження просліджується лише за «Актив права користування» на 0,36%.

Таблиця 2.3 - Аналіз структури основних засобів за 2021-2023 рр.

Чиста балансова вартість основних засобі	31 грудня 2021 р.	%	31 грудня 2022 р.	%	31 грудня 2023 р.	%	Відносне відхилення 2023/2021, тис. грн	Абсолютне відхилення, 2023-2021, %
Земля та будівлі	910	0,01	430800	6,30	2841638	23,44	312167,9	23,43
технічне обладнання та устаткування	2240222	36,3	2604070	38,1	3722790	30,71	66,17951	-5,58
інше операційне та офісне обладнання	759822	12,3	890073	13,0	2146829	17,71	182,5437	5,40
транспортні засоби	44597	0,72	44597	0,65	164802	1,36	269,5361	0,64
ІТ системи	177006	2,87	186336	2,72	285115	2,35	61,07646	-0,52
Актив права користування	2949126	47,8	2682911	39,2	2959748	24,42	0,360175	-23,37
Разом	6171683	100	6838787	100	12120922	100	96,39573	x

Звісно така ситуація вплинула на зміну у структурі основних засобів на користь «Земля та будівлі». Отже, було проаналізовано структуру основних засобів ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр. Встановлено значне зростання їх вартості, що наштовхує на доцільність аналізу показників ефективності їх використання.

У таблиці 2.1 наведено розраховані показники ефективності використання основних засобів. Встановлено, що коефіцієнт фондівдачі у 2019 р. становила 6,38 грн на грн, фондомісткість 0,16 грн на грн. Наступний 2020 р. приніс зниження ефективності використання основних засобів до 4,97 грн на грн у розрахунку фондівдачі. Останнє призвело до зростання фондомісткості до 0,2 грн на грн. Така ситуація виникає у наслідок того, що темп росту вартості основних засобів значно перевищує темп росту чистого доходу від реалізації продукції.

Протягом наступних 2021 р. на 2022 р. тенденція щодо зниження вартості основних засобів продовжується і маємо, що на кінець 2022 р.

коефіцієнт фондівдачі скорочується до 3,55 грн на грн, а фондомісткість зростає до 0,28 част. од.

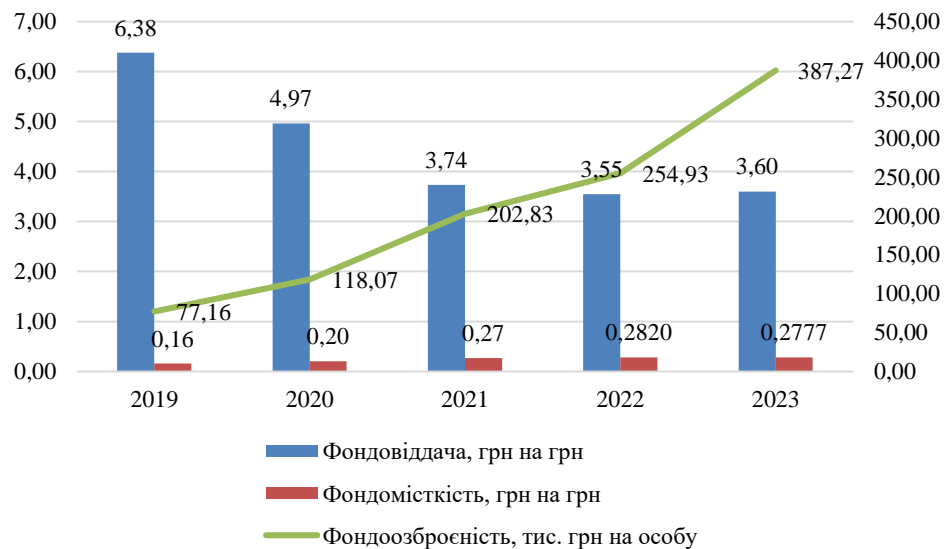


Рисунок 2.3 – Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» знижує ефективність використання основних засобів. Підприємство нарощує вартість основних засобів за рахунок купівлі інших компаній для подальшого розвитку, тому можна зробити висновок про раціональність стратегії управління основними засобами.

Наступним кроком розглянемо ефективність використання трудових ресурсів. Тут треба почати загалом з політики управління персоналом, що діє в ТОВ «Нова Пошта». У таблиці 2.1 зазначено, що протягом аналізованого періоду відбувається зростання чисельності працівників з 27334 осіб до 31298 осіб. Також протягом аналізованого періоду ТОВ «Нова Пошта» сповідує гендерні рівність при наборі персоналу. У 2023 р. на керівних посадах знаходилось 3795 жінки (або 32,55% загальної чисельності працівників), що у порівнянні з 2022 р. більше на 0,43% більше.

Також треба зазначити, що кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» заснована на національному трудовому законодавству, принципах Глобального договору ООН.

Наступним кроком надаємо характеристику продуктивності праці працівників, а також виконаємо дослідження фонду оплати праці. Динаміка останніх наведена на рисунку 2.4.

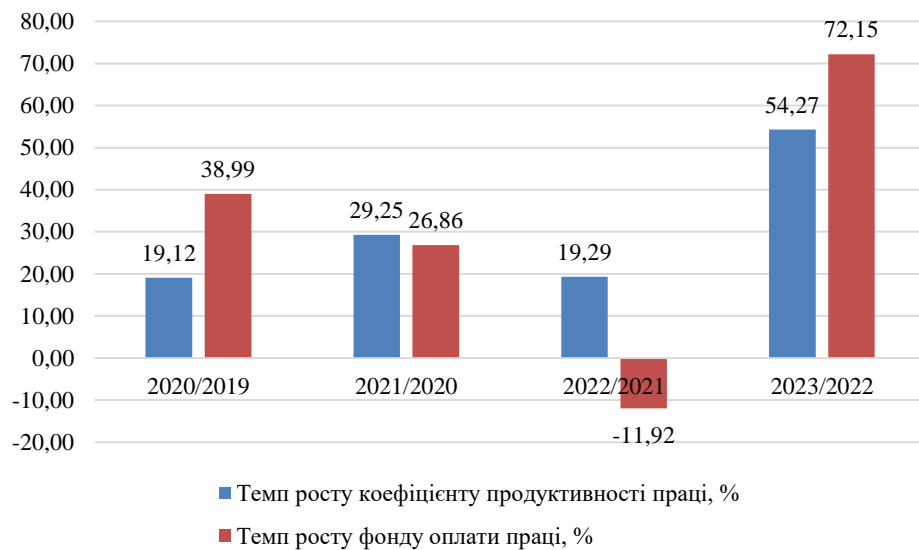


Рисунок 2.4 – Динаміка показника продуктивності праці та фонду оплати праці ТОВ «Нова Пошта»

Відповідно до рисунку 2.4 маємо зростання показника продуктивності праці протягом всього періоду аналізу. У 2020 р. останній зростає на 19,12% відносно попереднього періоду, наступний рік приніс ще значний приріст (29,25%) і це за умови зростання чисельності працівників на 16,95%. Протягом 2022 р. ТОВ «Нова Пошта» скорочує чисельність працівників на 6,62%, що знижує темп росту продуктивності праці. Аналізуючи фонд оплати праці, маємо зростання останнього протягом 2019-2021 р. Ситуація у 2022 р. погіршується і розмір фонду оплати праці скорочується на 11,92% разом із скороченням чисельності працівників.

За результати роботи, у 2023 р. маємо значний приріст продуктивності праці (на 54,27%). Така зростання обумовлено зростанням чистого доходу від реалізації на 53,35% за умови скорочення чисельності працівників на 0,6%. В свою чергу маємо зростання фонду оплати праці з 6526305 тис. грн до 11235271 тис. грн (або на 72,15%). Наведене є позитивний явищем та вказує на зростання середньорічної заробітної плати працівників.

Було проведено аналіз показників техніко-економічного стану. Встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» протягом аналізованого періоду нарощує обсяг чистого доходу від реалізації, вартість основних засобів і загалом вартість активів (таблиця 2.1). Загалом ТОВ «Нова Пошта» ефективно використовує наявні у нього ресурси і є прибутковим. У 2023 р. підприємство отримало чистий фінансовий результат у обсязі 4278847 тис. грн, що у порівнянні до 2019 р. у 5 разів більше.

Наступним кроком виконаємо аналіз показників фінансового стану. Для цього виконаємо розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності. Почнемо з аналізу показників ліквідності (рисунок 2.5). Встановлено нормативні значення : показник поточної ліквідності 1, швидкої ліквідності 0,7 част. од, абсолютної ліквідності 0,2 част.од [23].

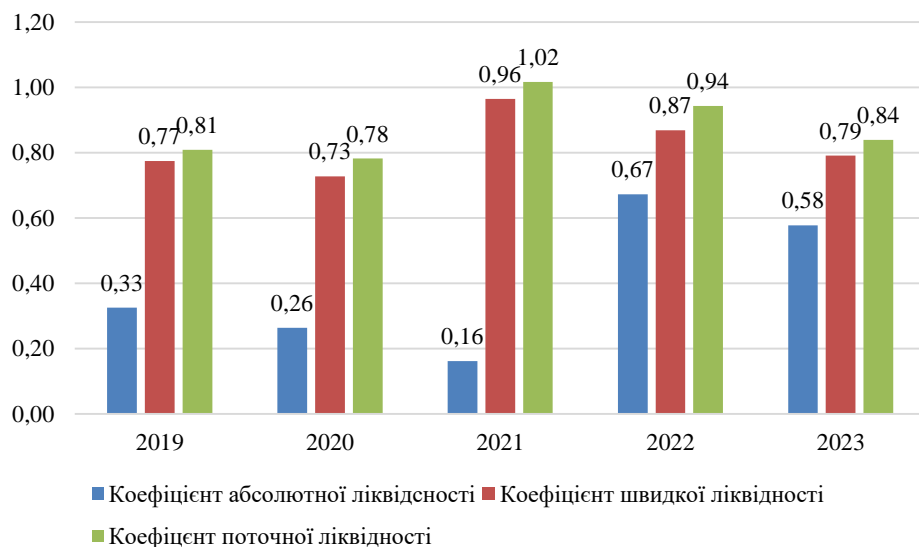


Рисунок 2.5 – Показник ліквідності ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр.

Отже встановлено, що протягом 2019-2023 рр. підприємство не забезпечувало абсолютною ліквідністю на нормативному рівні лишу у 2021 р. Це є наслідком зростання вартості поточних зобов'язань на 47,03% відносно попереднього року і зниження на 10% вартості грошових коштів та еквівалентів.

Аналізуючи коефіцієнт швидкої ліквідності зазначимо, що останній протягом всього періоду аналізу перевищує нормативний показника. Кажучи про коефіцієнт поточної ліквідності, то зазначимо невідповідність нормативу. Лише у 2021 р. ТОВ «Нова Пошта» забезпечило досягнення нормативу.

Отже можна зробити висновок, що за 2023 рік, ТОВ «Нова Пошта» активно контролює свою ліквідність шляхом планування та аналізу термінів платежів, пов'язаних із дебіторською заборгованістю та іншими фінансовими активами. Це дозволяє компанії підтримувати збалансовану структуру активів та зобов'язань, що є критично важливим для забезпечення платоспроможності в умовах економічних викликів.

Наступним кроком виконаємо аналіз фінансової стійкості (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр.

Показник, част.од	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023-2019 рр.
Коефіцієнт платоспроможності	0,246	0,229	0,292	0,434	0,407	0,161
Коефіцієнт фінансування	3,065	2,338	2,005	1,305	1,459	-1,606
Коефіцієнт фінансової залежності	4,065	4,359	3,421	2,305	2,459	-1,606
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,371	0,357	0,469	0,258	0,254	-0,116
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,456	0,428	0,465	0,268	0,285	-0,171

Розраховано показники фінансової стійкості, визначено значення коефіцієнту платоспроможності на рівні 0,246 част.од у 2019 р. та його зростання до 0,407 част.од (на 0,161 част.од) у 2023 р. Отже можна зробити висновок про зниження залежності від позикового капіталу. Зниження залежності від залучених фінансових ресурсів підтверджується зниженням значення коефіцієнту фінансової залежності (з 4,065 част.од у 2019 р. до 2,459 у 2023 р.).

Скорочується значення коефіцієнту фінансування ( відношення позикових коштів до власних фінансових ресурсів). У 2019 р. окреслений показник складав 3,065 част.од та на кінець 2023 р. знижується до 1,459 част.од. Загалом аналіз ліквідності та фінансової стійкості дає можливість зробити висновок про стійкий фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» і поступове зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Підводячи підсумок проведеного аналізу, зазначимо, що загалом протягом аналізованого періоду ТОВ «Нова Пошта» раціонально використовує наявні у нього ресурси. У наступному параграфі пропонуємо більше уваги приділити аналізу витрат підприємства, а також визначити рівень ефективності управління ними.

## 2.2. Оцінювання ефективності управління витратами ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр.

Опираючись на проведений аналіз показників техніко-економічного стану ТОВ «Нова Пошта» виявлено зростання витрат підприємство у розрізі собівартості (таблиця 2.1). Встановлено, що у 2019 р. собівартість наданих послуг ТОВ «Нова Пошта» становить 10504342 тис. грн. і наступні роки спостерігаємо зростання останньої до 31494507 тис. грн. Тобто протягом

2019-2023 рр. маємо зростання собівартості у 3 рази. Виникає логічне питання, чому відбувається зростання.

І першим, що необхідно дослідити є вплив зростання обсягу чистого доходу від реалізації послуг на зростання собівартості. Тут першим показником проаналізуємо витрати на одиницю наданої послуги. На рисунку 2.6 наведено динаміку описаного показника.



Рисунок 2.6 – Темп росту витрат на одиницю наданої послуги  
ТОВ «Нова Пошта»

Відповідно до рисунку 2.6 маємо наступну динаміку витрат на одиницю наданої послуги, а саме остання у 2019 р. становила 0,78 грн на грн. У наступному році маємо зростання на 10,27% відносно попереднього періоду. На кінець 2021 р., маємо значне зниження витрат на одиницю наданої послуги на 15,09% або на 0,13 грн на грн. Наступний рік приніс незначний приріст витрат (з 0,73 грн на грн до 0,74 грн на грн). За результатами діяльності у 2023 р. маємо скорочення витрат на 2,64%. Загалом протягом аналізованого періоду маємо скорочення витрат на одиницю наданої послуги з 0,78 грн на грн у 2019 р. до 0,72 грн на грн у 2023 р. (або на 7,58%). Зниження витрат на одиницю наданої послуги вказує на



оптимізацію витрат та спонукає до аналізу структури собівартості наданих послуг. Розширена структура собівартості наведена у таблиці 2.5.

Як свідчить розрахована структура собівартості реалізованих послуг, протягом 2019-2023 р. найбільша частина витрат припадає на «Зарплата та пов'язані з нею витрати». Питома вага останньої у 2019 р. становить 38,97% (або 4093522 тис. грн) і на кінець 2023 р. знижується до 32,25% (або 10157872 тис. грн). Отже при зниженні питомої ваги, маємо зростання витрат на оплату праці на 6064348 тис. грн.

Зростання відбувається за статтею «Винагорода партнерам» та «Автопослуги» протягом 2019-2023 рр. на 4084516 тис. грн. та 4487003 тис. грн відповідно. Разом із зростанням у грошовому виразі маємо зростання питомої ваги за статтею «Винагорода партнерам» у собівартості на 1,84% та «Автопослуги» на 3,74%. На рисунку 2.7 наведено темп росту за статтею «Винагорода партнерам».

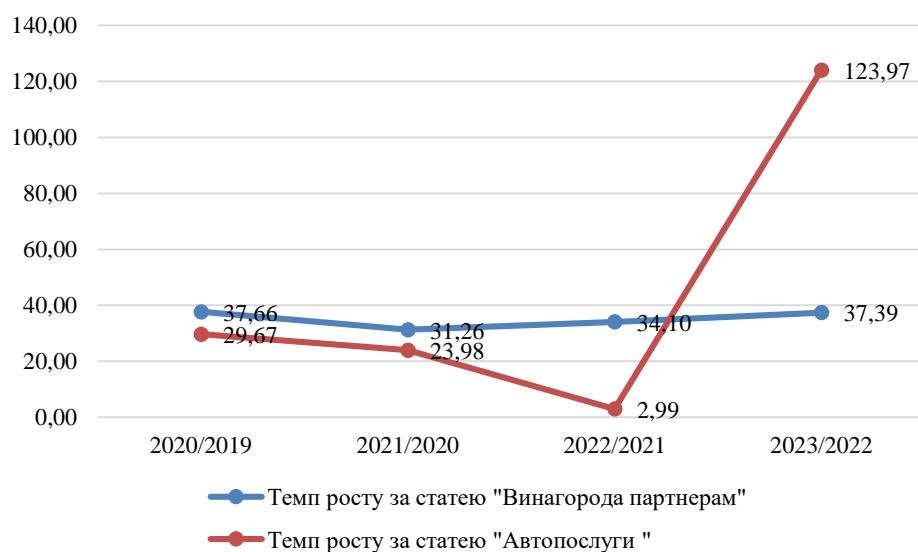


Рисунок 2.7 - Темп росту статей витрат собівартості  
ТОВ «Нова Пошта»

Аналіз темпу росту показав, що у грошовому виразі, за статтею «Винагорода партнерам» зростання відбувається стабільно, кожного року на 30% і більше відсотків. За статтею «Автопослуги» відбувається значне зростання у 2023 р. (у 1,23 рази) відносно 2022 р.

Таблиця 2.5 – Структура собівартості реалізованих послуг ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр.

Статті витрат, тис. грн	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022р.		2023 р.		Абсолютне відхилення 2023-2019 рр	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Зарплата та пов'язані з нею витрати	4093522	38,97	4334958	33,66	5460258	33,21	6323953	29,98	10157870	32,25	6064348	-6,72
Винагорода партнерам	1753689	16,69	2414090	18,75	3168830	19,27	4249405	20,14	5838205	18,54	4084516	1,84
Матеріальні витрати та паливо	1276585	12,15	1411047	10,96	2069203	12,59	3861403	18,30	3582436	11,37	2305851	-0,78
Автопослуги	1656582	15,77	2148156	16,68	2663357	16,20	2743092	13,00	6143585	19,51	4487003	3,74
Амортизація	589624	5,61	834521	6,48	1264391	7,69	1690930	8,02	2305127	7,32	1715503	1,71
Еквайринг	x	x	x	x	x	x	x	x	948043	3,01	948043	3,01
Обслуговування та ремонт основних засобів	83860	0,80	184895	1,44	326100	1,98	414571	1,97	618052	1,96	534192	1,16
Компенсація комунальних витрат	121856	1,16	155926	1,21	306031	1,86	397813	1,89	541892	1,72	420036	0,56
Оренда	298404	2,84	232804	1,81	336990	2,05	201938	0,96	252326	0,80	-46078	-2,04
Послуги зв'язку	x	x	116863	0,91	118827	0,72	140226	0,66	168348	0,53	168348	0,53
Послуги обрешетування	191436	1,82	187175	1,45	179068	1,09	135494	0,64	151233	0,48	-40203	-1,34
Послуги аутсорсингу	239181	2,28	671120	5,21	369725	2,25	111314	0,53	140497	0,45	-98684	-1,83
Витрати на відсотки		0,00		0,00		0,00		0,00	9197	0,03	9197	0,03
Інші витрати	199603	1,90	185531	1,44	178224	1,08	825517	3,91	637696	2,02	438093	0,12
Разом	10504342	100,00	12877086	100,00	16441004	100,00	21095656	100,00	31494507	100,00	20990165	x

Виходячи з вище наведеного можна констатувати, що ТОВ «Нова Пошта» збільшується витрати на «Автопослуги». Наступним кроком пропонуємо виконати аналіз зміни собівартості реалізованих послуг у розрізі окремих статей. Тобто дати відповідь на питання, зміна якої статі собівартості займає найзначніше місце у загальному її зростанні.

На рисунку 2.8 наведено структуру зміни собівартості реалізованих послуг. Було виконано розрахунок абсолютного відхилення за 2019-2023 рр. і розраховано питому вагу зміни окремої статі у загальній величині відхилення.



Рисунок 2.8 – Структура абсолютного відхилення собівартості реалізованих послуг ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр.

Встановлено, що у структурі абсолютного відхилення собівартості реалізованих послуг ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр. найбільша частина припадає на «Матеріальні витрати» - 10,99%, «Зарплата та пов'язані з нею витрати» - 28,89%, «Автопослуги» - 21,38% та «Винагорода партнерам» - 19,46%. Також є статті за якими маємо зниження : «Оренда» (-0,22%), «Послуги обрешетування» (-0,19%), «Послуги аутсорсингу» (-0,47%). Отже

зростання собівартості реалізованих послуг за 2019-2023 рр. ТОВ «Нова Пошта» у 3 рази є наслідком зростання витрат на оплату праці, витрат на матеріали, надання винагороди партнерам та надання автопослуг.

Було виконано аналіз собівартості наданих послуг ТОВ «Нова Пошта». Наступним кроком пропонуємо дослідити операційні витрати у розрізі: адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. Аналіз структури адміністративних витрат наведено у таблиці 2.6.

Встановлено, що протягом аналізованого періоду адміністративні витрати зростають з 613461 тис. грн до 3495047 тис. грн. тобто зростає 5,6 рази. Найбільше зростання відбулось за статтею «Зарплата та пов'язані з нею витрати», протягом 2019-2023 р. зростання становить 36,16 разів. При чому значний ріст витрат за заробітну плату відбувся у 2020 р., а саме останні зросли у 12,02 рази відносно попереднього періоду. Наступні роки також було зростання, але темп росту був повільніший, а саме у 2021 р. маємо зростання на 34,04%, у 2022 р. – 11,36%. На кінець 2023 р. зростання становило 98,65% відносно попереднього періоду.

Значне зростання маємо також за статтею «Супроводження інформаційних систем». На початок аналізованого періоду витрати за наведеною статтю становили 38611 тис. грн, а на кінець 2023 р. маємо підвищення до 153316 тис. грн (тобто у 3,9 рази). Найбільший ріст окреслених витрат присутній у 2020 р. та 2022 р. (на 66,21% та 62,28% відповідно).

За статтею «Інші витрати» також маємо зростання у обсязі 3,8 рази протягом всього дослідного періоду. «Інші витрати» у 2019 р. склали 36534 тис. грн і на кінець 2023 р. підвищуються до 143518 тис. грн. Разом з динаміка їх змін не має вираженої закономірності, адже у 2020 р. маємо зростання за аналізованою статтею у обсязі 87,92%. Протягом наступного року навпаки присутнє зниження на 55,79% відносно 2020 р.

Таблиця 2.6 – Структура адміністративних витрат та витрат на збут ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр.

Статті адміністративних витрат, тис. грн	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022р.		2023 р.		Абсолютне відхилення 2023-2019 рр	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
<b>Адміністративні витрати</b>												
Зарплата та пов'язані з нею витрати	70131	11,43	855970	58,26	1147317	59,64	1277658	68,21	2536406	72,57	2466275	61,14
Інформаційно-консультаційні послуги	142882	23,29	151885	10,34	176641	9,18	85694	4,58	216234	6,19	73352	-17,10
Амортизація	83431	13,60	93995	6,40	137527	7,15	176090	9,40	209073	5,98	125642	-7,62
Супроводження інформаційних систем	38611	6,29	64174	4,37	77808	4,04	126264	6,74	153516	4,39	114905	-1,90
Матеріальні витрати та паливо	36640	5,97	19161	1,30	30881	1,61	35937	1,92	74920	2,14	38280	-3,83
Послуги сторонніх організацій	58656	9,56	50672	3,45	120881	6,28	48868	2,61	49820	1,43	-8836	-8,14
Послуги аутсорсингу	115473	18,82	150212	10,22	184941	9,61	741	0,04	49852	1,43	-65621	-17,40
Оренда	19084	3,11	8768	0,60	11688	0,61	20450	1,09	39229	1,12	20145	-1,99
Послуги зв'язку	12019	1,96	5650	0,38	5666	0,29	10680	0,57	22479	0,64	10460	-1,32
Інші витрати	36534	5,96	68654	4,67	30353	1,58	90700	4,84	143518	4,11	106984	-1,85
Разом	613461	100	1469141	100	1923703	100	1873082	100	3495047	100	2881586	x
<b>Витрати на збут</b>												
Зарплата та пов'язані з нею витрати	231759	68,70	290089	69,69	352316	51,40	270718	44,83	579422	46,93	347663	-21,77
Витрати на рекламу та маркетинг	73697	21,85	88903	21,36	169605	24,74	119252	19,75	303053	24,54	229356	2,70
Роялті		0,00		0,00	103388	15,08	151578	25,10	209674	16,98	209674	16,98
Матеріальні витрати та паливо	15225	4,51	9739	2,34	33556	4,90	44442	7,36	110746	8,97	95521	4,46
Амортизація	2246	0,67	2099	0,50	4178	0,61	2842	0,47	4335	0,35	2089	-0,31
Інші витрати	14429	4,28	25433	6,11	22414	3,27	15066	2,49	27483	2,23	13054	-2,05
Разом	337356	100	416263	100	685457	100	603898	100	1234713	100	897357	x

Наступні 2022 р. та 2023 р. характеризуються зростанням суми витрат за статтею. А саме у 2022р. зростання становить 1,9 рази, а у 2023 р. на 58,23% відносно попереднього періоду.

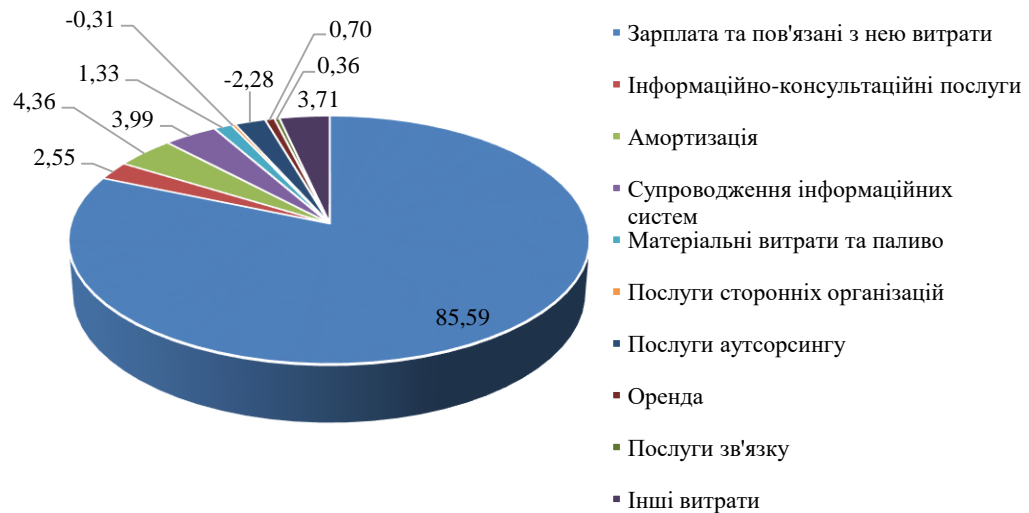


Рисунок 2.9 – Структура зміни адміністративних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр.

На рисунку 2.9 наведено структури зміни адміністративних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр. Загалом зростання адміністративних витрат у 56 рази обумовлено на 85,59% зростанням витрат на оплату праці.

Наступними розглянемо вкладові Витрат на збут (таблиця 2.6). Останні протягом 2019-2023 р. зросли у 3,6 разів. Найбільше зростання відбулось за статтю «Витрати на рекламу та маркетинг» у 4,11 рази та за статтею «Матеріальні витрати та паливо» у 7,27 разів. Витрати «Зарплата та пов'язані з нею витрати» зростають у 2,5 рази, що значно менше у порівнянні до аналогічно статті у Адміністративних витратах.

На рисунку 2.10 наведено структуру абсолютного відхилення за статтями Витрат на збут. Відхилення розраховано за 2023-2019 р. Отже встановлено, що найбільший вплив на зростання витрат на збут мало

зростання «Зарплата та пов'язані з нею витрати», за цією статтею зростання становило 347663 тис. грн або 38,74% загального зростання витрат на збут.

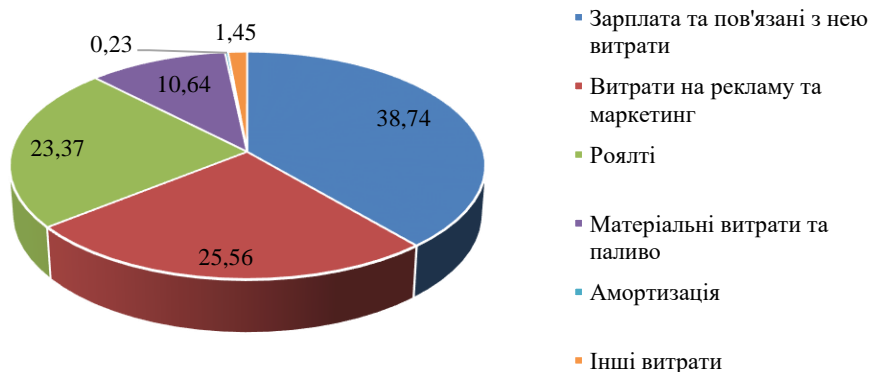


Рисунок 2.10 - Структура зміни витрат на збут ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр

Наступними розглянемо «Витрати на рекламу та маркетинг», які у 2019 р. становили 73697 тис. грн, а на кінець 2023 зростають до 303053 тис. грн. Таким чином загальне зростання становить 229356 тис. грн або 2,7 рази. У загальній зміні витрати на збут, на зростання «Витрати на рекламу та маркетинг» припадає 25,56%. Наступною за вагомістю є загальній зміні витрат на збут є «Роялті» - 23,37% . «Матеріальні витрати та паливо» у загальній зміні становлять 10,64%.

Отже проаналізувавши Адміністративні витрати на Витрати на збут зазначимо, що у 2019-2023 рр. останній більшою частиною представлені «Зарплата та пов'язані з нею витрати». Окреслені статті витрат мають тенденцію до зростання протягом всього періоду аналізу і це вимагає дослідити ефективність їх використання.

Для цього перший кроком виконаємо розрахунок точки беззбитковості (формула 1.2) та запасу фінансової міцності (формула 1.3). Виходячи з методи оцінювання ефективності управління витратами підприємства було

розраховано беззбитковий обсяг реалізації послуг. При розрахунок було визначено суму умовно-постійних витрат, як суму адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. Результати розрахунку беззбиткового обсягу реалізації послуг та запасу фінансової міцності представлено на рисунку 2.11.

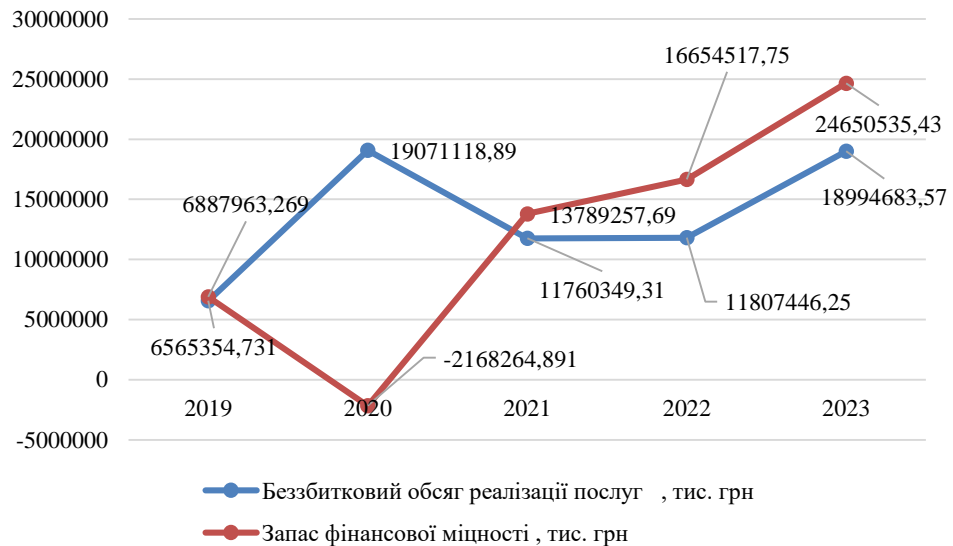


Рисунок 2.11 – Беззбитковий обсяг реалізації послуг та запас фінансової міцності на ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр

Встановлено, що у 2019 р. беззбитковий обсяг реалізації послуг на ТОВ «Нова Пошта» становить 6565354,7 тис. грн, запас фінансової міцності склав 6887963,26 тис. грн ( або на 28,92% більше ніж беззбитковий обсяг). За результатами роботи у 2020 р. маємо зростання беззбиткового обсягу реалізації послуг у 3,01 рази відносно 2019 р. Останнє призвело до від'ємного значення коефіцієнту запасу фінансової міцності (-268264,891 тис. грн). Настуні роки ситуація покращується та запас фінансової міцності у грошовому виразі перевищує беззбитковий обсяг реалізації послуг. Отже можна зробити висновок про раціональність управління умовно-постійними та умовно-змінними витратами на ТОВ «Нова Пошта» у 2019 р., 2021 р., 2022



р., 2023 р. Результати роботи за 2020 р. потребують додаткового дослідження за умови використання інструментів факторного аналізу.

Наступним кроком виконаємо розрахунок інтегральний показник ефективності управління витратами (формула 1.10). Для цього першим кроком виконаємо розрахунок коефіцієнтів рентабельності, а потім визначимо інтегральний показник.

Таблиця 2.7 – Розрахунок інтегрального показника ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.		2022 р.	2023 р.
			Розраховане	Прийняте значення		
коефіцієнт рентабельності продукції	0,28	0,42	0,37	0,37	0,35	0,39
коефіцієнт рентабельності адміністративних витрат	3,18	2,13	1,85	1,85	1,35	1,09
коефіцієнт рентабельності витрат на збут	5,79	7,52	5,18	5,18	4,19	3,08
коефіцієнт рентабельності інших операційних витрат	4,00	4,07	6,42	6,42	4,37	6,82
коефіцієнт рентабельності фінансових витрат	3,37	5,00	5,67	5,67	2,69	3,56
коефіцієнт рентабельності інших витрат	1,94	3,02	12121,69	2,48	6,11	5,18
Інтегральний показник ефективності управління витратами	2,81	3,24	1215,06	3,14	2,61	2,75

Встановлено, що протягом аналізованого показника на ТОВ «Нова Пошта» отримано достатньо високий рівень рентабельності витрат. Особливо, якщо мова йде про операційні та фінансові витрати. Також дамо пояснення великому значенню коефіцієнту рентабельності інших витрат у 2021 р. (12121,69 част.од). Така ситуація склалась у зв'язку із скорочення інших витрат з 602942 тис. грн. у 2020 р. до 255 у 2021 р.

Загалом ефективність управління витратами запропоновано оцінювати за рахунок розрахунку індексів запасу фінансової міцності та інтегрального показника ефективності управління витратами. Звісно, що значення інтегрального показника у 2021 р. треба перерахувати за умови виключення з

розрахунку екстремума (12121,69 част.од). Пропонуємо при розрахунку скористайся значенням коефіцієнту рентабельності інших витрат на рівні середнього арифметичного, що визначений за попередні роки. Таким чином коефіцієнт рентабельності інших витрат приймаємо на рівні 2,48 част.од., інтегральний показник становитиме 3,1 част.од.

Тепер можна переходити до визначення індексів запасу фінансової міцності та інтегрального показника. Результати розрахунку наведено на рисунку 2.12.

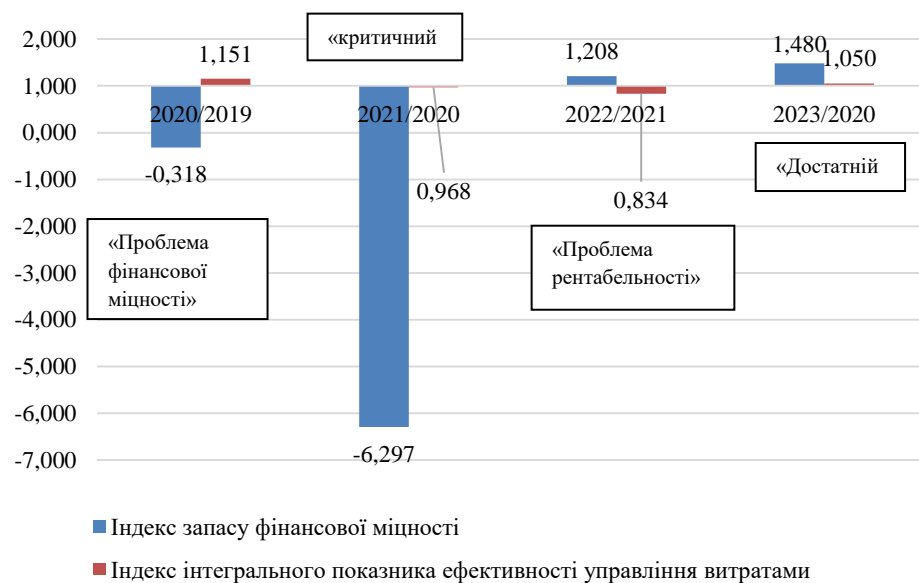


Рисунок 2.12 – Індеси показників та рівень ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр

Отже маємо розраховані значення індексів запасу фінансової міцності та інтегрального показника ефективності управління витратами. Наступним кроком скористаємось запропонованою шкалою оцінювання ефективності управління витратами (таблиця 1.5). Відповідно до матриці встановлено:

2020 р. – рівень управління витратами «Проблема фінансової міцності»;

2021 р. - рівень управління витратами «критичний»;

2022 р. – рівень управління витратами «Проблема рентабельності»;

2023 р. – рівень управління витратами «Достатній»

Підводячи підсумок параграфу зазначимо, що виявлено проблему з управління витратами протягом 2020-2022 рр. У 2021 р. рівень останньої діагностовано взагалі як «критичний». На кінець 2023 р. ситуація покращується але доцільність детального аналізу факторів, що мають негативний вплив на зниження рівень ефективності управління витратами залишається. У наступному параграфі пропонуємо використати інструменти факторного аналізу та надати обґрунтування недостатньої ефективності управління витратами ТОВ «Нова Пошта».

2.3. Факторний аналіз показників ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023рр.

У попередньому розділі було проведено аналіз ефективності управління витратами ТОВ «Нова Пошта». Встановлено, що у 2020 р. існувала проблема з забезпеченням фінансової міцності, адже чистий дохід від реалізації послуг був менше за розрахований беззбитковий обсяг реалізації послуг. В свою чергу, «Проблема фінансової міцності» у 2021 р. вже перетворилась «Критичний стан» управління витратами. Останній визначається за умови, що індекс показників запасу фінансової міцності та інтегрального показника менше одиниці.

У наступному 2022 р. маємо покращення ситуація і ТОВ «Нова Пошта» отримує недостатню рентабельність. За результатами роботи у 2023 р. рівень управління витратами показує найкращі результати і досягає «Допустимого» рівня.

При проведенні факторного аналізу, пропонуємо визначити причини зниження запасу фінансової міцності, що дозволить упередити виникнення аналогічної ситуації у майбутньому. Почнемо з факторного аналізу

беззбитково обсягу реалізації. При виконання аналізу акцентуємо увагу на показниках, які призводять до зниження беззбиткового обсягу реалізації.

Для аналізу будемо використовувати інтегральний спосіб, але відкоригуємо знаки у зв'язку з тим, що чисельних формули 2.1, це різниця між чистим доходом від реалізації послуги та умовно змінними витратами. Також чисельник формули представимо у вигляді добутку чистого доходу та умовно-постійних витрат та позначимо його ЧВРППВ (формула 2.2).

$$ТВ_{г} = \frac{ЧВРП \times ПВ}{ЧВРП - ЗВ} \quad (2.1)$$

$$ТВ_{г} = \frac{ЧВРППВ}{ЧВРП - ЗВ} \quad (2.2)$$

Факторні моделі будуть мати вигляд:

загальна зміна показник беззбиткового обсягу реалізації (формула 2.3)

$$\Delta ТВ_{г} = ТВ_{г1} - ТВ_{г0} \quad (2.3)$$

де  $\Delta ТВ_{г}$  - загальна зміна показник беззбиткового обсягу реалізації, тис. грн

$ТВ_{г1}$  - беззбитковий обсяг реалізації продукції за аналізований період, тис. грн;

$ТВ_{г0}$  - беззбитковий обсяг реалізації продукції за попередній період, тис. грн;

вплив показника ЧВРППВ на зміну беззбиткового обсягу реалізації визначається за формулою:

$$\Delta ТВ_{г} (ЧВРППВ) = \frac{\Delta ЧВРППВ}{\Delta ЧВРП - \Delta ЗВ} \times \ln \left| \frac{ЧВРП1 - ЗВ1}{ЧВРП0 - ЗВ0} \right| \quad (2.4)$$

де  $\Delta TV_r$  (ЧВРППВ) - вплив показника ЧВРППВ на зміну беззбиткового обсягу реалізації, тис. грн

$\Delta$ ЧВРППВ – зміна добутку чистого доходу від реалізації послуг та умовно-постійних витрат, тис. грн

$\Delta$ ЧДРП – зміна чистого доходу від реалізації послуг, тис. грн

$\Delta$ ЗВ - зміна умовно-постійних витрат (собівартості), тис. грн

вплив показника ЧДРП на зміну беззбиткового обсягу реалізації визначається за формулою:

$$\Delta TV_r (\text{ЧВРП}) = \frac{\Delta TV_r - \Delta TV_r (\text{ЧВРППВ})}{\Delta \text{ЧВРП} + \Delta \text{ЗВ}} \times \Delta \text{ЧВРП} \quad (2.5)$$

де  $\Delta TV_r$  (ЧВРП) - вплив показника ЧВРП на зміну беззбиткового обсягу реалізації, тис. грн

вплив показника ЗВ на зміну беззбиткового обсягу реалізації визначається за формулою:

$$\Delta TV_r (\text{ЗВ}) = \frac{\Delta TV_r - \Delta TV_r (\text{ЧВРППВ})}{\Delta \text{ЧВРП} + \Delta \text{ЗВ}} \times \Delta \text{ЗВ} \quad (2.6)$$

де  $\Delta TV_r$  (ЗВ) - вплив показника ЗВ на зміну беззбиткового обсягу реалізації, тис. грн

Отже було сформовано формули, що дозволять провести факторний аналіз беззбиткового обсягу реалізації. Визначити вплив на останній зміни добутку чистого доходу від реалізації послуг та умовно-постійних витрат, чистого доходу від реалізації послуг та собівартості реалізованих послуг.

Перейдемо до проведення факторного аналізу. Вихідні дані наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу безбиткового обсягу реалізації ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Безбитковий обсяг реалізації послуг, тис. грн (ТБ <sub>г</sub> )	6565354,731	19092699,82	11760349,31	11807446,25	18994683,57
Чистий дохід від реалізованої продукції, тис грн (ЧДРП)	13453318	16902854	25549607	28461964	43645219
Собівартість реалізації продукції, тис грн (ЗВ)	10504342	14553161	18678505	21095656	31494507
Постійні витрати, тис. грн (ПВ)	1439130	2654107	3162732	3055913	5288069

Факторний аналіз пропонуємо проводити за чотири періоди: 2020 р. до 2019 р, 2021 р до 2020 р., 2022 р. до 2021 р. та 2023 р до 2022 р. У таблиці 2.9 наведено підготовлені дані для проведення факторного аналізу.

Таблиця 2.9 – Підготовлені дані для проведення факторного аналізу безбиткового обсягу реалізації ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2020 р. до 2019 р	2021 р до 2020 р	2022 р. до 2021 р.	2023 р до 2022 р.
Зміна безбиткового обсягу реалізації послуг, тис. грн (ΔТБ <sub>г</sub> )	12527345,09	-7332350,514	47096,94568	7187237,317
Зміна чистого доходу від реалізованої продукції, тис грн (ΔЧДРП)	3449536	8646753	2912357	15183255
Зміна собівартості реалізації продукції, тис грн (ΔЗВ)	4048819	4125344	2417151	10398851
Зміна добутку чистого доходу від реалізації послуг та умовно-постійних витрат (ΔЧДРППВ)	25500909588038	35944576524946	6170726146808	143821643798979

Почнемо з періоду 2020 р. до 2019 р. і наведемо алгоритм розрахунку впливу факторів на зміну безбиткового обсягу реалізації ТОВ «Нова Пошта». Для виконання вище наведеного планується використати цифровий матеріал з таблиці 2.8 та 2.9.

Загальна зміни показника безбиткового обсягу реалізації:

$$\Delta T_{B_r} = 19092699,82 - 6565354,73; \Delta T_{B_r} = 12527345,09$$

вплив показника ЧВРППВ на зміну безбиткового обсягу реалізації визначається:

$$\Delta T_{B_r} (\text{ЧВРППВ}) = \frac{25500909588038}{3449568 - 4048819} \times \ln \left| \frac{16902854 - 14553161}{13453318 - 10504342} \right|$$

$$\Delta T_{B_r} (\text{ЧВРППВ}) = 9666761,85 \text{ тис. грн}$$

вплив показника ЧДРП на зміну безбиткового обсягу реалізації визначається:

$$\Delta T_{B_r} (\text{ЧВРП}) = \frac{12527345,09 - 9666761,85}{3449536 + 4048819} \times 3449536$$

$$\Delta T_{B_r} (\text{ЧВРП}) = 1315979,95 \text{ тис. грн}$$

вплив показника ЗВ на зміну безбиткового обсягу реалізації визначається:

$$\Delta T_{B_r} (\text{ЗВ}) = \frac{12527345,09 - 9666761,85}{3449536 + 4048819} \times 4048819$$

$$\Delta T_{B_r} (\text{ЗВ}) = 1544603,286 \text{ тис. грн}$$

Перевірка правильності проведення факторного аналізу:

$$\Delta TV_r = \Delta TV_r(\text{ЧВРППВ}) + \Delta TV_r(\text{ЧВРП}) + \Delta TV_r(\text{ЗВ}) \quad (2.7)$$

$$12527345,09 = 9666761,85 + 1315979,95 + 1544603,286$$

Відповідно до проведеної перевірки, факторний аналіз за період 2020 р. до 2019 р. виконаний правильно. За аналогією пропонуємо виконати аналіз за наступні періоди. Результати розрахунку представлено у таблиці 2.10

Таблиця 2.10 – Результати проведеного факторного аналізу ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2020 р. до 2019 р	2021 р до 2020 р	2022 р. до 2021 р.	2023 р до 2022 р.
Загальна зміна беззбиткового обсягу реалізації послуг, тис. грн	12527345,09	-7332350,514	47096,94568	7187237,317
зміна беззбиткового обсягу реалізації послуг під впливом добутку ЧДРП та ПВ	9666761,851	8530518,232	867182,4976	15044419,69
зміна беззбиткового обсягу реалізації послуг під впливом ЧДРП	1315979,954	-10739215,96	-448143,03	-4663322,2
зміна беззбиткового обсягу реалізації послуг під впливом ЗВ	1544603,286	-5123652,788	-371942,51	-3193860,1
Перевірка	12527345,09	-7332350,514	47096,94568	7187237,317

Отже факторний аналіз беззбиткового обсягу реалізації показав, що у 2020 р. по відношенню до 2019 р. маємо зростання останнього за умови зростання чистого доходу від реалізованої продукції (на 1315979,9 тис. грн), умовно-змінних витрат (на 1544603,286 тис. грн). Окремо необхідно проаналізувати вплив добутку чистого доходу від реалізації та умовно-постійних витрат. В свою чергу умовно-постійні витрати на 2020-2019 зростають на 84,42%, що і призвело до зростання беззбиткового обсягу реалізації продукції майже у 3 рази.

У наступному 2021 р. маємо зниження беззбиткового обсягу реалізації на 7332350,514 тис. грн по відношенню до 2020 р. На зниження вплинуло



зростання умовно-постійних витрат на 19,16% та зростання собівартості реалізованих послуг на 1,8% за умови зростання чистого доходу від реалізації послуг у 2,5 рази. Загалом зазначимо, що зниження беззбиткового обсягу реалізації є позитивним явищем та вказує на зростання фінансової міцності підприємства.

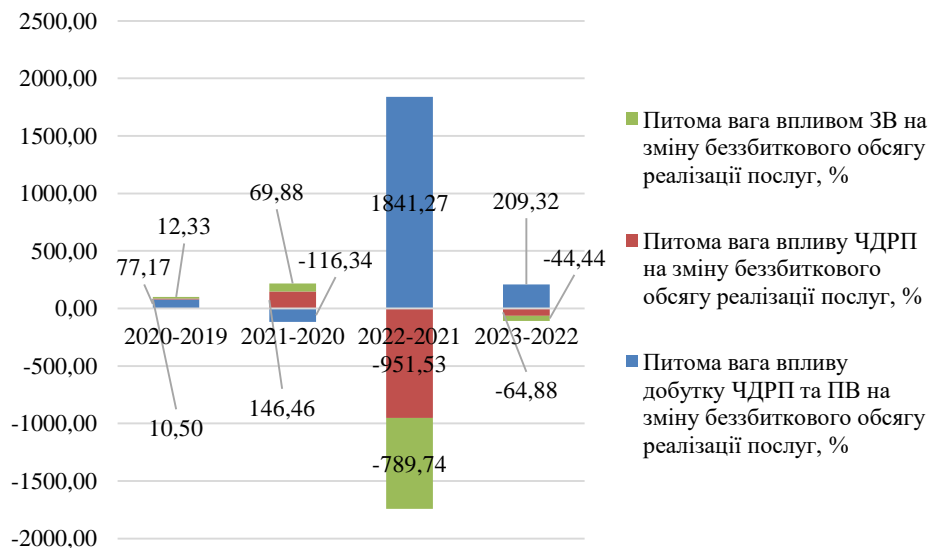


Рисунок 2.13 – Питома вага впливу факторів на беззбитковий обсяг реалізації на ТОВ «Нова Пошта»

У наступному 2022 р. маємо найдинамічнішу ситуацію щодо впливу факторів на беззбитковий обсяг реалізації. Адже чистий дохід від реалізації зростає на 11,39%, а умовно-змінні витрати на 12,9%. При чому на зміну беззбитковості найбільший вплив має зростання ЧДРППВ (+1841,27%), який виражений збільшення умовно-постійних витрат на 12,9%, а чистого доходу від реалізації на 11,39%. Тобто загальне зростання ЧДРППВ становить 7,6% відносно переднього року. В свою чергу зростання чистого доходу від реалізації принесло скорочення беззбиткового обсягу реалізації на 951,53% , а умовино-змінних витрат на 789,74%.

На кінець 2023 р. маємо дуже значний приріст показника беззбиткового обсягу реалізації (на 60,8%). Останнє обумовлено зростанням чистого доходу

від реалізації на 53,3%, і призвело до скорочення беззбиткового обсягу реалізації на 4663322,28 тис. грн.

Також маємо зростання умовно-постійних витрат на 73,04%, отже загальне зростання добутку чистого доходу та умовно-постійних витрат призвело до зростання беззбиткового обсягу реалізації на 15044419,69 тис. грн або на 209,32%. Маємо зростання умовно-змінних витрат на 49,29%, але зростання чистого доходу на 53,3% забезпечило зниження беззбиткового обсягу реалізації на 3193860,145 тис. грн.

Отже встановлено, що зростання умовно-постійних витрат призводить до зростання беззбиткового обсягу реалізації продукції. Зростання умовно-змінних витрат буде мати негативний вплив на беззбитковість за умов, що темп їх росту вище ніж темп росту чистого доходу від реалізації продукції.

Для зниження беззбиткового обсягу реалізації послуг ТОВ «Нова Пошта» можна розглянути кілька стратегічних напрямків: оптимізації витрат, підвищення ефективності управління персоналом, покращення якості послуг.

Впровадження нових технологій та оптимізація маршрутів можуть зменшити витрати на паливо і обслуговування автопарку. Зменшення витрат на оплату праці шляхом автоматизації процесів та впровадження гнучких графіків роботи.

В умовах військового стану в Україні логістичні маршрути зазнали суттєвих змін, що викликано численними факторами, пов'язаними з безпекою, інфраструктурою та економікою. Закриття морських портів та аеропортів призвело до значного зменшення можливостей для морських і авіаційних перевезень. Це змусило компанії шукати альтернативні шляхи доставки, такі як автомобільний та залізничний транспорт.

Через обмеження на залізниці та закриття портів автомобільний транспорт став основним засобом доставки. Однак, це призвело до збільшення витрат на перевезення через подовження маршрутів і затори на західних кордонах. Хоча залізничні перевезення залишаються важливими, їх обсяги скоротилися через перевантаження та проблеми з інфраструктурою.

Підвищення рівня обслуговування клієнтів може призвести до збільшення лояльності та повторних замовлень, що, в свою чергу, знизить необхідність у великих обсягах продажів для покриття витрат.

Окремо необхідно сказати про зростання конкуренції на ринку поштових перевезень. Основними конкурентами ТОВ «Нова Пошта» на українському ринку експрес-доставки є: «Укrapoшта», Meest. Укрпошта, державний оператор, який займає значну частку ринку (20-25%) і пропонує широкий спектр поштових послуг, включаючи міжнародні відправлення. Meest, приватний поштовий оператор, що має близько 3-5% ринку. Компанія активно використовує аутсорсинг для видачі посилок і має велику мережу точок прийому-видачі.

Також не можна оминати конкуренцію із сторони великих маркетплейсів, які запускають власну доставку (наприклад «Розетка»). Багато інтернет-магазинів, які мають оф-лайн мережу пропонують безкоштовну доставку на відділення магазину, що також не може не бути конкуренцією для ТОВ «Нова Пошта».

Вартість доставки в межах України зросла в кілька разів через підвищення цін на паливо, затримки на кордонах і збільшення відстаней до нових пунктів призначення

Всі вище перелічені складові можуть мати негативний вплив на ефективність діяльності ТОВ «Нова Пошта» і зокрема знизити ефективність управління витратами. З метою виявлення основних показників, що впливають на ефективність управління витратами пропонуємо у наступному розділі скористатися методами економіко-математичного моделювання. Це дозволить виконати планування беззбиткового обсягу реалізації та інтегрального показника ефективності управління витратами.

## Висновки до розділу 2.

У другому розділі дослідження проведено детальний аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» та оцінено ефективність управління витратами підприємства за період 2019–2023 рр. Встановлено, що підприємство демонструє фінансову стійкість і здатність нарощувати обсяги чистого доходу, що позитивно впливає на ефективність використання ресурсів.

Результати оцінювання рівня ефективності управління витратами показали, що підприємство здебільшого здійснює ефективний контроль витрат, особливо операційних і фінансових. У 2019 та 2021–2023 рр. досягнуто позитивного запасу фінансової міцності, що свідчить про достатній рівень управління витратами. Водночас 2020 рік виявився проблемним через зростання беззбиткового обсягу реалізації послуг, що призвело до негативного запасу фінансової міцності.

Особливу увагу привернув екстремальний коефіцієнт рентабельності інших витрат у 2021 р., пов'язаний із різким скороченням інших витрат. Після коригування розрахунків інтегрального показника ефективності управління витратами значення прийняте на рівні 3,1 част.од., що відповідає достатньому рівню.

Факторний аналіз показників ефективності управління витратами виявив, що у 2020–2022 рр. спостерігалися проблеми із забезпеченням рентабельності та фінансової стабільності, а у 2021 р. рівень управління витратами оцінено як «критичний». Однак на кінець 2023 р. ситуація покращилася, і рівень управління витратами було оцінено як «достатній».

Таким чином, незважаючи на позитивну динаміку у 2023 р., управління витратами ТОВ «Нова Пошта» потребує подальшого удосконалення. Зокрема, рекомендовано провести глибший аналіз факторів, які призвели до

критичних показників у 2020–2022 рр., з метою мінімізації їхнього впливу на результати діяльності підприємства в майбутньому.

## РОЗДІЛ 3.

### РОЗРОБКА ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНОЇ МОДЕЛІ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ РОЗРОБЛЕНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 3.1. Економіко-математичні моделі оцінювання ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта»

У сучасній економіці управління витратами відіграє ключову роль у підвищенні прибутковості та ефективності діяльності компаній. Зростаюча конкуренція на ринку, глобалізація та швидкі зміни технологій зумовлюють необхідність прийняття оперативних та обґрунтованих управлінських рішень, які базуються на глибокому аналізі даних і прогнозуванні.

Економіко-математичні моделі є важливим інструментом для оцінки ефективності управління витратами, оскільки вони дозволяють детально аналізувати структуру витрат, знаходити оптимальні шляхи їх зниження, а також прогнозувати можливі наслідки управлінських рішень у різних економічних умовах. Застосування таких моделей сприяє підвищенню точності планування ресурсів, раціоналізації використання фінансових і матеріальних ресурсів, що в кінцевому результаті допомагає знизити витрати та підвищити продуктивність.

Особливо актуальним є використання економіко-математичних моделей в умовах обмежених ресурсів та нестабільної економічної ситуації, що ставить перед підприємствами завдання максимально ефективного використання доступних засобів для досягнення стратегічних цілей. Таким чином, розробка та впровадження економіко-математичних моделей для оцінювання ефективності управління витратами є важливим напрямком

сучасних наукових досліджень і практичних рішень для забезпечення сталого розвитку підприємств та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

У параграфі 1.2 було розроблено методику оцінювання ефективності управління витратами на підприємстві за рахунок розрахунку беззбиткового обсягу реалізації продукції та інтегрального показника. Розробку економіко-математичних моделей пропонуємо розпочати з виявлення техніко-економічних показників, які впливають на беззбитковість.

Пропонуємо визначити наявність кореляційної залежності між показником беззбиткового обсягу реалізації та інтегральним показником ефективності управління витратами і чистим доходом від реалізації. Для цього скористаємось інструментами Ексель та використаємо формулу «LINEST». Окреслена функція є інструментом для статистичного аналізу, що дозволяє обчислювати параметри лінійної регресії. Вона використовується для знаходження найкращої прямої, яка апроксимує задані дані, застосовуючи метод найменших квадратів.

Для формування рівняння лінійної регресії сформуємо вихідні дані. Останні занесено у таблицю 3.1

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для побудови рівняння лінійної регресії ТОВ «Нова Пошта» між показником беззбиткового обсягу реалізації та інтегральним показником ефективності управління витратами і чистим доходом від реалізації

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Беззбитковий обсяг реалізації послуг, тис. грн	6565354,731	19092699,82	11760349,31	11807446,25	18994683,57
Інтегральний показник ефективності управління витратами	2,8134	3,2387	3,1353	2,6139	2,7453
Чистий дохід від реалізованої продукції, тис грн	13453318	16902854	25549607	28461964	43645219

Наступним кроком використаємо функцію «LINEST» та отримаємо масив даних (таблиця 3.2). Використання функції регресії надає можливість сформулювати рівняння лінійної регресії (формула 3.1).

$$ТБ (\text{план } 1) = -33894106,3 + 13140883,53 \times X1 + 0,3635 \times X2 \quad (3.1)$$

де ТБ – беззбитковий обсяг реалізації продукції, тис. грн

X1 - інтегральний показник ефективності управління витратами, част.од

X2 - чистий дохід від реалізованої продукції, тис. грн.

Таблиця 3.2 – Масив даних для побудови рівняння лінійної регресії ТОВ «Нова Пошта» між показником беззбиткового обсягу реалізації та інтегральним показником ефективності управління витратами і чистим доходом від реалізації

Характеристика масиву даних	X2 (Чистий дохід від реалізованої продукції)	Характеристика масиву даних	X1 (Інтегральний показник ефективності управління витратами)	b (вільний член)
Значення коефіцієнтів	0,363522014	-	13140883,53	-33894106,3
Значення стандартної помилки по коефіцієнтам (b, X1 та X2)	0,225201944	-	9991914,799	32096170
Коефіцієнт детермінації	0,604779415	Стандартна помилка показника Y (беззбиткового обсягу реалізації)	4774268,774	#N/A
F-статистика	1,530232579	Ступінь свободи	2	#N/A
Сума квадратів регресії	6,97591E+13	Залишкова сума квадратів	4,55873E+13	#N/A

Відповідно до даних таблиці 3.2 маємо, що значення коефіцієнту детермінації (0,64 част.од) підтверджує наявність кореляційної залежності



беззбиткового обсягу реалізації від інтегрального показника ефективності управління витратами і чистого доходу від реалізації послуг. Коефіцієнт кореляції становить 0,8 част.од. Також визначено коефіцієнти стандартної помилки по коефіцієнтам за рівнянням лінійної регресії.

На рисунку 3.1 графічно відображено значення беззбиткового обсягу реалізації, що визначено за умови використання формули 3.1.

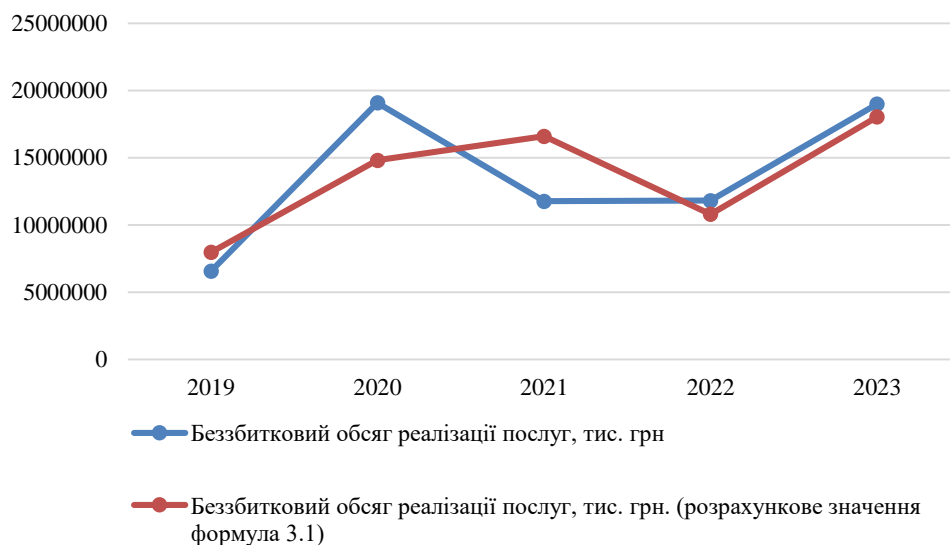


Рисунок 3.1 – Значення беззбиткового обсягу реалізації  
ТОВ «Нова Пошта»

Розроблене рівняння лінійної регресії дозволяє визначити плановий обсяг беззбитковості за умови зміни чистого доходу від реалізації та інтегрального показника. Разом з тим зазначимо, що при управлінні витратами необхідно працювати у напрямку зниження обсягу беззбитковості. Опіраючись формулою 3.1 встановлено, що для зниження обсягу беззбитковості, темп росту інтегрального показника ефективності управління витратами повинен бути більше за темп росту чистого доходу від реалізації. Останнє підтверджується розрахунками, що наведені у таблиці 3.3.

У підтвердження вище наведеного пропонуємо визначити плановий обсяг беззбитковості за п'ятьма можливими сценаріями:

сценарій 1, маємо зростання чистого доходу від реалізації продукції у обсязі 6% відносно 2023 р., значення інтегрального показника не змінюється;

сценарій 2, маємо зростання інтегрального показника ефективності управління витратами на 6%, чистий дохід від реалізації продукції не змінюється;

сценарій 3, маємо зростання і інтегрального показника і чистого доходу від реалізації на 6%;

сценарій 4, маємо зростання інтегрального показника на 6%, а чистого доходу від реалізації на 8%

сценарій 5, маємо зростання інтегрального показника ефективності управління витратами на 8%, а чистого доходу від реалізації на 6%/

Результати прорахунку вище наведених сценаріїв наведені у таблиці 3.3. Визначено плановий беззбитковий обсяг реалізації продукції. Отже за першим сценарієм маємо, що зростання чистого доходу від реалізації призвело до зростання беззбитковості до 18999154,55 тис. грн. або на 0,53% відносно 2023 р. Розглядаючи другий сценарій маємо зростання беззбиткового обсягу реалізації на 12% відносно 2023 р. (рисунок 3.2).

Таблиця 3.3 – Визначення планового беззбиткового обсягу реалізації за умови гіпотетичного зростання інтегрального показника ефективності управління витратами та чистого доходу від реалізації продукції

Показник	Інтегральний показник ефективності управління витратами	Чистий дохід від реалізованої продукції, тис грн	Беззбитковий обсяг реалізації послуг, тис. грн. (розрахункове значення формула 3.1)
2023 р.	2,7453	43645219	18047194,68
Сценарій 1	2,7453	46263932,14	18999154,55
Сценарій 2	2,9100	43645219	20211712,86
Сценарій 3	2,9100	46263932,14	21163672,74
Сценарій 4	2,9100	47136836,52	21480992,7
Сценарій 5	2,9649	46263932,14	21885178,8

За третім сценарієм визначено, що зростання коефіцієнтів на однакову величину призводить до зростання безбиткового обсягу реалізації до 21163672,74 тис. грн на 17,3% відносно 2023 р.

Сутність четвертого сценарію виражається у тому, що швидкість зростання чистого доходу від реалізації більше на 2% ніж зростання інтегрального показника ефективності управління витратами. За цієї умови маємо зростання безбитковості на 19% відносно результатів 2023 р.

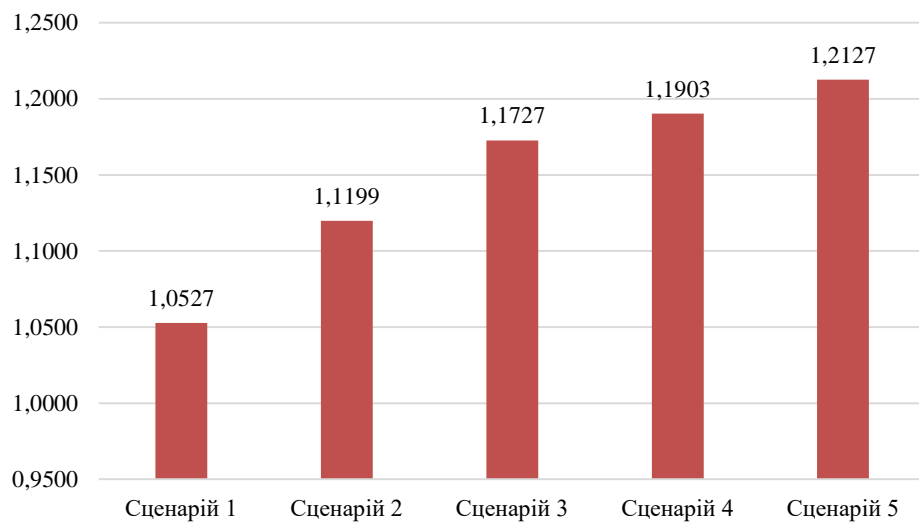


Рисунок 3.2 - Індекс зростання безбиткового обсягу реалізації  
(розрахований відносно 2023 р.)

П'ятий сценарій показує, що темп росту інтегрального показника ефективності управління витратами на 2% більше за темп росту чистого доходу від реалізації послуг. Така ситуація призводить до ще більш негативній тенденції, адже безбитковий обсяг реалізації підвищується на 21,3% відносно 2023 р.

Отже чим більше показник чистого доходу від реалізації, тим більше показника безбитковості реалізації продукції. Таж логіка використовується для аналіз впливу інтегрального показника у комплексі.

Наступним кроком розглянемо, як окреслені сценарії вплинуть на показник фінансової міцності ТОВ «Нова Пошта». Для цього було розраховано планові показник фінансової міцності (рисунок 3.3).

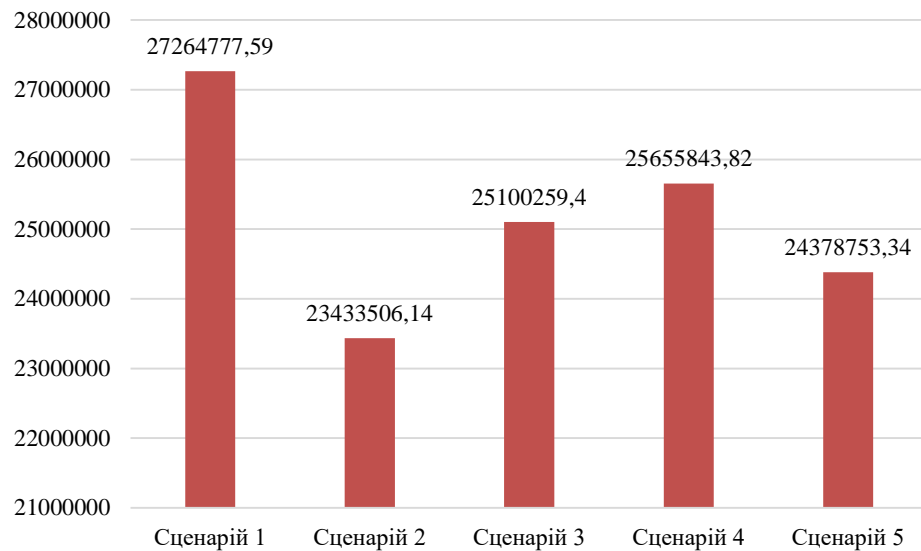


Рисунок 3.2 – Запас фінансової міцності ТОВ «Нова Пошта»

Отже можна побачити, що за сценарієм №1 маємо найбільший показник фінансової міцності 27264777,59 тис. грн. Сценарій №2 показує зниження аналізованого показника до 23433506,14 тис. грн. Наступний сценарій №3 (де відбувається зростання як чистого доходу від реалізації так і інтегрального показника) маємо зростання запасу фінансової міцності до 25100259,4 тис. грн. Сценарій №4 маємо зростання запасу фінансової міцності до 25655843,82 тис. грн, що обумовлено зростанням чистого доходу більше ніж інтегрального показника. Останній сценарій показує зниження запасу фінансової міцності до 24378753,34 тис. грн. (отже на запас фінансової міцності більший вплив має зростання доходу).

Було розраховано динаміку запасу фінансової міцності відносно 2023 р. (рисунок 3.4). Отже маємо, що за умови зростання чистого доходу від реалізації послуги на 6% маємо зростання запасу фінансової міцності на 10,61%. За умови зростання інтегрального показника ефективності

управління витратами маємо зниження запасу фінансової міцності на 4,01%. За умови однакового приросту показника (на 6%) маємо зростання запасу фінансової міцності на 1,82%. За умови, що темп росту чистого доходу більше за темп росту інтегрального показника маємо зростання запасу фінансової міцності на 4,08%. І якщо темп росту інтегрального показника вище за темп росту чистого доходу від реалізації маємо зниження запасу фінансової міцності на 1,1%.

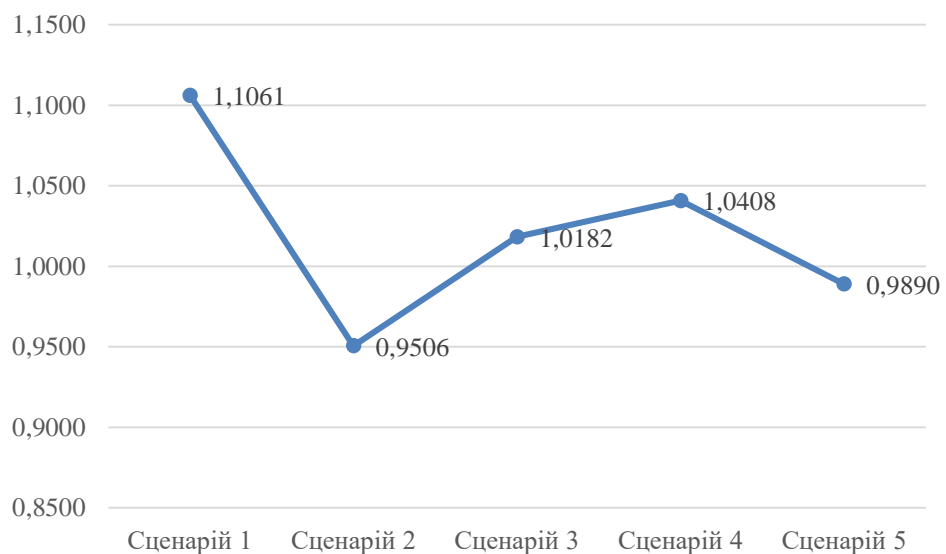


Рисунок 3.4 – Темп росту показника запасу фінансової міцності за сценаріями відносно 2023 р. ТОВ «Нова Пошта»

Наступним кроком пропонуємо виконати вплив на беззбитковий обсяг реалізації окремо собівартість реалізованої продукції та інтегральний показник. Для цього також пропонуємо використати функцію «LINEST».

Отже, як зазначалось вище, обсяг беззбитковості залежить від чистого доходу від реалізації продукції. У свою чергу, останній залежить від собівартості реалізації послуги. Тому пропонуємо виявити наявність кореляційної залежності між беззбитковим обсягом реалізації та собівартістю реалізованої продукції. Останню можна виразити рівнянням регресії (формула 3.2)

$$ТБ (\text{план } 2) = 6042173,962 + 0,3945 \times X3 \quad (3.2)$$

де  $X3$  – собівартість реалізованих послуг, тис. грн

Справедливість окресленого рівняння обумовлено коефіцієнтом детермінації 0,34 част.од та коефіцієнтом кореляції 0,58 част.од. Економічний зміст рівняння виражається тим, що зростання собівартості від реалізації призведе до зростання беззбиткового обсягу реалізації продукції. І навпаки, зниження собівартості буде мати позитивний вплив на беззбитковий обсяг реалізації і тим самим підвищить показник фінансової міцності.

За окресленою моделлю можна визначити, як зміниться беззбитковий обсяг реалізації послуг за умови зниження собівартості реалізованих послуг (рисунок 3.5).

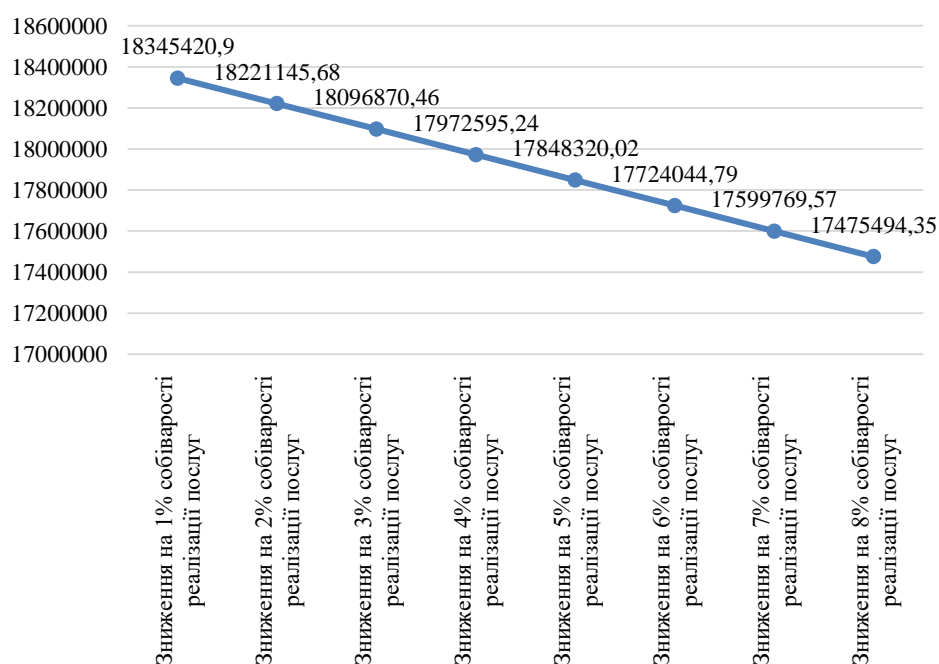


Рисунок 3.5 – Планові значення беззбиткового обсягу реалізації за умови зниження собівартості реалізованих послуг ТОВ «Нова Пошта»

Виходячи з інформації, що наведена на рисунку 3.5 маємо поступове зниження беззбиткового обсягу реалізації продукції за умови зниження собівартості реалізованих послуг.

Також було виявлено наявність кореляційної залежності між показником беззбиткового обсягу реалізації та інтегральним показником ефективності управління витратами підприємства. Рівняння лінійної залежності представлено у формулі 3.3.

$$ТБ (\text{план } 3) = -3965934,8 + 6052963,73 \times X1 \quad (3.3)$$

Доцільність використання розробленої моделі підтверджується коефіцієнтом детермінації 0,65 част. од. та кореляції – 0,81 част.од. Економічний зміст моделі виражений у тому, що при зростанні інтегрального показника ефективності управління витратами знижується обсяг беззбитковості.

На останньому етапі пропонуємо визначити наявність кореляційної залежності між інтегральним показником ефективності управління ресурсами підприємства та його складовими. Встановлено, що найбільший вплив на зміну інтегрального показника мають коефіцієнти рентабельності витрат на збут та рентабельності фінансових витрат. Наявна залежність виражається рівнянням 3.4

$$X1 = 1,9484 + 0,06 \times P_{\text{вз}} + 0,1599 \times P_{\text{фв}} \quad (3.4)$$

Запропоноване лінійне рівняння (формула 3.4) дає можливість визначити, як зміна коефіцієнтів рентабельності впливає на інтегральний показник. Коефіцієнт детермінації 0,98 част.од, коефіцієнт кореляції 0,99 част.од.

Підводячи підсумок параграфу зазначимо, що було досліджено показник беззбиткового обсягу реалізації та інтегральний показник ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта». Встановлено, що зниження беззбиткового обсягу реалізації можна досягти за рахунок скорочення собівартості реалізованої продукції. Також виявлено, що

зростання інтегрального показника фінансової міцності можливо забезпечити за рахунок зниження собівартості реалізованої продукції. Зростання інтегрального показника ефективності управління витратами можна забезпечити за умови зростання коефіцієнтів рентабельності збуту та фінансової діяльності. У наступному параграфі пропонуємо розробити пропозиції, що дозволять підвищити ефективність управління витратами на ТОВ «Нова Пошта».

### 3.2. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення запасу фінансової міцності та інтегрального показника ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта»

Виходячи з проведеного аналізу ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта» за останній п'ять років встановлено, що рівень управління витратами змінюється з «Проблема фінансової міцності» до «Критичного» у 2020-2021 рр. Наступний 2022 р. приніс вихід з рівня ефективності управління витрат «критичний» до «проблема рентабельності». На кінець 2023 р. маємо зростання рівня ефективності управління витратами до «Достатній».

Відсутність однієї динаміки, щодо рівня ефективності управління витратами спонукає до прогнозування його зміни на наступні три роки. Останнє пропонуємо робити за умови побудови лінії тренду. Лінії тренду пропонуємо будувати за показниками: індекс запасу фінансової міцності та індекс інтегрального показника ефективності управління витратами.

На рисунку 3.6 наведено побудовані лінії тренду за поліноміальною функцією. Також зображено показник детермінації та рівняння лінії тренду. За показником індексу запасу фінансової міцності побудоване рівняння лінії тренду має коефіцієнт детермінації - 0,4574 част.од., отже коефіцієнт



кореляції становитиме 0,676 част.од. Таким чином можна виконати доволі такі точний прогноз майбутнього значення показника індексу фінансової міцності.

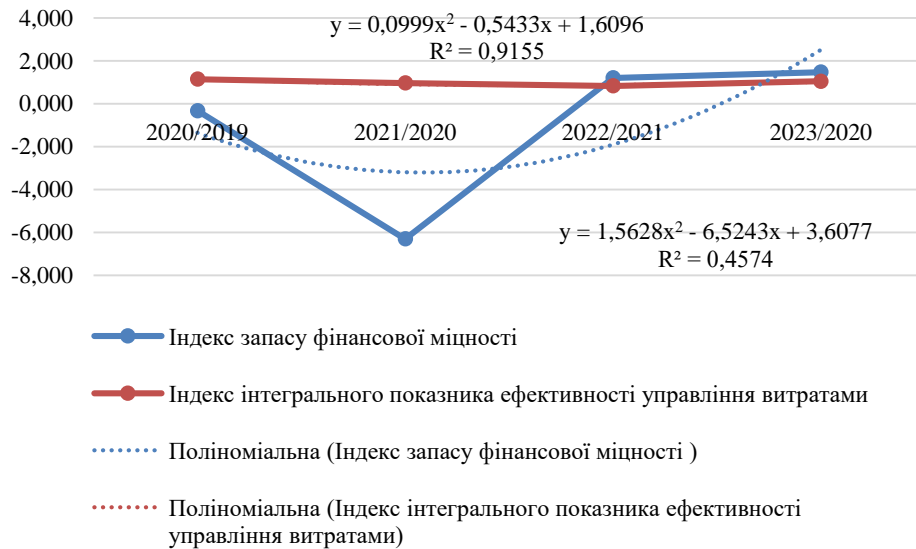


Рисунок 3.6 – Рівняння лінії тренду за показниками індексів фінансової міцності та інтегрального показника ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта»

За показником індексу інтегрального показника ефективності управління витратами маємо значення коефіцієнту детермінації на рівні 0,9155 част.од., отже коефіцієнт кореляції становитиме 0,95 част.од. Отже прогнозне значення показника буде достатньо реалістичним.

Використовуючи окреслені рівняння (рисунок 3.6) маємо можливість визначити прогнозні показник індексів. На рисунку 3.7 наведено прогнозні значення індексів на три наступні періоди. Отже у прогнозованому періоді 1 маєм значення індексів більше за одиницю. Тому можна зробити висновок, що на ТОВ «Нова Пошта» буде зростання запасу фінансової міцності на 0,66% відносно 2023 р. За умови продовження тенденції маємо у наступному прогнозованому періоді значення індексу фінансової міцності 0,923 част.од, тобто запас фінансової міцності скоротився на 7,7% відносно прогнозного

періоду 1. У наступному прогностному періоді (№3) маємо, ще більше зниження і індекс запасу фінансової міцності складає 0,879 част.од. Тобто показник запасу фінансової міцності знижується на 12,1% відносно прогностного періоду №3.

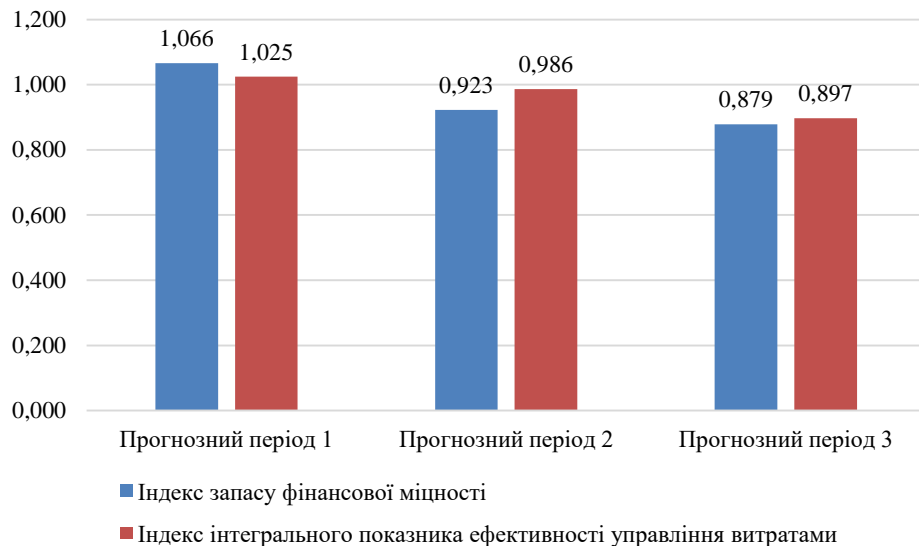


Рисунок 3.7 – Прогнозні значення індексів запасу фінансової міцності та інтегрального показника ефективності управління витратами ТОВ «Нова Пошта»

Маємо аналогічну тенденцію до прогностних значень індексів інтегрального показника ефективності управління витратами. Останній у прогностному періоді 1 становитиме 1,025 част.од, отже маємо зростання аналізованого показника на 0,025% відносно 2023 р. Наступний прогностний період показує зниження індексу до 0,986 част.од і така тенденція продовжується і у прогностному періоді 3.

Таким чином, рівень ефективності управління витратами у 2023 р. «Достатній» не є показником подальшого зростання ефективності управління ресурсами. Тому необхідно проводити роботу по підвищенню ефективності управління ресурсами. Для цього пропонуємо розробити низку пропозиції, які по-перше, забезпечать підвищення значення запасу фінансової міцності.

По-друге, підвищать значення інтегрального показника ефективності управління витратами. Виходячи з економічного змісту показників маємо, що пропозиції як будуть окреслені матимуть відображення на обох показниках.

Аналіз структури витрат ТОВ «Нова Пошта» (параграф 2.2) показав, що протягом 2019-2023 рр. найбільша частина витрат припадає на оплату праці працівників (таблиці 2.5 та 2.6). На кінець 2023 р. маємо питому вагу витрат на оплату праці у собівартості реалізованої продукції 32,25%, у адміністративних витратах 72,57%, у витратах на збут 46,93%. Також динаміка витрат у 2023 р. відносно 2019 р. показує поступове зниження за всіма складовими крім витрат на оплату праці.

При розробці заходів, щодо підвищення ефективності управління витратами пропонуємо розглянути шляхи оптимізації витрат на оплату праці у адміністративних витратах та витратах на збут. Почнемо з адміністративних витрат.

Таблиця 3.4 – Пропозиції, щодо оптимізації адміністративних витрат ТОВ «Нова Пошта» у плановому періоді.

Показник	2022 р.	2023 р.	Пропозиції
Зарплата та пов'язані з нею витрати	1277658	2536406	Запровадження можливості працювати віддалено дозволяє зменшити витрати на утримання офісу та соціальні виплати
Інформаційно-консультаційні послуги	85694	216234	Підвищення рівня кваліфікації працівників
Амортизація	176090	209073	x
Супроводження інформаційних систем	126264	153516	x
Матеріальні витрати та паливо	35937	74920	Укладання угод на тривалий термін з постачальниками може забезпечити знижки та кращі умови співпраці.
Послуги сторонніх організацій	48868	49820	x
Послуги аутсорсингу	741	49852	Підвищення рівня кваліфікації працівників
Оренда	20450	39229	Зниження витрат за умови впровадження дистанційної роботи

Показник	2022 р.	2023 р.	Пропозиції
Послуги зв'язку	10680	22479	У договорах слід чітко прописати обсяги та види послуг, щоб уникнути непередбачених витрат
Інші витрати	90700	143518	x
Разом	1873082	3495047	x

Запровадження можливості віддаленої роботи в ТОВ «Нова Пошта» може суттєво знизити витрати на утримання офісу та соціальні виплати. Ось кілька рекомендацій щодо організації цього процесу, а також аналіз впливу на витрати на оплату праці. Пропонуємо організувати віддалену роботу співробітників використовуючи схему, що зображена на рисунку 3.8



Рисунок 3.8 – Пропозиції організації віддаленої роботи на ТОВ «Нова Пошта»

Організація віддаленої роботи передбачає впровадження сучасних засобів комунікації (Zoom, Microsoft Teams, Slack) для забезпечення ефективної взаємодії між співробітниками. Також можна використовувати систему управління проектами (Trello, Asana) для контролю виконання завдань.

Розробка чітких правил та умов для віддаленої роботи, включаючи графік робочого часу, обов'язки та відповідальність. Надання співробітникам необхідних ресурсів (ноутбуки, програмне забезпечення) для виконання їхніх обов'язків. Регулярні онлайн-зустрічі для підтримки командного духу та обговорення робочих питань. Проведення тренінгів та семінарів для

підвищення кваліфікації співробітників у нових умовах. Введення системи оцінки продуктивності працівників на основі досягнення конкретних результатів, а не лише за часом роботи.

Тепер розглянемо можливості скорочення витрат за умови упровадження віддаленої роботи.

Отже зменшення площі офісу дозволить знизити витрати на оренду, комунальні послуги та обслуговування приміщення. Це може скласти до 20-30% загальних витрат на утримання офісу. Відповідно до консолідованої фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» 63% вартості оренди припадає на адміністративні приміщення. Скорочення плануємо на 30% відносно 2023 р.

Виходячи з окреслених пропозицій маємо можливість скороти витрати:

$$39229 \times 0,63 \times 0,7 = 17299,98 \text{ тис. грн або на } 55,9\% \text{ відносно } 2023 \text{ р.}$$

Віддалена робота може дозволити компанії переглянути структуру зарплат, зокрема впровадити гнучкі моделі оплати праці залежно від продуктивності. Це може привести до економії до 10% у загальних витратах на оплату праці адміністративних працівників :

$$2536406 \times 0,9 = 2282765,4 \text{ тис. грн}$$

Також маємо ситуацію зростання витрат на інформаційно-консультаційні послуги та аутсорсинг. Інформаційно-консультаційні послуги представлені залученням фахівців до аналізу ринку та перспектив зовнішньої інтеграції компанії ТОВ «Нова Пошта». За останні роки маємо значне зростання вартості окреслених послуг, що обумовлено інтеграцією до Європейського союзу. Пропонуємо у плановому періоді скоротити окреслені витрати на 12% за рахунок перегляду контрактів про консультування. Таким чином планова величина витрат на інформаційно-консультаційні послуги 190285,92 тис. грн.

Також пропонуємо розгляд можливості скорочення витрат на аутсорсинг за умови зниження залученості сторонніх працівників до роботи компанії ТОВ «Нова Пошта». Зниження можна запропонувати у обсязі 5% відносно 2023 р. Таким чином планові показники витрат на аутсорсинг становитиме 47359,4 тис. грн.

За умови впровадження елементів дистанційної освіти виявлено резерв зниження витрат на зв'язок, адже по суті ці витрати перекладаються на працівників. Плановий обсяг зниження витрат на зв'язок пропонуємо на рівні 15% від показника 2023 р:

$$22479 \times 0,85 = 19107,15 \text{ тис. грн.}$$

Також неможна не відмітити зростання витрат на матеріали та паливо, як складову адміністративних витрат. Перехід на віддалену роботу частини працівників надає можливість знизити матеріальні витрати та витрати на паливо. Обсяг зниження останніх можна планувати на рівні від 86% обсягу 2023 р. Виходячи з цього матеріальні витрати та витрати на паливо складатимуть 64431,2 тис. грн.

Наступним кроком розглянемо перспективу зниження витрат на збут. У таблиці 3.5 наведено пропозиції щодо зниження витрат на збут. Останній обумовлені запровадженням елементів віддаленої роботи та перегляду договорів придбання матеріалів та палива у межах витрат на збут.

За умови впровадження елементів віддаленої роботи, можна також знизити витрати на заробітну плату працівників відділів збуту. Планова величина витрат на оплату праці у витратах на збут становитиме :

$$521479,8 \times 0,9 = 521479,8 \text{ тис. грн.}$$

Планова величина матеріальних витрат та паливо також плануємо зменшити на 14% відносно 2023 р. Останні становитимуть:

$$110746 \times 0,86 = 95241,56 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.5 – Пропозиції, щодо оптимізації витрат на збут ТОВ «Нова Пошта» у плановому періоді.

Витрати на збут	2022	2023	Пропозиції
Зарплата та пов'язані з нею витрати	270718	579422	Запровадження можливості працювати віддалено дозволяє зменшити витрати на утримання офісу та соціальні виплати
Витрати на рекламу та маркетинг	119252	303053	х
Роялті	151578	209674	х
Матеріальні витрати та паливо	44442	110746	Укладання угод на тривалий термін з постачальниками може забезпечити знижки та кращі умови співпраці.
Амортизація	2842	4335	х
Інші витрати	15066	27483	х
Разом	603898	1234713	х

Отже у таблицях 3.4 та 3.5 наведено пропозиції щодо оптимізації витрат на збут та адміністративних витрат. Наступний кроком пропонуємо звести розрахунки по оптимізації у єдину таблицю. Обсяг витрат за іншими статтями, які не передбачають планових змін, пропонуємо планувати за рахунок загальної тенденції їх змін.

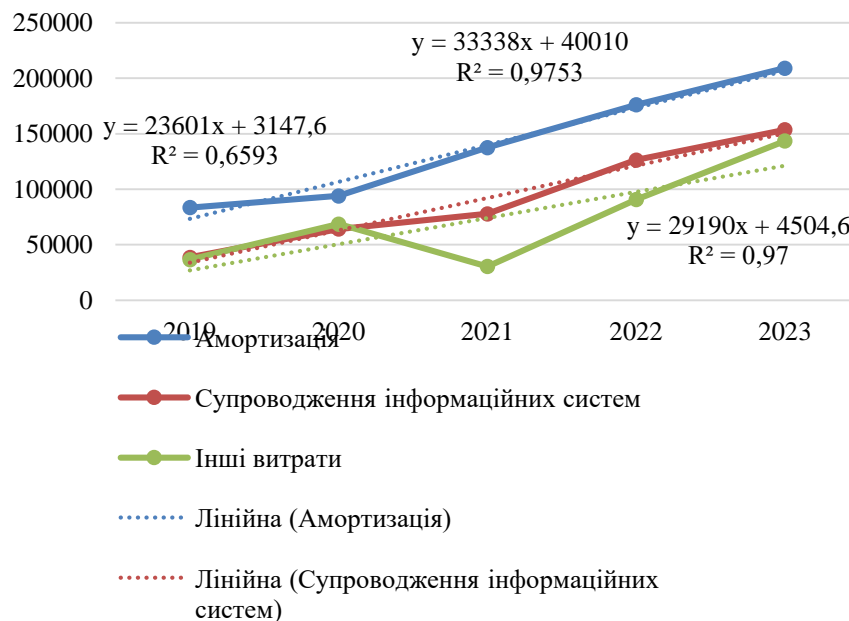


Рисунок 3.9 – Рівняння лінії тренду за складовими адміністративних витрат ТОВ «Нова Пошта»

Побудовано лінійні рівняння лінії тренду за статтями адміністративних витрат : амортизація, супроводження інформаційних систем (рисунок 3.9) , послуги сторонніх організацій, інші витрати.

Отже відповідно до побудованих рівнянь ліній тренду витрат на амортизацію, як складової адміністративних витрат маємо можливість визначити їх планове значення на Прогнозний періоду 1. Аналогічна ситуація і з визначення прогнозного значення витрат на супроводження інформаційних систем.

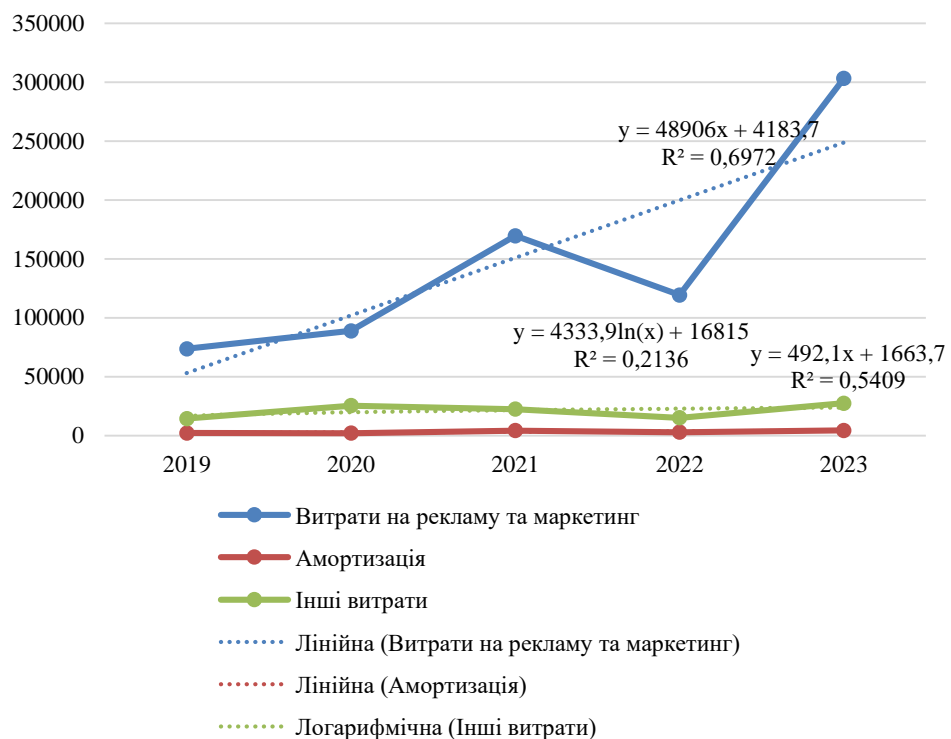


Рисунок 3.10 – Рівняння лінії тренду за складовими витрат на збут ТОВ «Нова Пошта»

З метою виявлення прогнозного значення складових витрат на збут, які не передбачено оптимізувати було використано лінію тренду. На рисунку 3.10 наведено рівняння лінії тренду складових витрат на збут (крім витрат на роялті). Використовуючи рівняння можна визначити прогнозні значення показників на базі їх зміни за останні п'ять років.



Таблиця 3.6 – Зведена таблиця планових показників адміністративних витрат на витрат на збут ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2023 р.	Плановий період	Абсолютне відхилення , тис. грн
<b>Адміністративні витрати</b>			
Зарплата та пов'язані з нею витрати	2536406	2282765,4	-253640,6
Інформаційно-консультаційні послуги	216234	190285,92	-25948,08
Амортизація	209073	203348	-5725
Супроводження інформаційних систем	153516	139694,6	-13821,4
Матеріальні витрати та паливо	74920	64431,2	-10488,8
Послуги сторонніх організацій	49820	51259	1439
Послуги аутсорсингу	49852	47359,4	-2492,6
Оренда	39229	17299,989	-21929,011
Послуги зв'язку	22479	19107,15	-3371,85
Інші витрати	143518	133194,6	-10323,4
Разом	3495047	3148745,259	-346301,741
<b>Витрати на збут</b>			
Зарплата та пов'язані з нею витрати	579422	521479,8	-57942,2
Витрати на рекламу та маркетинг	303053	286684,38	-16368,62
Роялті	209674	209674	0
Матеріальні витрати та паливо	110746	95241,56	-15504,44
Амортизація	4335	3155,8	-1179,2
Інші витрати	27483	25630,7	-1852,3
Разом	1234713	1141866,24	-92846,76

Отже у таблиці 3.6 наведено планові значення обсягу адміністративних витрат та витрат на збут. Загалом було окреслено дві пропозиції: по-перше, запровадження елементів віддаленої роботи та перегляд контрактів з контрагентами на предмет надання скидки. Встановлено, що запропоновані заходи призведуть до скорочення адміністративних витрат на 346301,74 тис. грн, а витрат на збут на 92846,76 тис. грн.

Наступним кроком можна визначити, як зниження окреслених витрат вплине на показник фінансового результату від операційної діяльності і загалом на інтегральний показник ефективності управління витратами.

Планування фінансового результату від операційної діяльності пропонуємо здійснювати виходячи з прогнозного обсягу валового прибутку

на ТОВ «Нова Пошта». Останній також визначимо на базі тенденції за останні п'ять років (рисунок 3.11).

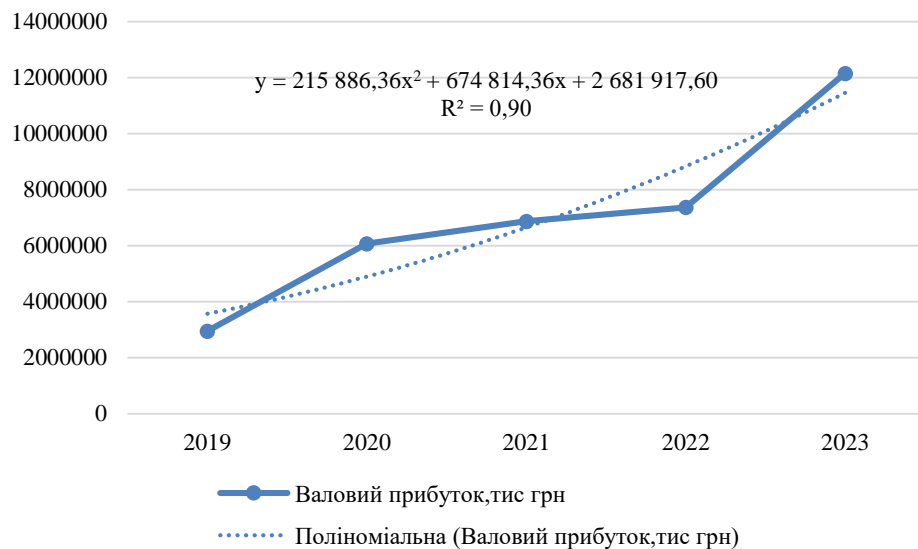


Рисунок 3.11 – Рівняння лінії тренду за показником валового доходу ТОВ «Нова Пошта»

Плановий обсяг валового доходу у прогностному періоді 1 складатиме 14502730,72 тис. грн або на 19,35 % більше ніж у 2023 р.. Планове значення визначено за умови використання рівняння, що зображено на рисунку 3.11.

У наступному параграфі пропонуємо розглянути, як запропоновані заходи вплинули на інтегральний показник ефективності управління витратами та запас фінансової міцності на ТОВ «Нова Пошта».

### 3.3. Визначення планових показник ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта»

У попередньому розділі було розроблено пропозиції щодо зниження адміністративних витрат та витрат на збут. Отже таке зменшення матиме

відображення на показнику запасу фінансової міцності, а також на інтегральному показнику ефективності управління витратами.

Почнемо з визначення планового показника запасу фінансової міцності з розрахунку планового обсягу собівартості реалізованої продукції та чистого доходу. Як було виявлено у параграфі 2.2 на ТОВ «Нова Пошта» присутня ситуація зростання собівартості реалізованої продукції.

Закономірність зміни обсягу собівартості реалізованої продукції описується рівнянням лінії тренду, що наведена на рисунку 3.12.

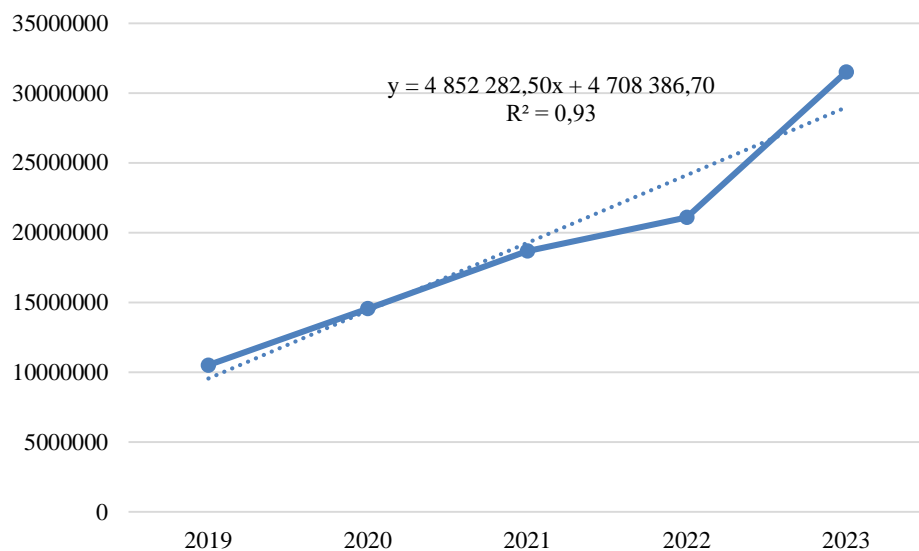


Рисунок 3.12 – Рівняння лінії тренду за показником собівартості реалізованих послуг ТОВ «Нова Пошта»

При плануванні собівартості реалізованих послуг на наступний плановий період було використано окреслене рівняння лінії тренду.

$$4852282,5 \times 6 + 4708386,7 = 33822081,70 \text{ тис. грн}$$

Таким чином плановий обсяг собівартості становитиме суму, що на 7,39% більше ніж у 2023 р. Узагальнюючи отримані результати планового

обсягу валового прибутку (рисунок 3.11) та собівартості (3.12) можемо визначити обсяг чистого доходу від реалізації. Останній визначатиметься :

$$14502730,72 + 33822081,70 = 48324812,4200 \text{ тис. грн}$$

Отже за умови зростання собівартості від реалізованих послуг на 7,39% та валового прибутку на 19,35% маємо зростання чистого доходу від реалізації послуг на 10,72% відносно 2023 р.

Наступним кроком визначимо плановий показник беззбиткового обсягу реалізації. Планові показник чистого доходу від реалізації та собівартості були розраховані вище. Стосовно постійних витрат, зазначимо що останні є сумую між адміністративними витратами, витратами на збут та іншими операційними витратами. Величину інших операційних витрат у плановому періоду також пропонуємо визначати на основі лінії тренду (рисунок 3.13).

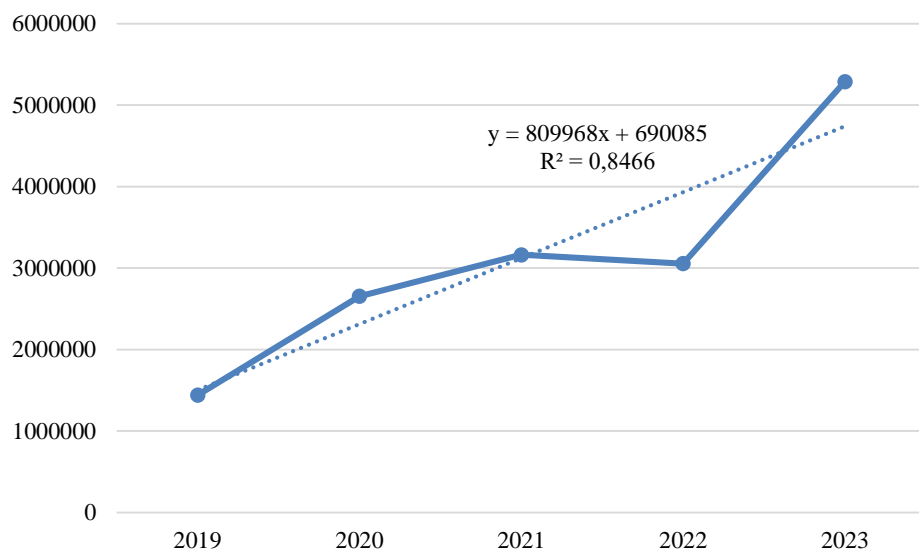


Рисунок 3.13 – Рівняння лінії тренду за показником інших операційних витрат на ТОВ «Нова Пошта»

Опираючись на наведене рівняння маємо можливість спрогнозувати обсяг інших операційних витрат. Отже за умови збереження існуючої

тенденції, маємо зростання обсягу інших операційних витрат становитиме 589566 або на 4,95% відносно 2023 р.

Таким чином планова величина постійних витрат складатиме:

$$3148745,259 \text{ (таблиця 3.6)} + 1141866,24 \text{ (таблиця 3.6)} + 589566 = 4880177,499 \text{ тис грн}$$

Зведено отримані результати розрахунку у аналітичну таблицю 3.7

Таблиця 3.7 – Планування безбиткового обсягу реалізації послуг для ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2022	2023	Плановий період	Відносне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення Плановий період / 2023
Безбитковий обсяг реалізації послуг, тис. грн	11807446	18994684	16261328,07	-14,390	11807446
Чистий дохід від реалізованої продукції, тис грн	28461964	43645219	48324812,42	10,722	28461964
Собівартість реалізації продукції, тис грн	21095656	31494507	33822081,7	7,390	21095656
Постійні витрати	3055913	5288069	4880177,499	-7,713	3055913

У таблиці 3.7 наведено безбитковий обсяг реалізації послуг за 2022-2023 рр., а також плановий період. Відповідно до планових показників, зростання собівартості реалізованої послуг на 7,39% призведуть до зростання безбитковості. Разом з тим зниження величини постійних витрат на 7,713% та зростання чистого доходу призвело до скорочення безбиткового обсягу реалізації на 14,39%. Маючи безбитковий обсяг реалізації у плановому періоді пропонуємо визначити планову величину запасу фінансової міцності.

На рисунку 3.14 наведено значення показнику запасу фінансової міцності у плановому періоду за умови зниження адміністративних витрат. Також на тому ж рисунку наведено значення показника запасу фінансової міцності, що визначений на базі тенденції попередніх років.

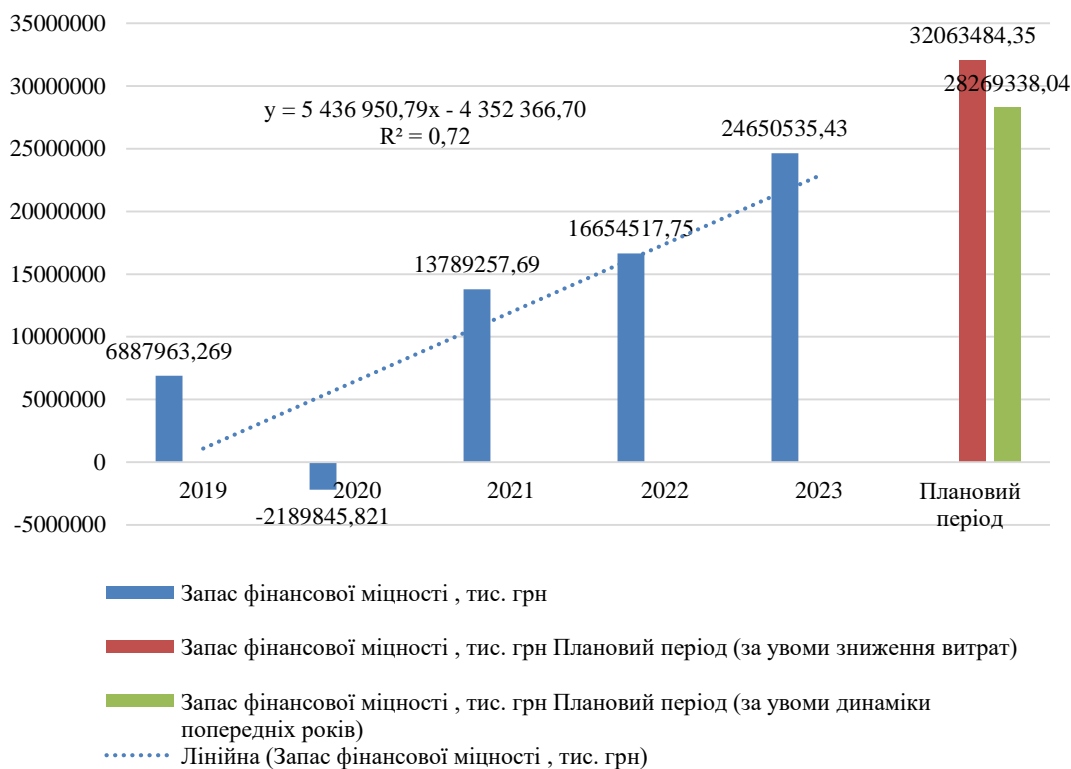


Рисунок 3.14 – Запас фінансової міцності розрахований на плановий період ТОВ «Нова Пошта»

Отже відповідно до рисунку 3.14 маємо значення показника запасу фінансової міцності на плановий період у двох варіантах. А саме за умови, що на ТОВ «Нова Пошта» не буде запровадження заходів із зниження постійних витрат, запас фінансової міцності у плановому періоді становитиме 28269338,04 тис. грн (тобто більше ніж у 2023 р. на 3618802,610 тис. грн. або на 14,7%). За умови впровадження заходів щодо зниження умовно-постійних витрат маємо зростання запасу фінансової міцності до 32063484,35 тис. грн. або на 30,1%. Виходячи з вище наведеного можна зробити висновок про раціональність впровадження заходів щодо зниження умовно-постійних витрат.

Наступним кроком виконаємо розрахунок планового значення інтегрального показника ефективності управління витратами підприємства. Останній визначається на базі показників рентабельності витрат із урахуванням їх коефіцієнтів вагомості (формула 1.10, таблиця 1.4).

Опираючись на перелік показників рентабельності, що враховуються при оцінюванні ефективності управління витратами необхідно виконати прогнозуванням показників:

чистого фінансового результату від операційної діяльності за умови планового валового прибутку та витрат операційного характеру:

$$13931872,72 - 3148745,25 - 1141866,24 = 9051695,22 \text{ тис. грн}$$

планове значення фінансового результату до оподаткування становитиме 9051695,22 тис. грн (заносимо у таблицю 3.8);

показник фінансових витрат та показник інших витрат пропонуємо визначати також за використання лінії тренду. На рисунку 3.15 наведено рівняння лінії тренду окреслених показників, що дозволять запланувати останні.

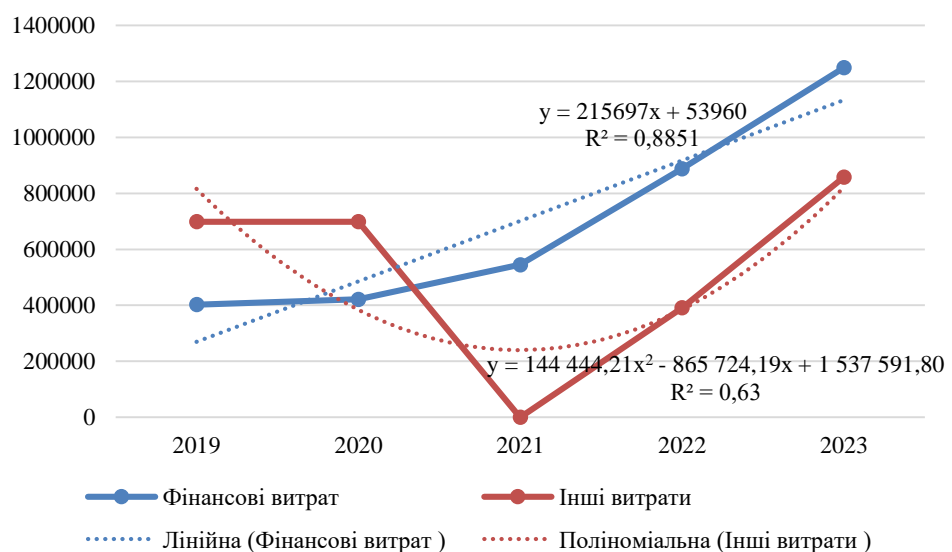


Рисунок 3.15 – Рівняння лінії тренду за показником фінансових та інших витрат витрат на ТОВ «Нова Пошта»

Використовуючи наведені рівняння виконаємо розрахунок планових показників фінансових витрат:

$$215697 \times 6 + 53960 = 1348142 \text{ тис. грн.}$$

Визначена величина планових фінансових витрат становитиме 1348142 тис. грн, що на 8,05% більше за результати 2023 р.

Наступним кроком виконаємо розрахунок показника інших витрат :

$$144444,2 \times (6^2) - 865724,19 \times 6 + 1537591,8 = 1543237,86 \text{ тис. грн}$$

Розрахована величина інших витрат становитиме 1543237,86 тис. грн, що на 79,97% більше за показник 2023 р.;

виконаємо планування чистого фінансового результату до оподаткування за умови, що інших доходів (крім від основної діяльності) підприємство не отримувало:

$$9051695,22 - 1348142 - 1543237,86 = 6160315,362 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, планове значення фінансового результату до оподаткування представлено величиною 6160315,62 тис. грн або на 11,95% більше ніж у 2023 р.

Планування значення інтегрального показника пропонуємо почати з визначення вихідних даних планових показників ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 3.8 – Планові значення техніко-економічних показників ТОВ «Нова Пошта»

Показник, тис. грн	2022 р.	2023 р.	Плановий період	Відносне відхилення Планового періоду від 2023 р.
Чистий фінансовий результат від операційної діяльності	5082616	7442103	9051695,222	21,628
Чистий фінансовий результат до оподаткування	4013813	5502506	6160315,362	11,955
Валовий прибуток	7366308	12150712	13931872,72	14,659
Собівартість реалізованих послуг	21095656	31494507	33822081,7	7,390
Адміністративні витрати	1873082	3495047	3148745,259	-9,908



Показник, тис. грн	2022 р.	2023 р.	Плановий період	Відносне відхилення Планового періоду від 2023 р.
Витрати на збут	603898	1234713	1141866,24	-7,520
Інші операційні витрати	578933	558309	589566	5,599
Фінансові витрат	887690	1248217	1348142	8,005
Інші витрати	391073	857468	1543237,86	79,976

У плановому періоді маємо зростання показників: чистого фінансового результату до оподаткування на 21,628%, чистого фінансового результату до оподаткування на 11,95%. Щодо фінансових витрат відмітимо їх зростання: «фінансові витрати» на 8,005%, інші витрати на 79.97%, що відповідає тенденції попередніх п'яти років.

Переходимо до визначення планового значення інтегрального показника ефективності управління витратами підприємства. У таблиця 3.9 наведено планові значення коефіцієнтів рентабельності витрат. Встановлено, що оптимізація витрат призвела до підвищення у плановому періоді: коефіцієнту рентабельності продукції на 0,02 част.од ; рентабельності адміністративних витрат на 0,06 част. од; рентабельності витрат на збут на 0,18 чамт.од.; рентабельності операційних витрат на 1,04 част.од. Також маємо зниження рентабельності інших витрат н 1,19 часи. од.

Таблиця 3.9 – Планування значення інтегрального показника ефективності управління витратами підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Показники	2022 р.	2023 р.	Плановий період	Абсолютне відхилення Планового періоду від 2023 р.
коефіцієнт рентабельності продукції	0,35	0,39	0,41	0,02
коефіцієнт рентабельності адміністративних витрат	1,35	1,09	1,15	0,06
коефіцієнт рентабельності витрат на збут	4,19	3,08	3,26	0,18
коефіцієнт рентабельності інших операційних витрат	4,37	6,82	7,86	1,04
коефіцієнт рентабельності фінансових витрат	2,69	3,56	4,57	1,01
коефіцієнт рентабельності інших витрат	6,11	5,18	3,99	-1,19

Показники	2022 р.	2023 р.	Плановий період	Абсолютне відхилення Планового періоду від 2023 р.
Інтегральний показник ефективності управління витратами	2,61	2,75	2,94	0,19

Аналізуючи планове значення інтегрального показника ефективності управління витратами, зазначимо що останній підвищується на 0,19 част.од. Таким чином запропоновані заходи призвели до підвищення ефективності управління витратами на аналізованому підприємстві.

На останньому етапі пропонуємо визначити планові значення індексів запасу фінансової міцності та інтегрального показника ефективності управління витратами.

І тут пропонуємо повернутися до параграфу 3.1, таблиця 3.3 та рисунками 3.2-3.4. У окреслений таблиці наведено можливі сценарії зростання планового беззбиткового обсягу реалізації за умови гіпотетичного зростання інтегрального показника ефективності управління витратами та чистого доходу від реалізації продукції. У роботі запропоновано заходи, що дозволили знизити операційні витрат (параграф 3.2). Визначено, що розроблені заходи призвели до скорочення беззбиткового обсягу реалізації.

Пропонуємо визначити, який саме варіант сценарію реалізовано за умови зниження умовно-постійних витрат. Для цього було побудовано рисунок 3.16, де наведені різні сценарії зміни інтегрального показник ефективності управління витратами та чистого доходу від реалізації продукції. Також на рисунку 3.16 наведено показник планового періоду.

Отже маємо, що за умови оптимізації адміністративних витрат та витрат на збут маємо планові значення беззбиткового обсягу реалізації та інтегрального показника наближеного до сценарію 5. За сценарієм 5, маємо значення інтегрального показник 2,9649 част.од., а у плановому періоді 2,94 част.од. Значення беззбиткового обсягу реалізації за сценарієм 5 становить

21885178,8 тис. грн, а у плановому періоді 16261328,07 тис. грн. Виходячи з розрахунків саме сценарій 5 є найбільш реалістичним.

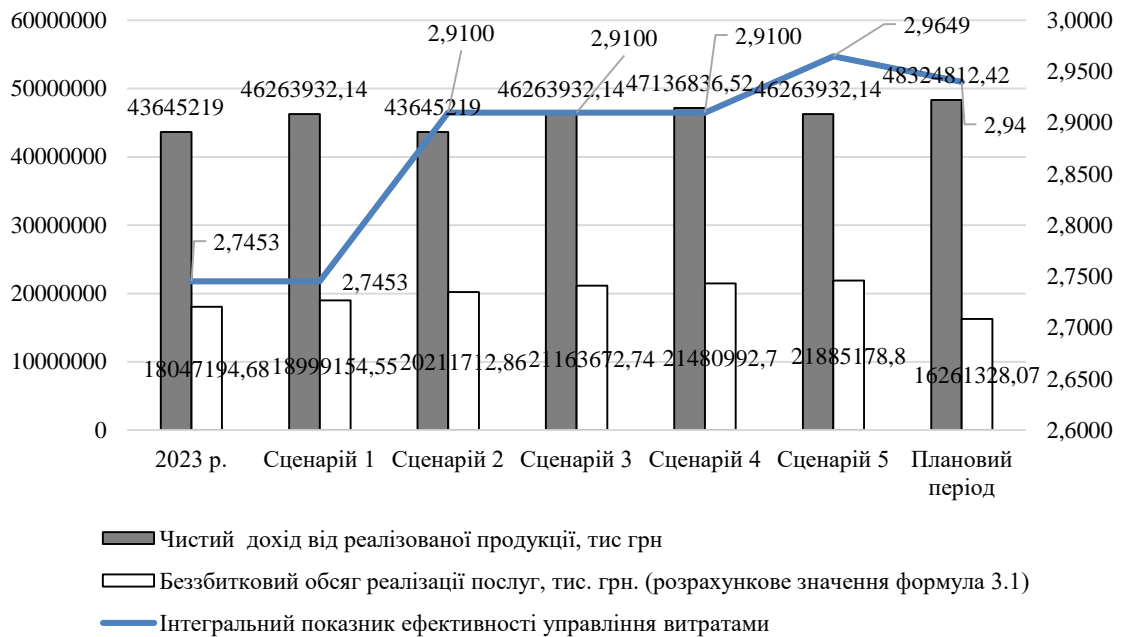


Рисунок 3.16 – Перевірка реалізації сценаріїв за умова оптимізації постійних витрат на ТОВ «Нова Пошта»

Резюмуючи вище наведене, запропоновані заходи щодо оптимізації адміністративних витрат та витрат на збут принесуть скорочення постійних витрат 7,713% відносно результатів роботи у 2023 р. Було виконано прогнозування показників чистого доходу від реалізації послуг та собівартості реалізації на основі тенденції їх зміни за останні п'ять років. Встановлено, що плановим чистим фінансовим результатом очікується зростання на 10,72%. За показником собівартості реалізованих послуг очікується зростання на 7,39%. Враховуючи окреслені умови визначено плановий показник безбиткового обсягу реалізації, який становитиме 16261328,07 тис. грн, що 9,98% менші ніж у 2023 р. Також визначено плановий показник запасу фінансової міцності, який на 30,8% більше ніж у 2023 р.

Виконано планування інтегрального показник ефективності управління витратами на плановий період за умови зниження постійних витрат. Для

цього спрогнозовано значення валового прибутку та чистого фінансового результату від операційної діяльності (таблиця 3.8). Проведено розрахунок планових коефіцієнтів рентабельності витрат (таблиця 3.9) і інтегрального показника. Встановлено, що запропоновані заходи призвели до підвищення значення інтегрального показника ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта».

Виконано перевірку реалізації можливих сценаріїв зміни ефективності управління витратами. Встановлено, що із можливих варіантів сценаріїв реалістичним виявився сценарій №5. Разом з тим, зниження постійних витрат призвели до більшого зниження беззбиткового обсягу реалізації послуг.

І на завершення зазначимо, що запропоновані заходи дозволять ТОВ «Нова Пошта» залишатися на «Достатньому» рівні управління витратами.

### Висновок до розділу 3

У третьому розділі роботи було розроблено економіко-математичні моделі для оцінювання ефективності управління витратами та обґрунтовано пропозиції, спрямовані на підвищення запасу фінансової міцності й інтегрального показника ефективності витрат. Аналіз результатів показав, що на інтегральний показник ефективності управління витратами найбільший вплив мають коефіцієнти рентабельності витрат на збут та фінансових витрат. Використання кореляційно-регресійного аналізу дозволило оцінити ці взаємозв'язки та сформулювати рекомендації.

Встановлено, що для підвищення ефективності управління витратами необхідно забезпечити випереджальні темпи зростання чистого доходу від реалізації послуг порівняно із собівартістю, а також зростання рентабельності витрат, яке перевищує темпи зростання запасу фінансової міцності.

Запропоновані заходи оптимізації, зокрема скорочення адміністративних витрат та витрат на збут (наприклад, через запровадження віддаленої роботи), сприятимуть зниженню постійних витрат на 7,713% у порівнянні з 2023 роком. Очікується, що чистий фінансовий результат зросте на 10,72%, а собівартість реалізованих послуг збільшиться лише на 7,39%. Це призведе до зниження беззбиткового обсягу реалізації на 9,98% та підвищення запасу фінансової міцності на 30,8% порівняно з 2023 роком.

Прогнозоване значення інтегрального показника ефективності управління витратами також зросте завдяки зниженню постійних витрат і зростанню валового прибутку та фінансового результату від операційної діяльності. Реалістичним сценарієм виявився сценарій №5, що враховує найбільш досяжні умови оптимізації витрат.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Нова Пошта» залишатися на «достатньому» рівні управління витратами та закласти підґрунтя для подальшого зростання ефективності використання ресурсів у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

В сучасних ринкових умовах підприємства України стикаються із завданнями підвищення своєї конкурентоспроможності, стабільності та стійкості. Управління витратами відіграє ключову роль, оскільки рівень витрат напряму впливає на прибутковість компанії. Тому необхідно створити ефективну систему управління витратами, яка дозволить раціонально використовувати всі ресурси підприємства та оптимізувати витрати.

У кваліфікаційній роботі розроблено методику оцінювання ефективності управління витратами на базі двох показників: запасу фінансової міцності та інтегрального показника ефективності управління витратами. Вагомість коефіцієнтів рентабельності, які формують інтегральний показник, визначено експертним методом.

Запропоновано шкалу оцінювання ефективності управління витратами на основі розрахунків індексів : інтегрального показника ефективності управління витратами (ІПВ) та запасу фінансової міцності (ІЗФМГ)

Запропоновано шкала оцінювання ефективності управління витратами передбачає рівні «Достатній», «Допустимий», «Проблема рентабельності», «Проблема фінансової міцності» та «Критичний».

Наведену методику оцінювання ефективності управління витратами апробовано на прикладі ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр. Проведено аналізу техніко-економічних показників підприємства. Встановлено, що протягом аналізованого періоду ТОВ «Нова Пошта» є прибутковим і фінансово стійким. Підприємство нарощує обсяги чистого доходу від реалізації продукції та підвищує ефективність використання наявних ресурсів.

Виконано оцінювання рівня ефективності управління витратами ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр. за розробленою методикою. Наведено

розраховані значення беззбиткового обсягу реалізації послуг та запас фінансової міцності.

У 2019 р. беззбитковий обсяг реалізації послуг ТОВ «Нова Пошта» становив 6565,35 млн грн, а запас фінансової міцності — 6887,96 млн грн (+28,92%). У 2020 р. беззбитковий обсяг зріс у 3,01 раза, що призвело до негативного запасу фінансової міцності (-268,26 млн грн). У 2021–2023 рр. ситуація покращилася, і запас фінансової міцності перевищив беззбитковий обсяг. Це свідчить про ефективне управління витратами у 2019, 2021–2023 рр., тоді як результати 2020 р. потребують додаткового аналізу.

Проведено розрахунок інтегрального показника ефективності управління витратами ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр. Встановлено, що протягом аналізованого показника на ТОВ «Нова Пошта» отримано достатньо високий рівень рентабельності витрат. Особливо, якщо мова йде про операційні та фінансові витрати.

Також дамо пояснення великому значенню коефіцієнту рентабельності інших витрат у 2021 р. (12121,69 част.од). Така ситуація склалась у зв'язку із скорочення інших витрат з 602942 тис. грн. у 2020 р. до 255 у 2021 р. Зрозуміло, що значення інтегрального показника у 2021 р. треба перерахувати за умови виключення з розрахунку екстремума (12121,69 част.од). Пропонуємо при розрахунку скористайся значенням коефіцієнту рентабельності інших витрат на рівні середнього арифметичного, що визначений за попередні роки. Таким чином коефіцієнт рентабельності інших витрат приймаємо на рівні 2,48 част.од., інтегральний показник становитиме 3,1 част.од.

З метою виявлення рівня ефективності управління витратами розраховані індекси показників і виявлення рівень ефективності управління витратами на базі запропонованої шкали. Відповідно до матриці встановлено:

2020 р. – рівень управління витратами «Проблема фінансової міцності»;

2021 р. - рівень управління витратами «критичний»;

2022 р. – рівень управління витратами «Проблема рентабельності»;

2023 р. – рівень управління витратами «Достатній»

Виявлено проблему з управління витратами протягом 2020-2022 рр. У 2021 р. рівень останньої діагностовано взагалі як «критичний». На кінець 2023 р. ситуація покращується але є доцільним провести детальний аналіз факторів, що мають негативний вплив на зниження рівня ефективності управління витратами.

Для цього використано інструменти факторного аналізу. Проведено аналіз впливу факторів на показник беззбиткового обсягу реалізації ТОВ «Нова Пошта». Отже встановлено, що зростання умовно-постійних витрат призводить до зростання беззбиткового обсягу реалізації продукції. Зростання умовно-змінних витрат буде мати негативний вплив на беззбитковість за умов, що темп їх росту вище ніж темп росту чистого доходу від реалізації продукції.

Використано інструменти кореляційно-регресивного аналізу, встановлено що на обсяг беззбитковості впливає: інтегральний показник ефективності управління витратами, тобто рентабельність витрат.

Виходячи з наведеного доцільно дослідити зміну інтегрального показника інструментами кореляційно-регресивного аналізу. Встановлено, що найбільший вплив на зміну інтегрального показника мають коефіцієнти рентабельності витрат на збут та рентабельності фінансових витрат . Виконано розрахунок сценаріїв зміни інтегрального показника ефективності управління витратами та чистого доходу від реалізації послуг і те як це вплине на показник беззбиткового обсягу реалізації. Відповідно до проведених розрахунків визначено, що для зростання ефективності управління витратами необхідно, щоб темп росту чистого доходу від реалізації перевищував темп росту собівартості. А темп росту рентабельності був більший за темп росту запасу фінансової міцності.



Рівень ефективності управління витратами у 2023 р. «Достатній» не є показником подальшого зростання ефективності управління ресурсами. Тому необхідно проводити роботу по підвищенню ефективності управління ресурсами. Для цього пропонуємо розробити низку пропозиції, які по-перше, забезпечать підвищення значення запасу фінансової міцності. По-друге, підвищать значення інтегрального показника ефективності управління витратами. Виходячи з економічного змісту показників маємо, що пропозиції як будуть окреслені матимуть відображення на обох показниках.

При розробці заходів, щодо підвищення ефективності управління витратами пропонуємо розглянути шляхи оптимізації у адміністративних та витратах на збут. Розроблено пропозиції організації віддаленої роботи на ТОВ «Нова Пошта»

Запропоновані заходи щодо оптимізації адміністративних витрат та витрат на збут принесуть скорочення постійних витрат 7,713% відносно результатів роботи у 2023 р. Було виконано прогнозування показників чистого доходу від реалізації послуг та собівартості реалізації на основі тенденції їх зміни за останні п'ять років. Встановлено, що плановим чистим фінансовим результатом очікується зростання на 10,72%. За показником собівартості реалізованих послуг очікується зростання на 7,39%. Враховуючи окреслені умови визначено плановий показник беззбиткового обсягну реалізації, який становитиме 16261328,07 тис. грн, що 9,98% менші ніж у 2023 р. Також визначено плановий показник запасу фінансової міцності, який на 30,8% більше ніж у 2023 р.

Виконано планування інтегрального показник ефективності управління витратами на плановий період за умови зниження постійних витрат. Для цього прогнозовано значення валового прибутку та чистого фінансового результату від операційної діяльності (таблиця 3.8). Проведено розрахунок планових коефіцієнтів рентабельності витрат (таблиця 3.9) і інтегрального показника. Встановлено, що запропоновані заходи призвели до підвищення

значення інтегрального показника ефективності управління витратами на ТОВ «Нова Пошта».

Виконано перевірку реалізації можливих сценаріїв зміни ефективності управління витратами. Встановлено, що із можливих варіанті сценаріїв реалістичним виявився сценарій №5. Разом з тим, зниження постійних витрат призвели до більшого зниження беззбиткового обсягу реалізації послуг. І на завершення зазначимо, що запропоновані заходи дозволять ТОВ «Нова Пошта» залишатися на «Достатньому» рівні управління витратами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верхоглядова Н. І., Русинко М. І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 4. С. 37–40.
2. Бойчук Н. Я., Острянюк М. М. Проблеми енергозбереження та підвищення енергоефективності економіки України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. № 19. С. 25–34.
3. Жадько К. С. Сучасні тенденції енергозбереження та ефективності діяльності підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 302–307.
4. Lesinskyi V., Yemelyanov O., Zarytska O., Symak A., Koleshchuk O. Substantiation of projects that account for risk in the resource-saving technological changes at enterprises. *East. Eur. J. Enterp. Technol.* 2018. Vol. 6(1). P. 6–16.
5. Lesinskyi V., Yemelyanov O., Zarytska O., Symak A., Petrushka T. Devising a Toolset for Assessing the Potential of Loan Financing of Projects Aimed at Implementing Energy-Saving Technologies. *East. Eur. J. Enterp. Technol.* 2021. Vol. 4(13). P. 15–33.
6. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
7. Майстро С., Більовський М. Державна політика енергоефективності та енергозбереження як необхідна умова забезпечення енергетичної безпеки України. *Ефективність державного управління*. 2018. № 1(54). С. 80–87.
8. Севастьянов Р. В., Калініна Я. Ю. Енергоефективність промислових підприємств України та бар'єри з її впровадження. *Економічний вісник ЗДІА*. 2014. Вип. 7. С. 144–154.

9. Склярчук Т. В., Соболев, І. В. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 2(27). С. 72–75.

10. Шарманська В. М., Вітюк В. В. Аналіз забезпеченості підприємства основними засобами та ефективності їх використання. *Молодий вчений*. 2018. № 1(53). С. 550–552.

11. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Lesyk R., Lesyk L. Assessment of the technological changes impact on the sustainability of state security system of Ukraine [Online]. *Sustainability*. 2018. Vol. 10(4). DOI: <https://doi.org/10.3390/su10041186> (дата звернення: 29.10.2024).

12. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Vovk O., Ivanytska O., Symak D., Havryliak A., Danylovych T., Lesyk L. Criteria, Indicators and Factors of the Sustainable Energy Saving Economic Development: the Case of Natural Gas Consumption [Online]. *Energies*. 2021. Vol. 14(18). DOI: <https://doi.org/10.3390/en14185999> (дата звернення: 29.10.2024).

13. Yemelyanov O., Kurylo O., Petrushka T. Methodological principles of evaluating economic potential of industrial enterprise sustainable development. *Scientific bulletin of Polissia*. 2018. Vol. 2 (14). P. 141–149.

14. Yemelyanov O., Symak A., Zarytska O. Modelling the process of forming the potential of economic development of an industrial enterprise. *Periodyk naukowy Akademii Polonijnej, Czestochowa, Akademia Polonijna w Czestochowie*. 2016. Vol. 3. P. 128–137.

15. Безродна Т. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: визначення сутності поняття. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2008. № 10. С. 58–62.

16. Занора В. О. Ризик-орієнтоване управління виробничо-технологічними витратами машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 157–161.

17. Kostetska N. I., Litkovets Yu. O. Risk cost management in Ukraine's fat and oil industry. *Economic and social development of Ukraine in XXI century:*

national vision and globalization challenges: Collection of scientific articles. Oklahoma City, 2017. P. 46–48.

18. Пасенко Н. С. Організація обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. No 17.

19. Рожелюк В. М., Денчук П. Н. Принципи управління витратами на виробництво у ринковому середовищі. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2007. Спецвип. 22. Ч. II. С. 212–216.

20. Скрипник М. І. Розвиток бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю витрат та калькулювання собі-вартості : монографія. Житомир, 2011. 732 с.

21. Чернецька О. В. Методичні підходи до визначення ефективності витрат сільськогосподарських підприємств в управлінському обліку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2011. No 7(1). С. 188–195.

22. Чернишова Л. І. Особливості формування системи управління витратами вітчизняних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2014. No 3(52). С. 61–68.

23. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Zahoretska O., Kusiya M., Lesyk R., Lesyk L. Changes in Energy Consumption, Economic Growth and Aspirations for Energy Independence: Sectoral Analysis of Uses of Natural Gas in Ukrainian Economy. [Online]. *Energies*. 2019. Vol. (12(24)). DOI: <https://doi.org/10.3390/en12244724> (дата звернення: 29.10.2024).

24. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Lesyk R., Lesyk, L. Evaluation of adaptability of Ukrainian economy to changes in prices for energy carriers and to energy market risks. [Online]. *Energies*. 2018. Vol. 11(12). DOI: <https://doi.org/10.3390/en11123529> (дата звернення: 29.10.2024).

25. Литовченко О.Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 31. С. 301-309. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/31\\_2019\\_ukr/47.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/47.pdf)

26. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020 р. № 4 (115). С. 140-147. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4\\_2020/26.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf)

27. Каламбет С. В., Привалова Л. В., Сергієнко М. М. Методичні підходи до аналізу витрат підприємств локомотивного господарства залізничного транспорту. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*.. 2006. .№. 12. – С. 237-240. URL: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/15d03206-143f-4c89-a9ce-78d7b2c0a828/content>

28. Ємельянов О. Ю., Курило О. Б., Петрушка Т. О. Механізм, методи та способи управління витратами підприємства як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1311/1265>

29. Семчук І.В, Мазур В.Г. Шляхи підвищення ефективності управління виварами на підприємствами. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С.544-548 URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/104.pdf>

30. Ємельянов, О., Курило, О. Показники відносного рівня витрат як інструмент аналізування ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-85>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1862>

31. Борисюк І. О., Семеняка Я. В. Формування системи управління витратами підприємства. «Modern Economics». *Електронне наукове фахове видання з економічних наук*. 2017. №6 (2017). С. 15-23. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Borisyuk-I.-O.-Semenyaka-YA.-V..pdf>

32. Андрющенко І. С. Управління витратами операційної діяльності підприємств ресторанного господарства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»; Харківський держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків, 2016. 23 с.

33. Крот Ю.М., Пастернак Я.П. Формування ефективної системи управління витратами підприємств. *Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. Том 2. № 28 (2018). С. 148-151. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/67/64>

34. Ющишина Л. О. Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с.

35. Федірко М., Чумак А., Грицюк І. Теоретико-методологічні аспекти управління витратами підприємств комунальної теплоенергетики України. *Вісник ТНЕУ*. 2015. № 1. С. 33-42.

36. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб. Київ: 2017. 166 с. <https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wpcontent/uploads/2019/12/Upravlyannya-vitratami-CHorna-M.-V..pdf>

37. Дідик А.М., Гнатів С.Б. Класифікація витрат для цілей управлінського та бухгалтерського обліків. *Логістика. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 594. С. 219–228.

38. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111–116.

39. Майстро С., Більовський М. Державна політика енергоефективності та енергозбереження як необхідна умова забезпечення енергетичної безпеки України. *Ефективність державного управління*. 2018. № 1(54). С. 80–87.

40. Рожелюк В. М., Денчук П. Н. Принципи управління витратами на виробництво у ринковому середовищі. Науковий вісник Ужгородського університету. 2007. Спецвип. 22. Ч. II. С. 212–216.

41. Скрипник М. І. Розвиток бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю витрат та калькулювання собівартості : монографія. Житомир, 2011. 732 с.

42. Чернецька О. В. Методичні підходи до визначення ефективності витрат сільськогосподарських підприємств в управлінському обліку. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2011. № 7(1). С. 188–195.

43. Чернишова Л. І. Особливості формування системи управління витратами вітчизняних підприємств. Інноваційна економіка. 2014. № 3 (52). С. 61–68.



## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Результати опитування експертів, щодо вагомості коефіцієнтів рентабельності витрат для розробки інтегрального показника

	Коефіцієнт рентабельності собівартості (фактор 1)	Коефіцієнт рентабельності адміністративних витрат (фактор 2)	Коефіцієнт рентабельності витрат на збут (фактор 3)	Коефіцієнт рентабельності інших операційних витрат (фактор 4)	Коефіцієнт рентабельності фінансових витрат (фактор 5)	Коефіцієнт рентабельності інших витрат (фактор 6)	Сума коефіцієнтів вагомості
Експерт 1	0,4	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	1
Експерт 2	0,3	0,1	0,15	0,2	0,1	0,15	1
Експерт 3	0,4	0,15	0,1	0,15	0,1	0,1	1
Експерт 4	0,5	0,15	0,13	0,12	0,05	0,05	1
Експерт 5	0,6	0,1	0,16	0,05	0,04	0,05	1
Експерт 6	0,4	0,15	0,15	0,1	0,1	0,1	1
Експерт 7	0,4	0,15	0,15	0,1	0,1	0,1	1
Експерт 8	0,4	0,15	0,14	0,15	0,15	0,01	1
Експерт 9	0,4	0,12	0,15	0,15	0,12	0,06	1
Експерт 10	0,3	0,13	0,15	0,1	0,13	0,19	1

## ДОДАТОК Б

## Ранжування результатів опитування експертів та надання нового рангу на основі рейтингу

Ранг	Оцінка експерта №1	Новий ранг	Ранг	Оцінка експерта №2	Новий ранг
1	0.1	2.5	1	0.1	1.5
2	0.1	2.5	2	0.1	1.5
3	0.1	2.5	3	0.15	3.5
4	0.1	2.5	4	0.15	3.5
5	0.2	5	5	0.2	5
6	0.4	6	6	0.3	6

Ранг	Оцінка експерта №3	Новий ранг	Ранг	Оцінка експерта №4	Новий ранг
1	0.1	2	1	0.05	1.5
2	0.1	2	2	0.05	1.5
3	0.1	2	3	0.12	3
4	0.15	4.5	4	0.13	4
5	0.15	4.5	5	0.15	5
6	0.40	6	6	0.5	6

Ранг	Оцінка експерта №5	Новий ранг	Ранг	Оцінка експерта №6	Новий ранг
1	0.04	1	1	0.1	2
2	0.05	2.5	2	0.1	2
3	0.05	2.5	3	0.1	2
4	0.1	4	4	0.15	4.5

Ранг	Оцінка експерта №5	Новий ранг	Ранг	Оцінка експерта №6	Новий ранг
5	0.16	5	5	0.15	4.5
6	0.6	6	6	0.4	6

Ранг	Оцінка експерта №7	Новий ранг	Ранг	Оцінка експерта №8	Новий ранг
1	0.1	2	1	0.1	1
2	0.1	2	2	0.14	2
3	0.1	2	3	0.15	4
4	0.15	4.5	4	0.15	4
5	0.15	4.5	5	0.15	4
6	0.4	6	6	0.4	6

Ранг	Оцінка експерта №9	Новий ранг	Ранг	Оцінка експерта №10	Новий ранг
1	0.06	1	1	0.1	1
2	0.12	2.5	2	0.13	3
3	0.12	2.5	3	0.13	3
4	0.15	4.5	4	0.13	3
5	0.15	4.5	5	0.15	5
6	0.4	6	6	0.3	6

## ДОДАТОК В



Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2024	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ 31316718		
Територія: Київська	за КОАТУУ 8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ 240		
Вид економічної діяльності: Інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД 52.29		

Середня кількість працівників: 26 327

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати  
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з  
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського  
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.

v

Форма №1 Код за ДКУД 1801001				
Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	16	1000	76 808	63 849
первісна вартість		1001	222 084	235 471
накопичена амортизація		1002	(145 276)	(171 622)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 660 949	2 765 733
Основні засоби	15	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість		1011	10 178 235	13 852 844
знос		1012	(3 337 493)	(4 525 606)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
Інші фінансові інвестиції	18	1035	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	128 083	157 041
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	47 748	157 949
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>12 319 191</b>	<b>18 769 254</b>

## Продовження додатку В



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	422 156	413 811
Виробничі запаси		1101	417 390	391 015
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	4 766	22 796
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	968 844	1 138 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	146 103	160 436
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	48 136	53 902
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	588 549	1 302 772
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	502 922	155 631
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	73 263	3 784
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	673 522	1 079 267
Готівка		1166	34	-
Рахунки в банках		1167	461 620	714 068
Витрати майбутніх періодів	23	1170	11 952	24 544
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:		1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1183	-	-
резервах незароблених премій		1184	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	282	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>3 435 729</b>	<b>4 332 452</b>
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>15 754 920</b>	<b>23 101 706</b>

## Продовження додатку В



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	6 484 117	9 476 353
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>6 516 072</b>	<b>9 508 308</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 454 745	1 912 643
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 332 885	3 424 357
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>3 787 630</b>	<b>5 337 000</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	30	1600	76 000	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 368 731	3 393 971
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 259 484	1 857 488
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	570 842	655 332
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	92 053	113 522
розрахунками зі страхування		1625	77 644	85 122
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	419 219	595 758
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	49 736	64 885
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	6 500	883 928

## Продовження додатку В



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	435 264	695 705
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	187 798	24 209
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>5 451 218</b>	<b>8 256 398</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття</b>		<b>1700</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>		<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>		<b>1900</b>	<b>15 754 920</b>	<b>23 101 706</b>

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 22 березня 2024 року.

Трифійчук Євген Олександрович  
Директор операційний

Шевченко Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.



## Додаток Д



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
 Підприємство "НОВА ПОШТА" \_\_\_\_\_ Дата (рік, місяць, число) \_\_\_\_\_  
 (найменування) \_\_\_\_\_ за ЄДРПОУ \_\_\_\_\_

Коди		
2024	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
 За 2023 рік

## I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	36 468 879	23 687 034
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(28 625 037)	(19 276 532)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
<b>Валовий:</b>				
прибуток		2090	7 843 842	4 410 502
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	581 274	826 191
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(2 985 829)	(1 673 172)
Витрати на збут	9	2150	(856 282)	(439 130)
Інші операційні витрати	10	2180	(774 662)	(593 974)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток		2190	3 808 343	2 530 417

## Продовження додатку Д



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 706 514	1 138 698
Інші доходи	13	2240	29 003	-
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(1 248 217)	(887 690)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(857 468)	(391 073)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток		2290	4 438 175	2 390 352
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(471 019)	(254 392)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток		2350	3 967 156	2 135 960
збиток		2355	-	-

## II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>3 967 156</b>	<b>2 135 960</b>

## Продовження додатку Д



## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 522 561	3 790 551
Витрати на оплату праці		2505	8 491 614	5 345 909
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 724 662	1 131 262
Амортизація		2515	2 317 382	1 769 538
Інші операційні витрати		2520	17 185 591	9 945 548
<b>Разом</b>		<b>2550</b>	<b>33 241 810</b>	<b>21 982 808</b>

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Ташфійчук Євген Олександрович  
Директор операційний



Шевченко Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер