

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: «Управління операційними витратами суб'єкту господарювання»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЕП-24м
спеціальності 051 Економіка

Гальченко Данило Олегович

Керівник: Астаф'єва Катерина Олександрівна

Рецензент : Бондарчук Ольга Михайлівна

м. Кривий Ріг – 2025 р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка

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

«____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу другого (магістерського) рівня вищої освіти
Гальченко Данила Олеговича

1. Тема роботи: «Управління операційними витратами суб'єкту господарювання»
керівник роботи: Астаф'єва Катерина Олександрівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «04»08.2025 р. № 568с
2. Строк подання роботи здобувачем: 13.12.2025
3. Вихідні дані до роботи: звіти про роботу ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2024 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 операційними витратами; економічний аналіз та характеристика ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта»; впровадження організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності управління операційними витратами.
5. Перелік демонстраційного матеріалу: Послідовність функціонування механізму управління операційними витратами; основні техніко-економічні показники ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2024 рр.; оцінювання ефективності управління витратами; пропозиції щодо підвищення рівня ефективності управління операційними витратами.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Астаф'єва К. О.	25.06.2025	26.09.2025
Розділ 2	доц. Астаф'єва К. О.	29.09.2025	24.10.2025
Розділ 3	доц. Астаф'єва К. О.	27.10.2025	21.11.2025
Нормоконтроль	доц. Поліщук І. Г.		

7.Дата видачі завдання : 25.06.2025

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	25.06.2025	Викон.
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (магістерської) роботи	28.06.2025-01.09.2025	Викон.
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (магістерської) роботи	01.09.2025-06.09.2025	Викон.
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його консультанту	08.09.2025-26.09.2025	Викон.
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його консультанту	29.09.2025-24.10.2025	Викон.
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його керівнику	27.10.2025-21.11.2025	Викон.
7	Підготовка вступної частини	24.11.2025	Викон.
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	26.11.2025	Викон.
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність/відсутність академічного плагіату	28.11.2025	Викон.
10	Отримання відгуку керівника та рецензії	08.12.2025–13.12.2025	Викон.
11	Захист роботи в ЕК		

Здобувач

Данило ГАЛЬЧЕНКО

Науковий керівник

Катерина АСТАФ'ЄВА

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу другого (магістерського) рівня вищої освіти
здобувача спеціальності 051 Економіка

Гальченко Д. О.- «Управління операційними витратами суб'єкту
господарювання». – КНУ, 2025 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 114 сторінках, містить 26 таблиці, 21 рисуноків. При підготовці роботи використано 39 літературних джерел.

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

Завдання дослідження: окреслення теоретичних та методичних підходів до управління операційними витратами; аналіз показників техніко-економічного стану ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.; оцінювання ефективності управління операційними витратами на ТОВ «НОВА ПОШТА»; розробка та обґрунтування пропозицій підвищення ефективності управління операційними витратами ТОВ «НОВА ПОШТА»; визначення прогнозних показників ефективності управління операційними витратами на ТОВ «НОВА ПОШТА» за умови врахування розроблених пропозицій.

Об'єкт дослідження: ефективність управління операційними витратами п витратами суб'єкту господарювання

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення рівня ефективності управління операційним витратами суб'єкту господарювання.

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 2,33%). Виконано прогнозування ефективності управління операційними витратами та визначено що запропоновані заходи забезпечать підвищення рівня ефективності управління операційними витратами до «Достатнього» у третьому прогнозному періоді.

Ключові слова: управління операційними витратами, адміністративні витратами; витрати на збут; інтегральний показник

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ СУБ'ЄКТУ ГОСПОДАРЮВАННЯ	9
1.1. Теоретичні підходи управління операційними витратами суб'єктів господарювання	9
1.2. Методичні підходи оцінювання ефективності управління операційними витратами суб'єкту господарювання.....	13
1.3. Стан управління операційними витратами на вітчизняних підприємствах ...	23
Висновок до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОКАЗНИКІВ ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»	26
2.1. Аналіз показників техніко-економічного стану ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020- 2024 рр.	26
2.2. Аналіз собівартості та операційних витрат ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.	37
2.3. Оцінювання ефективності управління операційними витратами ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.	47
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ НА ТОВ «НОВА ПОШТА».....	60
3.1. Розробка економіко-математичних моделей оцінювання ефективності управління операційними витратами на ТОВ «НОВА ПОШТА».....	60
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності використання операційних витрат ТОВ «НОВА ПОШТА»	70
3.3. Визначення прогностного значення ефективності управління операційними витратами ТОВ «НОВА ПОШТА»	80
Висновок до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Управління операційними витратами відіграє визначальну роль у формуванні конкурентних переваг підприємства, його фінансової стабільності та результативності діяльності. Теоретичні засади цього процесу сформувалися під впливом різних економічних шкіл, розвитку управлінського обліку та удосконалення систем організації виробництва.

Сучасні теоретичні підходи до управління базовими витратами підприємств спираються на системне дослідження витрат як одного з головних чинників прибутковості та рентабельності. Вони охоплюють їх класифікацію за економічними елементами (матеріальні витрати, оплата праці, амортизація), за статтями калькуляції та за типом поведінки (змінні, постійні, умовно-постійні). Такий підхід забезпечує точний розподіл ресурсів, виявлення резервів економії та формування ефективних управлінських рішень. Управління витратами включає планування, облік, аналіз і контроль, а його ключовою метою є оптимізація витрат через визначення чинників їх зміни та мотивацію персоналу до раціонального використання ресурсів.

Теоретичні й методичні засади оцінювання ефективності управління операційними витратами активно розробляються у працях сучасних науковців, серед яких: Христенко Л., Велитченко О., Трифонова О., Григорова З. В., Кваско А. В., Костецька Н., Кубік В. Д., Шерер І. Л. , Ляшенко Г., Овсяннікова В., Мірзоєва Т., Томашевська О., Пархоменко Л. А. , Правдюк Н. Л., Лепетан І. М., Бурко К. В. , Топило В. А., Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. , Глушач Ю., Фальченко О., Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. та інші. Їхні дослідження формують наукову основу для вдосконалення підходів до управління витратами й підвищення ефективності діяльності підприємств.

Завданнями кваліфікації роботи є:

провести дослідження теоретичних підходів до визначення підходів до управління операційними витратами суб'єкту господарювання;

розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності управління операційними витратами суб'єкту господарювання;

провести аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.;

проаналізувати показники ефективності управління операційними витратами ТОВ «НОВА-ПОШТА»;

провести факторний аналіз ефективності управління операційними витратами ТОВ «НОВА-ПОШТА»;

розробити економіко-математичні моделі оцінювання ефективності управління операційними витратами ТОВ «НОВА-ПОШТА»;

розробити пропозицій щодо підвищення ефективності управління операційними витратами ТОВ «НОВА-ПОШТА»;

виконати прогнозування бального виразу показника ефективності управління операційними витратами ТОВ «НОВА-ПОШТА»;

Об'єкт дослідження: ефективність управління операційними витратами

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти до оцінювання ефективності управління операційними витратами

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі методи дослідження: систематизація та узагальнення – для уточнення сутності поняття «операційними витратами»; системний підхід – у процесі обґрунтування методичних підходів до оцінювання ефективності управління операційними 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 операційними витратами; порівняння – під час аналізу наявних підходів щодо оцінювання стану ефективності управління операційними витратами;

аналіз – при виявленні особливостей сучасного стану управління операційними 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 УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ СУБ'ЄКТУ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Теоретичні підходи управління операційними витратами суб'єктів господарювання

Управління операційними витратами є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства. Теоретичні підходи до цього процесу сформувалися під впливом економічних шкіл, еволюції управлінського обліку та управління виробництвом.

Теоретичні підходи до управління базовими витратами суб'єктів господарювання надаються на системному аналізі витрат як ключового фактора формування прибутку та рентабельності. Вони включають класифікацію витрат за економічними елементами (матеріали, зарплата, амортизація), статтями розрахунків та поведінки (змінні, постійні, умовно-постійні), що дозволяють точно розподіляти ресурси та виявляти резерви економіки. Управління охоплює планування, облік, аналіз і контроль, з акцентом на оптимізацію через виявлення факторів економіки та стимулювання персоналу.

Теоретичні та методичні підходи оцінювання ефективності управління операційними витратами наведено у наукових роботах дослідників: Христенко Л., Велитченко О., Трифонова О. [1], Григорова З. В., Кваско А.В. [2], Костецька Н. [3], Кубік В. Д., Шерер І. Л. [4], Ляшенко Г., Овсяннікова В. [5], Мірзоева, Т. Томашевська, О. [6], Пархоменко Л. А. [7], Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. [8], Топило В.А. [9], Пархоменко Л. А., Загороднюк

О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. [10], Глушач Ю., Фальченко О. [11], Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. [12], тощо.

Витрати підприємства – формуються в процесі використання ресурсів при здійсненні певної його діяльності. Вони мають цільову спрямованість. Витрати підприємства визначаються як сума зменшення вартості активів або зменшення власного капіталу (збиток). Витрати підприємства можна класифікувати за ознаками (рис. 1.1).

№ п/п	Основні ознаки	Елементи класифікації
1.	Економічні витрати	– матеріальні витрати; – витрати на оплату праці; – відрахування на соціальні потреби; – амортизація основних активів та інш.
2.	Статті калькуляції	– сировина і матеріали; – зворотні відходи (віднімаються); – напівфабрикати, покупні вироби, послуги та роботи виробничого характеру; – паливо й енергія на виробничі цілі; – основна заробітна плата основних робітників; – додаткова заробітна плата основних робітників; – відрахування на соціальні потреби основних робітників; – витрати на підготовку та освоєння виробництва; – загальновиробничі витрати; – інші виробничі витрати.
3.	Залежність від обсягу виробництва	– змінні витрати; – умовно-постійні.
4.	Складність витрат	– прості (одноеlementні); – комплексні (багатоelementні).
5.	Техніко-економічні витрати	– основні; – накладні (на обслуговування виробництва й управління).
6.	Кругообіг коштів	– виробничі витрати (витрати у виробничій сфері); – обігові витрати (у сфері обігу).
	Періодичність витрат	– одноразові; – поточні; – періодичні.
8.	Об'єкт управління	– витрати за місцем виникнення; – витрати за центрами відповідальності.

Рисунок 1.1 – Класифікація витрат підприємства за ознаками

Управління витратами орієнтоване на досягнення мети управління, тобто на практичний кінцевий результат підприємства – отримання прибутку [16].

З тим щоб досягнути мети управління витратами необхідно: мінімізувати суми витрат, знижувати суми витрат, забезпечення перевищення суми доходів над витратами і зростання рівня віддачі від витрат.

Досягнення мети управління витратами потребує вибору показників (методів, процедур оцінювання витрат, подання інформації по них у звітність, скла-дання операційних, фінансових, інвестиційних бюджетів та інш.). Важливим серед підходів є процесний – це його зміст, організація і технології [17-19].

Автори, Гапоненко А. Л. і Савельєва М. В. [17] відзначають, що органі-зація процесу управління витратами включає виявлення учасників процесу й порядок їхньої взаємодії; опис тимчасової послідовності про-тікання процесу, обумовлений послідовною реалізацією функцій, визначення процедури взаємодії різних органів та осередків у процесі. Але слід відзначити, що після підходів щодо управління витратами необхідно звернути увагу на методи, які застосовуються для досягнення мети.

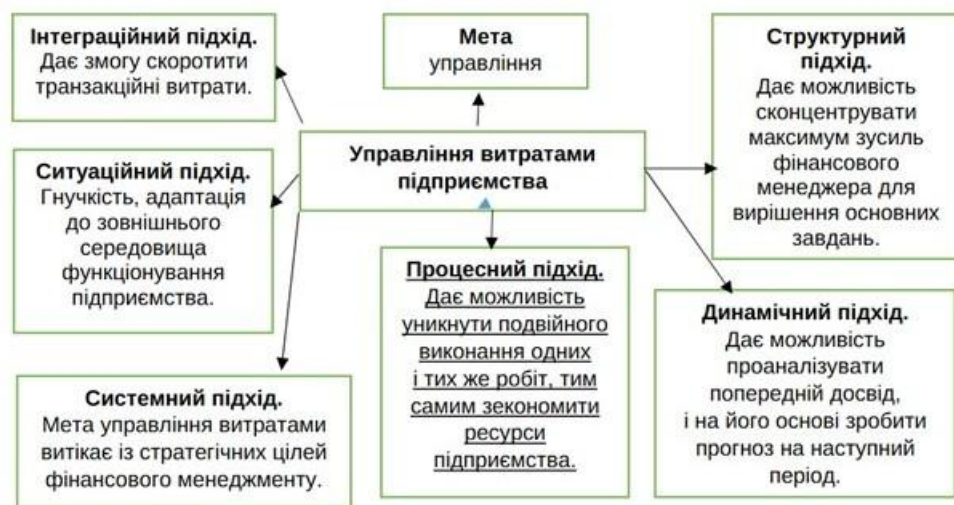


Рисунок 1.2 – Підходи щодо трактування поняття «управління витратами підприємства» [15-23]

Операційні витрати підприємства класифікують за кількома ключовими методами для точного обліку, аналізу та управління, включаючи групування за економічним змістом, функціями діяльності та поведінкою відносного обсягу виробництва. Ці дозволяють методи виявляти резерви

оптимізації та формувати собівартість продукції. Основні підходи базуються на стандартах бухгалтерського обліку України (П(С)БО 16) та управлінських потребах.

Класифікація за економічними елементами. Метод групує витрати за їх природою незалежно від цього призначення: матеріальні витрати (сировина, матеріали, паливо); витрати на оплату праці та соціальні внески; амортизація основних засобів; інші операційні витрати (оренда, комунальні послуги) [3].

Використовується для формування фінансової звітності та аналізу структури витрат.

Групування за етапами операційної діяльності: витрати на виробництво/реалізацію (прямі матеріали, зарплата основних працівників); адміністративні витрати (управління підприємством); витрати на збут (реклама, логістика); інші операційні витрати (дослідження, втрати від простоїв) [5].

Допомагає оцінити ефективність окремих бізнес-процесів. Класифікація за поведінкою та іншими критеріями.

Залежністю від обсягу : змінні (пропорційні випуску), постійні (незалежні), змішані.

За участь у процесі : прямі (безпосередньо на продукцію), накладні (розподіляться).

За періодами : поточного періоду, майбутніх періодів. За видами продукції : на конкретних výroбах чи послугах.

Операційні витрати класифікують за функціями підприємства (статтями розрахунку) відповідно до П(С)БО 16 "Витрати", групуючи їх за ключовими бізнес-процесами: виробництво, управління, збут та інші операційні витрати. Окреслений метод дозволяє розподіляти витрати на етапах діяльності для точного розрахунку собівартості та аналізу ефективності функцій. Класифікація базується на призначенні витрати та їх зв'язок з конкретними видами діяльності.

Основні групи за функціями

Виробничі витрати (основне виробництво) : прямі матеріали, зарплата основних працівників, амортизація обладнання, паливо на технологічні потреби – формують собівартість продукції.

Адміністративні витрати : юридичний апарат управління, комунальні послуги в офісі, аудит, і послуги – забезпечують загальне функціонування підприємства.

Витрати на збут : реклама, упаковка, транспортування готової продукції, комісії посередникам, утримання торговельного персоналу – пов'язані з реалізацією.

Інші операційні витрати : дослідження та розробки, втрати від використання матеріалів, штрафи, транспортно-заготівельні витрати – не входять до основних груп.

У наступному параграфі пропонуємо розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності управління операційними витратами суб'єкту господарювання.

1.2. Методичні підходи оцінювання ефективності управління операційними витратами суб'єкту господарювання

Актуальність вивчення управління операційними витратами виникає в тому, що в умовах нестабільної ринкової економіки ефективне управління витратами впливає на результати діяльності підприємства. Операційні витрати становлять найбільшу ефективність господарської діяльності підприємства, і їх раціональне управління дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, збільшити рентабельність та забезпечити конкурентоспроможність.

Управління операційними витратами є ключовим фактором підвищення цінності продукції та максимізації прибутку підприємства,

водночас воно вимагає гнучкості та термінової реакції на зміни зовнішніх інструментів ринку. Таким чином, удосконалення системи управління операційними витратами є одним із важливих напрямів наукових досліджень і практичного застосування в сучасних економічних реаліях

Сучасні проблеми підприємств, пов'язані з операційними витратами, можна поділити на кілька основних груп:

відсутність гнучкості системи управління витратами, що ускладнює швидку реакцію на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

особливості організації управлінського обліку витрат, недостатність створення центрів відповідальності за витрати;

неефективне використання інформації для управління витратами, єдиний інформаційний простір для управлінського обліку;

недостатній моніторинг і впровадження новітніх технологій, що суттєво впливають на зниження операційних витрат і підвищення конкурентоспроможності;

проблеми вибору найоптимальніших методів управління операційними витратами, розробка унікальних систем для різних типів бізнесу;

зростання операційних витрат у сучасних умовах ринкових змін, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств і вимагає інноваційних підходів до управління.

Ці проблеми свідчать про необхідність удосконалення системи управління операційними витратами з урахуванням інноваційних факторів та адаптації до швидкозмінного ринкового середовища для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Для оцінки ефективності управління операційними витратами алгоритму, що базується на кількох ключових кроках (рис. 1.3) [18]:

1. Збір і класифікація операційних витрат за основними групами (адміністративні, виробничі, збутові тощо) для розуміння структури витрат. Зведення інформації у аналітичні таблиці.

2. Аналіз динаміки витрат: визначення абсолютних і відносних відхилень операційних витрат у порівнянні з плановими або попередніми періодами. Тобто проведення вертикального та горизонтального аналізу витрат суб'єкту господарювання.

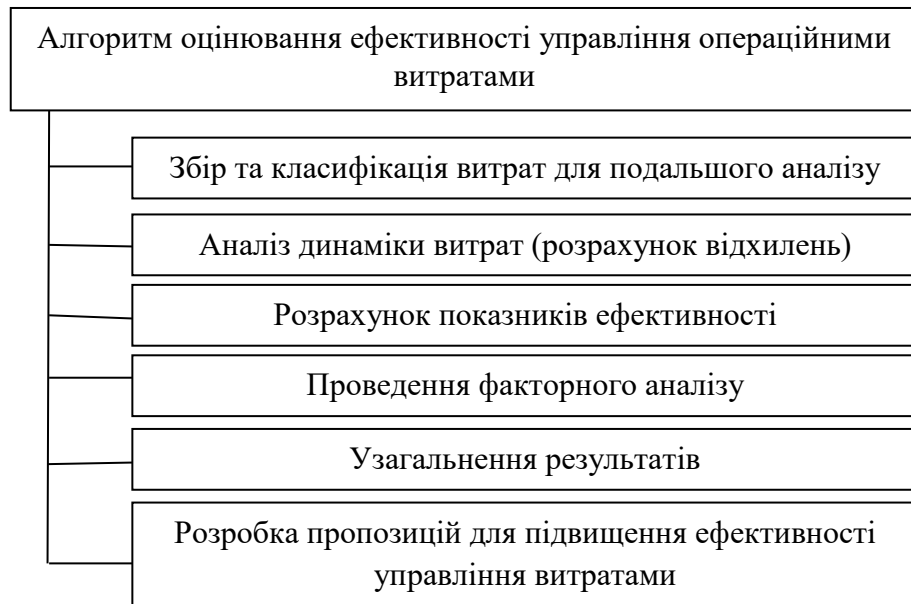


Рисунок 1.3 – Алгоритм оцінювання ефективності управління операційними витратами

3. Розрахунок показників ефективності управління витратами, наприклад:

- рентабельність операційних витрат,
- коефіцієнт окупності витрат,
- витратомісткість тощо.

4. Проведення факторного аналізу для впливу окремих факторів на як загальний рівень ефективності та і на окремі показники.

5. Узагальнення результатів за допомогою інтегральних або комплексних показників ефективності управління витратами.

6. Визначення напрямків оптимізації витрат і розробка заходів щодо підвищення ефективності управління ними.

Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний рівень ефективності управління операційними витратами, а й сформулювати рекомендації щодо їх оптимізації та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Далі по роботі пропонуємо детальніше розглянути кожен з наведених кроків оцінювання ефективності управління операційними витратами. Отже першим етапом є збір та систематизація інформації про операційні витрати.

Опираючись на фінансову звітність підприємства, незалежно від напрямку його діяльності можна окреслити операційні витрати які відображено у ПСБО №2, «Звіт про фінансовий стан», а саме витрати адміністративні, на збут та інші операційні витрати. Також у частині ПСБО №2, яка має назву «Елементи операційних витрат». Виходячи з цього пропонуємо при проведенні аналізу ефективності управління операційними витратами виокремлювати: витрати на збут, адміністративні витрати та інші операційні витрати [29].

Наступним кроком пропонуємо проводити вертикальний та горизонтальний аналіз витрат окремо за групами. А саме при аналізі адміністративних витрат використовувати інформацію за Приміток до фінансової звітності №11. При аналізі витрат на збут – Примітки до фінансової звітності №12, та при інших операційних витрат – Примітки до фінансової звітності №13.

Також окремо приділити увагу аналізу елементів операційних витрат за складовими: матеріальні витрат, амортизація, витрат на соціальні заходи, витрат на оплату праці та інші операційні витрат.

На третьому етапі пропонуємо виконати розрахунок коефіцієнтів, що регламентують ефективність здійснення витрат.

Для цього пропонуємо використовувати показники ефективності загальними витрати:

коефіцієнт покриття витрат, показник характеризую скільки валової продукції створюється на підприємстві у розрахунку на одну гривню операційних витрат (форм. 1.1):

$$K_{ПВВ} = \frac{ВП}{ОП} \quad (1.1)$$

де $K_{ПВВ}$ – коефіцієнт покриття витрат, част.од

ВП – валова продукція, тис. грн

ОП – сума елементів операційних витрат, тис. грн

Коефіцієнт окупності операційних витрат показує які витрати було понесено суб'єктом господарювання, що одержати одну гривню валової продукції (форм. 1.2):

$$K_{ОВВ} = \frac{ОП}{ВП} \quad (1.2)$$

де $K_{ОВВ}$ – коефіцієнт окупності операційних , част.од

коефіцієнт покриття постійних витрат, показує скільки обсягу чистого доходу від реалізації продукції припадає на постійні витрати, які представлено адміністративними витрати, витратами на збут та іншими операційними витратами (форм. 1.3)

$$K_{ППВ} = \frac{ЧДРП}{АВ+ВЗ+ІОВ} \quad (1.3)$$

де $K_{ППВ}$ – коефіцієнт покриття постійних витрат, част.од

ЧДРП – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн

АВ – адміністративні витрати, тис. грн

ВЗ – витрати на збут, тис. грн

ІОВ – інші операційні витрати, тис. грн

Наступна група показників присвячена оцінювання ефективності здійснення адміністративних витрат:

коефіцієнт покриття адміністративних витрат (форм. 1.4), показник показує скільки чистого доходу припадає на одну гривню адміністративних витрат

$$K_{\text{ПАВ}} = \frac{\text{ЧДРП}}{\text{АВ}} \quad (1.4)$$

$K_{\text{ПАВ}}$ - коефіцієнт покриття адміністративних витрат, част од коефіцієнт ефективності загальногосподарського управління адміністративними витратами (форм. 1.5), показує скільки валової продукції створює суб'єкту господарювання 1 грн адміністративних витрат

$$K_{\text{ЗУВ}} = \frac{\text{ВП}}{\text{АВ}} \quad (1.5)$$

$K_{\text{ЗУВ}}$ - коефіцієнт ефективності загальногосподарського управління адміністративними витратами, част од

ВП – валовий прибуток, тис. грн.

Коефіцієнт навантаження адміністративних витрат (формула 1.6), показує обсяг навантаження операційних витрат адміністративними:

$$K_{\text{НАВ}} = \frac{\text{АВ}}{\text{ОВ}} \quad (1.6)$$

$K_{\text{НАВ}}$ - коефіцієнт навантаження адміністративних витрат, част од

Наступним кроком пропонуємо розглянути показки управління витратами на збут:

коефіцієнт покриття витрат на збут (форм. 1.7), показник показує скільки чистого доходу припадає на одну гривню витрат на збут

$$K_{\text{ПВЗ}} = \frac{\text{ЧДРП}}{\text{ВЗ}} \quad (1.7)$$

$K_{\text{ПАВ}}$ - коефіцієнт покриття витрат на збут, част од

Коефіцієнт ефективності загальногосподарського управління витратами на збут (форм. 1.5), показує скільки валової продукції створює суб'єкту господарювання 1 грн витрат на збут:

$$K_{з\text{у}з} = \frac{ВП}{ВЗ} \quad (1.8)$$

$K_{з\text{у}з}$ - коефіцієнт ефективності загальногосподарського управління витратами на збут, част од

Коефіцієнт навантаження витрат на збут (формула 1.9), показує обсяг навантаження операційних витрат витратами на збут:

$$K_{н\text{в}з} = \frac{ВЗ}{ОВ} \quad (1.9)$$

$K_{н\text{в}з}$ - коефіцієнт навантаження витрат на збут, част од

Розглянем показники оцінювання ефективності інших операційних витрат:

коефіцієнт покриття інших операційних витрат (форм. 1.10), показник показує скільки чистого доходу припадає на одну гривню інших операційних витрат

$$K_{п\text{и}ов} = \frac{ЧДРП}{ІОВ} \quad (1.10)$$

$K_{п\text{и}ов}$ - коефіцієнт покриття інших операційних витрат, част од

Коефіцієнт ефективності загальногосподарського управління іншими операційними витратами (форм. 1.11), показує скільки валової продукції створює суб'єкту господарювання 1 грн інших операційних витрат

$$K_{з\text{у}І} = \frac{ВП}{ІОВ} \quad (1.11)$$

$K_{з\text{у}І}$ - коефіцієнт ефективності загальногосподарського управління іншими операційними витратами, част од

Коефіцієнт навантаження іншими операційними витратами (формула 1.12), показує обсяг навантаження операційних витрат витратами на збут:

$$K_{\text{ПОВ}} = \frac{i_{\text{ОП}}}{\text{ОВ}} \quad (1.12)$$

$K_{\text{ПОВ}}$ - коефіцієнт навантаження іншими операційними витратами, част.од

Показники ефективності управління операційними витратами пропонуємо визначати на базі коефіцієнтів рентабельності. Для цього пропонуємо показники:

Коефіцієнт рентабельності операційних витрат пропонуємо визначати за формулою:

$$P_{\text{ОВ}} = \frac{\text{ЧФР}}{\text{ОП}_{\text{заг}}} \quad (1.13)$$

де $P_{\text{ОВ}}$ – рентабельність операційних витрат, част.од

ЧФР – чистий фінансовий результат, тис. грн

$\text{ОП}_{\text{заг}}$ – загальна величина операційних витрат, тис. грн

Також доцільно визначати показник рентабельності елементів операційних витрат, для цього використаємо формулу:

$$P_{\text{ЕОВ}} = \frac{\text{ЧФР}}{\text{ЕОП}_{\text{заг}}} \quad (1.14)$$

де $P_{\text{ЕОВ}}$ – рентабельність елементів операційних витрат, част.од

ЧФР – чистий фінансовий результат, тис. грн

$\text{ЕОП}_{\text{заг}}$ – загальна величина елементів операційних витрат, тис. грн

Отже таким чином при оцінюванні ефективності операційних витрат пропонуємо використовувати групи показників:

- показники, що регламентують ефективність управління загальними операційними витрати (форм. 1.1-1.3);

- показники, що регламентують ефективність управління адміністративними витратами (фор. 1.4-1.6);

- показники, що регламентують ефективність управління витратами на збут (форм. 1.7-1.9);
- показники, що регламентують ефективність управління іншими операційними витратами (форм. 1.10-1.12);
- показники рентабельності витрат (1.13-1.14).

Наступним кроком пропонуємо сформулювати інтегральний показник оцінювання ефективності управління операційними витратами.

Першим кроком пропонуємо визначити інтегральний показник ефективності управління адміністративними витратами. Останній скрадатиметься з вище окреслених коефіцієнтів із відповідними коефіцієнтами вагомості:

$$I_{AB} = K_{ПAB} \times 0,4 + K_{ЗУВ} \times 0,3 + K_{НАВ} \times 0,3 \quad (1.15)$$

де I_{AB} - інтегральний показник ефективності управління адміністративними витратами, част.од

Інтегральний показник ефективності управління витратами на збут визначатиметься за формулою :

$$I_{B3} = K_{ПВЗ} \times 0,4 + K_{ЗУЗ} \times 0,3 + K_{НВЗ} \times 0,3 \quad (1.16)$$

де I_{B3} - інтегральний показник ефективності управління витратами на збут, част.од

Інтегральний показник ефективності управління іншими операційними витратами визначатиметься за формулою :

$$I_{IOB} = K_{ПIO3} \times 0,4 + K_{ЗУI} \times 0,3 + K_{ПIOB} \times 0,3 \quad (1.17)$$

де I_{IOB} - інтегральний показник ефективності управління іншими операційними витратами, част.од.

Також пропонуємо виокремити інтегральний показник рентабельності управління операційними витратами (I_p), останній розраховується за формулою 1.18

$$I_p = P_{OB} \times 0,5 + P_{EOB} \times 0,5 \quad (1.18)$$

Оцінювання ефективності управління операційними витратами пропонуємо проводити на базі індексів інтегральних показників. Рівні ефективності управління операційними витратами відповідно до значення індексів наведено у табл. 1.1

Таблиця 1.1 – Оцінювання ефективності управління операційними витратами

Значення індексів інтегральних показників	Більше 1	Дорівнює 1	Менше 1
	Рівень управління витратами		
Індекс інтегрального показника ефективності управління адміністративними витратами	«Достатній» рівень управління адміністративними витратами»	«Недостатній» рівень управління адміністративними витратами»	«Ризиковий» рівень управління адміністративними витратами»
Індекс інтегрального показника ефективності управління витратами на збут	«Достатній» рівень управління витратами на збут»	«Недостатній» рівень управління витратами на збут»	«Ризиковий» рівень управління витратами на збут»
Індекс інтегрального показника ефективності управління іншими операційними витратами	«Достатній» рівень управління іншими операційними витратами »	«Недостатній» рівень управління іншими операційними витратами»	«Ризиковий» рівень управління іншими операційними витратами»
Індекс інтегрального показника рентабельності управління операційними витратами	«Достатній» рівень управління операційними витратами»	«Недостатній» рівень управління операційними витратами»	«Ризиковий» рівень управління операційними витратами»

Якщо значення індексу більше одиниці, тоді ефективність управління витратами є на «достатньому» рівні. Якщо дорівнює одинці, тоді на «недостатньому» і якщо менше одиниці до на «ризиковому» рівні. Кожен з окреслених рівні передбачає розробку стратегії управління витрати, особливо рівні «достатній» та «ризиковий». У наступному параграфі пропонуємо

розглянути стан управління операційними витратами на вітчизняних підприємствах.

1.3. Стан управління операційними витратами на вітчизняних підприємствах

Стан управління операційними витратами на вітчизняних підприємствах у 2025 році характеризується активним впровадженням цифрових інструментів, таких як CRM, ERP-системи, та автоматизацією бізнес-процесів, що сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню їх контролю в режимі реального часу. Вітчизняні підприємства практикують гнучке бюджетування, включаючи методи rolling forecast та zero-based budgeting, а також ширше використовують аутсорсинг і аутстафінг для оптимізації кадрових витрат і збереження гнучкості в управлінні [21].

Крім того, актуальним є підвищення ефективності управління витратами через впровадження систем контролінгу, що дозволяють виявляти і оперативно управляти оперативними витратами. В умовах економічної та воєнної невизначеності український бізнес змушений швидко адаптуватись, впроваджувати інноваційні підходи та цифрові технології, що є ключовими чинниками оптимізації операційних витрат.

Система управління витратами зазвичай складається з функцій планування, калькулювання, обліку, нормування та оптимізації, що реалізуються комплексно і повинні координуватись на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління підприємства. Головна мета таких систем - забезпечити раціональне використання ресурсів і підвищити прибутковість підприємств шляхом постійного моніторингу та аналізу операційних витрат.

Приклади успішної оптимізації операційних витрат (ОРЕХ) у вітчизняних галузях включають:

Державне підприємство «ЛІСИ УКРАЇНИ» (ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ») впровадило цифрові технології та ERP-систему для автоматизації бізнес-процесів. Окреслене дозволило скоротити витрати на ручну працю, зменшити час виконання завдань, підвищити ефективність управління ресурсами та покращити фінансову стійкість підприємства, що є класичним прикладом цифрової трансформації для оптимізації ОРЕХ [22].

Оптимізація логістичних ланцюгів постачання через впровадження блокчейн-технологій та цифрових рішень дозволила зменшити витрати на транспортування і зберігання, а також підвищити прозорість і безпеку процесів у деяких вітчизняних промислових компаніях.

ІТ-компанії за рахунок впровадження аутсорсингу закупівель та автоматизації рутинних процедур змогли значно знизити адміністративні та операційні витрати, що покращило управління витратами без втрати якості послуг.

Ці приклади демонструють, що успішна оптимізація ОРЕХ у вітчизняних підприємствах базується на впровадженні сучасних цифрових систем, автоматизації бізнес-процесів і використанні інноваційних інструментів управління витратами

Висновок до розділу 1.

Протягом параграфу було виконано дослідження сутності управління операційними витратами, встановлено що управління операційними витратами - це цілеспрямований процес планування, аналізу, контролю та оптимізації витрат, пов'язаних із щоденною діяльністю суб'єкта господарювання, з метою забезпечення раціонального використання

ресурсів, підвищення продуктивності та формування конкурентних переваг підприємства.

Оцінювання ефективності управління операційними витратами, це систематичний процес вимірювання та аналізу результатів управлінських дій щодо формування, структури та рівня операційних витрат, який передбачає використання показників ефективності, порівняння фактичних даних із плановими чи нормативними значеннями та визначення впливу витрат на фінансові результати діяльності підприємства.

У роботі запропоновано методику оцінювання ефективності управління операційними витратами яка заснована на розрахунку індексів інтегральних показників: ефективності управління адміністративними витратами; ефективності управління витратами на збут; ефективності управління іншими операційними витратами; рентабельності управління операційними витратами; Рівень ефективності управління операційними витратами визначається на основі значення індексу інтегральних показників.

Якщо значення індексу більше одиниці, тоді ефективність управління витратами є на «достатньому» рівні. Якщо дорівнює одинці, тоді на «недостатньому» і якщо менше одиниці до на «ризиковому» рівні. Кожен з окреслених рівні передбачає розробку стратегії управління витрати, особливо рівні «достатній» та «ризиковий».

РОЗДІЛ 2.

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

2.1. Аналіз показників техніко-економічного стану ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.

Підприємство ТОВ «Нова пошта» було засновано у 2001 р. Найактивнішого розвитку компанія набула у період з 2007-2008 рр., адже саме у 2007 р. підприємство виходить на стійкий прибуток. Останнє у підштовхнуло компанію до активного розвитку. Протягом наступних років ТОВ «Нова пошта» відкриває відділення по всій Україні та розвиває пропозиції для бізнесу (зокрема покупки через інтернет). Це і дало основний поштовх до стійкого розвитку.

У 2009-2011 р. ТОВ «Нова пошта» стає лідером у експрес-доставці в Україні. Якщо у 2009 р. підприємство мало 80 відділень, то на кінець 2010 р. вже 140 по всій Україні, а на кінець 2011 р. вже 500 відділень. Підприємство ТОВ «Нова пошта» активно розвиває співпрацю з інтернет магазинами та розробляє спеціальні пропозиції для сегменту бізнесу B2C.

Активний розвиток продовжувався і у наступні роки і на кінець 2021 р. підприємство мало вже 10 тис. відділень на 13 тис. поштоматів по всій Україні. Компанія проводить активну роботу з автоматизації та роботизації сортувальних процесів, що дозволяє підвищувати швидкість доставки. Наприклад у Київському інноваційному терміналі запрацювали друга черга, що дозволило збільшити потужність сортування до 50 тис. посилок на годину. Робота з відкриття таких автоматизованих центрів сортування зростає і на 2024 р. запрацювало ще 17 таких центрів. Компанія перша у Україні почала використовувати БПЛА для транспортування вантажів з

Києва до Харкова, а також з Києва до Львова. Також було розширено можливості для клієнтів керувати доставкою з мобільного додатку.

У 2022 р. ТОВ «Нова пошта» почала активно розвивати свою присутність на міжнародному ринку, а саме у Польщі. У наступному 2023 р. ТОВ «Нова пошта» продовжила експансію та відкрила ще 9 відділень в країнах Європи. Таким чином було започатковано новий бренд «Nova Post». На кінець 2024 р. ТОВ «Нова пошта» має свої представництва у 16 країнах Європи і має 128 відділень та 87 000 партнерських пунктів видачі, а також власну кур'єрську службу доставки. На початок 2025 р. ТОВ «Нова пошта» має мережу відділень у 13331 та 24002 поштоматів.

За результатами роботи у 2024 р. ТОВ «Нова пошта» витратила на розвиток мережі поштоматів 1,8 млрд грн, що на 35% більше ніж інвестицій у поштомати у 2023 р. 32 млн грн ТОВ «Нова пошта» витратила на створення безбар'єрних відділень у м. Київ. У планах на 2025 р. є подальший розвиток мережі поштоматів (планова сума інвестицій 1,2 млрд грн). Також у планах на 2025 р. відкрити ще 11 тис. відділень, поштоматів та пунктів видачі замовлень на території діючих бізнесів.

Розглядаючи показники абсолютної якості, то можна зазначити результати 2024 р.: доставлено 480 млн. відправлень (що на 16% більше ніж у 2023 р.); середня швидкість доставки замовлення 23:40 годин; доставлено 118 тис. тон гуманітарної допомоги; інвестиції у розбудову армії 4,5 млрд грн.

Підприємство ТОВ «Нова пошта» має розгалужену організаційну структуру, а саме до складу входять 42 підприємства. Консалідована чисельність працівників 33 354 осіб. Основні напрямки роботи підприємства: надання комплексу логістичних послуг; надання комплексу фінансових послуг; надання комплексу дистриб'юторських послуг; виконання будівних робіт, монтажу; розробки програмного забезпечення; оптова та роздрібна торгівля. Виходячи з інформації з офіційної сайту підприємства, основний вид діяльності КВЕД 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність.

Наступним кроком переходимо до аналізу показників техніко-економічного стану ТОВ «НОВА ПОШТА» (табл. 2.1). У аналітичній табл. 2.1 наведено динаміка показників техніко-економічного стану ТОВ «НОВА ПОШТА».

Протягом аналізованого періоду ТОВ «НОВА ПОШТА» стабільно нарощує обсяг чистого доходу від реалізації послуг. У 2020 р. обсяг чистого доходу від реалізації послуг складає 20621616 тис. грн., на кінець аналізованого періоду маємо зростання доходу до 54247287 тис. грн або у 2,6 рази. Чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «НОВА ПОШТА» складається з : роялті, реалізації товарів, дохід від реалізації фінансових послуг та дохід від реалізації послуг доставки. На рис. 2.1 наведено розгорнуту структуру чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «НОВА ПОШТА».

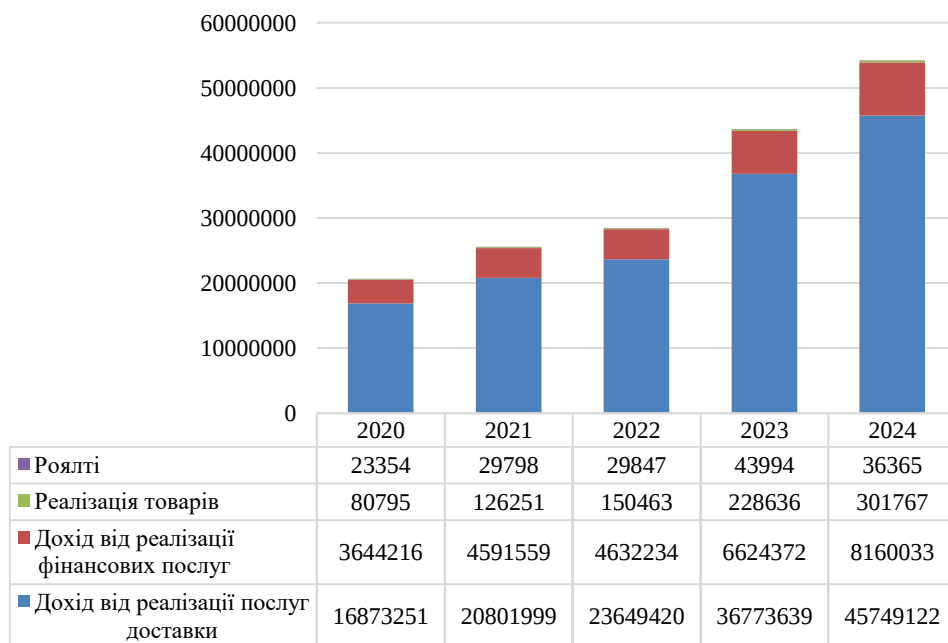


Рисунок 2.1 - Структуру чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.

Отже відповідно до рис. 2.1 маємо, що протягом 2020-2024 рр. структура чистого доходу від реалізації послуг є стабільною, а саме 80% припадає на дохід від реалізації доставки, 17% від реалізації фінансових послуг. Інші джерела доходу складають менше 1% доходу.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «НОВА ПОШТА». за 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення, %			
						2021- 2020	2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізованої послуг, тис грн	20621616	25549607	28461964	43645219	54247287	4927991	2912357	15183255	10602068	23,90	11,40	53,35	24,29
Валовий прибуток, тис грн	6068455	6871102	7366308	12150712	14117033	802647	495206	4784404	1966321	13,23	7,21	64,95	16,18
Собівартість реалізації послуг, тис грн	14553161	18678505	21095656	31494507	40130254	4125344	2417151	1039885 1	8635747	28,35	12,94	49,29	27,42
Рентабельність послуг, %	41,70	36,79	34,92	38,58	35,18	-4,91	-1,87	3,66	-3,40	-11,78	-5,08	10,49	-8,82
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28831	33717	31486	31298	33354	4886,00	-2231,00	-188,00	2056,00	16,95	-6,62	-0,60	6,57
Продуктивність праці, тис. грн на особу	715,2584	757,766	903,95	1394,50	1626,41	42,51	146,19	490,55	231,91	5,94	19,29	54,27	16,63
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	3404220	6838787	8026715	12120922	18620273	3434567	1187928	4094207	6499351	100,8	17,37	51,01	53,62
Фондовіддача, грн на грн	6,06	3,74	3,55	3,60	2,91	-2,32	-0,19	0,05	-0,69	-38,33	-5,09	1,55	-19,09
Фондомісткість, грн на грн	0,1651	0,2677	0,2820	0,2777	0,3432	0,10	0,01	0,00	0,07	62,14	5,36	-1,52	23,60
Фондоозброєність, тис. грн на особу	118,07	202,83	254,93	387,27	558,26	84,75	52,10	132,34	170,99	71,78	25,69	51,91	44,15
Рентабельність основних засобів, %	50,23	36,84	40,65	35,30	20,48	-13,39	3,81	-5,35	-14,82	-26,65	10,33	-13,15	-41,99
Фонд оплати праці, тис. грн	5841065	7409777	7 018 616	11235271	14383793	1568712	-391161,	4216655	3148522	26,86	-5,28	60,08	28,02
Середньомісячна заробітна плата, тис грн на міс.	16,8830	18,31365	18,57602	29,9147	35,937	1,43	0,26	11,34	6,02	8,47	1,43	61,04	20,13
Чистий фінансовий результат (збиток), тис. грн.	1709877	2519616	3262705	4278847	3813055	809739	743089	1016142	-465792	47,36	29,49	31,14	-10,89
Рентабельність активів %	5,803080	6,517795	9,690412	12,844848	11,183814	0,71	3,17	3,15	-1,66	12,32	48,68	32,55	-12,93
Середньорічна вартість активів, тис грн	29464992,5	38657493	33669415	33311776	34094405	9192500	-4988078	-357639	782629	31,20	-12,9	-1,06	2,35

Тобто можна розробити висновок, що ТОВ «НОВА ПОШТА» діє на двох основних ринкових сегментах: поштові та супутні послуг та фінансові послуги.

Наступним кроком проаналізуємо показник собівартості, який також доцільно поділити на сегменти. Загалом обсяг собівартості реалізованих послуг ТОВ «НОВА ПОШТА» у 2020 р. становив 14553161 тис. грн., а на кінець 2024 р. досягає 40130254 тис. грн. (зростає на у 2,7 рази). Якщо звернутися до темпу росту чистого доходу від надання послуг то маємо негативну тенденцію (зростання у 2,6 рази чистого доходу проти зростання 2,7 рази собівартості). Виходячи з теми кваліфікаційної роботи пропонуємо зміну структури собівартості більш детальніше дослідити у наступному параграфі.

Наступним кроком пропонуємо проаналізувати ефективність використання людських ресурсів ТОВ «НОВА ПОШТА». Для цього було виконано розрахунок показника продуктивності праці. На рис. 2.2 наведено значення чисельності працівників та коефіцієнту продуктивності праці працівників.

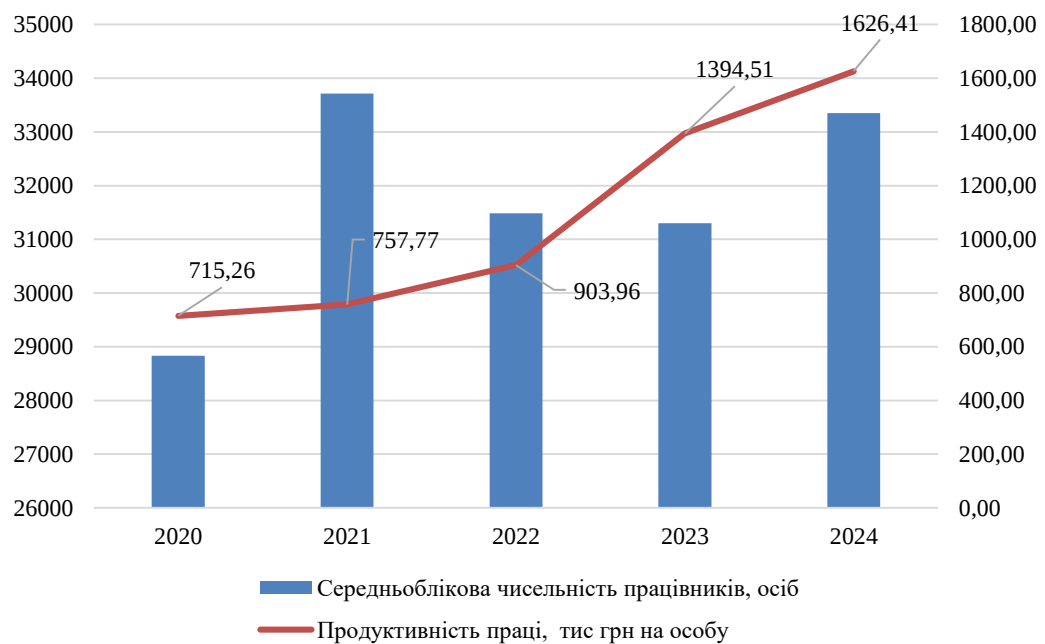


Рисунок 2.2 – Показники ефективності використання людських ресурсів ТОВ «НОВА ПОШТА».

Отже у 2020 р. чисельність працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» складала 28831 осіб, на кінець аналізованого періоду маємо зростання до 33354 осіб (або у 1,15 рази). В свою чергу найбільше зростання чисельності працюючих припадає на 2021 р. (+4486 осіб відносно 2020 р.) Наступний 2022 р. приніс зниження чисельності працівників на 6,62% відносно 2021 р., а у 2023 р. темп скорочення працівників знижується. Отже маємо зниження чисельності працівників до 0,6%. У 2024 р. зростання чисельності працівників складає 6,57% відносно 2023 р.

Незважаючи на нестабільну динаміку зміни чисельності працівників, маємо стабільне зростання коефіцієнту продуктивності праці. А саме у 2020р. останній становить 715,26 тис. грн на особу. Наступний рік показує зростання показника продуктивності праці до 757,77 тис. грн на особу (або на 5,94%). У 2022 р. маємо зростання продуктивності праці до 903,96 тис. грн на особу і у 2023 р. до 1394,51 тис. грн на особу. Саме у 2023 р. маємо найбільше зростання значення коефіцієнту продуктивності праці (+54,27%) відносно 2022 р. Таке зростання є наслідком підвищення обсягу чистого доходу від реалізації послуг (+53,35%). Отже маємо, що ТОВ «НОВА ПОШТА» протягом останні п'яти років підвищує ефективність використання трудових ресурсів.

Наступним кроком переходимо до аналізу рівня оплати праці працівників ТОВ «НОВА ПОШТА». Для цього було виконано аналіз фонду оплати праці та розраховано середньомісячну заробітну плату (табл. 2.1).

На початок аналізованого періоду маємо обсяг фонду оплати праці 5841065 тис. грн, на кінець 14383793 тис. грн., тобто маємо зростання у 2,46 рази. Як видно з аналітичного рис. 2.3 найбільше зростання обсягу фонду оплати праці припадає на 2023 р. (+60,82% табл.2.1). Можна припустити, що таке зростання обумовлено зростанням мінімальної заробітної плати. У наступному періоді маємо продовження позитивної тенденції зростання фонду оплати праці (+28,02% табл 2.1).

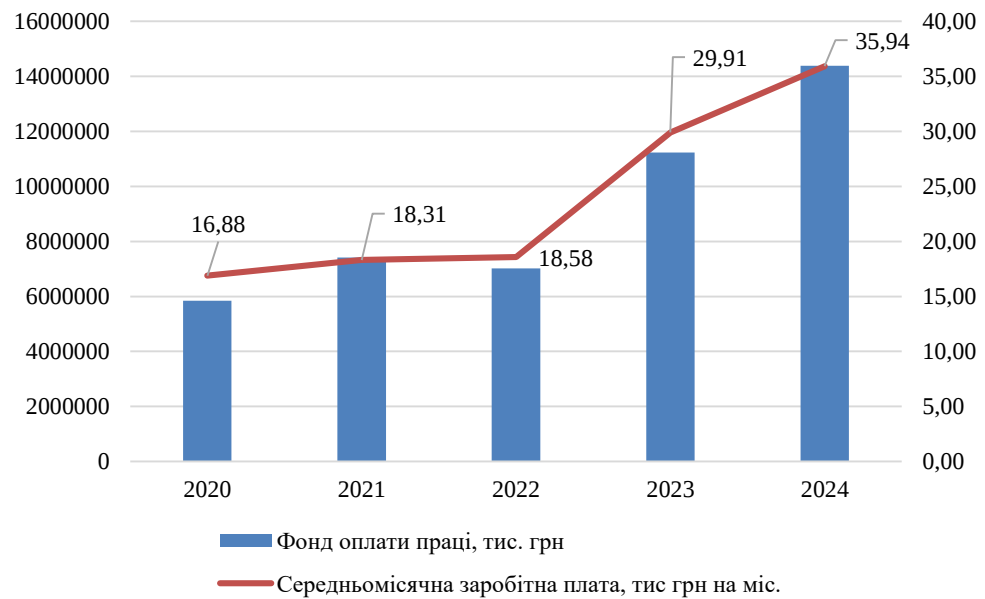


Рисунок 2.3 – Показники оплати праці ТОВ «НОВА ПОШТА»
за 2020-2024 рр.

Зростання фонду оплати праці має своє відображення на показнику середньомісячної заробітної плати. Останні у 2020 р. складала 16,88 тис. грн і на кінець 2024 р. досягає 35,94 тис. грн. Звітні окреслені показники є середньомісячними але все одно маємо позитивну тенденцію.

Таким чином можна зробити висновок, що при зростанні чисельності працівників за 2020-2024 р. у 1,15 рази, зростання середньомісячної заробітної плати становить 2,12 рази. Отже ТОВ «НОВА ПОШТА» виконує свої зобов'язання, щодо соціальної та кадрової політики.

Наступним кроком переходимо до аналізу показників ефективності використання основних засобів. ТОВ «НОВА ПОШТА» у процесі надання послуг з доставки посилок використовує наступні групи основних засобів: земля та будівлі; технічне обладнання та устаткування; інше операційне та офісне обладнання, транспортні засоби; ІТ системи; актив права користування. Середньорічна вартість основних засобів у 2020 р. становила 3404220 тис. грн і на кінець 2024 р. зростає до 18620273 тис. грн (зростання складає 5,4 рази).

Найбільше зростання припадає на 2021 р. (табл. 2.1), а саме на кінець 2021 р. середньорічна вартість основних засобів становить 68388787 тис. грн (що на 3434567 тис. грн більше ніж у 2020 р.). Наступні роки принесли також зростання середньорічної вартості основних засобів (у 2022 р. +17,37%, у 2023 р. +51,07% та у 2024 р. +53,62% відносно попереднього періоду). Переходимо до аналізу показників ефективності використання основних засобів, а саме показників: фондівдачі, фондомісткості, фондоозброєності та рентабельності основних засобів.

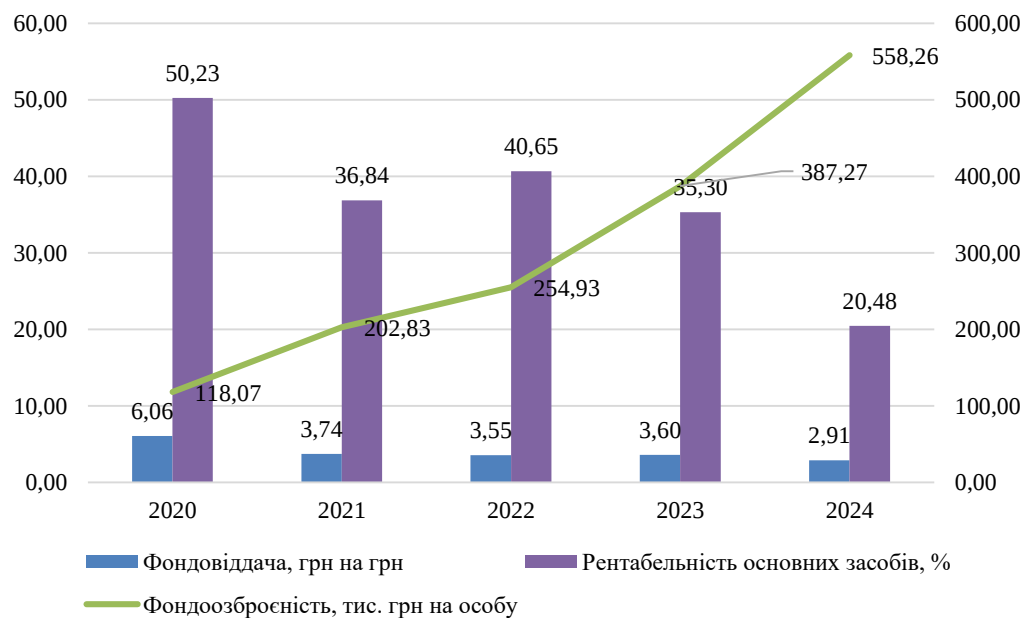


Рисунок 2.4 – Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.

На рис. 2.4 наведено значення показників ефективності використання основних засобів. Якщо дослідити показник фондівдачі, то остання протягом 2020-2024 рр. скорочується з 6,06 грн на грн до 2,91 грн на грн. Пояснення такої ситуації міститься у темпі росту середньорічної вартості основних засобів, який декілька разів більше ніж темп росту чистого доходу від реалізації.

Аналізуючи показник рентабельності основних засобів можна сказати про зниження з 50,23% у 2020 р. до 20,48% у 2024 р. Окреслене є доволі негативною тенденцією і знову таки пов'язано з зростанням середньорічної вартості основних засобів. Отже протягом 2020-2024 рр. маємо скорочення ефективності використання основних засобів на ТОВ «НОВА ПОШТА».

Наступним кроком виконаємо аналіз прибутковості діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА». Загалом у 2020 р. аналізоване підприємство отримало чистий фінансовий результат у обсязі 1709877 тис. грн, а на кінець 2024 р. – 3813055 тис. грн. (зростання становить 2,23 рази). Разом з тим зростання чистого прибутку було не стабільним, тому для зображення динаміки побудовано рис. 2.5.

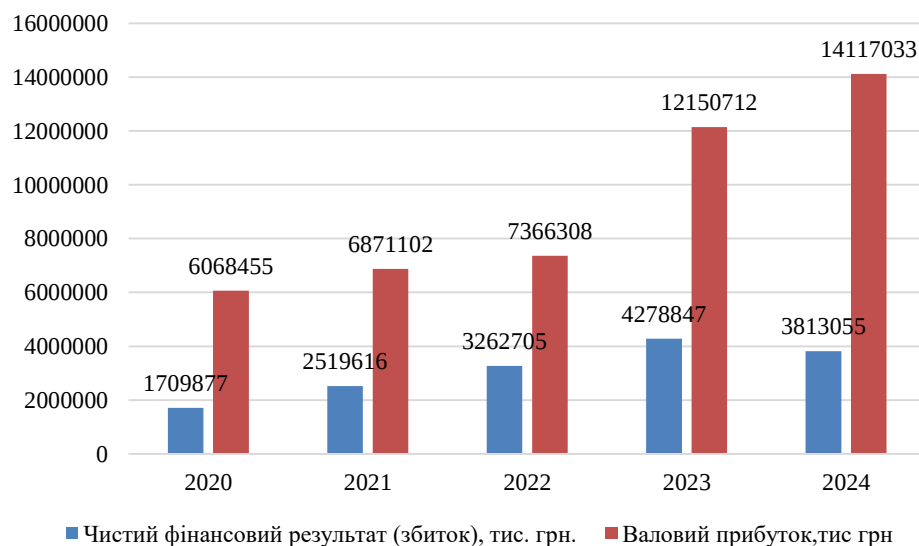


Рисунок 2.5 – Валовий прибуток та чистий фінансовий результат діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

Отже маємо, що протягом 2020-2022 рр. на ТОВ «НОВА ПОШТА» має місце стабільне невелике зростання валового прибутку. У 2021 р. зростання становило 13,23%, у 2022 р – 7,21% відносно попереднього періоду. Починаючи з 2023 р. маємо стійкий приріст обсяг валового прибутку (з 7366308 тис. грн до 12150712 тис. грн, тобто на 64,95%). Зростання є

наслідком зростанням чистого доходу від реалізації послуг на 53,35% при зростання собівартості на 49,29%. Протягом наступного 2024 р. маємо зростання валового прибутку на 16,18% та зниження чистого фінансового результату на 10,89%. Отже можна зробити висновок про підвищення обсягу операційних витрат та фінансових витрат. Окреслене буде більш детальніше проаналізовано у параграфі 2.2.

Зупинимось на аналізі показників рентабельності. У табл 2.1 наведено результати розрахунку рентабельності послуг без окреслення розподілу на рентабельність доставки товарів та надання фінансових послуг. З метою виявлення показників рентабельності по сегментам сформовано аналітичну табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показника рентабельності послуг ТОВ «НОВА ПОШТА» за сегментами

Показник	2020 р	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, 2024-2020 рр.
Собівартість реалізації послуг доставки, тис. грн	10544933	16520339	19580870	29625744	37583475	27038542
Собівартість реалізації фінансових послуг, тис грн	1351864	2432454	2127830	2959656	3915491	2563627
Валовий прибуток від реалізації послуг доставки, тис. грн	6328318	4281660	4068550	7147895	8165647	1837329
Валовий прибуток від реалізації фінансових послуг, тис. грн	2292352	2159105	2504404	3664716	4244542	1952190
Рентабельність реалізації послуг доставки, %	60,01	25,92	20,78	24,13	21,73	-38,2862
Рентабельність реалізації фінансових послуг, %	169,57	88,76	117,70	123,82	108,40	-61,1659

Виходячи з інформації наведено у табл. 2.2 маємо що у 2020 р. рентабельність реалізації послуг доставки становила 60,01%. Починаючи з 2021 р. маємо зниження рентабельності, у 2021 р. до 25,92%, у 2022 р. до 20,78%. Наступний 2023 р. приніс невеличке зростання рентабельності (+3,35% відносно 2022 р.). Разом з тим у 2024 р. рентабельність скорочується до 21,73% (-2,4% відносно 2023 р.). Загальне скорочення рентабельності реалізації послуг доставки становить 38,28% за 2020-2024 рр. Окреслене є досить негативним явищем та у майбутньому може принести негативні наслідки.

Аналізуючи показник рентабельності надання фінансових послуг, то можна констатувати що ефективність надання фінансових послуг є вище ніж надання послуг доставки. У 2020 р. рентабельність надання фінансових послуг складала 169,57%, що практично у два рази більше ніж рентабельність надання послуг доставки. У наступному році маємо скорочення рентабельності надання послуг до 88,76%, разом (-80,81% відносно 2020 р.). Починаючи з 2022 р. і весь наступний рік маємо зростання рентабельності надання фінансових послуг (у 2022 р. на 28,94%, у 2023 р. на 6,12%). На кінець 2024 р. скорочення рентабельності надання фінансових послуг становить 15,42% відносно 2023 р. Якщо проаналізувати загальну зміну рентабельності протягом 2020-2024 рр., то маємо скорочення на 61,165%, що у половину більше ніж скорочення рентабельності надання послуг доставки. Разом з тим, аналіз свідчить що рентабельність надання фінансових послуг відчутно вище за рентабельність надання послуг доставки.

Отже підводячи підсумок аналізу показників техніко-економічного стану ТОВ «НОВА ПОШТА» можна зробити висновок про зниження ефективності діяльності. Наведене обґрунтовується зниженням :

по-перше, темпу росту чистого доходу від реалізації послуг у порівнянні із зростанням собівартості;

по-друге, зниженням чистого фінансового результату за умови зростання валового прибутку, отже можна допустити зростання обсягу операційних або фінансових витрат;

по-третє, маємо скорочення рентабельності діяльності що лише підкреслює вище наведені висновки.

Виходячи з цього у наступному параграфі пропонуємо детальніше проаналізувати зміну собівартості за сегментами та обсяг операційних витрат ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.

2.2. Аналіз собівартості та операційних витрат ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.

Протягом попереднього розділу було проведено аналіз показників техніко-економічного стану. Встановлено, що темп росту собівартості надання послуг у 2024 р. більший за темп росту чистого доходу від реалізації послуг (табл. 2.1). Тому пропонуємо оцінювання ефективності управління операційними витратами почати з аналізу структури собівартості за сегментами ринку: надання послуг доставки (табл. 2.5), надання фінансових послуг (табл. 2.6).

У аналітичній табл. 2.5 наведено структуру собівартості реалізації послуг доставки ТОВ «НОВА ПОШТА». За результатами роботи у 2020 р. собівартості реалізації послуг доставки становить 12933006 тис. грн., при чому більша частина витрат припадає на оплату праці (4926708,1 тис. грн або 38,09%). У наступному 2021 р. маємо зростання витрат на оплату праці на 1343357 тис. грн або на 27,27% відносно попереднього періоду (рис. 2.6). Заважаючи на динаміку до зростання чисельності працівників, зростання витрат на оплату праці є закономірним явищем (табл. 2.1)

Таблиця 2.5 – Структура собівартості реалізації послуг доставки (поштові на супутні послуги) ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.

Статті витрат, тис. грн	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн			
						2021-2020	2022-2021	2023-2022	2024-2023
Зарплата та пов'язані з нею витрати	4926708,1	6270065,1	5869857,8	9555141	11815756	1343357	-400207	3685283	2260615
Винагорода партнерам	2038339,3	2649784,4	3944274	5491788,4	6674143	611445	1294490	1547514	1182355
Матеріальні витрати та паливо	1322066	1928431,7	3584132,7	3369868	2630149	606365,7	1655701	-214265	-739719
Автопослуги	1909278,2	2353248	2546122,7	5779048,3	8222048	443969,8	192874,7	3232926	2443000
Амортизація	757368,29	1146196,4	1569511,8	2168349,6	2975971	388828,2	423315,3	598837,8	807620,9
Еквайринг	0	0	0	891789,77	1218696	0	0	891789,8	326906,4
Обслуговування та ремонт основних засобів	179871,04	302712,57	384802,49	581379,17	744214,6	122841,5	82089,92	196576,7	162835,4
Компенсація комунальних витрат	138639,26	271417,82	369247,8	509738,21	755934,4	132778,6	97829,99	140490,4	246196,2
Оренда	211468,7	237564,33	187437,72	237353,94	392086,9	26095,63	-50126,6	49916,22	154733
Послуги зв'язку	109653,4	119431,8	130156,99	158358,88	208648,3	9778,397	10725,19	28201,89	50289,43
Послуги обрешетування	166337,43	158377,99	125764,77	142259,42	160416,6	-7959,44	-32613,2	16494,64	18157,23
Послуги аутсорсингу	596406,44	327659,57	103321,03	132160,45	302652,3	-268747	-224339	28839,42	170491,8
Авіапослуги	0	0	0	0	328745,2	0	0	0	328745,2
Витрати на відсотки	0	0	0	8651,2854	38456,09	0	0	8651,285	29804,8
Інші витрати	576869,85	755449,42	766240,27	599857,57	1115558	178579,6	10790,84	-166383	515700,6
Разом	12933006	16520339	19580870	29625744	37583475	3587333	3060531	10044874	7957731

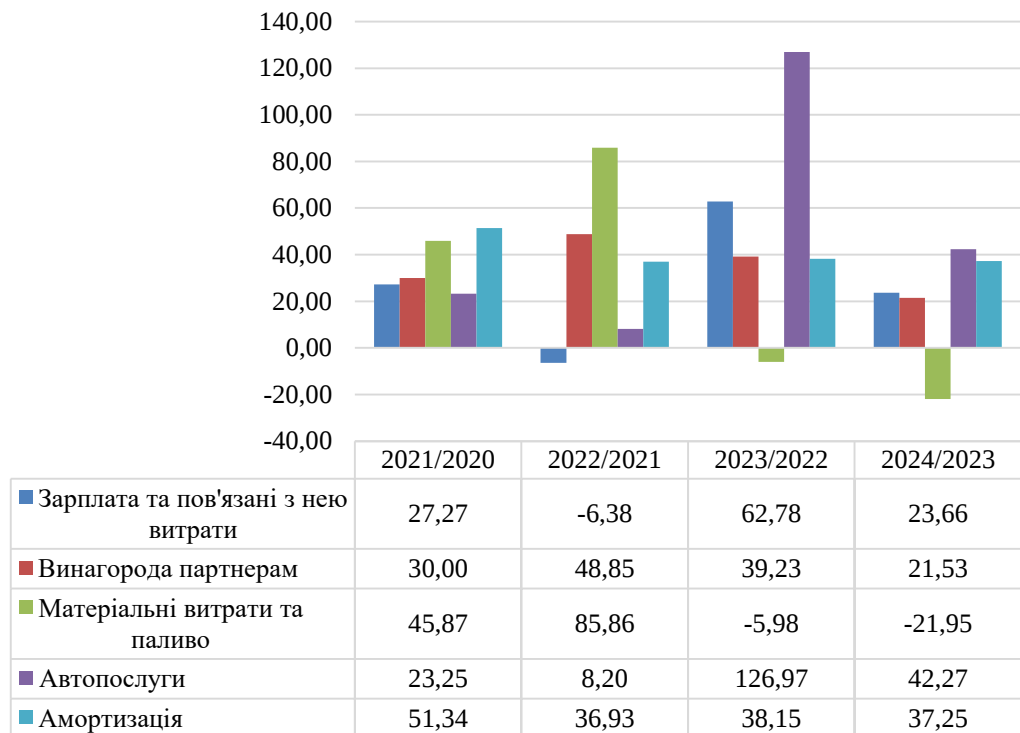


Рисунок 2.6 – Відносне відхилення статей собівартості реалізації послуг доставки ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр. (у структурі займаються більше 1%)

Наступний 2022 р. приніс зниження витрат на оплату праці (рис. 2.6) на 6,38% або на 400207 тис. грн (табл. 2.5). Окреслене є наслідком зниження чисельності працівників на 6,62% відносно попереднього періоду. Наступний 2023 р. приріст значне зростання витрат на оплату праці (+62,78%), що обумовлено інтеграцією ТОВ «НОВА ПОШТА» на європейський ринок. Останнє призвело до зростання середньої заробітної плати на 61,04% відносно 2022 р. У 2024 р. витрат на оплату праці продовжують зростати і останні становлять 11815756 або 23,66% загальної собівартості реалізації послуг доставки.

Розглядають другу за обсягом статтю витрат собівартості зазначимо, що у 2020 р. обсяг винагород партнерам становили 2038339,3 тис. грн або 15,76% від загальної собівартості. Наступні роки принесли зростання за аналізованою статтею: у 2021 р. на 30%, у 2022 р. на 48,85%, у 2023 р. на 39,23% та у 2024 р. на 21,53% відносно попереднього періоду. Разом із

зростанням грошового виразу статті витрат винагород партнерам маємо зростання і її питомої ваги (з 15,7% до 17,7% на кінець 2024 р.).

Наступною за обсягом є матеріальні витрат на витрати на паливо. За окресленою статтею маємо зростання витрат. Отже на початок аналізованого періоду матеріальні витрати складають 1322066 тис. грн і на кінець аналізованого періоду – 2630149 тис. грн. (загальний приріст становить 98,94%). В свою чергу найбільше зростання за окресленою статтею припадає на 2022 р (+85,86%), що відображено на рис. 2.6. Наступні роки спостерігаємо оптимізацію цих витрат, з саме у 2023 р. маємо їх зниження на 5,98% і у 2024 р. на 21,95%.

Окремо треба розглянути динаміку витрат на автоперевезення, адже останні протягом 2020-2024 рр. зростають у 4,3 рази. Отже останні у 2020 р. становили 1909278,2 тис. грн (або 14,7% від загальної собівартості). За результатами роботи у 2021 р. маємо зростання наведених витрат до 2353248 тис. грн або на 23,25%, що є природнім явищем. У 2022 р. маємо зниження темпів зростання витрат на автоперевезення, а саме останні зростаю на 8,2% відносно попереднього періоду.

Рекордним по зростанню витрат на автоперевезення стає 2023 р., де останні зростають на 126,97% відносно 2022 р., а саме на 3232926 тис. грн. Окреслене є наслідком значного здороження палива, мастила та запасних частин для автомобілів. Також не можна не сказати про необхідність переміщення великого обсягу вантажу у зв'язку евакуацією підприємств, установ та організацій. На кінець 2024 р. маємо зростання витрат на перевезення на 2443000 тис. грн або на 42,27% відносно 2023 р. Таким чином можна підкреслити необхідність їх оптимізації. Неможна не відмітити появу у 2024 р. у структурі собівартості витрати на авіапослуги (табл. 2.4). Останній у 2024 р. становили 351022 тис. грн і становили 0,87% загальної собівартості.

Наступним кроком переходимо до аналізу витрат собівартості реалізації фінансових послуг, останні наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Складові собівартості реалізації фінансових послуг ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.

Статті витрат, тис. грн	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн			
						2021-2020	2022-2021	2023-2022	2024-2023
Зарплата та пов'язані з нею витрати	702374,61	923204,11	637870,51	954572,84	1230979	220829,5	-285334	316702,3	276406,6
Винагорода партнерам	290595,22	390154,14	428619,59	548637,85	695320,2	99558,92	38465,46	120018,3	146682,3
Еквайринг	0	0	0	89091,128	126965,2	0	0	89091,13	37874,08
Обслуговування та ремонт основних засобів	25643,259	44571,385	41816,031	58080,646	77533,16	18928,13	-2755,35	16264,61	19452,51
Компенсація комунальних витрат	19765,063	39963,547	40125,722	50923,607	78754,14	20198,48	162,1749	10797,89	27830,54
Оренда	30147,97	34978,962	20368,636	23712,013	40848,08	4830,991	-14610,3	3343,377	17136,07
Послуги зв'язку	584282,26	816785,37	850868,6	1146432	1496621	232503,1	34083,23	295563,4	350189,1
Послуги обрешетування	23713,844	23319,568	13666,709	14211,928	16712,4	-394,276	-9652,86	545,2184	2500,469
Послуги аутсорсингу	85026,5	48244,581	11227,775	13203,026	31530,67	-36781,9	-37016,8	1975,251	18327,65
Витрати на відсотки	0	0	0	864,27631	4006,401	0	0	864,2763	3142,125
Інші витрати	82241,272	111232,34	83266,424	59926,666	116220,2	28991,07	-27965,9	-23339,8	56293,5
Разом	1843790	2432454	2127830	2959656	3915491	588664	-304624	831826	955835

Протягом 2020-2024 рр. ТОВ «НОВА ПОШТА» активно розвиває сегмент надання фінансових послуг. У 2020 р. обсяг чистого фінансового результату отриманого у фінансовому секторі становила 3644216 тис. грн, на кінець 2024 р. 8160033 тис. грн. тобто зростання становить 2,23 рази.

У аналітичній табл. 2.5 наведено складові собівартості реалізації фінансових послуг. Отже у структуру собівартості реалізації фінансових послуг ТОВ «НОВА ПОШТА» входять аналогічні витрат ніж у структурі надання послуг доставки. Єдина рівниця у тому, що значна частина собівартості припадає на послуги зв'язку.

Почнемо з аналізу витрат на плату праці, величина останніх зростає з 702374,61 тис. грн до 1230979 тис. грн. на кінець 2024 р. В свою чергу маємо зниження питомої ваги зарплати та пов'язаних з нею витрати з 38,09% до 31,4% (рис. 2.7).

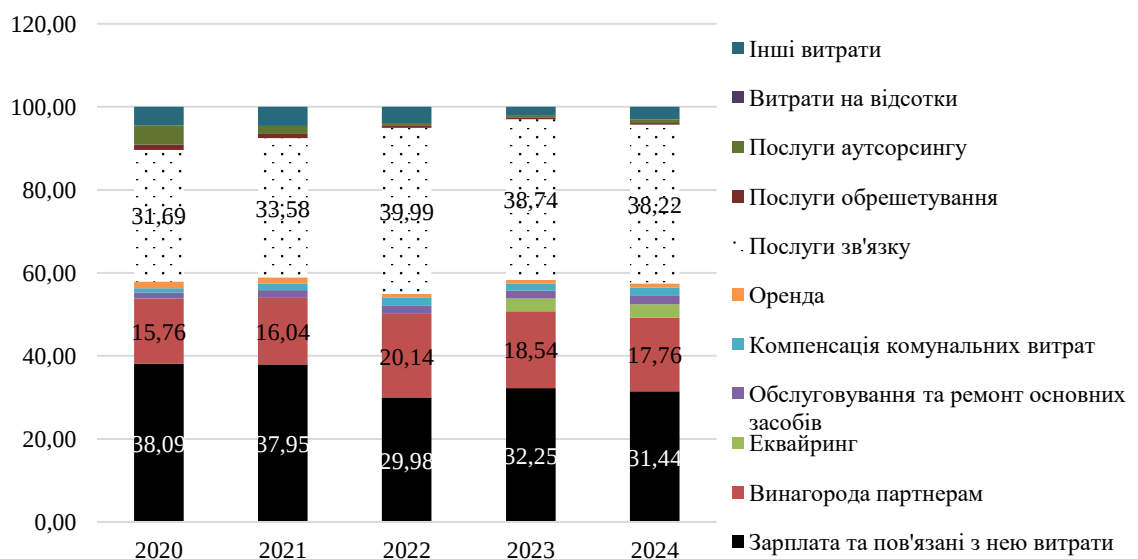


Рисунок 2.7 – Структура собівартості реалізації фінансових послуг ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.

Відповідно до рис. 2.5 маємо зміну витрат послуги зв'язку, а саме останні зростають з 584282,26 тис. грн до 1496621 тис. грн. (зростають у 2,6 рази). Також можна спостерігати зростання питомої ваги витрат на послуги

зв'язку з 31,69% до 38,22% на кінець 2024 р. Таке зростання є закономірним при зростанні обсягу виручки від надання фінансових послуг.

Виходячи з аналізу зміни собівартості надання послуг доставки та надання фінансових послуг можна зробити висновок про її зростання. При чому найбільше відносне зростання припадає (крім вище перерахованого) на зростання витрат на компенсацію комунальних послуг. А саме у структурі собівартості останні змінювались протягом 2020-2024 рр. з 1,07% до 2,01%, тобто практично у два рази. У грошовому виразі зростання становить 5,4 рази за останні п'ять років, приблизно кожного року зростання становить 100%. Це є дуже негативною тенденцією і потребує ретельного вивчення, так як окреслені витрати незалежність від обсягу наданих послуг і припадають на постійні витрати.

Собівартості реалізації послуг є складовою операційних витрат, яка у своєму складі має умовно-постійні витрати. Разом з тим до операційних витрат також відносяться витрати : адміністративні, витрати на збут та інші операційні витрати. Отже наступну частину дослідження пропонуємо приділити аналізу динаміки та структури окреслених витрат, що припадають на сегменти доставки посилок та надання фінансових послуг.

Почнемо з аналізу окреслених витрат у розрізі сектору доставки (поштові та супутні послуги). На рис. 2.8 наведено операційні витрати, які були ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр. Отже можна констатувати, що протягом аналізованого періоду адміністративні витрати зростають з 1473672 тис. грн до 4019023 тис. грн або у 2,7 рази. Загалом саме адміністративні витрати займають найбільшу частину операційних витрат, а саме у 2020 р. питома вага адміністративних витрат у загальному обсязі операційних витрат становила 55,2%, а на кінець 2024 зростає до 71,5% (рис. 2.9).

Аналізуючи витрати на збут зазначимо, що останні у 2020 р. становлять 424769 тис. грн, на наступному 2021 р. маємо зростання витрат на збут на

148374 тис. грн. Наступний 2022 р. приніс зниження витрат на збут до 450669 тис. грн. або на 122474 тис. грн.

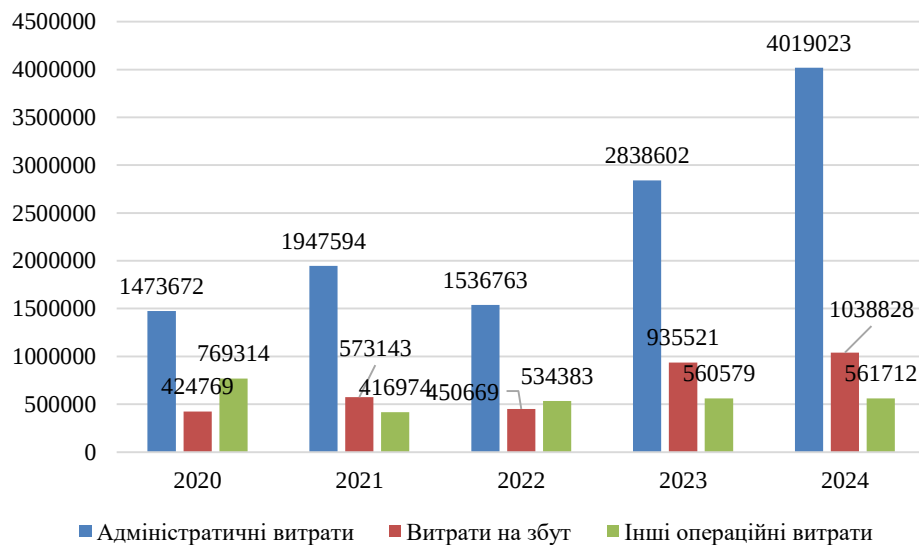


Рисунок 2.8 – Операційні витрати надання послуг доставки (поштові та супутні послуги) ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.

Наступні 2023 р. та 2024 р. принесли зростання витрат на збут до 935521 тис. грн та до 1038828 тис. грн відповідно. Загальне зростання витрат на збут становить 2,44 рази. Аналізуючи питому вагу останніх у загальному обсязі операційних витрати зазначимо зростання є 15,92% у 2020 р. до 18,49% у 2024 р. (рис. 2.9).

Останніми проаналізуємо інші операційні витрати, і тут можна спостерігати їх зниження. А саме у 2020 р. обсяг останніх складає 769314 тис. грн (рис. 2.8) і займає 28,8% у структурі собівартості (рис. 2.9). У наступному 2021 р. маємо інших операційних витрат до 416974 тис. грн, тобто на 45,7% відносно 2020 р. Така тенденція характеризується як позитивна, так як обсяг валового прибутку зростає на 13,23%.

У 2022 р. маємо зростання обсягу інших операційних витрат до 534383 тис. грн. або на 28,15% відносно 2021 р. Незважаючи на це наступні роки показують стійке зростання інших операційних витрат. А саме у 2023 р.

останні зростають до 560579 тис. грн (або зростання становить 4,9% відносно 2022 р.). Наступний період маємо зростання величини інших операційних витрат до 561712 тис. грн або на 0,2% відносно 2023 р. Загалом протягом 2020-2024 рр. інші операційні витрати скорочуються з 769314 тис. грн до 561712 тис. грн (або на 26,9%).

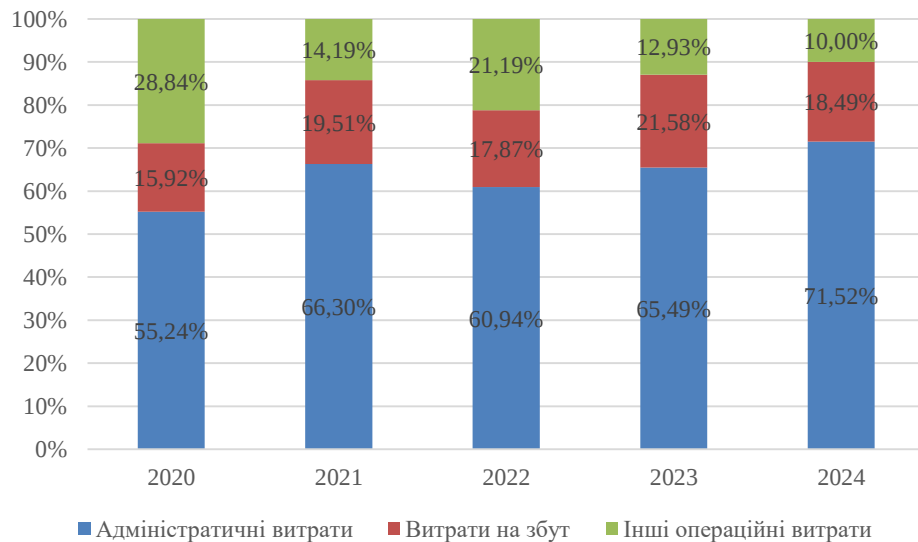


Рисунок 2.9 – Структура операційних витрат надання послуг доставки (поштові та супутні послуги) ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.

Питома вага інших операційних витрат у загальних операційних витратах скорочується з 28,84 % до 10% на кінець 2024 р. Якщо аналізувати загальний обсяг операційних витрат надання послуг доставки (поштові та супутні послуги) ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр. то можна констатувати їх зростання у 2,1 рази.

Наступним кроком виконаємо аналіз операційних витрат на сегменту надання фінансових послуг. Розподіл окреслених витрат на адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати представлено на рис. 2.10.

Отже у 2020 р. більша частина витрат припадає на адміністративні витрати (рис. 2.10), а саме величина останніх становить 338353 тис. грн. У

наступному 2021 р. маємо зростання адміністративних витрат до 365319 тис. грн. На кінець 2022 р. маємо незначне скорочення витрат до 348343 тис. грн (або на 4,6%).

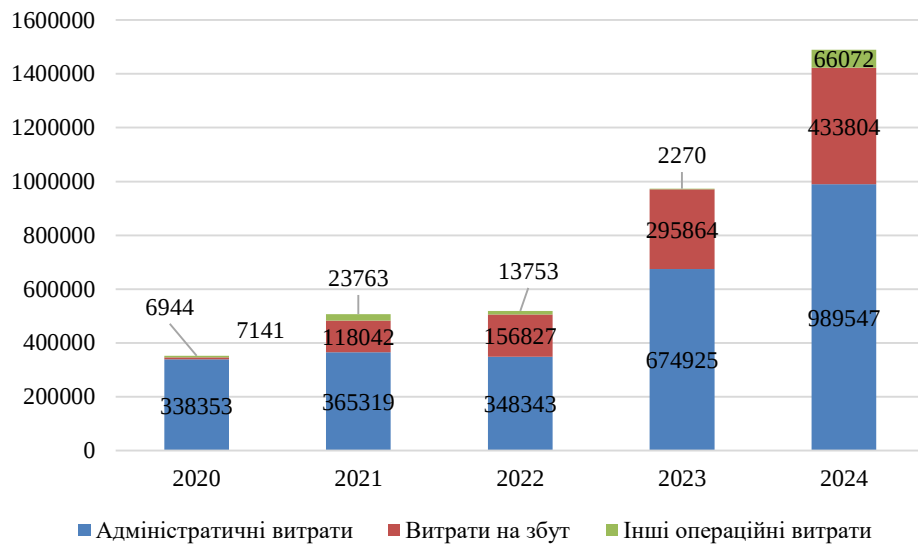


Рисунок 2.10 – Структура операційних витрат надання фінансових послуг ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.

За результатами роботи у 2023 р. маємо значне зростання адміністративних витрат (з 348343 тис. грн до 674925 тис. грн), тобто на 93% відносно 2022 р. Отже є необхідність детальніше дослідити причини зростання адміністративних витрати, що пропонуємо реалізувати у параграфі 3.2 при розробці пропозицій. Наступний 2024 р. приніс зростання адміністративних витрат на 46,61% відносно 2023 р. Отже загальне зростання величини адміністративних витрат у 2,9 рази.

Наступним виконаємо аналіз витрат на збут, останні у 2020 р. становлять 7141 тис. грн або 2% загальних витрат. Протягом наступних років маємо зростання витрат на збут і на кінець 2024 р. маємо величину останніх 433804 тис. грн (зростання становить 60,74 рази). При чому найбільший приріст відбувся у період з 2020 р. до 2021 р. (у 16,4 рази). Окреслена ситуація є наслідком зростання обсягу чистого доходу від реалізації

фінансових послуг у 2,23 рази. Разом з тим таке значне зростання потребує додатного дослідження (що буде реалізовано у параграфі 3.2).

Інші операційні витрати за сегментом надання фінансових послуг також зростають. А саме у 2020 р. останні складали 6944 тис. грн і у 2024 р. досягають значення 66072 тис. грн. (тобто зростання становить 9,5 разів). Загальне зростання операційних витрати надання фінансових послуг становить з 352438 тис. грн до 1489423 тис. грн (у 4,22 рази). У порівнянні до темпів зростання обсягу операційних витрати за сегментом доставки та фінансових послуг можна зробити висновок про те, що зростання операційних витрати надання фінансових послуг більше у 2 рази.

Загалом окреслена ситуація з одного боку є негативною, з іншого боку треба мати на увазі, що ТОВ «НОВА ПОШТА» у 2020 р. реалізовувати фінансових послуг на суму 3644216 тис. грн, а на кінець 2024 р. на 8160033 тис. грн (+2,23 рази). Тому можна висунути гіпотезу про активний розвиток обкресленого напрямку. У наступному параграфі пропонуємо виконати оцінювання ефективності управління операційними витратами ТОВ «НОВА ПОШТА» 2020-2024 рр. у розрізі груп операційних витрат. Потім використовуючи факторний аналіз виконана дослідження резервів підвищення ефективності управління операційними витратами.

2.3. Оцінювання ефективності управління операційними витратами ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.

Оцінювання ефективності управління операційними витрати ТОВ «НОВА ПОШТА» пропонуємо проводити на базі розробленої методики (параграф 1.2). Почнемо з аналізу показники, що регламентують ефективність управління загальними операційними витрати (форм. 1.1-1.3). Результати розрахунків приведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники, що регламентують ефективність управління загальними операційними витрати (за сегментами ринку) ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, част.од
Коефіцієнт покриття витрат, част.од	1,167	1,155	1,178	1,187	1,150	-0,017
Коефіцієнт окупності операційних витрат, част.од	0,857	0,866	0,849	0,843	0,869	0,013
Сегмент ринку Надання послуг доставки (поштові та супутні послуги)						
Коефіцієнт покриття постійних витрат, част.од	6,325	7,081	9,378	8,484	8,141	1,816
Сегмент ринку надання фінансових послуг						
Коефіцієнт покриття постійних витрат, част.од	10,340	9,054	8,927	6,808	5,479	-4,861

Розрахунки проведено за умови оцінювання ефективності використання окремих груп операційних витрат та у розрізі сегментів ринку на яких працює ТОВ «НОВА ПОШТА».

Отже встановлено, що значення коефіцієнту покриття витрат протягом аналізованого періоду змінюється у діапазоні від 1,167 част.од до 1,15 част. од. (зменшується на 0,017 част.од). Звідси можна стверджувати про зниження ефективності використання витрат, так як маємо зниження чистого доходу від реалізації послуг відносно елементів операційних витрат. Виконано розрахунок коефіцієнту окупності операційних витрат, останній у 2020 р. становить 0,857 част.од. Звідси можна сказати, що на одну гривню чистого доходу від реалізації послуг припадає 0,857 коп. операційних витрат. На кінець 2024 р. маємо зростання аналізованого показника до 0,869 част.од (+0,013 част.од). Можна зробити висновок про підвищення ефективності використання операційних витрат.

У табл. 2.6 приведено результати розрахунку коефіцієнту покриття постійних витрат у розрізі сегментів ринку. Встановлено, що у 2020 р. аналізований коефіцієнт за сегментом ринку надання послуг доставки становить 6,325 част.од. і на кінець 2024 р. зростає до 8,141 част.од (+1,816

част. од.). Якщо аналізувати коефіцієнт покриття постійних витрат за сегментом ринку надання фінансових послуг, то можна зробити висновок про вищу ефективність. А саме на кінець 2020 р. останній має значення 10,34 част.од, що більше ніж за сегментом ринку надання послуг доставки на 4,015 част.од. Разом з тим наступні чотири роки показують зниження коефіцієнт покриття і на кінець 2024 р. маємо значення аналізованого показника до 5,479 част.од (що менше ніж аналогічний показник за сегментом надання послуг доставки на 1,48 част.од. Таким чином можна зробити висновок про зниження ефективності витрати у сегментів надання фінансових послуг.

Наступним кроком було проведено розрахунок інтегрального показника ефективності управління адміністративними витратами ТОВ «НОВА ПОШТА» (табл 2.7).

Таблиця 2.7 – Розрахунок інтегрального показника ефективності управління адміністративними витратами ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показник, част.од	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, част.од
Сегмент ринку Надання послуг доставки (поштові та супутні послуги)						
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	11,450	10,681	15,389	12,955	11,383	-0,067
Коефіцієнт ефективності загальногосподарського управління адміністративними витратами	2,674	2,198	2,647	2,518	2,032	-0,642
Коефіцієнт навантаження адміністративних витрат	0,552	0,663	0,609	0,655	0,715	0,163
Інтегральний показник ефективності управління адміністративними витратами у сегменті ринку надання послуг доставки	5,548	5,131	7,133	6,134	5,377	-0,170
Індекс інтегрального показника ефективності управління адміністративними витратами у сегменті ринку надання послуг доставки	-	0,925	1,390	0,860	0,877	-0,048
Сегмент ринку надання фінансових послуг						
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	10,770	12,569	13,298	9,815	8,246	-2,524
Коефіцієнт ефективності загальногосподарського	5,321	5,910	7,189	5,430	4,289	-1,032

Показник, част.од	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, част.од
управління адміністративними витратами						
Коефіцієнт навантаження адміністративних витрат	0,960	0,720	0,671	0,694	0,664	-0,296
Інтегральний показник ефективності управління адміністративними витратами у сегменті ринку надання фінансових послуг	7,16	7,82	8,45	6,55	5,55	-1,615
Індекс інтегрального показника ефективності управління адміністративними витратами у сегменті ринку надання фінансових послуг	-	1,092	1,080	0,775	0,847	-0,244

У табл. 2.7 приведено результати розрахунку інтегральних показників ефективності управління адміністративними витратами за двома ринковими сегментами. Отже за сегментом ринку надання послуг доставки аналізований інтегральний показник у 2020 р. становить 5,548 част.од. Наступний 2021 р. приніс зниження коефіцієнту до 5,131 час. од. Потім у 2022 р. маємо стрімке зростання інтегрального показника до 7,133 част.од., що є наслідком підвищення значення коефіцієнту покриття адміністративних витрат до 15,389 част.од. У 2022 р. маємо зростання чистого доходу від реалізації послуг доставки на 13% та зниження обсягу адміністративних витрат на 21,09% відносно 2021 р. Наступні роки показали зниження аналізованого показника і на кінець 2024 р маємо його обсяг 5,37 част.од.

Аналізуючи інтегральний показник ефективності управління адміністративними витратами у сегменті ринку надання фінансових послуг то можна сказати про його зниження. Значення останнього у 2020 р. становить 7,16 част.од і на кінець 2024 р. скорочується до 5,55 част.од (тобто на 1,615 част.од).

Наступним кроком виконаємо аналіз інтегрального показника ефективності управління витратами за збут (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Розрахунок інтегрального показника ефективності управління витратами за збут ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показник, част.од	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, част.од
Сегмент ринку Надання послуг доставки (поштові та супутні послуги)						
Коефіцієнт покриття витрат на збут	39,72	36,29	52,48	39,31	44,04	4,32
Коефіцієнт ефективності загальногосподарського управління витратами на збут	252,13	18,29	15,97	12,39	9,78	-242,34
Коефіцієнт навантаження витрат на збут	0,16	0,20	0,18	0,22	0,18	0,03
Інтегральний показник ефективності управління витратами на збут у сегменті ринку надання послуг доставки	91,57	20,06	25,83	19,50	20,61	-70,97
Індекс інтегрального показника ефективності управління витратами на збут у сегменті ринку надання послуг доставки	-	0,22	1,29	0,75	1,06	0,84
Сегмент ринку надання фінансових послуг						
Коефіцієнт покриття витрат на збут	510,32	38,90	29,54	22,39	18,81	-491,51
Коефіцієнт ефективності загальногосподарського управління витратами на збут	252,13	18,29	15,97	12,39	9,78	-242,34
Коефіцієнт навантаження витрат на збут	0,02	0,23	0,30	0,30	0,29	0,27
Інтегральний показник ефективності управління витратами на збут у сегменті ринку надання послуг доставки	279,77	21,12	16,70	12,76	10,55	-269,23
Індекс інтегрального показника ефективності управління витратами на збут у сегменті ринку надання послуг доставки	-	0,075	0,791	0,764	0,826	0,751

У аналітичній табл. 2.7 наведено результати розрахунку інтегрального показника ефективності управління витратами за збут ТОВ «НОВА ПОШТА». Аналізуючи показник за сегментом ринку надання послуг доставки, то зазначимо зниження значення інтегрального показника з 91,57

част.од до 20,61 част.од. (-70,97 част.од). При аналізі інтегрального показника ефективності управління витратами за збут з сегментом ринку надання фінансових послуг можна зробити висновок про скорочення останнього з 279,77 част.од до 10,55 част.од. Таке зниження є негативною тенденцією так як є наслідком зростання витрат на збут. Далі виконано розрахунок інтегрального показника ефективності управління іншими операційними витратами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Розрахунок інтегрального показника ефективності управління іншими операційними витратами ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показник, част.од	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, част.од
Сегмент ринку Надання послуг доставки (поштові та супутні послуги)						
Коефіцієнт покриття інших операційних витрат	21,93	49,89	44,26	65,60	81,45	59,51
Коефіцієнт ефективності загальногосподарського управління іншими операційними витратами	5,12	10,27	7,61	12,75	14,54	9,42
Коефіцієнт навантаження інших операційних витрат	3,47	7,05	4,72	7,73	10,00	6,54
Інтегральний показник ефективності управління іншими операційними витратами у сегменті ринку надання послуг доставки	11,35	25,15	21,40	32,38	39,94	28,59
Індекс інтегрального показника ефективності управління іншими операційними витратами у сегменті ринку надання послуг доставки	-	2,22	0,85	1,51	1,23	-0,98
Сегмент ринку надання фінансових послуг						
Коефіцієнт покриття інших операційних витрат	524,80	193,22	336,82	2918,23	123,50	-401,30
Коефіцієнт ефективності загальногосподарського управління іншими операційними витратами	259,28	90,86	182,10	1614,41	64,24	-195,04
Коефіцієнт навантаження інших операційних витрат	0,02	0,05	0,03	0,00	0,04	0,02
Інтегральний показник ефективності управління іншими операційними витратами у сегменті ринку надання послуг доставки	287,71	104,56	189,36	1651,61	68,69	-219,02
Індекс інтегрального	-	0,363	1,811	8,722	0,042	-0,32

Показник, част.од	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, част.од
показника ефективності управління іншими операційними витратами у сегменті ринку надання фінансових послуг						

Отже, виходячи із розрахунків маємо, що значення інтегрального показника за сегментом ринку надання послуг доставки маємо зростаання з 11,35 част.од до 39,94 част.од. За показником при розрахунку за сегментом ринку надання фінансових послуг маємо зниження з 287,71 част.од до 68,69 част.од.

Наступним кроком виконаємо аналіз інтегрального показника показник рентабельності управління операційними витратами (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Розрахунок інтегрального показника рентабельності управління операційними витратами ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показник, част.од	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, част.од
Рентабельність операційних витрат, част.од	0,566	0,731	1,073	0,806	0,536	-0,030
Рентабельність елементів операційних витрат, част.од	0,097	0,114	0,135	0,116	0,081	-0,016
Інтегральний показник ефективності управління операційними витратами	0,331	0,423	0,604	0,461	0,309	-0,023
Індекс інтегрального показника рентабельності управління операційними витратами, част.од	-	1,275	1,429	0,764	0,669	-0,606

Отже маємо, що значення коефіцієнту рентабельності операційних витрат більше за рентабельність елементів операційних витрат. Значення інтегрального показника ефективності управління операційних витрат у 2020 р. становить 0,331 част.од, на кінець аналізованого періоду маємо зниження окресленого коефіцієнту до 0,309 част.од (-0,023 част.од).

Виконано розрахунок індексів інтегральних показників ефективності управління операційними витратами ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.

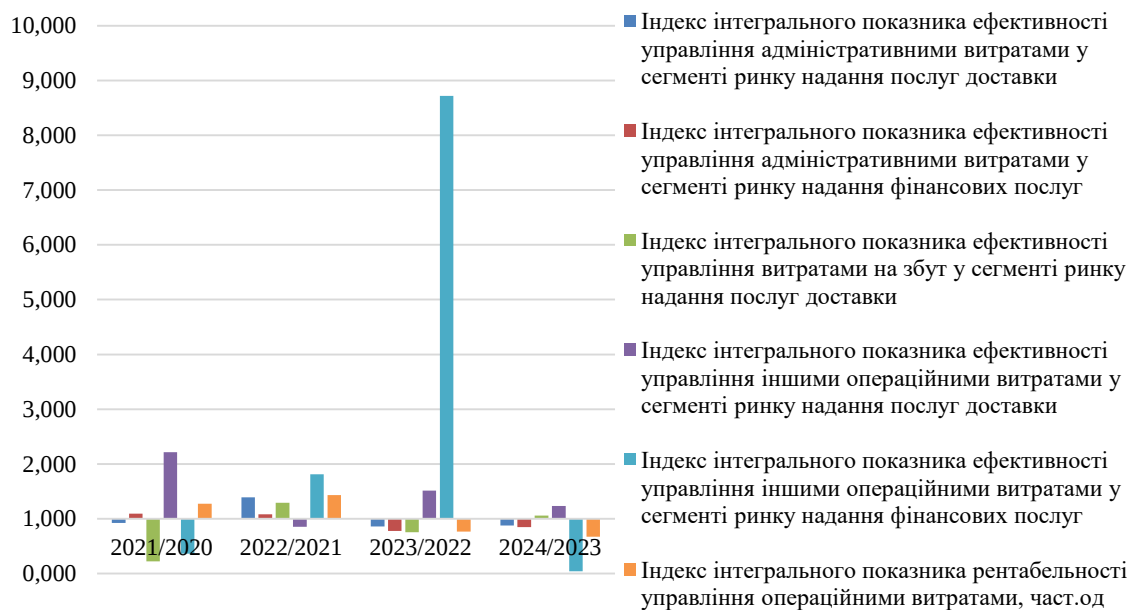


Рисунок 2.11 – Індеси інтегральних показників ефективності управління операційними витратами

Отже маємо, що не всіма показниками можна констатувати «Достатній» рівень управління витратами, а якщо точніше то не всіма сегментами ринку. У 2021 р. відносно 2020 р. маємо значення індексу інтегрального показника ефективності управління адміністративними витратами за сегментом ринку надання фінансових послуг маємо рівень ефективності «Ризиковий». За результати роботи у 2024 р. практично за всіма індексами інтегрального показника можна констатувати «Ризиковий» рівень управління операційними витратами.

Виходячи з цього пропонуємо використати факторний аналіз та виявити резерви підвищення ефективності управління операційними витратами. Пропонуємо провести факторний аналіз показника покриття постійних витрат за сегментами ринку.

Почнемо аналіз з коефіцієнту покриття постійних витрат за сегментом ринку доставки посилок. Результати розрахунку приведено у табл. 2.10. Для аналізу пропонуємо використати метод ланцюгових підстановок. Формули для проведення факторного аналізу приведено нижче.

$$K_{\text{ППВ}0} = \frac{\text{ЧДРП}}{AB + B3 + IOB} \quad (2.1)$$

Підстановка 1

$$K_{\text{ППВ}1} = \frac{\text{ЧДРП}_1}{AB_0 + B3_0 + IOB_0} \quad (2.2)$$

Підстановка 2

$$K_{\text{ППВ}2} = \frac{\text{ЧДРП}_1}{AB_1 + B3_0 + IOB_0} \quad (2.3)$$

Підстановка 3

$$K_{\text{ППВ}3} = \frac{\text{ЧДРП}_1}{AB_1 + B3_1 + IOB_0} \quad (2.4)$$

Підстановка 4

$$K_{\text{ППВ}4} = \frac{\text{ЧДРП}_1}{AB_1 + B3_1 + IOB_1} \quad (2.5)$$

Вплив зміни обсягу чистого доходу від реалізації послуг доставки на коефіцієнт покриття постійних витрат визначається за формулою:

$$\Delta K_{\text{ППВ}0} (\text{ЧДРП}) = K_{\text{ППВ}1} - K_{\text{ППВ}0} \quad (2.6)$$

Вплив зміни обсягу адміністративних витрат на коефіцієнт покриття постійних витрат визначається за формулою:

$$\Delta K_{\text{ППВ}0} (AB) = K_{\text{ППВ}2} - K_{\text{ППВ}1} \quad (2.7)$$

Вплив зміни обсягу витрат на збут на коефіцієнт покриття постійних витрат визначається за формулою:

$$\Delta K_{\text{ппво}}(B3) = K_{\text{ппв3}} - K_{\text{ппв2}} \quad (2.8)$$

Вплив зміни обсягу витрат на збут на коефіцієнт покриття постійних витрат визначається за формулою:

$$\Delta K_{\text{ппво}}(IOB) = K_{\text{ппв4}} - K_{\text{ппв3}} \quad (2.8)$$

Для перевірки правильності проведення факторного аналізу запропоновано використовувати формулу:

$$\Delta K_{\text{ппво}} = \Delta K_{\text{ппво}}(\text{ЧДРП}) + \Delta K_{\text{ппво}}(AB) + \Delta K_{\text{ппво}}(B3) + \Delta K_{\text{ппво}}(IOB) \quad (2.9)$$

Описану методику доцільно використовувати при аналізі коефіцієнту покриття постійних витрат також за сегментом ринку надання фінансових послуг. Результати розрахунку приведено у табл. 2.11

Отже було проведено факторний аналіз коефіцієнту покриття постійних витрат за сегментом ринку дання послуг доставки ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр. (табл. 2.10). Встановлено, що зростання чистого доходу від реалізації послуг доставки позитивно впливає на аналізований коефіцієнт. В свою чергу зростання витрат має негативний вплив, причому найбільший негативний вплив має зростання адміністративних витрат (у 2023 р. на 4,965 час.од)

Таблиця 2.10 – Результати проведення факторного аналізу коефіцієнту покриття постійних витрат за сегментом ринку надання послуг доставки ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показник	2021-2020	2022-2023	2023-2022	2024-2023
Вплив зміни обсягу чистого доходу від реалізації послуг доставки на коефіцієнт покриття постійних витрат	1,473	0,969	5,204	2,071
Вплив зміни обсягу адміністративних витрат на коефіцієнт покриття постійних витрат	-1,176	1,309	-4,965	-2,259
Вплив зміни обсягу витрат на збут на	-0,299	0,477	-1,082	-0,153

Показник	2021- 2020	2022- 2023	2023- 2022	2024- 2023
коефіцієнт покриття постійних витрат				
Вплив зміни обсягу витрат на збут на коефіцієнт покриття постійних витрат	0,758	-0,458	-0,052	-0,002
Разом	0,756	2,297	-0,894	-0,342
Перевірка	0,756	2,297	-0,894	-0,342

За результатами факторного аналізу можна зробити висновок про необхідність розробки заходів оптимізації адміністративних витрат за сегментом ринку доставки посилок.

Таблиця 2.11 – Результати проведення факторного аналізу коефіцієнту покриття постійних витрат за сегментом ринку надання фінансових послуг ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показник	2021- 2020	2022- 2023	2023- 2022	2024- 2023
Вплив зміни обсягу чистого доходу від реалізації фінансових послуг на коефіцієнт покриття постійних витрат	2,688	0,080	3,839	1,578
Вплив зміни обсягу адміністративних витрат на коефіцієнт покриття постійних витрат	-0,926	0,316	-4,931	-2,049
Вплив зміни обсягу витрат на збут на коефіцієнт покриття постійних витрат	-2,737	-0,693	-1,106	-0,613
Вплив зміни обсягу витрат на збут на коефіцієнт покриття постійних витрат	-0,311	0,169	0,079	-0,245
Разом	-1,286	-0,127	-2,119	-1,329
Перевірка	-1,286	-0,127	-2,119	-1,329

За результатами проведеного факторного аналізу (табл. 2.11) маємо, що зростання чистого доходу від реалізації фінансових послуг має позитивний вплив на коефіцієнт покриття постійних витрат. В свою чергу зростання адміністративних витрат несе негативний вплив на показник покриття постійних витрат за наданням фінансових послуг.

Резюмуючи проведений аналіз ефективності управління операційними витратами за сегментами ринку доставки товарів та надання фінансових послуг встановлено:

зростання собівартості реалізації послуг має темп швидший ніж зростання чистого доходу від реалізації послуг;

зростання обсягу адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат негативно впливає на показник ефективності управління операційними витратами;

темп росту чистого доходу від реалізації є недостатнім для підвищення ефективності управління операційними витратами.

Виходячи з цього пропонуємо у наступному параграфі провести кореляційно-регресивний аналіз та виявити можливості зміни рівня ефективності управління операційними витратами.

Висновки до розділу 2.

Отже підводячи підсумок аналізу показників техніко-економічного стану ТОВ «НОВА ПОШТА» можна зробити висновок про зниження ефективності діяльності. Наведене обґрунтовується зниженням :

по-перше, темпу росту чистого доходу від реалізації послуг у порівнянні із зростанням собівартості;

по-друге, зниженням чистого фінансового результату за умови зростання валового прибутку, отже можна допустити зростання обсягу операційних або фінансових витрат;

по-третє, маємо скорочення рентабельності діяльності що лише підкреслює вище наведені висновки.

Виходячи з цього у наступному параграфі пропонуємо детальніше проаналізувати зміну собівартості за сегментами та обсяг операційних витрат ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.

Аналіз динаміки операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2024 рр. засвідчив суттєве їх зростання у всіх ключових групах. Найбільш значущим є підвищення адміністративних витрат, які у 2023 р. збільшилися на 93% порівняно з 2022 р., а у 2024 р. – ще на 46,61%, що загалом означає

зростання у 2,9 раза. Така тенденція потребує поглибленого аналізу причин, що буде здійснено у параграфі 3.2.

Витрати на збут демонструють ще стрімкіше зростання: з 7141 тис. грн у 2020 р. до 433804 тис. грн у 2024 р., тобто у 60,74 раза. Найбільший приріст зафіксовано між 2020 та 2021 рр. (у 16,4 раза), що корелює зі збільшенням чистого доходу від реалізації фінансових послуг у 2,23 раза. Водночас такі диспропорції вимагають додаткового дослідження.

Інші операційні витрати за сегментом фінансових послуг також суттєво зросли — з 6944 тис. грн у 2020 р. до 66072 тис. грн у 2024 р. (у 9,5 раза). У підсумку загальні операційні витрати за цим сегментом збільшилися у 4,22 раза, що більш ніж удвічі перевищує темпи зростання аналогічних витрат сегмента доставки. Це дає підстави припустити інтенсивний розвиток напряму фінансових послуг компанії.

З одного боку, подібна динаміка може розглядатися як негативна через суттєве збільшення витрат, з іншого — вона відображає активне розширення фінансового напряму діяльності: обсяг реалізації фінансових послуг зріс із 3644216 тис. грн у 2020 р. до 8160033 тис. грн у 2024 р. (у 2,23 раза).

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Розробка економіко-математичних моделей оцінювання ефективності управління операційними витратами на ТОВ «НОВА ПОШТА»

У попередньому розділі було проведено оцінювання ефективності управління операційними витратами на основі індексів інтегральних показників ефективності управління:

- адміністративними витратами;
- витратами на збут;
- іншими операційними витратами;
- рентабельності операційних витрат.

Дослідження окреслених індексів виконано з урахуванням сегментів ринку ТОВ «НОВА ПОШТА» : доставки посилок та надання фінансових послуг. При розробці економіко-математичної моделі пропонуємо зупинитися саме на значеннях індексів, які систематизовані у табл. 3.1. Пропонуємо окремо дослідити, як зміна показників техніко-економічного стану впливатиме на окреслені індекси.

Таблиця 3.1 - Систематизовані значення індексів ефективності управління операційними витратами ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показник	2021	2022	2023	2024
Сегмент ринку надання послуг доставки (поштові та супутні послуги)				
Індекс інтегрального показника ефективності управління адміністративними витратами у сегменті ринку надання послуг доставки	0,925	1,390	0,860	0,877
Індекс інтегрального показника ефективності управління витратами на збут у сегменті ринку надання послуг доставки	0,219	1,288	0,755	1,057
Індекс інтегрального показника ефективності управління іншими операційними витратами у сегменті ринку	2,216	0,851	1,513	1,233

Показник	2021	2022	2023	2024
надання послуг доставки				
Індекс інтегрального показника рентабельності управління операційними витратами за сегментом ринку надання послуг доставки	1,129	1,085	0,913	0,849
Сегмент ринку надання фінансових послуг				
Індекс інтегрального показника ефективності управління адміністративними витратами у сегменті ринку надання фінансових послуг	1,092	1,080	0,775	0,847
Індекс інтегрального показника ефективності управління витратами на збут у сегменті ринку надання послуг доставки	0,075	0,791	0,764	0,826
Індекс інтегрального показника ефективності управління іншими операційними витратами у сегменті ринку надання фінансових послуг	0,363	1,811	8,722	0,042
Індекс інтегрального показника рентабельності управління операційними витратами за сегментом ринку надання фінансових послуг	0,827	1,364	0,744	0,723

У параграфі 2.3 було проведено факторний аналіз коефіцієнту покриття постійних витрат у розрізі сегментів ринку. Аналіз наявності кореляційних зв'язків пропонуємо починати з аналізу залежності зміни індексів та показника собівартості від реалізації послуг.

Перший кроком було проведено кореляційно-регресивний аналіз показника індексу інтегрального показника ефективності управління адміністративними витратами у сегменті ринку надання послуг доставки. Встановлено залежність останнього від індексу зміни собівартості надання послуг доставки. Рівняння кореляційно-регресивної залежності наведено у формулі 3.1

$$I_{\text{Іав нпд}} = 2,292 - 0,924 \times I_{\text{Ісрпдп}} \quad (3.1)$$

де $I_{\text{Іав}}$ - індекс інтегрального показника ефективності управління адміністративними витратами у сегменті ринку надання послуг доставки, част.од

$I_{\text{Ісрпдп}}$ – індекс зміни собівартості реалізації послуг доставки посилок, част. од

Справедливість розробленої кореляційно-регресивної моделі обумовлюється коефіцієнтом детермінації 0,62 част. од. та коефіцієнтом кореляції 0,78 част. од. Наявність кореляційної залежності підтверджується порівнянням фактичного значення індексу та його розрахунковим варіантом (рис. 3.1).

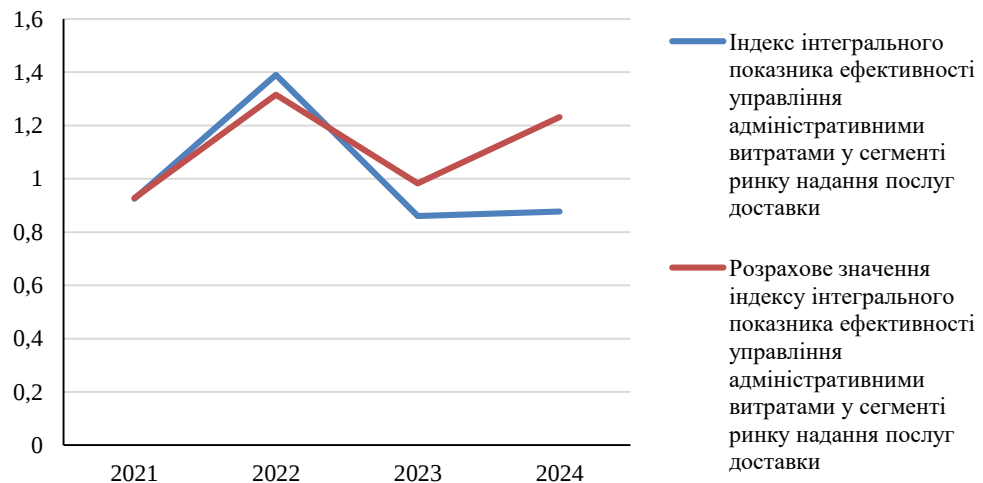


Рисунок 3.1 – Відображення розрахункового значення індекс інтегрального показника ефективності управління адміністративними витратами у сегменті ринку надання послуг доставки ТОВ «НОВА ПОШТА»

Економічний зміст моделі виражається через те, що зростання собівартості реалізованих послуг доставки призведе до зниження аналізованого індексу. На основі розробленого рівняння можна визначити прогнозне значення індексу інтегрального показника за умови зростання або зниження індексу собівартості реалізованих послуг.

Проведено аналіз наявності лінійної залежності між показником індексу інтегрального показника ефективності управління витратами на збут у сегменті ринку надання послуг доставки та індексом собівартості. Розроблено лінійне рівняння залежності між окресленим інтегральним показником та індексом собівартості реалізації послуг. Кореляційно-регресивне рівняння наведено у формулі 3.2

$$I_{\text{ІВЗ}} \text{ дос} = 4,036 - 2,318 \times I_{\text{СРПДП}} \quad (3.2)$$

де $I_{\text{ІВЗ}} \text{ дос}$ – індекс інтегрального показника ефективності управління витратами на збут у сегменті ринку надання послуг доставки, част.од

Розроблене рівняння кореляційно-регресивної моделі має значення коефіцієнту детермінації 0,864 част. од. та кореляції 0,93 част. од. (рис.3.2). Економічний зміст рівняння виражається у тому, що зростання індексу собівартості призведе до зниження інтегрального показника.

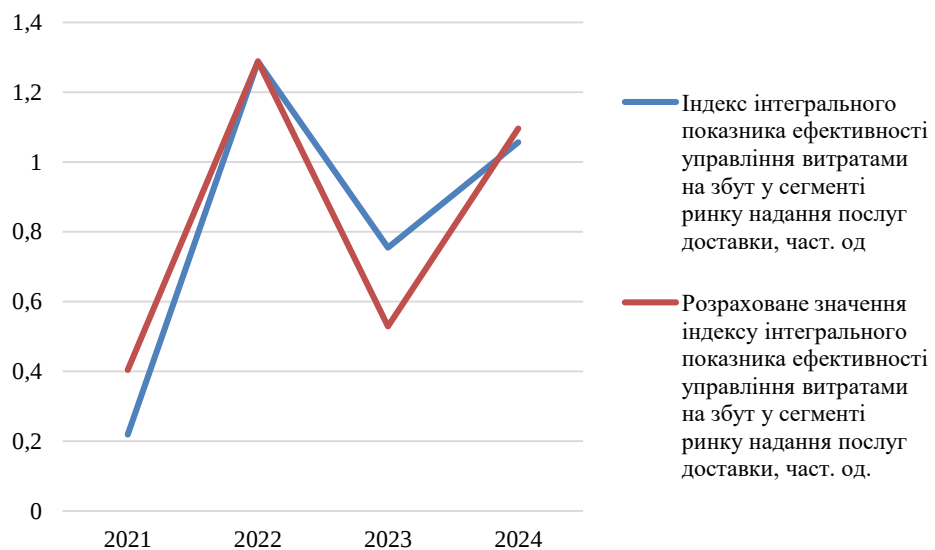


Рисунок 3.2 – Відображення розрахункового значення індекс інтегрального показника ефективності управління втратами на збут у сегменті ринку надання послуг доставки ТОВ «НОВА ПОШТА»

Проведений кореляційно-регресивний аналіз надає можливість виконати прогнозування індекс інтегрального показника ефективності управління втратами на збут в залежності від зміни собівартості. Разом з тим пропонуємо виказати гіпотезу, що на зміну аналізованого індексу має вплив зміна чистого доходу отриманого від реалізації послуг доставки. Для її підтвердження було використано інструменти кореляційно-регресивного аналізу та побудова рівняння (форм. 3.3)

$$I_{\text{вз.дос}} = 3,485 - 2,966 \times I_{\text{СРПДП}} + 1,1212 \times I_{\text{чдрп доста}} \quad (3.3)$$

де $I_{\text{чдрп дост}}$ – індекс чистого доходу від реалізації послуг доставки, част.од

За форм. 3.3 отримано значення коефіцієнту детермінації 0,99 част.од та кореляції 0,99 част. од. Економічний зміст моделі виражається у тому, що при :

зниженні собівартості реалізованих послуг доставати та зростанню чистого доходу від реалізації послуг маємо зростання аналізованого індексу;

зростанні собівартості реалізованих послуг та зростанні чистого доходу від реалізації послуг маємо зростання аналізованого індексу;

зниженні собівартості реалізованих послуг доставати та зниженні чистого доходу від реалізації послуг маємо зниження аналізованого індексу;

зростанні собівартості реалізованих послуг та зниженні чистого доходу від реалізації послуг маємо зниження аналізованого індексу;

З метою підтвердження наведеної гіпотези було проведено орієнтовні розрахунки, результати яких зображено на рис. 3.3. Вихідні данні для проведення розрахунків наведено у табл. 3.2. При розробці припущень було враховано умову, що темп росту індексів є однаковий по собівартості та чистому доходу від реалізації послуг доставки.

Таблиця 3.2 – Вихідні данні для підтвердження гіпотези зміни індексу інтегрального показника ефективності управління втратами на збут у сегменті ринку надання послуг доставки ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показник	Припущення 1	Припущення 2	Припущення 3	Припущення 4
Індекс зміни собівартості реалізації послуг доставки посилок, част. од	1,1	0,9	1,1	0,9
Індекс чистого доходу від реалізації послуг доставки, част.од	1,1	1,1	0,9	0,9

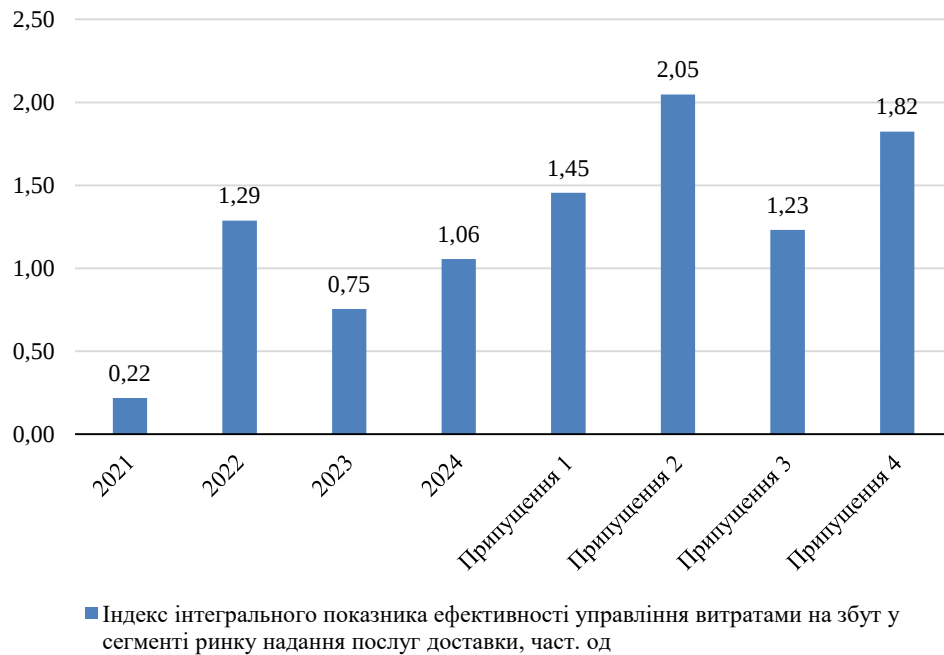


Рисунок 3.3 – Значення індекс інтегрального показника ефективності управління витратами на збут у сегменті ринку надання послуг доставки ТОВ «НОВА ПОШТА»

Розрахункові значення за припущеннями показали, що при зростанні однакового зростанні чистого доходу та собівартості маємо зростання аналізованого індексу до 1,45 част.од. Якщо порівняти із значенням індексу у 2024 р., то зазначимо що індекс зростання собівартості становив 1,268 част.од, а чистого доходу 1,244 част.од. Тобто собівартість зростає швидше ніж чистий дохід. Аналізований індекс у 2024 р. становить 1,06 част.од, що на 0,39 част.од менше ніж за припущенням 1. Тому можна зробити висновок, що відмінність у темпі росту на 0,024 част.од (як у 2024 р.) вже призводить до зниження аналізованого індексу.

За припущенням 2 маємо, що при зростанні чистого доходу на 0,1 част.од та зниженні собівартості також на 0,1 част.од маємо рекордне зростання інтегрального показника. За припущенням 3 маємо, що за умови зростання собівартості на 0,1 част.од та зниження чистого доходу від реалізації послуг маємо зниження індексу інтегрального показника до 1,23 част.од. Разом з тим останні все одно більше одиниці (припущення 2 та 3),

що свідчить про все одно ефективність використання витрат. За пропущенням 4 маємо зниження собівартості та чистого доходу від реалізації послуг на 10% (або на 0,1 част.од), що призведе до значення інтегрального показника 1,83 част.од. , отже маємо його зростання.

Підводячи підсумок проведеного аналізу маємо, що незалежності від зміни обсягу чистого доходу від реалізації послуг доставки та її собівартості значення індексу інтегрального показника буде більше одинці (табл 3.2 та рис. 3.3). Разом з тим обов'язково повинна існувати межа зміни темпу росту між чистим доходом та собівартістю при якій значення індексу інтегрального показника буде менше одиниці. Для визначення останнього було виконано метод підбору з 0,003 част.од. Результати розрахунку наведено на рис. 3.4

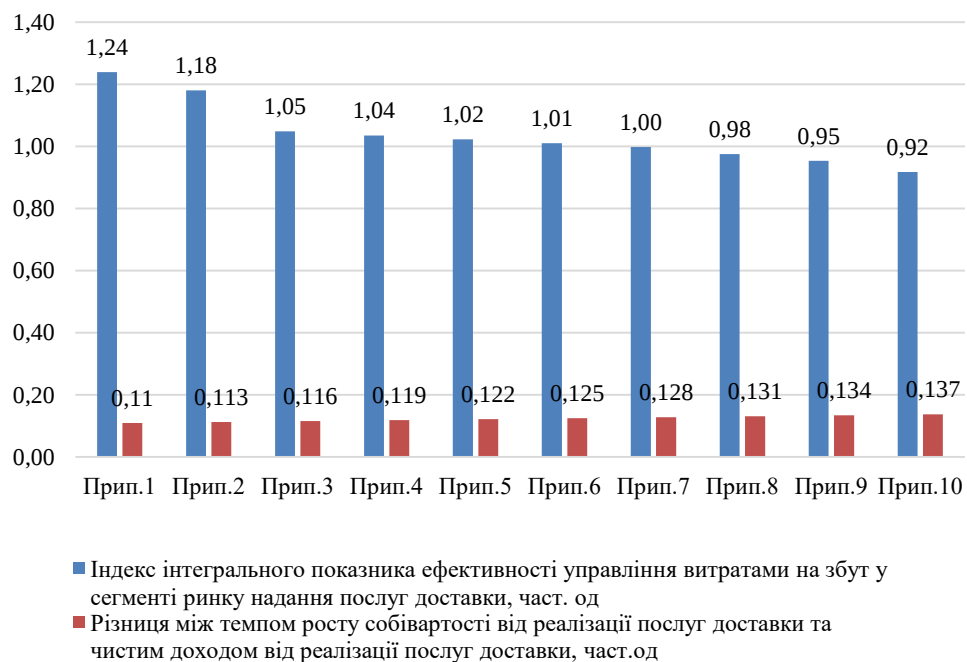


Рисунок 3.4 – Визначення межі різниці між темпами зміни чистого доходу від реалізації послуг доставки та її собівартості для досягнення зростання аналізованого індексу ТОВ «НОВА ПОШТА»

Отже відповідно до рис. 3.4 маємо, що значення індексу інтегрального показника починає становити 1 за умови, що темп росту собівартості більше за темп росту чистого доходу від реалізації послуг на 0,128 част.од. І

становить менше одиниці при різниці 0,131 част.од. Отже можна зробити висновок про необхідність розробки заходів, що врахують окреслене значення.

Наступним кроком пропонуємо використовуючи кореляційно-регресивний аналіз визначити, які показник техніко-економічного стану впливають на рівень ефективності управління операційними витратами у розрізі сегменту ринку надання фінансових послуг.

Надання фінансових послуг передбачає відсутність умовно-змінних витрат, і посилення постійних витрат. Тому пропонуємо виконати аналіз зміни інтегральних показників ефективності управління операційними витратами виходячи із зміни чистого доходу від реалізації фінансових послуг.

Отже аналізуючи зміну інтегрального показника ефективності управління адміністративними витратами за сегментом ринку надання фінансових послуг маємо, що обсяг останніх не залежить не від чистого доходу та собівартості. Було проведено кореляційно-регресивний аналіз між показником індексу інтегрального показника ефективності управління витратами на збут та чистим доходом і собівартістю. Побудоване рівняння представлено у форм. 3.4

$$I_{\text{Івз фін}} = 0,499 + 1,3568 \times I_{\text{чдрп фін}} - 1,156 \times I_{\text{срп фін}} \quad (3.3)$$

де $I_{\text{Івз фін}}$ - індекс інтегрального показника ефективності управління витратами на збут у сегменті ринку надання фінансових послуг, част.од

$I_{\text{чдрп фін}}$ - індекс чистого доходу від реалізації фінансових послуг, част.од

$I_{\text{срп фін}}$ - індекс собівартості реалізації фінансових послуг, част.од

На рис. 3.5 наведено результати розрахункового значення індексу інтегрального показника ефективності управління витратами на збут у

сегменті ринку надання фінансових послуг, що отримані при використанні форм. 3.3.

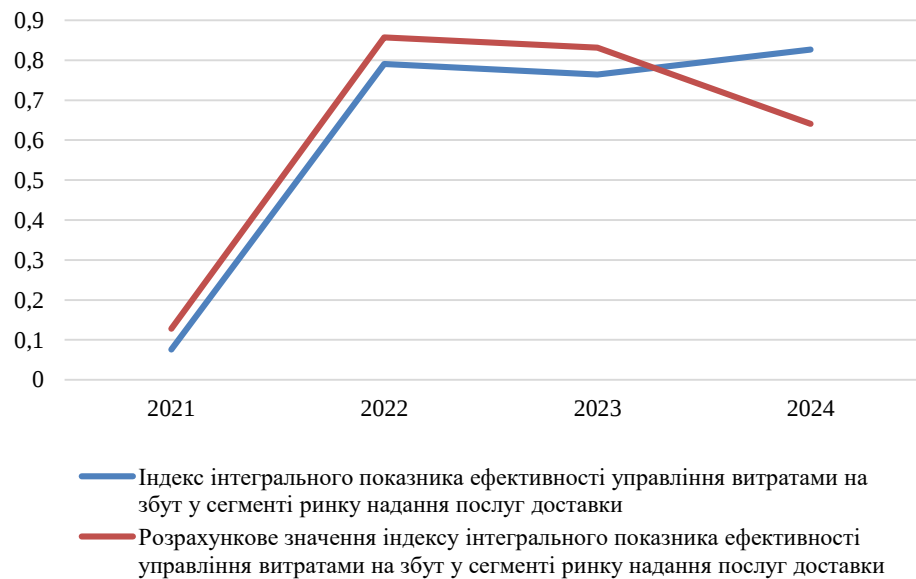


Рисунок 3.5 – Відображення розрахункового значення індексу інтегрального показника ефективності управління витратами на збут за сегментом ринку надання фірмових послуг ТОВ «НОВА ПОШТА»

Як можна судити з табл. 3.1 та рис. 3.5 значення аналізованого індексу менше одиниці. Окреслене свідчить про зниження ефективності використання грошових коштів і причиною є те, що темп зростання собівартості більший за темп зростання чистого доходу від реалізації продукції.

Тому пропонуємо визначити яка різниця повинна бути між темпом зростання чистого доходу від реалізації продукції та собівартістю для зростання аналізованого індексу. Дослідження пропонуємо проводити за гіпотезою яка була окреслена вище за розділом.

Проведено розрахунки по гіпотезі зростання темпу збільшення чистого доходу отриманого у секторі надання фінансових послуг та собівартості. Встановлено, що для забезпечення зростання індексу необхідно, щоб темп росту чистого доходу від реалізації фінансових послуг був на 0,05 част. од. більше ніж темп зростання собівартості.

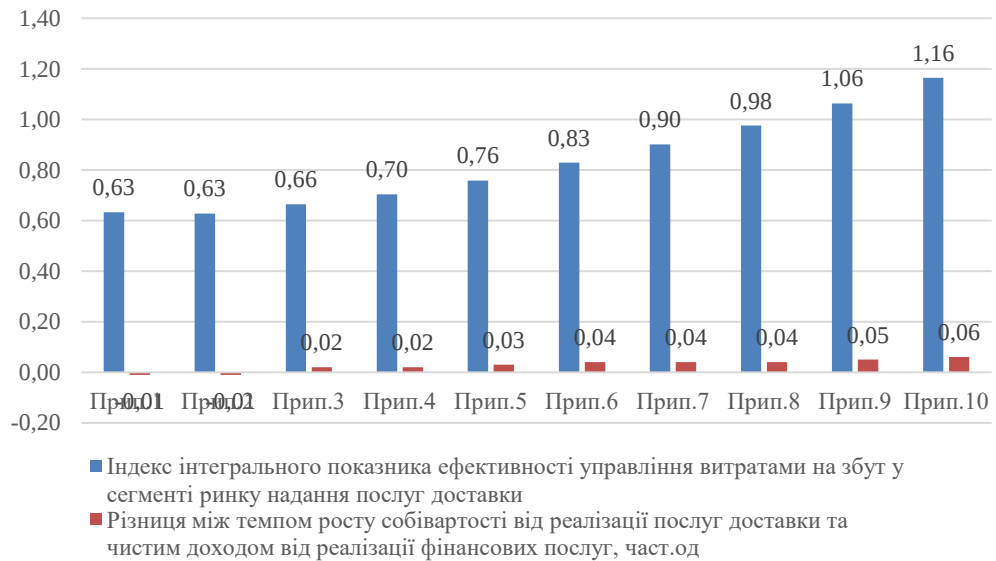


Рисунок 3.6 – Визначення межі різниці між темпами зміни чистого доходу від реалізації фінансових послуг та її собівартості для досягнення зростання аналізованого індексу ТОВ «НОВА ПОШТА»

Виходячи з вище сказаного, можна зробити висновок що проведений кореляційно-регресивний аналіз дозволяю виказати припущення, що зростання темпів росту чистого доходу дозволить підвиити ефективність управління операційними витратами. Окреслена гіпотеза підтверджується кореляційно-регресивними моделями залежності інтегральних показник ефективності використання втрат на збут від темпу росту чистого доходу від реалізації продукції та собівартості. Було виконано перевірку окресленої гіпотези та встановлено, що темп росту чистого доходу повинен бути на більший ніж темп росту собівартості на (0,03-0,05 част.од). Окреслене дозволить забезпечити значення індексу інтегрального показника ефективності використання втрат на збут більше одиниці. Тим самим можна підвищити ефективність управління витратами. Тому про розробці пропозицій пропонуємо детальніше дослідити операційні витрати та запропонувати напрямки зниження темпів їх зростання.

3.2. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності використання операційних витрат ТОВ «НОВА ПОШТА»

У попередньому параграфі було проведено кореляційно-регресивний аналіз ефективності використання операційних витрат. Встановлено, що для підвищення ефективності використання операційних витрати у розрізі як доставки посилок так і надання фінансових послуг необхідно забезпечити зниження собівартості та зростання доходу.

Загалом економічні середовище має ознаку постійного зростання вартості господарювання, а саме зростання собівартості є звичний процесом пов'язаним з інфляцією та іншими процесами. Економічні середовище України має ще більші ознаки нестабільності та невизначеності, тому пропонувати заходу зниження собівартості є нереалістичним. Тому пропонуємо акцентувати увагу на заходах які дозволять знизити темп зростання собівартості відносно його тренду.

Почнемо з розгляну адміністративних витрат ТОВ «НОВА ПОШТА», останні пропонуємо розглянути з позиції секторів економіки: доставки товарів та надання фінансових послуг. У табл. 3.3 наведено величину адміністративних витрат, що припадають на надання послуг доставки. Також розглянемо зміну адміністративних витрат наданням фінансових послуг (табл. 3.4).

Таблиця 3.3 – Адміністративний витрати, що припадають на надання послуг доставки ТОВ «НОВА ПОШТА»

Витрати, тис. грн	2020	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення 2024/2020
Зарплата та пов'язані з нею витрати	916602,4	1238845	1041563	2049179	2880536	214,2623
Інформаційно-консультатційні послуги	134292,6	152038,5	143550,9	174696,9	266429	98,39437

Витрати, тис. грн	2020	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення 2024/2020
Послігу аутсорсингу	122163,4	155730	102932,1	168911,5	241972,5	98,07278
Амортизація	88176,74	134422,7	69858,87	124026,6	172532,7	95,66692
Супроводження інформаційних систем	56672,97	67776,8	39837,83	60528,37	81681,68	44,12811
Послуги сторонніх організацій	43304,38	106904,4	29296,31	40249,91	72891,07	68,32263
Матеріальні витрати	17338,18	27643,74	16671,11	40275,76	51001,6	194,1578
Оренда	8056,288	10487,76	8706,475	31749,93	45595,63	465,9633
Послуги зв'язку	7954,629	5551,652	604,0729	18160,93	18378,84	131,0459
Інші витрати	67231,7	35963,22	73939,82	115949,2	161375,7	140,0293
Разом	1461793	1935364	1526961	2823728	3992394	173,1162

Отже аналіз складових адміністративних витрат показує, що протягом 2020-2024 величина адміністративних витрат, що припадає на надання послуг доставки зростає на 173,116%. Найбільше зростання спостерігаємо за витратами на оренду (+465,96%), зарплату та пов'язані з нею витрати (+214,26), матеріальні витрати (+194,15%), послуги зв'язку (+131,04%) інші витрати (+140,02%). Найменші зростання витрати має місце за супроводженням інформаційних систем (+44,12%).

Таблиця 3.4 – Адміністративний витрати, що припадають на надання фінансових послуг ТОВ «НОВА ПОШТА»

Витрати, тис. грн	2020	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення 2024/2020
Зарплата та пов'язані з нею витрати	210450,6	232375,8	236094,5	487226,6	709233,4	237,0071
Інформаційно-консультатційні послуги	30833,39	28518,54	32539,14	41537,1	65599,03	112,7532
Послігу аутсорсингу	28048,55	29210,98	23331,94	40161,52	59577,46	112,4083
Амортизація	20245,26	25214,28	15835,13	29489,4	42480,28	109,8283
Супроводження інформаційних систем	13012,03	12713,2	9030,169	14391,63	20111,32	54,55941
Послуги	9942,623	20052,55	6640,689	9570,088	17946,93	80,50501

Витрати, тис. грн	2020	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення 2024/2020
сторонніх організацій						
Матеріальні витрати	3980,821	5185,261	3778,893	9576,235	12557,4	215,4475
Оренда	1849,712	1967,237	1973,525	7549,075	11226,37	506,925
Послуги зв'язку	1826,371	1041,348	136,9271	4318,065	4525,161	147,7678
Інші витрати	15436,3	6745,783	16760,18	27568,85	39733,26	157,4014
Разом	335625,7	363025	346121,1	671388,6	982990,6	192,883

Аналіз адміністративних витрат, що припадають на надання фінансових послуг показують також значне зростання (+192,88%). Найбільше зростання маємо також за витратами на оренду (+506,925%). Зростання витрат на оплату праці становить 237,00%, матеріальних витрат на 215,44%, інших витрат на 157,4%. Загалом тенденція схожа із зростанням адміністративних витрат за сектором економіки надання послуг доставки.

Тому при розробці пропозицій пропонуємо розглянути можливість скорочення темпів росту величини адміністративних витрат за рахунок зниження витрати на Оренду. Можна запропонувати заходи, що окреслені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Пропозиції, що зниження витрат на Оренду приміщення ТОВ «НОВА ПОШТА»

Пропозиції	Характеристика	Орієнтовне зниження витрат
Оптимізація площ через перегляд планування	Провести аудит фактичного завантаження пунктів видачі, терміналів, офісів. Використати моделі компактного зонування, зменшити кількість «мертвих зон». За рахунок внутрішнього перепланування (без будівельних робіт) можна звільнити частину орендованих площ і відмовитися від них.	10-15% після аудиту
Консолідація функцій у межах існуючих площ	Об'єднання пунктів видачі з низьким трафіком у один — мультифункціональний. Перенесення частини адміністративних функцій до вже наявних приміщень терміналів, де є резерв площ. Спільне використання зон пакування або сортування.	5-15% на рік
Формат “мікророзділень” у партнерських точках	Без інвестицій у нерухомість можна частково перейти на формат: відділення у магазинах-партнерах, кіоски/мобільні стійки, робота через “поштомати” у вже орендованих приміщеннях партнерів.	20-25% на рік

Пропозиції	Характеристика	Орієнтовне зниження витрат
Оптимізація складів	Без інвестицій у будівництво можна зменшити орендні витрати шляхом: переходу на крос-докінг, щоб зменшити площі зберігання; збільшення оборотності вантажів, що зменшує потребу в довготривалому складуванні; тимчасова відмова від складів, які не забезпечують рентабельність.	5-15% на рік
Спільна оренда (co-locating)	Об'єднання з іншими компаніями (особливо FMCG, e-commerce) у спільні будівлі. Нова Пошта може займати лише частину площ, що скорочує витрати без інвестицій.	20-25% на рік

Перераховані вище пропозиції дозволять поступово скорочувати витрати на оренду приміщення і не потребують додаткових інвестицій. Виходячи із інформації про орієнтовне скорочення витрат можна запропонувати наступні варіанти скорочення:

песимістичний сценарій – скорочення витрат на перший прогностичний період на 5% і через три роки наростити скорочення до 15%;

оптимістичний сценарій – витрати у перший рік впровадження заходів скорочуються на 10% та через три роки темпи скорочення сягають 20%

оптимістичний сценарій - витрати у перший рік впровадження заходів скорочуються на 15% і на кінець третього року прогнозування маємо скорочення витрат до 25%.

Отже пропонуємо виконати прогнозування скорочення витрат при умові врахування прогностичного темпу росту витрат на оренду. Для окресленого було побудовано рівняння лінії тренду показника витрат на оренду (рис. 3.7).

Виходячи з рівняння лінії тренду маємо прогнозне значення зростання витрат на оренду: $12068 \times 6 - 10370 = 59338$ тис. грн. Окреслений обсяг витрат більший ніж витрати у 2024 р. на 4,42%. Також наступні два роки показують зростання витрат за рівнянням лінії тренду : другий прогностичний період до 71406 тис. грн (або на 20,3%); третій прогностичний період до 83474 тис. грн (або на 16,9%) (табл. 3.6).

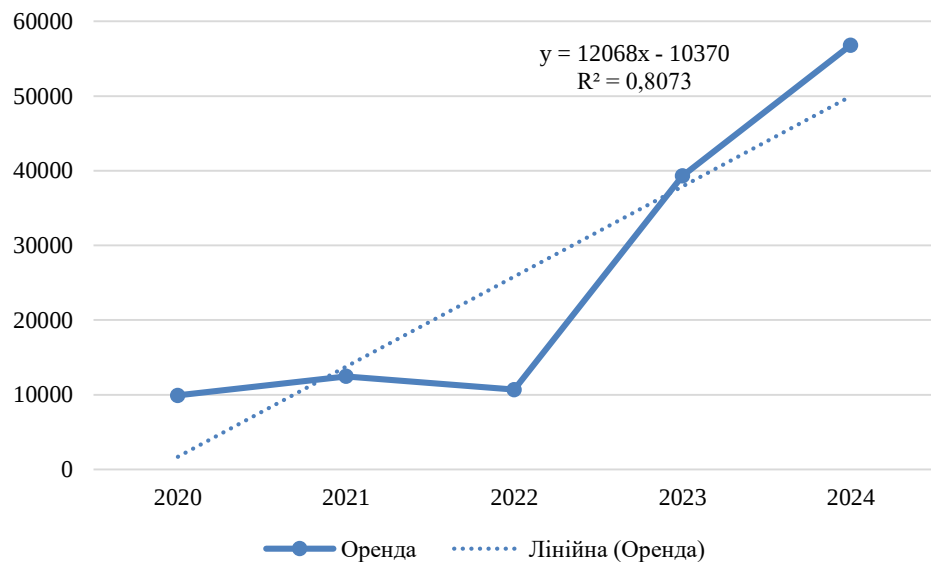


Рисунок 3.7 – Рівняння лінії тренду за показником витрат на оренду ТОВ «НОВА ПОШТА»

За умови впровадження окреслених пропозицій маємо можливість скоротити темп росту витрат на оренду за сценаріями. Обсяги скорочення витрати приведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Прогнозування витрат на оренду ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показник	Прогнозний період 1	Прогнозний період 2	Прогнозний період 3	Відносне відхилення	
				Прог.період 2 –Прог.пер. 1	Прог.період 3 – Прог.пер. 2
Прогнозові витрати на оренду за рівняннями лінії тренду	59338	71406	83474	20,34	16,90
Песимістичний сценарій	56371,1	64265,4	70952,9	14,00	10,41
Реалістичний сценарій	53404,2	60695,1	66779,2	13,65	10,02
Оптимістичний сценарій	50437,3	57124,8	62605,5	13,26	9,59

Отже маємо, що за умови впровадження песимістичного сценарію витрати на оренду у прогнозованому періоді 1 складатимуть 56371,1 тис. грн, що на 5% менше ніж при прогнозування витрати на основі рівнянні лінії тренду. У другому прогнозованому періоді маємо прогнозний обсяг витрат 64265,4 тис.

грн (що на 14% більше ніж у першому прогностному періоді). Разом з тим окреслена величина на 10% менше ніж прогноз зроблений за лінією тренду. У третьому прогностному періоді маємо обсяг витрат на оренду при розрахунку за лінією тренду 83474 тис. грн, а за умови реалізації запропонованих заходів 70952,9 тис. грн. Таким чином маємо скорочення темпів росту на 6,49% (16,9-10,41). Аналогічна ситуація спостерігається і за іншими двома сценаріями. Виходячи з цього можна стверджувати про доцільність розглянутих заходів (табл. 3.5).

Наступник кроком розглянемо можливість зниження темпів росту матеріальних витрат. Останні у більшості представлені у секторів надання послуг доставки. Виходячи з цього пропонуємо розглянути пропозиції.

Таблиця 3.7 – Пропозицій, щодо зниження матеріальних витрат ТОВ «НОВА ПОШТА»

Пропозиції	Характеристика	Орієнтовне зниження витрат
Оптимізація використання пакувальних матеріалів	Зменшення надмірного пакування - багато вантажів запаковуються «із запасом». Повторне використання чистих коробок та наповнювачів для внутрішніх переміщень.	5-10%
Заміна частини матеріалів на більш економні	більш тонку стрейч-плівку аналогічної міцності; скотч з оптимізованою шириною; стандартні коробки замість індивідуальних, якщо це не шкодить якості.	5-15%
Контроль залишків і норм списання матеріалів	Встановити чіткі ліміти на видачу пакувань, скотчу, маркерів, рукавичок. Регулярні звірки між фактом і обліковими даними. Виявлення відділень, де споживання матеріалів вищий за середній норматив.	2-5%
Зменшення витрат на канцелярські товари	Запровадити електронний документообіг там, де це можливо, використовуючи вже існуючі ІТ-інструменти. Перегляд норм видачі паперу, файлів, маркерів, ручок. Відмова від неефективних матеріалів (наприклад, зайвих бланків).	5-15%
Виявлення та усунення надмірного списання	Аналіз причин «нестач» матеріалів на окремих точках; Контроль правильності оформлення актів списання; Зменшення людського фактора шляхом простих інструкцій і чек-листів.	2-5%
Мотивація персоналу до економного використання матеріалів	система внутрішніх рейтингів відділень за рівнем витрат; нагороди/визнання за зниження витрат (нематеріальні - грамоти, подяки).	10-15%

Прогнозування скорочення витрат також пропонуємо здійснювати по трьом основним сценаріям: песимістичний сценарій скорочення перший рік 2% і наступні два роки зростання скорочення до 7%; реалістичний сценарій, скорочення у перший рік на 5% і далі до 10%; оптимістичний сценарій – у перший рік на 7% і надалі зростання до 15%.

Для прогнозування витрат на матеріали у наступних періодах пропонуємо дотримуватися раніше окресленої логіки. І почати з формування рівняння лінії тренду за матеріальними витратами (рис. 3.9).

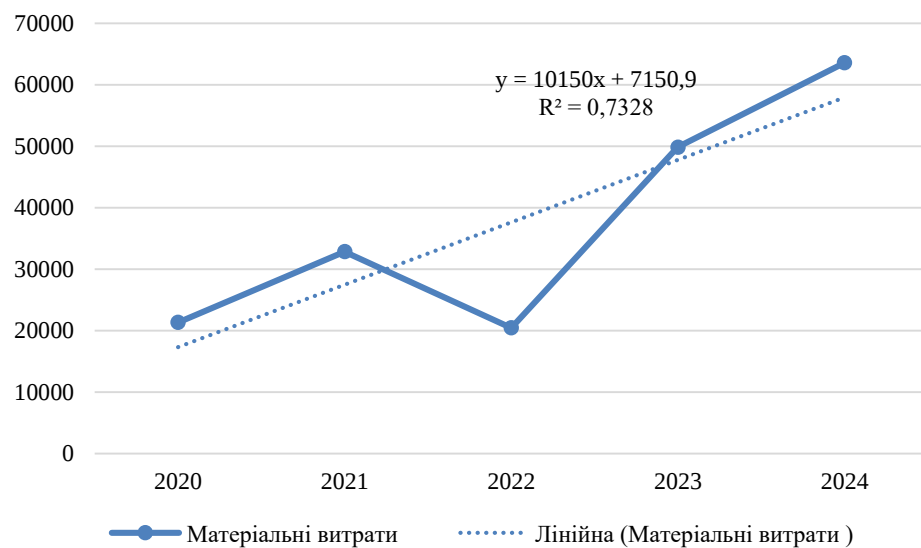


Рисунок 3.8– Рівняння лінії тренду за показником матеріальних витрат на оренду ТОВ «НОВА ПОШТА»

Виходячи з отриманого рівняння можна виконати прогнозування обсягу матеріальних витрат: $10150 \times 6 + 7150,9 = 68050,9$ тис. грн. Наступні роки аналогічним чином було проведено прогнозування матеріальних витрат. Результати розрахунків представлено у табл. 3.8

Таблиця 3.8 - Прогнозування витрат на оренду ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показник	Прогнозний період 1	Прогнозний період 2	Прогнозний період 3	Відносне відхилення	
				Прог.період 2 – Прог.пер. 1	Прог.період 3 – Прог.пер. 2
Прогнозові матеріальні витрати за	68050,9	78200,9	88350,9	14,92	12,98

Показник	Прогнозний період 1	Прогнозний період 2	Прогнозний період 3	Відносне відхилення	
				Прог.період 2 –Прог.пер. 1	Прог.період 3 – Прог.пер. 2
рівняннями лінії тренду					
Песимістичний сценарій	66689,882	74290,855	82166,337	11,40	10,60
Реалістичний сценарій	64648,355	72726,837	79515,81	12,50	9,33
Оптимістичний сценарій	63287,337	70380,81	75098,265	11,21	6,70

Отже виходячи з розрахунків маємо, що у перший прогнозний період за песимістичним сценарієм обсяг матеріальних витрат становить 66689,882 тис. грн., що на 2% менші ніж прогнозовані витрати за показником лінії тренду. У другому прогнозному періоді має обсяг матеріальних витрат 74290,855 тис. грн, що на 11,4% більше ніж у попередньому періоді. Разом з тим у порівнянні до прогнозованого значення за той самий період за допомогою рівняння лінії тренду маємо скорочення темпу росту матеріальних витрат на 3,52% (реалістичним сценарієм на 2,42%; за песимістичним сценарієм на 3,71%). Виходячи із окресленої логіки можна стверджувати про ефективність запропонованих заходів.

Наступним кроком переходимо до прогнозування загального обсягу адміністративних витрат виходячи із запропонованих заходів. Для цього побудовано рівняння лінії тренду статей адміністративних витрат (загальних без розподілу на сектори економіки). Окреслені рівняння зображено на графіку у Додатку А.

Використовуючи рівняння можна виконати прогнозування статей адміністративних витрат ТОВ «НОВА ПОШТА». Результати розрахунків приведено у табл. 3.9., де наведено обсяг адміністративних витрат виходячи із трьох сценаріїв. Таким чином, у перший прогнозований період значення адміністративних витрат за песимістичним сценарієм складає 5481276,182 тис. грн (що на 0,07% менше ніж прогнозовані без урахування пропозицій). У другому прогнозовану періоді за песимістичним сценарієм має обсяг

Таблиця 3.9 – Прогнозування адміністративних витрат ТОВ «НОВА ПОШТА»

Витрати, тис. грн	Прогнозний період 1			Прогнозний період 2			Прогнозний період 3		
	Песимістичн ий сценарій	Реалістичн ий сценарій	Оптимістичн ий сценарій	Песимістичн ий сценарій	Реалістичн ий сценарій	Оптимістичн ий сценарій	Песимістичн ий сценарій	Реалістичн ий сценарій	Оптимістичн ий сценарій
Зарплата та пов'язані з нею витрати	3797608	3797608	3797608	4396670	4396670	4396670	4995732	4995732	4995732
Інформаційно - консультатційні послуги	324851	324851	324851	361799	361799	361799	398747	398747	398747
Послугу аутсорсингу	292452	292452	292452	325133	325133	325133	357814	357814	357814
Амортизація	206574	206574	206574	227280	227280	227280	247986	247986	247986
Супроводження інформаційних систем	138948	138948	138948	190186	190186	190186	254326	254326	254326
Послуги сторонніх організацій	359195	359195	359195	916012	916012	916012	1862215	1862215	1862215
Матеріальні витрати	66689,882	64648,355	63287,337	74290,855	72726,837	70380,81	82166,337	79515,81	75098,265
Оренда	56371,1	53404,2	50437,3	64265,4	60695,1	57124,8	70952,9	66779,2	62605,5
Послуги зв'язку	213448	213448	213448	247217	247217	247217	280986	280986	280986
Інші витрати	25139,2	25139,2	25139,2	29352,4	29352,4	29352,4	33565,6	33565,6	33565,6
Разом	5481276,182	5476267,75	5471939,837	6832205,655	6827071	6821155	8584491	8577667	8569075
Прогнозовані адміністративні витрати (без урахування пропозицій)									
Розраховані на основі лінії тренду	5485604,1			6843256,3			8603196,5		

адміністративних витрат 6832205,65 тис. грн (що на 0,161% менші ніж прогнозовані без урахування пропозицій. У останньому прогнозовану періоді маємо значення адміністративних витрат 8584491 тис. грн за песимістичним сценарієм (менше на 0,217% за адміністративні витрати прогнозовані без урахування пропозицій).

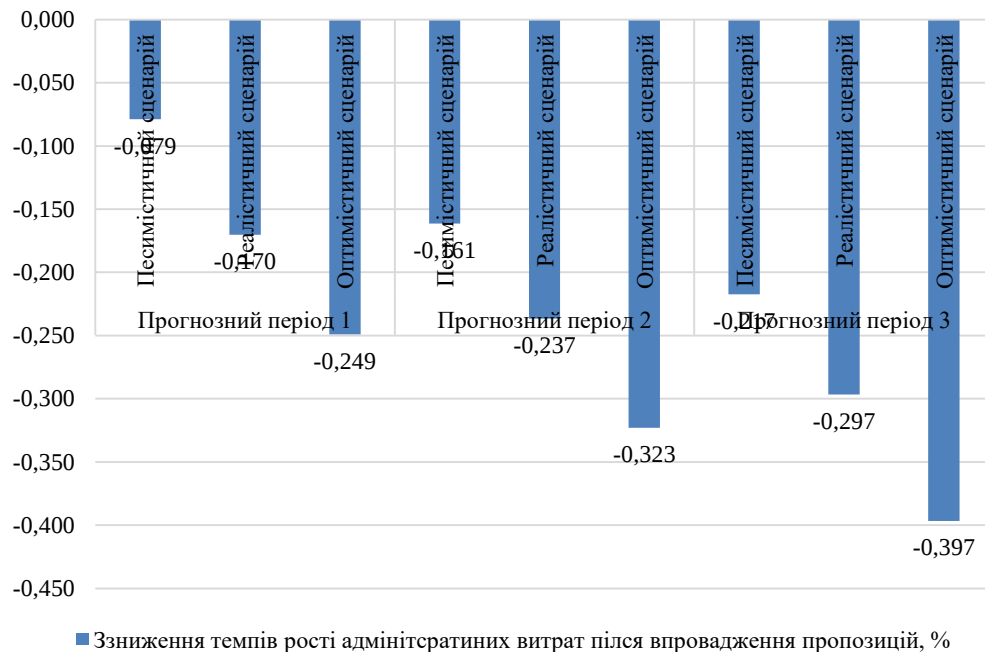


Рисунок 3.9 – Зниження темпів росту адміністративних витрат після впровадження пропозицій, %

Отже як свідчить розрахунки, зниження темпів росту адміністративних витрат маєм місце за всіма трьома прогнозними періодами. Резюмуючи вище наведене зазначимо, що протягом параграфу було розроблено пропозиції щодо зниження адміністративних витрат ТОВ «НОВА ПОШТА». При цього акцент поставлено на зниження як обсягу витрати на Оренду та Матеріали, а також на зниження темпів зростання адміністративних витрат. Розглянути три сценарії та виконані розрахунки прогнозованих значень за окресленими статтями та загалом адміністративних витрат. У наступному параграфі пропонуємо розглянути пропозиції щодо скорочення темпів росту витрат на збут та виконати прогнозування показників ефективності управління адміністративними витратами.

3.3. Визначення прогностного значення ефективності управління операційними витратами ТОВ «НОВА ПОШТА»

Перший кроком при оцінюванні ефективності управління операційними витратами є розробка пропозицій щодо зниження витрат на збут. При розробці пропозицій пропонуємо не виконувати поділ за секторами ринку. У табл. 3.10 наведено складові витрат на збут за 2020-2024 рр.

Таблиця 3.10 – Витрати на збут ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.

Показник, тис .грн	2020	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення 2024-2020, %
Зарплата та пов'язані з нею витрати	290653	352613	270718	579422	685706	135,919
Витрати на рекламу та маркетинг	92238	169605	119252	303053	335886	264,151
Матеріальні витрати	9809	103388	151578	209674	218541	2127,964
Амортизація	2099	33556	44442	110746	105284	4915,912
Інші витрати	31651	4178	2842	4335	7327	-76,851
Разом	426450	663340	588832	1207230	1352744	217,210

Виходячи із проведеного аналізу зростання за статтями витрат на збут можна констатувати зростання останніх на 217,2% тобто більше ніж 2 рази. Також зазначимо, що витрати на оплату праці протягом 2020-2024 рр. зростають у 1,35 рази, витрати на рекламу та маркетинг у 2,6 рази. Найбільше зростання відбувалось на матеріальними витратами у 2127 рази та за показником амортизації (у 4915,9 рази). Тому про розробці пропозицій пропонуємо окреслити заходи зниження витрати саме по окресленим статтям.

У табл. 3.11 наведено пропозиції зниження матеріальних витрат при здійсненні витрат на збут. Отже менший витрати на 10-15% можна за рахунок повторного використання матеріалів при забезпеченні внутрішніх перевезень. Також можна оптимізувати канцелярські витрати на 2-7% за рахунок скорочення паперових накладних та інших звітів. За умови централізації закупівлі матеріалів можна скоротити витрати на 15-20%.

Таблиця 3.11 – Пропозицій, щодо зниження матеріальних витрат та амортизації у розрізі витрат на збут ТОВ «НОВА ПОШТА»

Пропозиції	Характеристика	Орієнтовне зниження витрат
Матеріальні витрати		
Повторне використання матеріалів для внутрішніх перевезень	Вторинне використання коробок, піддонів та наповнювачів, які придатні до повторної експлуатації. Внутрішні перевезення не потребують «ідеального» пакування це дозволяє скоротити витрати на нові матеріали.	10-15%
Оптимізація витрат на канцелярські матеріали	Перехід на е-документообіг, використовуючи вже наявні ІТ-інструменти. Скорочення паперових накладних, актів і звітів. Жорсткі норми видачі канцелярських товарів.	2-7%
Централізація закупівель матеріалів	Об'єднання замовлень для зниження закупівельної ціни. Уникнення дрібних закупівель за завищеною ціною. Перегляд умов у постачальників з метою зниження вартості.	15-20%
Амортизація		
Передача невикористаних основних засобів в інші підрозділи	Виявлення обладнання, що не використовується у збуті (сканери, принтери, шафи, ваги, меблі). Передача на склади або інші відділи, де вони необхідні.	2-7%
Впровадження багатофункціональності обладнання	Без купівлі нових активів: об'єднання функцій наявної техніки, наприклад, переведення друку у спільні зони. видалення дублюючих робочих місць та зайвих засобів.	10-15%

Розглядаючи зниження витрати на амортизацію можна зазначити можливість скорочення на 5-10% за рахунок передачі невикористаних

основних засобів в інші підрозділи. За рахунок впровадження багатофункціонального обладнання можна скоротити витрати на 10-15%.

Отже можна запропонувати сценарії скорочення матеріальних витрати на амортизацію:

песимістичний сценарій, скорочення матеріальних витрат на 5% та амортизації на 2%;

реалістичний сценарій, скорочення матеріальних витрат на 10% та амортизації на 5%;

оптимістичний сценарій, скорочення матеріальних витрат на 15% та амортизації на 10%.

При чому підхід до скорочення залишаємо такий самий який окреслено по адміністративним витратам, тобто мова йде про скорочення темпу росту витрат. Тому прогнозування почнемо із визначення обсягу матеріальних витрат використовуючи рівняння лінії тренду. Окреслені рівняння наведені на рис. 3.10

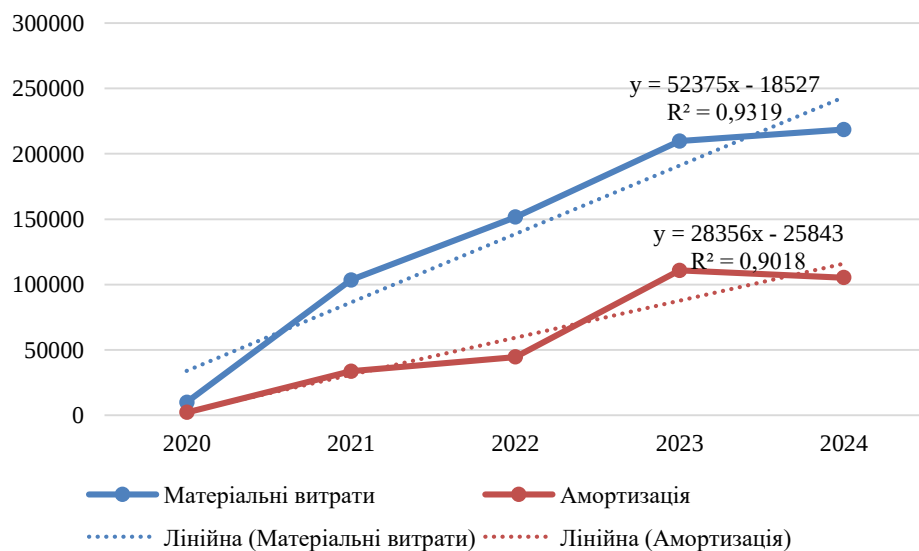


Рисунок 3.10 – Рівняння лінії тренду складових витрат на збут (матеріальних витрат та амортизації) ТОВ «НОВА ПОШТА»

Використовуючи рівняння лінії тренду, що наведені на рис. 3.10 маємо можливість виконати прогнозування обсягу витрат без урахування окреслених пропозицій (табл. 3.11).

Отже у перший прогнозний період обсяг матеріальних витрати буде складати:

$$Y=52375 \times X - 18527 ; Y=52375 \times 6 - 18527 ; Y=295723 \text{ тис. грн}$$

Таким чином визначено, що прогнозний обсяг матеріальних витрат як складової витрат на збут у перший прогнозний період становить 295723 тис. грн. Окреслений обсяг на 35,3% більше ніж обсяг аналогічних витрат у 2024 р. Також визначено прогнозні обсяги матеріальних витрат на другий та третій прогнозні періоди (348098 тис. грн. та 400473 тис. грн. відповідно).

Якщо проаналізувати темп росту матеріальних витрат у прогнозному періоду, то у другому маємо зростання відносно першого на 17%, а у третьому на 15% відносно другого. Таким чином можна спостерігати зниження темпів росту матеріальних витрат.

Наступним кроком виконаємо прогнозування матеріальних витрат за сценаріями їх скорочення за умови впровадження пропозицій (табл. 3.11). Результати прогнозування наведені у табл. 3.12. При прогнозуванні за песимістичним сценарієм було використано логіку зростання відсотку зниження витрат на матеріальних витрати за умови впровадження відповідних заходів. Аналогічна логіка присутня і за прогнозуванням витрат по реалістичному та песимістичному сценаріях.

Таблиця 3.12 - Прогнозування матеріальних витрат як складової витрат на збут ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показник	Прогнозний період 1	Прогнозний період 2	Прогнозний період 3	Відносне відхилення	
				Прог.період 2 – Прог.пер. 1	Прог.період 3 – Прог.пер. 2
Прогнозові матеріальні витрати за	295723	348098	400473	52375	52375

Показник	Прогнозний період 1	Прогнозний період 2	Прогнозний період 3	Відносне відхилення	
				Прог.період 2 –Прог.пер. 1	Прог.період 3 – Прог.пер. 2
рівняннями лінії тренду					
Песимістичний сценарій	280936,85	323731,14	360425,7	42794,29	36694,56
Реалістичний сценарій	266150,7	295883,3	320378,4	29732,6	24495,1
Оптимістичний сценарій	251364,55	278478,4	300354,75	27113,85	21876,35

Отже за умови реалізації песимістичного сценарію маємо прогнозне значення матеріальних витрат у першому прогнозному періоді 280936,85 тис. грн, у другому 323732,14 тис. грн і у третьому 360425,7 тис. грн. За реалістичним сценарієм маємо прогнозні значення обсягу матеріальних витрат : у перший прогнозний період 266150,7 тис. грн, у другий 295883,3 тис. грн та у третій 320378,4 тис. грн. Отже темп росту становить 11,8% та 8,2% відносно попередніх періодів. Розглядаючи оптимістичний сценарій маємо прогнозний обсяг матеріальних витрат: перший прогнозний період 251364,55 тис. грн, другий 278478,4 тис. грн та третій 300354,75 тис. грн. З усіх розглянутих сценаріїв маєм місце найменший темп росту 10,7% та 7,8%. (Додаток Б)

Наступним кроком пропонуємо визначити прогнозні значення обсягу амортизаційних відрахувань, як складової витрат на збут. На рис. 3.10 наведено рівняння лінії тренду зміни обсягу амортизації. Отже можна визначити прогнозну їх величину на 6 прогнозний період.

$$Y=28356 \times X - 25843 ; \quad Y=28356 \times 6 - 25843 ; \quad Y=144293 \text{ тис. грн.}$$

Отже за умови використання рівняння лінії тренду маємо зростання обсягу амортизації до 144293 тис. грн у першому прогнозному періоду, що на 37,1% більше ніж у 2024 р. Таке зростання є доволі великим та потребує

оптимізації. Тому пропонуємо у табл. 3.13 відобразити прогнозні значення амортизації за розглянутими вище сценаріями.

Таблиця 3.13 - Прогнозування амортизації як складової витрат на збут ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показник	Прогнозний період 1	Прогнозний період 2	Прогнозний період 3	Відносне відхилення	
				Прог.період 2 –Прог.пер. 1	Прог.період 3 – Прог.пер. 2
Прогнозована амортизація за рівняннями лінії тренду	144293	172649	201005	28356	28356
Песимістичний сценарій	141407,14	164016,55	186934,65	22609,41	22918,1
Реалістичний сценарій	137078,35	160563,57	180904,5	23485,22	20340,93
Оптимістичний сценарій	129863,7	148478,14	168844,2	18614,44	20366,06

Отже виходячи з отриманих розрахунків маємо прогнозні значення показників обсягу амортизації. Якщо акцентувати увагу на темпі росту обсягу амортизаційних витрат, то можна зазначити, що при прогнозуванні за допомогою лінії тренду маємо темп росту 37,1%, 19,1% та 16,7% відповідно. У Додатку Б зображено темп росту обсягу амортизації за трьома сценаріями. Встановлено, що за умови реалізації песимістичного сценарію маємо зниження темпу росту більше ніж на 2%. За іншими двома сценаріями також має зниження темпів росту.

Виходячи з вище наведеного можна переходити до прогнозування загального обсягу витрат на збут за трьома сценаріями. У табл. 3.14 наведено прогнозовані обсяги витрат на збут за три аналітичні періоди. Зазначимо, що складові витрат зарплата та пов'язані з нею витрати та витрати на рекламу та маркетинг прогнозувалися також на основі лінії тренду. Рівняння останніх наведені у Додатку В.

Отже маємо що у перший прогнозний період обсяг витрат на збут визначених без урахування пропозицій складає 1577958,11 тис. грн.

Таблиця 3.14 – Прогнозування витрат на збут ТОВ «НОВА ПОШТА»

Витрати, тис. грн	Прогнозний період 1			Прогнозний період 2			Прогнозний період 3		
	Песимістични й сценарій	Реалістични й сценарій	Оптимістични й сценарій	Песимістични й сценарій	Реалістични й сценарій	Оптимістични й сценарій	Песимістични й сценарій	Реалістични й сценарій	Оптимістични й сценарій
Зарплата та пов'язані з нею витрати	740900,000	740900,000	740900,000	842592,000	842592,000	842592,000	944284,000	944284,000	944284,000
Витрати на рекламу та маркетинг	390228,000	390228,000	390228,000	452302,000	452302,000	452302,000	514376,000	514376,000	514376,000
Матеріальні витрати	280936,85	266150,7	251364,55	323731,14	295883,3	278478,4	360425,7	320378,4	300354,8
Амортизація	141407,14	137078,35	129863,7	164016,55	160563,6	148478,1	186934,65	180904,5	168844,2
Інші витрати	6814,110	6814,110	6814,110	7154,816	7154,816	7154,816	6940,171	6940,171	6940,171
Разом	1560286,1	1541171,16	1519170,36	1789797	1758496	1729005,316	2012960,521	1966883,071	1934799
Прогнозовані витрати на збут (без урахування пропозицій)									
Розраховані на основі лінії тренду	1577958,11			1822795,816			2067078,171		

За умови урахування пропозицій маємо за перший прогностичний період: песимістичний сценарій, витрати на збут складають 1560286,1 тис. грн, що на 1.12% менше ніж без урахування пропозицій; за реалістичним сценарієм маємо витрати 1541171,16 тис. грн, що на 2,33% менше ніж без урахування пропозицій; оптимістичний сценарій – 1519170,36 тис. грн, що менше на 3,7%. Якщо аналізувати другий та третій прогностичні періоди то можна зробити висновок про більші темпи зниження росту витрат на збут. Отже запропоновані заходи є ефективні.

Наступним кроком можна переходити до прогнозування показників ефективності управління операційними витратами. Для цього пропонуємо використовувати розроблену методику (параграф 1.2) але розрахунки провести за умови провадження розроблених пропозицій.

Проведено прогнозування значення інтегральних показників ефективності управління операційними витратами та їх індексів за трьома сценаріями. Результати розрахунку представлено у табл. 3.14. Отже було проведено прогнозування індексів інтегральних показників ефективності управління операційними витратами. Розрахунки проведено за три прогностичні періоди та по трьом сценаріям. Також зроблено розподіл за секторами економіки, при чому прогнозування чистого доходу від реалізації послуг виконано за основі рівняння лінії тренду. Останні наведені у додатку В.

Отже маємо що за умови реалізації песимістичного сценарію індекси інтегральних показників більше ніж у порівнянні із індексами у 2024 р. Також зазначимо, що за реалістичним та оптимістичними сценаріями маємо поступове зростання індексів. Отже можна зробити висновок про підвищення ефективності управління операційними витратами.

У табл. 1.1 наведено рівні управління операційними витратами в залежності від значення індексів.

Виходячи з цього за умови реалізації песимістичного сценарію за сегментом ринку надання послуг доставки маємо позитивну динаміку: за індексом інтегрального показника ефективності

Таблиця 3.14 – Прогнозування індексів інтегральних показників ефективності управління операційними витратами ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показники	Прогнозний період 1			Прогнозний період 2			Прогнозний період 3		
	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Сегмент ринку надання послуг доставки (поштові та супутні послуги)									
Індекс інтегрального показника ефективності управління адміністративними витратами у сегменті ринку надання послуг доставки	0,92	0,95	0,97	0,94	0,97	0,98	0,978	0,99	1,02
Індекс інтегрального показника ефективності управління витратами на збут у сегменті ринку надання послуг доставки	1,059	1,06	1,069	1,061	1,069	1,074	1,072	1,069	1,079
Індекс інтегрального показника ефективності управління іншими операційними витратами у сегменті ринку надання послуг доставки	1,255	1,269	1,279	1,266	1,03	1,032	1,29	1,04	1,045
Індекс інтегрального показника рентабельності управління операційними витратами за сегментом ринку надання послуг доставки	0,89	0,91	0,94	0,91	0,945	0,954	0,92	0,956	1,02
Сегмент ринку надання фінансових послуг									
Індекс інтегрального показника ефективності управління адміністративними витратами у сегменті ринку надання фінансових послуг	0,854	0,869	0,912	0,88	0,89	0,92	0,902	0,93	0,945
Індекс інтегрального показника ефективності управління витратами на збут у сегменті ринку надання послуг доставки	0,829	0,869	0,896	0,836	0,875	0,92	0,845	0,91	0,936
Індекс інтегрального показника ефективності управління іншими операційними витратами у сегменті ринку надання фінансових послуг	0,044	0,048	0,05	0,054	0,055	0,655	0,059	0,061	0,69
Індекс інтегрального показника рентабельності управління операційними витратами за сегментом ринку надання фінансових послуг	0,749	0,779	0,789	0,79	0,82	0,85	0,82	0,86	0,9

управління адміністративними витратами у сегменті ринку надання послуг доставки маємо зростання з 0,92 до 0,978 част.од. Разом з тим рівень ефективності управління операційними витратами є «Ризиковий», але ступінь ризиковості скорочується;

індекс інтегрального показника ефективності управління витратами на збут у сегменті ринку надання послуг доставки зростає з 1,059 част.од до 1,072 част.од, рівень ефективності управління витратами на збут становить «Достатній»;

індекс інтегрального показника ефективності управління іншими операційними витратами у сегменті ринку надання послуг доставки зростає з 1,255 част.од до 1,29 част.од, отже рівень ефективності управління витратами становить «Достатній»;

індекс інтегрального показника рентабельності управління операційними витратами за сегментом ринку надання послуг доставки змінюється з 0,89 до 0,92 част.од. Разом з тим рівень ефективності управління операційними витратами є «Ризиковий», але ступінь ризиковості скорочується;

Зміна рівня ефективності управління операційними витратами спостерігається за умови реалізації оптимістичного сценарію за сегментом ринку надання послуг доставки. А саме індекси інтегральних показників досягають значення більше одиниці, отже рівень ефективності управління операційними витратами становить «Достатній». Таким чином розроблені заходи є ефективними.

Резюмуючи вище окреслене, протягом кваліфікаційної роботи було проведено розробку методики оцінювання ефективності управління операційними витратами. Запропоновано здійснювати оцінювання за допомогою інтегральних показників ефективності управління адміністративними витратами, витрати на збут, іншими операційними витратами та їх рентабельності. Запропоновано рівні ефективності управління витратами визначати на основі індексів інтегральних показників.

Окреслено рівні ефективності управління операційними витратами: «Достатній», «Недостатній» та «Ризиковий». Така градація допоможе швидко виявляти проблеми та розробляти ефективні рішення.

Результати оцінювання ефективності управління операційними витратами на ТОВ «НОВА ПОШТА» показали, що протягом 2020-2024 рр. темп росту операційних витрат перевищує темп росту чистого доходу від реалізації. В свою чергу окреслене має своє відображення на ефективності використання операційних витрат. Запропоновано заходи скорочення адміністративних витрат та витрат на збут. Виконано розрахунок прогнозних значень індексів інтегральних показників ефективності управління операційними витратами. Встановлено, що запропоновані заходи призводять до зростання рівня ефективності використання операційних витрат.

Висновок до розділу 3.

Отже, результати кореляційно-регресійного аналізу дають підстави стверджувати, що зростання темпів приросту чистого доходу позитивно впливає на ефективність управління операційними витратами. Побудовані моделі підтвердили існування статистично значущого зв'язку між інтегральним показником ефективності використання витрат на збут та темпами зростання чистого доходу й собівартості. Перевірка висунутої гіпотези показала, що темп зростання чистого доходу має перевищувати темп зростання собівартості на 0,03-0,05 част. од., що забезпечить значення інтегрального показника ефективності вище одиниці та, відповідно, підвищення загальної ефективності управління витратами. Таким чином, подальша робота має бути зосереджена на детальному аналізі операційних витрат і визначенні напрямів зниження темпів їхнього зростання під час розробки практичних пропозицій.

Встановлено, що зниження темпів росту адміністративних витрат маєм місце за всіма трьома прогностичними періодами. Резюмуючи вище наведене зазначимо, що протягом параграфу було розроблено пропозиції щодо зниження адміністративних витрат ТОВ «НОВА ПОШТА». При цьому акцент поставлено на зниження як обсягу витрати на Оренду та Матеріали, а також на зниження темпів зростання адміністративних витрат. Розглянути три сценарії та виконані розрахунки прогнозованих значень за окресленими статтями та загалом адміністративних витрат.

У межах песимістичного сценарію для сегмента ринку надання послуг доставки спостерігається позитивна динаміка зміни інтегральних показників ефективності управління операційними витратами. Зокрема, індекс ефективності адміністративних витрат зріс з 0,92 до 0,978 част. од., що свідчить про поступове зменшення ступеня ризиковості, хоча рівень ефективності все ще залишається у межах категорії «Ризиковий». Аналогічна тенденція спостерігається й щодо загального індексу рентабельності управління операційними витратами, який підвищився з 0,89 до 0,92 част. од.

Ефективність управління витратами на збут у цьому сегменті є «Достатньою», адже індекс зростає з 1,059 до 1,072 част. од. Подібну ситуацію демонструють і інші операційні витрати: їх інтегральний показник збільшується з 1,255 до 1,29 част. од., що також відповідає рівню «Достатній».

За умов реалізації оптимістичного сценарію всі інтегральні показники перевищують одиницю, що дозволяє зробити висновок про достатній рівень ефективності управління операційними витратами. Це підтверджує результативність запропонованих заходів.

Підсумовуючи виконане дослідження, зазначимо, що у кваліфікаційній роботі було розроблено методику оцінювання ефективності управління операційними витратами на основі системи інтегральних показників - для адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат та їх рентабельності. Визначено три рівні ефективності - «Достатній»,

«Недостатній» та «Ризиковий», що дозволяє оперативно діагностувати проблемні зони та формувати управлінські рішення.

Результати аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2020–2024 рр. показали, що темпи зростання операційних витрат випереджають темпи зростання чистого доходу, що негативно позначається на рівні ефективності їх використання. Запропоновані заходи щодо оптимізації адміністративних витрат і витрат на збут, а також прогностичні розрахунки інтегральних показників продемонстрували, що впровадження цих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління операційними витратами компанії.

ВИСНОВКИ

У межах цього параграфа було ґрунтовно досліджено зміст управління операційними витратами та уточнено його сутність. Встановлено, що управління операційними витратами є цілісним і системним процесом, який включає планування, контроль, аналіз і оптимізацію витрат, пов'язаних із повсякденною діяльністю підприємства. Основною його метою є забезпечення ефективного використання ресурсів, підвищення результативності роботи та зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання.

Розкрито також зміст оцінювання ефективності управління операційними витратами. Це процес, що базується на регулярному вимірюванні, порівнянні та аналізі результатів управлінських дій, спрямованих на формування структури та обсягів витрат. Таке оцінювання дозволяє визначити, наскільки витрати впливають на фінансові результати підприємства та чи відповідає їх рівень установленим плановим або нормативним параметрам.

У роботі запропоновано методику оцінювання ефективності управління операційними витратами, що ґрунтується на розрахунку індексів інтегральних показників: ефективності управління адміністративними витратами, витратами на збут, іншими операційними витратами та рентабельністю їх використання. Отримані індекси дозволяють визначити загальний рівень ефективності управління витратами.

Установлено три рівні ефективності: «Достатній» — індекс перевищує одиницю; «Недостатній» — індекс дорівнює одиниці; «Ризиковий» — індекс є нижчим за одиницю.

Кожний із цих рівнів визначає необхідність формування відповідної управлінської стратегії щодо витрат, з особливою увагою до випадків, коли

підприємство перебуває на «ризиковому» або, навпаки, прагне утримати «достатній» рівень ефективності.

Отже, запропонований підхід є важливим інструментом для комплексного аналізу операційних витрат і розробки ефективних рішень з їх оптимізації.

Підсумовуючи результати аналізу техніко-економічних показників ТОВ «Нова Пошта», можна констатувати певне зниження ефективності діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Це підтверджується низкою тенденцій. По-перше, темпи зростання чистого доходу від реалізації виявилися нижчими, ніж темпи зростання собівартості, що свідчить про погіршення маржинальності. По-друге, незважаючи на збільшення валового прибутку, чистий фінансовий результат зменшився, що може вказувати на приріст операційних або фінансових витрат. По-третє, скорочення рівня рентабельності діяльності додатково підтверджує наявність проблем у системі управління витратами.

З огляду на це виникла необхідність у детальному дослідженні структури собівартості за сегментами та аналізі динаміки операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2020–2024 рр. Проведене дослідження показало суттєве зростання витрат у всіх їх основних групах. Найбільше збільшення зафіксовано за адміністративними витратами, які за два роки зросли майже утричі. Така тенденція потребує глибшого аналізу причин та факторів, що її формують.

Ще більш різке зростання характерне для витрат на збут - понад у 60 разів за досліджуваний період, з піковим приростом у 2021 році. Це частково пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації фінансових послуг, однак наявні диспропорції вимагають додаткових пояснень. Інші операційні витрати у сегменті фінансових послуг також продемонстрували значне збільшення - у 9,5 рази, що свідчить про активізацію цього напрямку діяльності.

Таким чином, зростання витрат, з одного боку, погіршує фінансові результати, але з іншого - відображає інтенсивний розвиток фінансових

сервісів компанії, обсяги реалізації яких зросли більш ніж удвічі. Надалі необхідно здійснити детальне оцінювання ефективності управління витратами та розробити рекомендації щодо стримування темпів їх зростання та підвищення результативності управлінських рішень.

У межах дослідження було проаналізовано ефективність управління операційними витратами ТОВ «Нова Пошта» та розроблено методичний підхід до їх оцінювання на основі системи інтегральних показників. Запропонована методика передбачає комплексну оцінку адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, а також їх рентабельності, що дозволяє формувати цілісне уявлення про рівень ефективності управлінських рішень у сфері витрат.

У роботі визначено три рівні ефективності управління операційними витратами - «Достатній», «Недостатній» та «Ризиковий». Така градація забезпечує можливість своєчасно виявляти проблемні ділянки та спрямовувати управлінські заходи на їх усунення. Проведений аналіз показав, що протягом 2020–2024 рр. темпи зростання операційних витрат компанії перевищували темпи зростання чистого доходу, що негативно вплинуло на загальний рівень ефективності їх використання.

Разом з тим розроблені заходи щодо оптимізації адміністративних витрат та витрат на збут, а також розрахунки прогнозних значень інтегральних показників довели можливість підвищення ефективності управління витратами. Аналіз сценаріїв розвитку сегмента доставки показав, що навіть у песимістичному варіанті відбувається поступове покращення показників, а в умовах оптимістичного сценарію всі інтегральні індекси перевищують одиницю, підтверджуючи результативність запропонованих управлінських рішень.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що запропонована методика оцінювання ефективності управління операційними витратами є дієвим інструментом для діагностики та підвищення ефективності діяльності підприємства. Її практичне застосування дозволяє

обґрунтовувати рішення щодо оптимізації витрат, підвищення їх рентабельності та забезпечення стійкого розвитку компанії у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Христенко Л., Велитченко О., Трифонова О. Стратегії управління операційними витратами в контексті сталого розвитку підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №4 (44). С.667-682. URL : <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/22295/22266> (дата звернення: 3.11.2025).
2. Григорова З. В., Кваско А.В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління: науково-практичний журнал*. 2021. Вип. 72, №2. С. 18-24. URL: <https://ela.kpi.ua/items/9e569073-3c10-4531-944e-fe3e7d956a7b> (дата звернення: 3.11.2025)
3. Костецька Н. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1035/992> (дата звернення: 3.11.2025)
4. Кубік В. Д., Шерер І. Л. Управління операційними витратами підприємства з метою забезпечення прибутковості. *Corporate governance: strategies, processes, technology*. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-145-9-21> (дата звернення: 3.11.2025).
5. Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1929> (дата звернення: 3.11.2025).
6. Мірзоева, Т. Томашевська, О. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4437> (дата звернення: 3.11.2025).

7. Пархоменко Л. А. Поняття, класифікація та функції витрат. The modern trends in the development of business social responsibility. 2021. С.49-53. URL: <https://lib.udau.edu.ua/items/6d5c963c-6ebe-4ff7-9fb8-cf414e545bad/full> (дата звернення: 3.11.2025).

8. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. 2020. 448 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/25408.pdf> (дата звернення: 3.11.2025)

9. Топило В.А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8140>. (дата звернення: 3.11.2025)

10. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10010> (дата звернення: 3.11.2025).

11. Глушач Ю., Фальченко О. Методичні аспекти обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у вітчизняній та зарубіжній обліковій практиці. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип.29 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/587/563> (дата звернення: 3.11.2025).

12. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. №4(115). С. 140-147. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/aac98bcd-46fe-4a9d-8af6-685b5d54babc/content> (дата звернення: 3.11.2025).

13. Ковальова О. Управління витратами господарської діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. №6(61). С. 85-95.

14. Ляшко І.І., Єременко О.М. Дослідження методів управління витратами на сучасних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип.4(04). С. 163-166.
15. Сугак Т.М., Бегаль З. О. Управління витратами підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2020. №10 (232). С. 141-149. URL: https://economicscience.net/wp-content/uploads/2022/02/10.20_topik_Sygak-T.M.-Begal-Z.O.141-149.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
16. Матвєєва Н. М., Славута О. І. Управління витратами : навч. посібник. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 157 с.
17. Гапоненко А.Л., Савельєва М.В. Теорія управління. URL: https://stud.com.ua/31796/menedzhment/teoriya_upravlinnya (дата звернення: 10.11.2025)
18. Турило А. М., Кравчук Ю. Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 120 с.
19. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб. , 2017. 166 с. URL : <https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Upravlyannya-vitratami-CHorna-M.-V..pdf> (дата звернення: 10.11.2025)
20. Супрун Д. В. Удосконалення управління операційними витратами бізнес-організації : бакалавр. диплом. робота : 073, Менеджмент / Супрун Дарія Вадимівна ; наук. керівник Барабась Д. О. ; КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Ф-т економіки та управління, Каф. менеджменту. Київ, 2025. 65 с. URL : <https://ir.kneu.edu.ua/items/bd660a0a-b23e-4d74-8b69-a1bad5359f97> (дата звернення: 10.11.2025)
21. Карінцева О. І., Харченко М. О., Тарасенко С. В., Дейнека А. В., Ярош О. М. Оптимізація витрат українського бізнесу в умовах сучасних викликів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. Випуск 3 (117). С. 26-34. URL : <file:///C:/Users/Asus/Downloads/411->

[%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-385-1-10-20250928.pdf](#) (дата звернення:

3.11.2025)

22. Фінансова Звітність ДЕРЖАВНОГО СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЛІСИ УКРАЇНИ»: веб-сайт. <https://e-forest.gov.ua/> , URL : <https://e-forest.gov.ua/finansova-zvitnist-za-2024-rik/> (дата звернення: 3.11.2025).

23. Латишева О. В., Касьянюк С. В., Голубова І. В., Хаджийський Є. А. Витрати підприємства: можливості управління та оптимізації на основі функціонального моделювання та перепроєктування бізнес-процесів. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 67–72 URL : <http://www.venu-journal.org/download/2019/2/11-Latysheva.pdf> (дата звернення: 3.11.2025).

24. Семчук І. В., Мазур В. Г. Шляхи підвищення ефективності управління витратами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 544 URL : <http://global-national.in.ua/issue-22-2018/30-vipusk-22-kviten-2018-r/3956-semchuk-i-v-mazur-v-g-shlyakhi-pidvishchennya-efektivnosti-upravlinnya-vitratami-na-pidpriemstvi> (дата звернення: 3.11.2025).

25. Пелагей О. Р. Класифікація факторів впливу на витрати підприємства. *Харківський національний економічний університет імені Сергія Кузнеця*. 2018. № 21. С. 45–49. URL : <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/4684/1/%D0%9F%D0%B5%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B5%D0%B9%20%D0%A2.%D0%AE.%20%D0%9A%D0%9B%D0%90%D0%A1%D0%98%D0%A4%D0%86%D0%9A%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF%20%D0%A4%D0%90%D0%9A%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%86%D0%92%20%D0%92%D0%9F%D0%9B%D0%98%D0%92%D0%A3%20%D0%9D%D0%90%20%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%98%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90.pdf> (дата звернення: 3.11.2025).

26. Чорній Б. І. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. № 2. URL : <https://www.inter-nauka.com/ua/issues/economic2024/2/9518> (дата звернення: 3.11.2025).

27. Гуріна Н. В. Класифікація витрат підприємства для потреб управління. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 10. С. 268–271.

28. Костецька Н. І. Класифікація витрат як основа формування стратегії зниження витрат підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2005. № 6, Т.1. С. 71–75.

29. Чаюн І. О. Актуальні проблеми управління поточними витратами підприємства. *Економічні студії*. 2017. №2 (15). С. 111-114. URL : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/709428.pdf> (дата звернення: 3.11.2025)

30. Кузнецова С.О., Котелевська А.П. Сучасні проблеми та шляхи вдосконалення управлінського обліку витрат підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 45. С. 188-192. URL : <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50940> (дата звернення: 3.11.2025)

31. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/75.pdf (дата звернення: 3.11.2025).

32. Олініченко К.С. Економічні аспекти еволюції поглядів на управління витратами. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Економічні науки*. 2007. № 1. С. 37-39.

33. Лучик С.Д. Особливості автоматизації обліку витрат виробництва. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2014. №4. С. 209 - 217.

34. Лепетюха Н.В., Рудська І.О. Інтегральна оцінки ефективності функціонування підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 14. С.424 – 429. URL : <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/88.pdf> (дата звернення: 3.11.2025)

35. Остапенко Т. Класифікація витрат підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1(8). С. 238–246.

36. Базильчук О. А. Астаф'єва К. О. Аналіз забезпеченості ТОВ «НОВА ПОШТА» власними оборотними ресурсами. *Модернізація та сучасні українські і світові наукові дослідження*. матеріали IX Міжнародної студентської наукової конференції ,м.Житомир, 16 травня, 2025 рік. Вінниця: ТОВ« УКРЛОГОС Груп», 2025. С.18-20. URL : <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-16.05.2025/132> (дата звернення: 3.11.2025)

37. Астаф'єва К. О. Жмура Д.С. Оцінювання ефективності управління витратами за умови врахування енергозберігаючих технологій. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences*. VII International Scientific and Practical Conference. 18 October, 2024. Cambridge, 2024. Р. 40-42 URL : <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/issue/view/28/28> (дата звернення: 3.11.2025.)

38. Нікульнікова Г. В., Бондарчук О. М., Астаф'єва К. О. Економічне оцінювання інвестиційних проектів енергозберігаючих технологій. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 86. № 1. С. 7-13. URL:https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.007 (дата звернення: 04.11.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

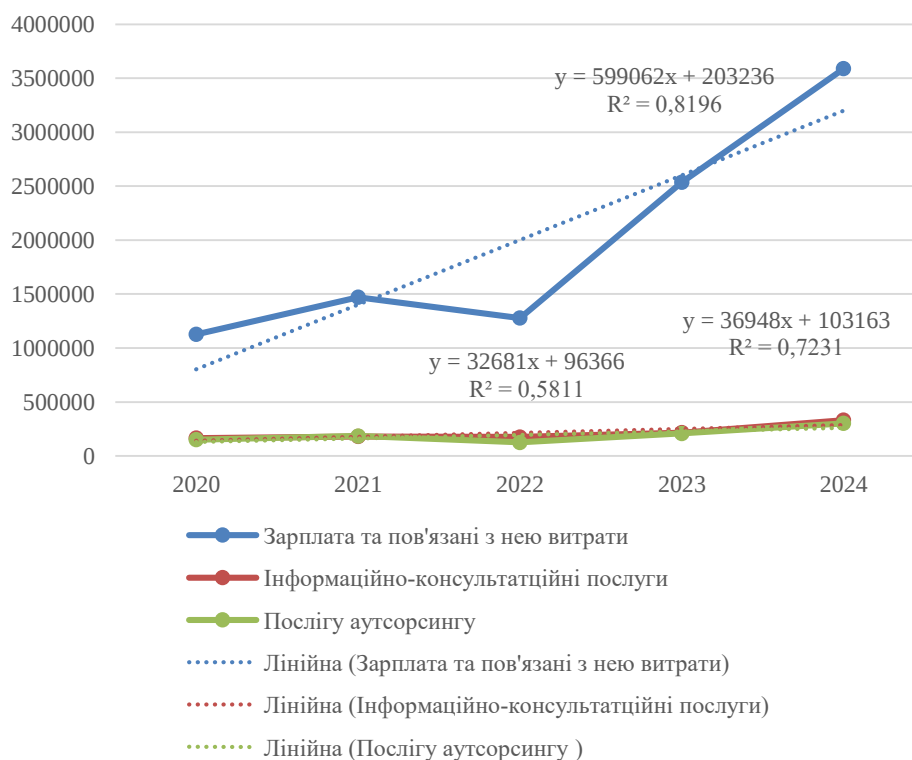


Рисунок 1 – Рівняння лінії тренду статей адміністративних витрат ТОВ «НОВА ПОШТА» (частина 1)

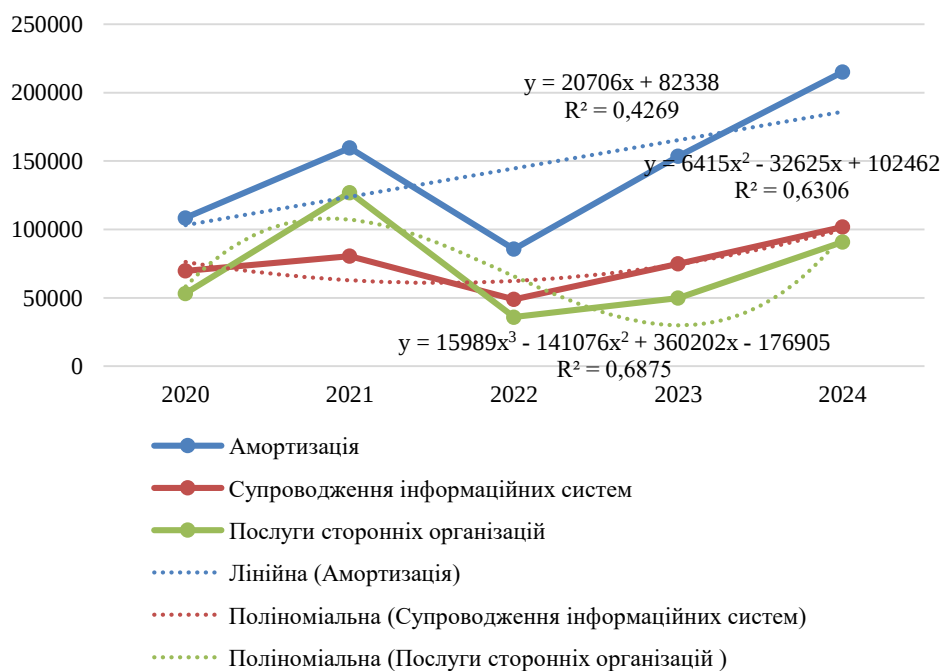


Рисунок 2 – Рівняння лінії тренду статей адміністративних витрат ТОВ «НОВА ПОШТА» (частина 2)

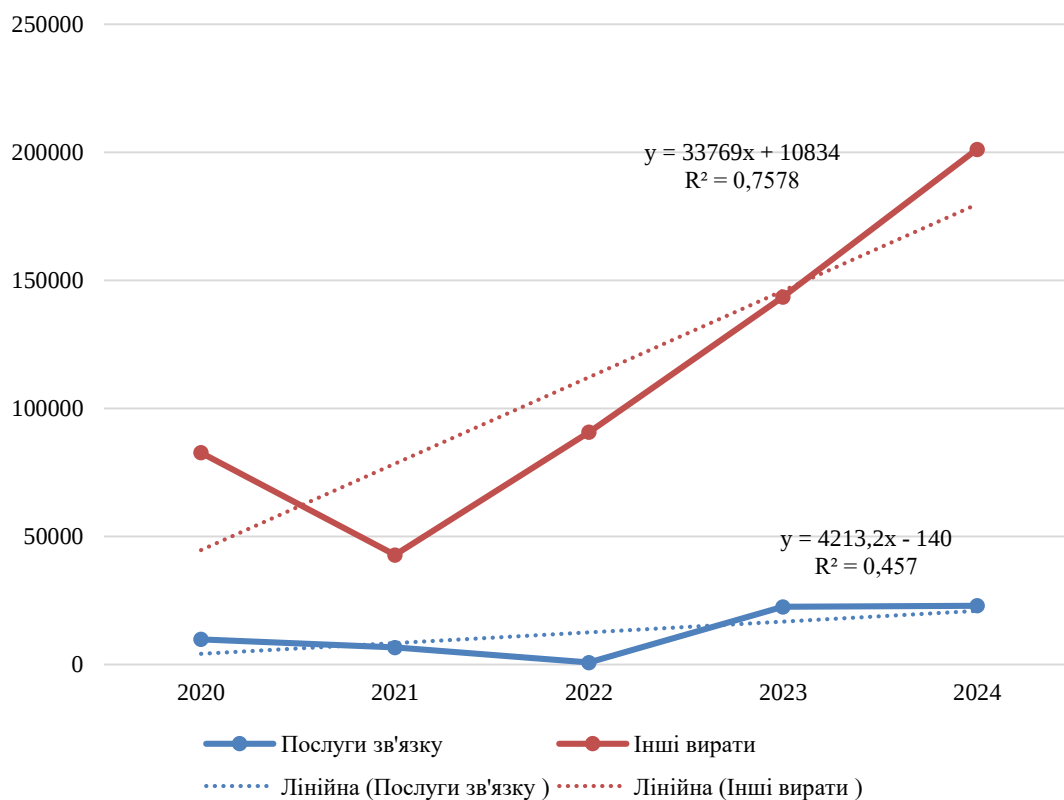


Рисунок 3 – Рівняння лінії тренду статей адміністративних витрат ТОВ «НОВА ПОШТА» (частина 3)

ДОДАТОК Б

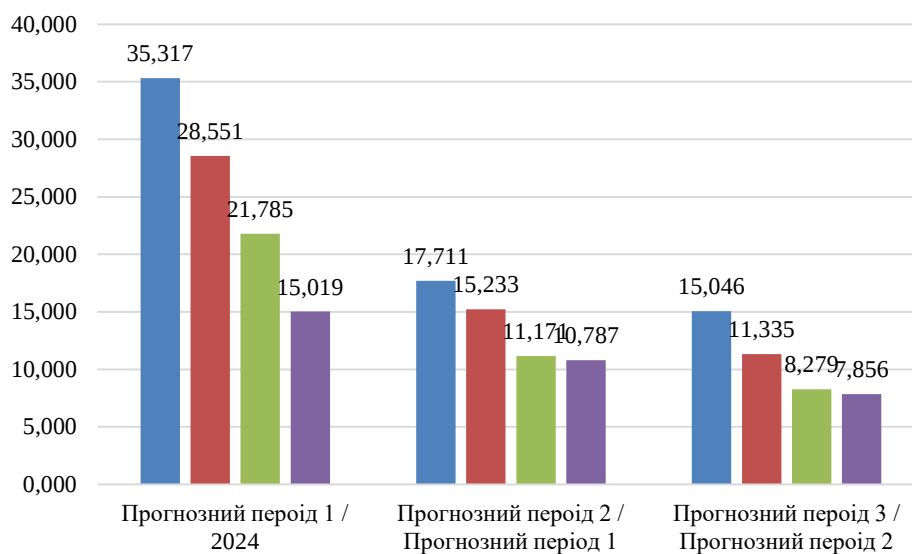


Рисунок 1. – Темп росту матеріальних витрат як складової витрат на збут ТОВ «НОВА ПОШТА»

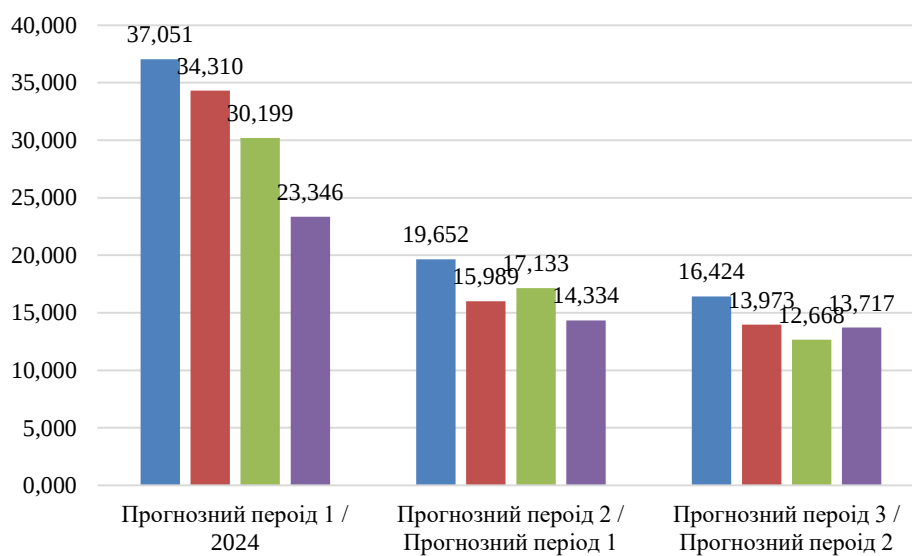


Рисунок 2. – Темп росту амортизації як складової витрат на збут ТОВ «НОВА ПОШТА»

ДОДАТОК В

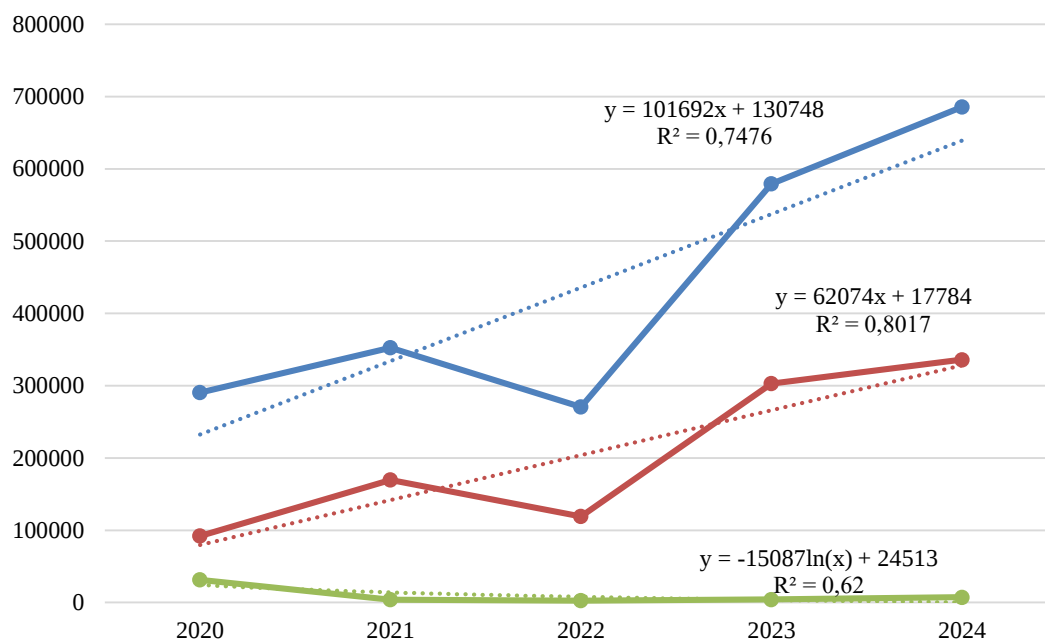


Рисунок 1 – Рівняння лінії тренду статей витрат на збут ТОВ «НОВА»

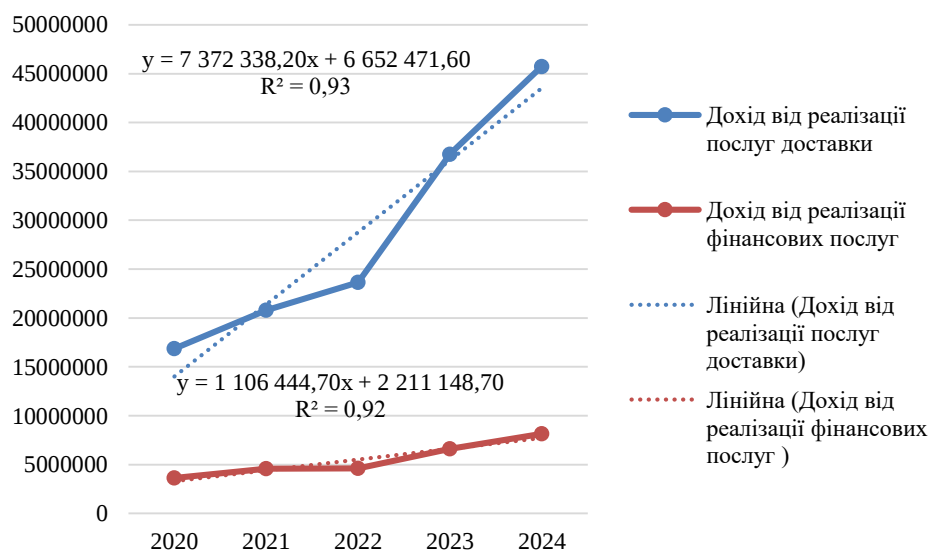


Рисунок 2 - Рівняння лінії тренду доходу від реалізації послуг ТОВ «НОВА»

ДОДАТОК Г



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

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Територія: Київська

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту

Середня кількість працівників: 33 354

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

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2025	01	01
31316718		
8036100000		
240		
52.29		

V

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801007

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	18	1000	245 252	234 184
первісна вартість		1001	465 528	490 533
накопичена амортизація		1002	(220 276)	(256 349)
Незавершені капітальні інвестиції	20	1005	3 528 058	2 962 616
Основні засоби	19	1010	12 120 922	18 620 273
первісна вартість		1011	17 068 310	25 448 379
знос		1012	(4 947 388)	(6 828 106)
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	21	1035	4 630	3 052
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	22	1045	162 045	256 209
Гудвіл		1050	-	-

Продов. додатку Г



Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	23	1090	1 009 063	1 292 651
Усього за розділом I		1095	17 069 970	23 368 985
II. Оборотні активи				
Запаси	24	1100	555 913	492 382
Виробничі запаси		1101	511 462	440 143
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	44 451	52 239
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25	1125	1 241 218	1 707 118
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	26	1130	210 321	194 713
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	27	1135	226 432	418 796
у тому числі з податку на прибуток		1136	95	33 484
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	62 605	114 551
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	26	1155	678 293	1 175 213
Поточні фінансові інвестиції	28	1160	106 089	9 858
Гроші та їх еквіваленти	29	1165	6 554 017	9 089 346
Готівка		1166	618 688	497 065
Рахунки в банках		1167	5 247 417	6 978 490
Витрати майбутніх періодів		1170	47 204	106 562
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:		1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	9 682 092	13 308 539
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	26 752 062	36 677 524

Продов. додатку Г



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	30	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	31	1410	92 953	140 359
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	65 652	113 058
Резервний капітал		1415	17 752	99
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	10 145 105	12 585 749
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Неконтрольована частка		1490	618 784	558 090
Усього за розділом I		1495	10 879 248	13 288 951
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	32	1510	1 912 643	5 074 709
Інші довгострокові зобов'язання	32	1515	2 424 238	2 823 000
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:		1531	-	-
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	-	-
Усього за розділом II		1595	4 336 881	7 897 709
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	32	1600	35 000	120 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	32	1610	3 424 290	5 341 307
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	33	1615	1 870 939	1 937 739
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	34	1620	886 293	1 248 295
у тому числі з податку на прибуток	34	1621	316 624	433 644

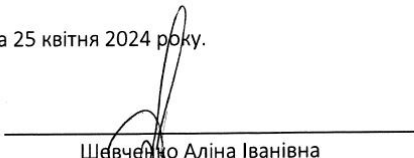
Продов. додатку Г



розрахунками зі страхування		1625	114 271	165 395
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	761 453	997 022
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	73 349	112 747
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	36	1640	883 928	1 316 791
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	35	1660	897 420	978 060
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	37	1690	2 588 990	3 273 508
Усього за розділом III		1695	11 535 933	15 490 864
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	26 752 062	36 677 524

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 25 квітня 2024 року.


 Бульба Олександр Миколайович
 Директор


 Шевченко Аліна Іванівна
 Головний бухгалтер

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

Продов. додатку Г



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

Коди		
2025	01	01
31316718		

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2024 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801008

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)	8	2000	54 247 287	43 670 641
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестраховування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9	2050	(40 130 254)	(31 494 507)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	14 117 033	12 176 134
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	10	2120	571 565	403 344
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	11	2130	(4 975 385)	(3 495 117)
Витрати на збут	12	2150	(1 426 972)	(1 234 713)
Інші операційні витрати	13	2180	(627 748)	(558 309)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-

Продов. додатку Г



витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	7 658 493	7 291 339
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	14	2220	224 023	276 026
Інші доходи	16	2240	53	34 153
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	15	2250	(1 785 032)	(1 117 868)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	16	2270	(1 164 031)	(981 144)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	4 933 506	5 502 506
збиток		2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	17	2300	(1 120 451)	(1 223 659)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	3 813 055	4 278 847
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	53 219	67 932
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	53 219	67 932
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	53 219	67 932
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	3 866 274	4 346 779
Чистий прибуток (збиток), що належить:				
власникам материнської компанії		2470	2 813 346	3 479 558
неконтрольованій частці		2475	999 709	799 289
Сукупний дохід, що належить:				
власникам материнської компанії		2480	2 860 752	3 541 796
неконтрольованій частці		2485	1 005 522	804 983

Продов. додатку Г



III. Елементи операційних витрат

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 015 453	3 768 102
Витрати на оплату праці		2505	14 383 793	11 235 271
Відрахування на соціальні заходи		2510	2 540 857	2 038 427
Амортизація		2515	3 401 659	2 520 407
Інші операційні витрати		2520	23 818 597	17 220 439
Разом		2550	47 160 359	36 782 646

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	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	-	-

Булба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер