

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
НОВІТНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ КОМПАНІЇ**

Студента 2-го курсу магістратури денної форми навчання  
спеціальності 051 Економіка  
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу  
Шангар Вадим Сергійович

Науковий керівник  
д.е.н., професор Филюк Галина Михайлівна

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань



Студента

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства від  
09.05.2025 р., протокол №12.

Завідувач кафедри економіки підприємства,  
доктор економічних наук, професор  
Филюк Галина Михайлівна

---

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1. Сутність та класифікація витрат підприємства .....	6
1.2. Методи управління витратами: традиційні та новітні підходи .....	17
1.3. Особливості формування системи управління витратами на підприємстві .....	26
Висновки до розділу 1. ....	31
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»</b> .....	33
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта».....	33
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта».....	36
2.3. Аналіз структури та динаміки витрат підприємства. ....	41
2.4. Оцінка ефективності діючої системи управління витратами .....	49
Висновки до розділу 2 .....	54
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»</b> .....	56
3.1. Впровадження сучасних методів оптимізації витрат підприємства.....	56
3.2. Автоматизація процесів управління витратами.....	63
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	67
Висновки до розділу 3 .....	73
<b>ДОДАТКИ</b> .....	79
<b>ДОДАТОК А</b> .....	79
<b>ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ</b> .....	79

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В сучасних умовах функціонування бізнесу, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю економічного середовища та постійним зростанням вимог споживачів, ефективне управління витратами стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Необхідність оптимізації витрат набуває особливого значення для українських компаній, які працюють в умовах економічних викликів, спричинених військовою агресією, інфляційними процесами та енергетичною кризою.

Традиційні методи управління витратами в сучасних реаліях часто виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює потребу у впровадженні новітніх підходів, які дозволяють не лише мінімізувати витрати, але й забезпечити їх оптимальну структуру для досягнення стратегічних цілей підприємства. Транспортно-логістична галузь, представником якої є ТОВ «Нова Пошта», характеризується високою ресурсомісткістю та значними операційними витратами, що робить питання управління витратами особливо актуальним для підприємств цього сектору економіки.

Впровадження інноваційних методів управління витратами дозволяє підприємствам підвищувати ефективність використання ресурсів, оптимізувати бізнес-процеси, збільшувати прибутковість і зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Особливо важливим стає застосування сучасних цифрових технологій у процесах управління витратами, що забезпечує точність, оперативність та обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

Теоретичною і методологічною основою дослідження стали фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних учених. Теоретичні аспекти управління витратами розглядаються в працях таких вітчизняних науковців, як І. Бланк, Ф. Бутинець, С. Голов, Л. Нападовська, В. Савчук, Г. Партин, А. Турило, Л. Цимбалюк, Ю. Цал-Цалко. Серед зарубіжних дослідників значний

внесок у розвиток теорії управління витратами зробили К. Друрі, Р. Каплан, Р. Купер, Д. Нортон, М. Портер, Дж. Шанк, Дж. Фостер, Ч. Хорнгрен.

Питання впровадження сучасних методів управління витратами досліджували О. Кузьмін, О. Орлов, Й. Петрович, В. Панасюк, А. Поддєрьогін, Г. Савицька, В. Сопко, Н. Тарасенко та інші. Проблематика управління витратами в логістичній діяльності розглядається в працях Є. Крикавського, М. Окландера, Н. Чухрай, О. Сумця, В. Алькеми.

**Метою роботи** є теоретичне та аналітичне обґрунтування і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління витратами підприємства на основі новітніх методів та інформаційних технологій.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено та вирішено такі **завдання:**

- дослідити сутність та класифікацію витрат підприємства;
- проаналізувати традиційні та новітні методи управління витратами;
- визначити особливості формування системи управління витратами на підприємстві;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Нова Пошта»;
- провести аналіз фінансово-економічних показників підприємства;
- дослідити структуру та динаміку витрат ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити ефективність діючої системи управління витратами;
- розробити пропозиції щодо впровадження сучасних методів оптимізації витрат;
- запропонувати шляхи автоматизації процесів управління витратами;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес управління витратами на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти формування ефективної системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта».

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Для вирішення поставлених завдань застосовано такі методи: системного аналізу і синтезу – для дослідження сутності та класифікації витрат; порівняльного аналізу – для оцінки ефективності різних методів управління витратами; економіко-статистичного аналізу – для обробки та аналізу первинної інформації; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження; економіко-математичного моделювання – для прогнозування показників діяльності підприємства після впровадження запропонованих заходів.

**Інформаційну базу** дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій, фінансова та статистична звітність ТОВ «Нова Пошта», інтернет-ресурси та власні аналітичні розрахунки.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості їх використання для вдосконалення системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта» та інших підприємств логістичної галузі. Запропоновані рекомендації щодо впровадження новітніх методів оптимізації витрат та автоматизації процесів управління можуть сприяти підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню собівартості послуг та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

**Структура та обсяг роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок, у тому числі 20 таблиць, 7 рисунків, 3 додатків. Список використаних джерел налічує 3 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та класифікація витрат підприємства

Витрати є однією з основних економічних категорій, що визначають ефективність господарської діяльності підприємства. Їх економічна сутність полягає у зменшенні економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства. Витрати є невід'ємною складовою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання незалежно від галузі, форми власності чи організаційно-правової форми [1].

Дослідження сутності витрат представлено в працях багатьох науковців, які розглядають дане поняття з різних аспектів. Зокрема, С.А. Котляров визначає витрати як вартість ресурсів, що використовуються для отримання прибутку чи досягнення інших цілей організації [34]. І.Ф. Бланк, А. Яругова розширюють це поняття, включаючи до нього не лише матеріальні та трудові, а й фінансові ресурси. Бланк додатково виокремлює витрати нематеріальних ресурсів, що відповідає сучасним економічним реаліям, де інтелектуальний капітал відіграє все більшу роль [3].

Розглянемо таблицю 1.1 та порівняємо підходи до визначення сутності витрат

Таблиця 1.1

#### Порівняльна характеристика підходів до визначення сутності витрат

Автор/джерело	Визначення витрат	Ключові аспекти
1	2	3
С.А. Котляров	Витрати - це вартість ресурсів, використовуваних надалі для одержання прибутку чи досягнення інших цілей організації	Акцент на використанні ресурсів для досягнення цілей
І.Ф. Бланк, А. Яругова	Витрати - це споживання трудових, матеріальних, фінансових і нематеріальних ресурсів	Розширення поняття включенням фінансових та нематеріальних ресурсів

1	2	3
Ю.С. Цал-Цалко (відповідно до П(С)БО 16)	Витратами визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства	Бухгалтерський підхід, акцент на зміні активів та зобов'язань
Економічна теорія	Витрати - це вартість альтернативних можливостей, якими жертвують для отримання бажаного результату	Концепція альтернативних витрат
Управлінський підхід	Витрати - це ресурси, використані для досягнення певних цілей, які можна виміряти, оцінити та контролювати	Акцент на вимірюванні, оцінці та контролі
Податковий підхід	Витрати - це суми будь-яких витрат платника податку в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснюваних для провадження господарської діяльності	Акцент на зменшенні оподаткованого прибутку
Фінансовий підхід	Витрати - це зменшення економічних вигод протягом звітного періоду у формі вибуття або амортизації активів, або виникнення зобов'язань	Акцент на зміні економічних вигод

*Джерело: складено автором на основі [14]*

Відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» (П(С)БО), витратами визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені. Таке трактування забезпечує методологічну основу для відображення витрат у системі бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Синтезуючи різні підходи, можна визначити витрати як спожиті у грошовому вимірі ресурси (трудові, матеріальні, нематеріальні та фінансові), використані для досягнення підприємством визначених цілей, передусім для виробництва і реалізації товарів та послуг. При цьому важливо розуміти, що витрати є об'єктивною економічною категорією, яка відображає вартість ресурсів, використаних для створення економічних благ [5].

В умовах ринкової економіки роль управління витратами суттєво зростає, оскільки саме оптимізація витрат є одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Для ефективного управління витратами необхідно

розуміти їх економічну природу та використовувати науково обґрунтовану класифікацію.

Класифікація витрат дозволяє організувати їх ефективний облік, аналіз та контроль, а також забезпечити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Важливість класифікації витрат полягає в тому, що вона дозволяє:

1. Визначити вартість продукції та сформувавши ціни на неї.
2. Розрахувати собівартість продукції для оцінки ефективності виробництва.
3. Організувати управлінський облік за центрами відповідальності.
4. Здійснювати калькуляцію собівартості продукції для різних управлінських потреб.
5. Проводити аналіз структури витрат для виявлення резервів їх оптимізації.

Наукова класифікація витрат передбачає їх групування за різними ознаками, що дозволяє всебічно аналізувати ефективність використання ресурсів підприємства. Розглянемо основні класифікаційні ознаки витрат підприємства та відповідні групи витрат у таблиці 1.2 [4].

Таблиця 1.2

### Класифікація витрат підприємства за різними ознаками

Ознака класифікації	Групи витрат	Характеристика групи
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Відношення до виробничого процесу	Основні витрати	Безпосередньо пов'язані з технологічним процесом виготовлення продукції (сировина, матеріали, заробітна плата виробничих робітників)
	Накладні витрати	Виникають у зв'язку з організацією, обслуговуванням виробництва та управлінням (загальновиробничі, адміністративні витрати, витрати на збут)

1	2	3
Залежність від обсягу виробництва	Умовно-змінні витрати	Змінюються пропорційно зміні обсягу виробництва (сировина, матеріали, технологічне паливо, заробітна плата виробничих робітників)
	Умовно-постійні витрати	Не залежать або майже не залежать від обсягу виробництва в межах релевантного діапазону (амортизація, орендна плата, витрати на управління)
Єдність складу	Одноелементні витрати	Складаються з одного елементу витрат (сировина, матеріали, заробітна плата)
	Комплексні витрати	Складаються з кількох елементів витрат (загальновиробничі витрати, витрати на збут)
Спосіб віднесення на собівартість	Прямі витрати	Безпосередньо відносяться на собівартість конкретного виду продукції (сировина, заробітна плата основних виробничих робітників)
	Непрямі витрати	Розподіляються між різними видами продукції з використанням спеціальних методів (загальновиробничі витрати, адміністративні витрати)
Доцільність	Продуктивні витрати	Передбачені технологією та організацією виробництва, результатом яких є отримання продукції належної якості
	Непродуктивні витрати	Виникають внаслідок недоліків у технології та організації виробництва (брак, простої, втрати від нераціонального використання ресурсів)
Календарний період	Поточні витрати	Пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції даного періоду
	Одноразові витрати	Пов'язані з підготовкою нового виробництва, освоєнням нової продукції, резервуванням коштів на певні цілі
Види діяльності	Витрати операційної діяльності	Пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції (собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут)
	Витрати фінансової діяльності	Пов'язані з залученням позикового капіталу (відсотки за кредитами)
	Витрати інвестиційної діяльності	Пов'язані з реалізацією необоротних активів, фінансових інвестицій
Контрольованість	Контрольовані витрати	Менеджер може безпосередньо впливати на їх величину
	Неконтрольовані витрати	Менеджер не може впливати на їх величину

Джерело: складено автором на основі [21]

Відповідно до П(С)БО 16 «Витрати», витрати операційної діяльності підприємства групують за економічними елементами: матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати. Таке групування дозволяє визначити структуру витрат підприємства та оцінити матеріаломісткість, трудомісткість, енергоємність виробництва (див. рис. 1.1) [21].

До складу матеріальних витрат включають вартість витрачених у процесі операційної діяльності матеріалів, сировини, палива, енергії, запасних частин, тари й тарних матеріалів, будівельних матеріалів, запасних частин, малоцінних і швидкозношуваних предметів та інших матеріальних ресурсів. Витрати на оплату праці включають заробітну плату за окладами й тарифами, премії та заохочення, матеріальну допомогу, компенсаційні виплати, оплату відпусток та іншого невідпрацьованого часу, інші витрати на оплату праці. [14].

Класифікація витрат на релевантні та нерелевантні є фундаментальною в процесі прийняття управлінських рішень та стратегічного планування діяльності підприємства. Релевантність витрат визначається їх змінюваністю у майбутньому та впливом на кінцевий результат прийнятого рішення.

Релевантні витрати – це майбутні витрати, які можуть бути змінені внаслідок прийняття певного управлінського рішення. Ключовою характеристикою релевантних витрат є те, що вони відрізняються за альтернативними варіантами рішень [30]. Наприклад, при ухваленні рішення щодо заміни обладнання, релевантними будуть витрати на придбання нового обладнання, його монтаж, навчання персоналу, а також доходи від реалізації старого обладнання [30]. Нерелевантні (безповоротні) витрати – це вже здійснені в минулому витрати, які не можуть бути змінені жодними поточними чи майбутніми рішеннями. Вони характеризуються тим, що залишаються незмінними незалежно від обраного альтернативного варіанту рішення [27].

Класичним прикладом нерелевантних витрат є залишкова вартість існуючого обладнання при розгляді варіантів його заміни. Оскільки на

нерелевантні витрати вплинути вже неможливо, їх не враховують при порівнянні альтернативних варіантів рішень, що дозволяє уникнути викривлення результатів аналізу та прийняття необґрунтованих рішень [32].

У практиці управління витратами важливим є також поняття альтернативних (вмінених) витрат, які представляють собою вигоду, втрачену в результаті вибору одного варіанту дій замість іншого. Наприклад, якщо підприємство використовує власне приміщення для виробництва продукції, альтернативними витратами буде орендна плата, яку можна було б отримати, здаючи це приміщення в оренду. Альтернативні витрати не відображаються в бухгалтерському обліку, але їх врахування є необхідним для прийняття економічно обґрунтованих рішень. Концепція релевантності витрат є особливо важливою при аналізі спеціальних управлінських рішень, таких як: «виробляти чи купувати», «приймати чи відхиляти додаткове замовлення», «ліквідувати чи розвивати певний сегмент бізнесу», «продавати продукцію в існуючому вигляді чи після додаткової обробки». У кожному з цих випадків враховуються лише ті витрати, які будуть різними за різних варіантів рішень.

Ефективне управління витратами вимагає встановлення чіткої системи відповідальності за їх формування, що реалізується через поділ витрат на контрольовані та неконтрольовані в рамках системи управління за центрами відповідальності. Контрольовані витрати – це витрати, на величину яких менеджер конкретного центру відповідальності може здійснювати безпосередній вплив через прийняття управлінських рішень. Для різних рівнів управління перелік контрольованих витрат буде різним, оскільки повноваження менеджерів різних рівнів відрізняються. Наприклад, начальник виробничого цеху може контролювати прямі матеріальні витрати, витрати на оплату праці виробничого персоналу, витрати на утримання та експлуатацію обладнання в своєму підрозділі. Фінансовий директор контролює витрати на залучення капіталу, а директор з персоналу – витрати на навчання та розвиток працівників [14].

Неконтрольовані витрати – це витрати, на величину яких менеджер певного центру відповідальності не може впливати через обмеженість повноважень або неможливість контролю об'єктивних факторів. До таких витрат можуть належати загальнокорпоративні витрати, розподілені між підрозділами (наприклад, витрати на утримання головного офісу, юридичне обслуговування, амортизація основних засобів при використанні певного методу нарахування амортизації), а також витрати, що виникають внаслідок рішень вищого керівництва або зміни зовнішніх умов (зміна законодавства, підвищення тарифів на комунальні послуги тощо). Розподіл витрат на контрольовані та неконтрольовані є основою для побудови системи управління за відхиленнями, коли аналізуються лише ті показники, які відхиляються від запланованих, і лише за тими статтями витрат, які є контрольованими для конкретного рівня управління. Такий підхід дозволяє сконцентрувати увагу керівництва на проблемних ділянках, підвищити оперативність прийняття рішень та ефективність використання управлінських ресурсів.

Для ефективного функціонування системи контролю витрат необхідно чітко визначити центри відповідальності, встановити нормативи витрат, розробити систему бюджетування, забезпечити оперативний облік фактичних витрат, організувати аналіз відхилень та розробити систему мотивації, пов'язану з досягненням цільових показників рівня витрат [28]. Важливою умовою ефективності цієї системи є розподіл відповідальності лише за ті витрати, які дійсно контролюються на відповідному рівні управління, та об'єктивність оцінки результатів діяльності центрів відповідальності. Крім того, система контролю витрат повинна бути гнучкою та адаптивною до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, що дозволить своєчасно реагувати на виникаючі відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення [11].

Класифікація витрат за видами діяльності є важливим інструментом структуризації витрат підприємства відповідно до напрямків його

функціонування та джерел отримання доходів. Відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку, витрати підприємства поділяються на витрати від звичайної діяльності та витрати від надзвичайної діяльності. Звичайна діяльність включає три основні напрямки: операційну, фінансову та інвестиційну діяльність [12]. Операційна діяльність є основною діяльністю підприємства, яка пов'язана з виробництвом та реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг) і забезпечує основну частину доходу підприємства. Фінансова діяльність пов'язана з залученням та поверненням позикового капіталу, здійсненням фінансових інвестицій. Інвестиційна діяльність пов'язана з придбанням та реалізацією необоротних активів, а також фінансових інвестицій, які не є складовою еквівалентів грошових коштів. Надзвичайна діяльність виникає внаслідок надзвичайних подій (стихійних лих, пожеж, техногенних аварій тощо) і не є характерною для нормального функціонування підприємства.

Найбільш детально структурують витрати операційної діяльності, які за функціональним призначенням поділяють на собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) включає виробничу собівартість продукції, реалізованої протягом звітного періоду, нерозподілені постійні загальновиробничі витрати та наднормативні виробничі витрати [16]. До складу виробничої собівартості включають прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати та змінні загальновиробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати. Адміністративні витрати пов'язані з управлінням та обслуговуванням підприємства в цілому і включають витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу, амортизацію адміністративних приміщень та обладнання, витрати на зв'язок, оплату юридичних, аудиторських, консультаційних та інших послуг тощо. Витрати на збут пов'язані з реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг) і включають витрати на утримання підрозділів збуту, рекламу, доставку продукції споживачам,

гарантійне обслуговування тощо [17]. Інші операційні витрати включають витрати, які не увійшли до попередніх груп, але пов'язані з операційною діяльністю (витрати на дослідження та розробки, собівартість реалізованої іноземної валюти, втрати від знецінення запасів, визнані штрафи, пені, неустойки тощо) [20].

Така класифікація витрат забезпечує інформаційну базу для аналізу структури витрат підприємства, визначення ефективності різних видів діяльності та прийняття рішень щодо їх розвитку чи згортання. Крім того, вона дозволяє здійснювати порівняльний аналіз з підприємствами-конкурентами та оцінювати конкурентоспроможність підприємства за показниками витрат. Важливою особливістю цієї класифікації є те, що вона враховує принцип відповідності доходів і витрат, тобто витрати певного виду діяльності зіставляються з доходами від цієї ж діяльності, що дозволяє об'єктивно оцінити її ефективність.

Класифікація витрат на прямі та непрямі є одним з ключових аспектів калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) і має вирішальне значення для визначення рентабельності окремих видів продукції та ухвалення рішень щодо їх виробництва. Прямі витрати – це витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного виду продукції (роботи, послуги) на основі первинних документів без додаткових розрахунків [24]. До прямих витрат зазвичай належать прямі матеріальні витрати (сировина, матеріали, комплектуючі, які безпосередньо входять до складу продукції), прямі витрати на оплату праці (заробітна плата робітників, безпосередньо зайнятих у виробництві конкретного виду продукції) та інші прямі витрати (відрахування на соціальні заходи від заробітної плати виробничих робітників, витрати на спеціальне оснащення, амортизація спеціалізованого обладнання тощо). Ці витрати безпосередньо пов'язані з випуском конкретних видів продукції і змінюються пропорційно зміні обсягу їх виробництва [21].

Непрямі витрати – це витрати, які не можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного виду продукції і потребують спеціальних методів

розподілу між різними видами продукції. До непрямих витрат належать загальновиробничі витрати (витрати на управління та обслуговування виробництва на рівні цехів та виробничих підрозділів), адміністративні витрати (витрати на управління підприємством в цілому), витрати на збут (витрати на реалізацію продукції) та інші операційні витрати. Розподіл непрямих витрат між різними видами продукції здійснюється з використанням спеціальних баз розподілу, таких як обсяг виробництва у натуральному або вартісному вираженні, прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, машино-години роботи обладнання тощо. Вибір бази розподілу залежить від характеру виробництва, структури витрат та наявності інформаційної бази для розрахунків [21].

Правильний розподіл непрямих витрат є важливим фактором достовірності калькулювання собівартості продукції та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Традиційні системи калькулювання використовують обмежену кількість баз розподілу, що може призводити до спотворення собівартості окремих видів продукції. Сучасні системи калькулювання, такі як ABC-костинг (Activity Based Costing), передбачають виділення значно більшої кількості факторів витрат (cost drivers) та більш точний розподіл непрямих витрат на основі причинно-наслідкових зв'язків між витратами та об'єктами калькулювання. Це дозволяє отримати більш достовірну інформацію про собівартість різних видів продукції та уникнути перехресного субсидування одних видів продукції за рахунок інших [9].

Співвідношення прямих та непрямих витрат у структурі собівартості продукції залежить від галузевої специфіки підприємства, рівня автоматизації виробництва, асортименту продукції та інших факторів. З розвитком технологій та зростанням рівня автоматизації виробництва частка прямих витрат на оплату праці зменшується, а частка непрямих витрат зростає, що підвищує роль ефективних систем розподілу непрямих витрат у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [20].

В теорії та практиці управління витратами важливу роль відіграє концепція маржинального аналізу, яка базується на поділі витрат на постійні та змінні. Ця концепція дозволяє аналізувати залежність між обсягом виробництва, собівартістю та прибутком, визначати точку беззбитковості та запас фінансової міцності підприємства. В рамках цього підходу розраховується показник маржинального прибутку як різниця між виручкою від реалізації продукції та змінними витратами. Маржинальний прибуток використовується для покриття постійних витрат та формування прибутку підприємства.

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств постійного вдосконалення системи управління витратами, що передбачає застосування прогресивних методів їх планування, обліку, аналізу та контролю. Управління витратами – це складний багатоаспектний процес, який повинен забезпечувати динамічну рівновагу між прагненням підприємства до максимізації прибутку та обмеженістю ресурсів. Для цього необхідно застосовувати системний підхід до управління витратами, який дозволяє інтегрувати різні методи управління та узгоджувати їх з загальною стратегією розвитку підприємства.

Важливим аспектом управління витратами є аналіз їх структури, який дозволяє виявити резерви їх оптимізації. Структура витрат залежить від галузевої специфіки підприємства, технології виробництва, рівня організації праці та виробництва, системи матеріально-технічного забезпечення та збуту продукції. Аналіз структури витрат дозволяє визначити, які види витрат займають найбільшу питому вагу в загальній сумі витрат, і зосередити зусилля на оптимізації саме цих видів витрат.

В умовах загострення конкуренції та обмеженості ресурсів особливої актуальності набуває проблема ефективного управління витратами підприємства. Для цього використовують різні методи, вибір яких залежить від специфіки діяльності підприємства, його організаційної структури, цілей та завдань управління. Найбільш поширеними методами управління витратами є: директ-костинг, стандарт-кост, АВС-костинг, таргет-костинг,

кайзен-костинг, бенчмаркінг витрат, LCC-аналіз (розрахунок витрат за етапами життєвого циклу продукції) [10].

Директ-костинг базується на поділі витрат на постійні та змінні, що дозволяє аналізувати залежність між обсягом виробництва, витратами та прибутком, визначати поріг рентабельності та оптимальну структуру виробництва. Стандарт-кост передбачає встановлення нормативів витрат та аналіз відхилень фактичних витрат від нормативних, що дозволяє оперативно виявляти причини перевитрат і вживати заходів для їх усунення. ABC-костинг (Activity Based Costing) дозволяє більш точно розподіляти непрямі витрати між різними видами продукції на основі визначення факторів, що викликають ці витрати [19]. Таргет-костинг орієнтований на визначення цільової собівартості продукції на основі ринкової ціни та бажаного рівня прибутку, що дозволяє забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності продукції.

Кайзен-костинг спрямований на постійне зниження витрат у процесі виробництва за рахунок пошуку резервів та впровадження раціоналізаторських пропозицій. Бенчмаркінг витрат передбачає порівняння показників витрат підприємства з показниками конкурентів або лідерів галузі для виявлення резервів зниження витрат. LCC-аналіз дозволяє оцінити витрати за весь життєвий цикл продукції, від розробки до утилізації, що дає можливість оптимізувати витрати на різних етапах життєвого циклу [17].

Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, тому на практиці часто використовують їх комбінацію для досягнення найкращих результатів. Вибір конкретного методу або їх комбінації залежить від специфіки діяльності підприємства, його організаційної структури, цілей та завдань управління витратами [15].

## **1.2. Методи управління витратами: традиційні та новітні підходи**

Методи управління витратами являють собою сукупність способів та інструментів впливу на формування витрат відповідно до стратегічних і

тактичних цілей підприємства. Диференціація методів управління витратами відбувається за хронологією їх виникнення, спрямованістю, результативністю та можливістю застосування у конкретних економічних умовах. У процесі еволюції методів управління витратами можна виділити три ключові етапи [12]:

1) Становлення базових методів обліку витрат та калькулювання собівартості продукції (кінець XIX – початок XX ст.), що супроводжувалось формуванням методичних основ Absorption Costing та Standard Costing;

2) Розвиток методів оперативного аналізу та контролю витрат (1950-1980 рр.), коли виникли Direct Costing, CVP-аналіз, функціонально-вартісний аналіз та системи бюджетування;

3) Формування стратегічних методів управління витратами (з 1980-х рр. По теперішній час), що включають Strategic Cost Management, Target Costing, Kaizen Costing, Activity-Based Costing та Life-Cycle Costing.

Класифікацію представимо у вигляді рисунку 1.2

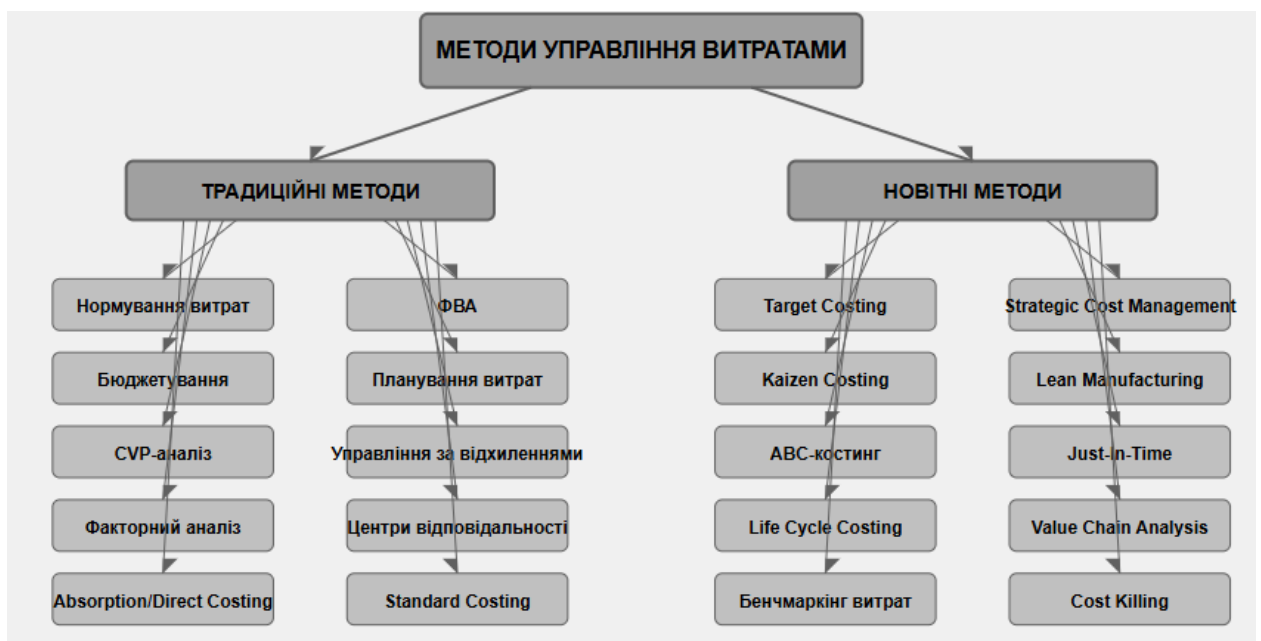


Рис. 1.2 – Класифікація методів управління витратами підприємства

*Джерело: складено автором на основі [21]*

Традиційні методи управління витратами передбачають контроль, планування та нормування витрат у процесі здійснення господарської

діяльності. Новітні методи ґрунтуються на стратегічному підході до управління витратами, врахуванні впливу зовнішніх факторів та інтегрованості процесу управління з іншими функціональними сферами підприємства [5].

Традиційні методи управління витратами, що застосовуються у практиці вітчизняних підприємств, зосереджені на нормуванні, плануванні та контролі витрат. Нормативний метод (Standard Costing), запроваджений ще у 1920-х роках Г. Емерсоном і Д. Ч. Гаррісоном, базується на встановленні норм витрат ресурсів та контролі відхилень від них. Цей метод передбачає: розробку нормативної калькуляції на основі діючих норм витрат до початку звітнього періоду; облік змін норм та розрахунок впливу цих змін на собівартість; виявлення відхилень фактичних витрат від нормативних; встановлення причин цих відхилень; аналіз результатів та розробку заходів щодо зниження витрат. Система планування витрат інтегрується з нормативним методом та передбачає розрахунок планової величини витрат на основі техніко-економічних показників діяльності підприємства з урахуванням факторів, що впливають на обсяг та структуру витрат (зміна обсягу виробництва, номенклатури продукції, цін на ресурси, впровадження інновацій тощо).

У рамках традиційних методів бюджетування витрат здійснюється формування планів за центрами відповідальності, складання річних бюджетів витрат, проведення факторного аналізу відхилень для оперативного управління та коригування виробничих і фінансових процесів. Хоча традиційні методи забезпечують ефективний контроль за витратами, вони мають суттєві обмеження: орієнтованість на внутрішнє середовище, недостатнє врахування стратегічних цілей підприємства, нехтування впливом ринкових факторів та конкурентного середовища, фокусування на короткострокових результатах [7].

У відповідь на обмеженість традиційних підходів, у 1980-х роках сформувались новітні методи управління витратами, які характеризуються стратегічною спрямованістю та врахуванням впливу зовнішніх факторів.

Концепція стратегічного управління витратами (Strategic Cost Management), розроблена Джоном Шанком та Виджаєм Говіндараджаном, ґрунтується на аналізі витрат з точки зору стратегічних перспектив та включає три ключові напрями [8].:

1) аналіз ланцюжка цінностей – розгляд підприємства як частини загальної системи формування вартості, починаючи від постачальників сировини і завершуючи кінцевими споживачами;

2) аналіз стратегічного позиціонування – вибір підприємством конкурентної стратегії (лідерство за витратами або диференціація) та відповідної системи управління витратами;

3) аналіз витратоутворюючих факторів – дослідження структурних (масштаб діяльності, інтеграція, технології, складність продукції) та функціональних (залучення працівників, управління якістю, використання потужностей, ефективність планування) чинників, що визначають поведінку витрат.

Метод таргет-костингу (Target Costing), розроблений у Японії корпорацією Toyota у 1960-х роках, передбачає встановлення цільової собівартості продукції на основі прийнятної для ринку ціни та бажаної норми прибутку за формулою: Цільова собівартість = Ринкова ціна – Бажаний прибуток. Якщо прогнозована собівартість перевищує цільову, здійснюється пошук шляхів зниження витрат до встановленого рівня (оптимізація конструкції, технології, матеріалів, процесів). Кайзен-костинг (Kaizen Costing), також розроблений в Японії, спрямований на постійне поступове зниження витрат на етапі виробництва продукції шляхом залучення всіх працівників до процесу оптимізації.

Цей метод передбачає встановлення цільових показників зниження витрат (зазвичай 1-5% від поточного рівня) та систематичне впровадження організаційно-технічних заходів для їх досягнення. Метод Activity-Based Costing (ABC), розроблений американськими вченими Робертом Капланом та Робіном Купером у 1980-х роках, забезпечує розподіл накладних витрат за

видами діяльності та конкретними продуктами, підвищуючи точність калькулювання собівартості. ABC передбачає: ідентифікацію основних видів діяльності (activities), встановлення драйверів витрат (cost drivers) для кожного виду діяльності, розрахунок ставок драйверів витрат та розподіл накладних витрат на об'єкти калькулювання пропорційно споживанню ними відповідних видів діяльності [16].

Для систематизації та порівняння традиційних і новітніх методів управління витратами розглянемо їх характеристики у таблиці 1.2 [16].

Таблиця 1.2

### Порівняльна характеристика традиційних та новітніх методів управління витратами

<b>Критерій порівняння</b>	<b>Традиційні методи</b>	<b>Новітні методи</b>
Часовий горизонт	Короткостроковий (до 1 року)	Довгостроковий (більше 1 року), стратегічний
Фокус уваги	Внутрішнє середовище підприємства	Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства
Напрямок оптимізації	Мінімізація витрат	Оптимізація витрат відповідно до стратегії
Основні методи	1. Нормування витрат (Standart Costing) 2. Бюджетування 3. Метод порівняльного аналізу 4. Аналіз беззбитковості (CVP-аналіз) 5. Планування витрат	1. Стратегічне управління витратами (SCM) 2. Таргет-костинг (Target Costing) 3. Кайзен-костинг (Kaizen Costing) 4. Activity-Based Costing (ABC) 5. Бенчмаркінг витрат 6. Life-Cycle Costing (LCC)
Об'єкт управління	Прямі витрати, центри відповідальності	Бізнес-процеси, види діяльності, стратегічні ініціативи
Взаємодія з іншими функціональними сферами	Обмежена (переважно з виробництвом і фінансами)	Інтегрована (з маркетингом, логістикою, інноваціями, тощо)
Інформаційне забезпечення	Дані бухгалтерського та управлінського обліку	Комплексні інформаційні системи, Big Data, прогнозна аналітика
Розподіл непрямих витрат	На основі одного або кількох драйверів розподілу (обсяг виробництва, прямі витрати)	На основі множини драйверів витрат, пов'язаних з конкретними видами діяльності
Підхід до управління	Функціональний	Процесний або проектний
Ставлення до змін	Реактивне (реакція на зміни вже після їх виникнення)	Проактивне (прогнозування та адаптація до майбутніх змін)

*Джерело: складено автором на основі [33]*

Системи обліку та калькулювання собівартості продукції відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління витратами. Еволюція цих систем демонструє перехід від стандартизованих методів розподілу накладних витрат до гнучких підходів, що враховують специфіку окремих продуктів та процесів. Традиційні системи обліку зосереджені на калькулюванні повної собівартості продукції, тоді як новітні підходи диференціюють витрати за їх змінністю та релевантністю для прийняття управлінських рішень [34].

Порівняльний аналіз основних систем калькулювання дозволяє виявити їх особливості та сфери застосування. Absorption Costing (калькулювання повних витрат) передбачає включення всіх виробничих витрат (як прямих, так і непрямих) до собівартості продукції, що забезпечує повне відшкодування всіх виробничих витрат через ціну продукції, але створює проблеми у випадку суттєвої зміни обсягів виробництва та вимагає використання складних методів розподілу накладних витрат. Direct Costing (калькулювання змінних витрат), запропонований американським економістом Дж. Харрісом у 1936 році, концентрується на змінних витратах, трактуючи постійні витрати як витрати періоду [14].

Цей метод дозволяє розрахувати маржинальний прибуток (різницю між виручкою та змінними витратами), здійснювати аналіз беззбитковості, оцінювати вплив зміни обсягу виробництва на фінансові результати, але не забезпечує повного розподілу постійних витрат між окремими видами продукції. Метод ABC (Activity-Based Costing) базується на виділенні видів діяльності та їх драйверів витрат, забезпечуючи більш точний розподіл непрямих витрат, ідентифікацію неефективних процесів та видів діяльності, створення інформаційної бази для оптимізації асортименту продукції, але вимагає значних витрат на впровадження та підтримку системи, а також постійного моніторингу та оновлення драйверів витрат [15].

Концепція таргет-костингу (Target Costing) радикально змінює підхід до формування собівартості продукції, розпочинаючи з визначення ринкової ціни

та бажаного прибутку, а потім встановлюючи цільову собівартість, якої необхідно досягти. Основні етапи реалізації таргет-костингу включають [32]:

- 1) маркетингові дослідження та встановлення ціни, яку готові платити споживачі;
- 2) визначення бажаної маржі прибутку та розрахунок цільової собівартості;
- 3) порівняння цільової собівартості з прогнозованою;
- 4) пошук шляхів скорочення витрат для досягнення цільової собівартості шляхом функціонально-вартісного аналізу компонентів та процесів. Цей метод застосовується на етапі проектування продукції та дозволяє врахувати вимоги ринку щодо ціни та якості продукції, орієнтуючи процес розробки на досягнення таких характеристик, які забезпечать конкурентоспроможність за ціною при збереженні необхідного рівня якості та функціональності.

Кайзен-костинг (Kaizen Costing) доповнює таргет-костинг, зосереджуючись на постійному зниженні витрат у процесі виробництва вже спроектованої продукції. Метод базується на японській філософії безперервного вдосконалення (kaizen) та передбачає системний підхід до оптимізації витрат, що включає:

- 1) встановлення цілей зниження витрат для кожного виду продукції та виробничого підрозділу;
- 2) визначення конкретних заходів для досягнення цільових показників скорочення витрат;
- 3) залучення всіх працівників до пошуку можливостей оптимізації процесів;
- 4) моніторинг результатів та коригування заходів;
- 5) матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників за пропозиції щодо зниження витрат. [13].

Кайзен-костинг стимулює постійний пошук шляхів оптимізації процесів та зниження витрат на всіх рівнях організації, формуючи корпоративну

культуру, орієнтовану на безперервне вдосконалення та ощадливе використання ресурсів.

Бенчмаркінг витрат (Cost Benchmarking) – це процес порівняння показників витрат підприємства з відповідними показниками конкурентів або лідерів галузі з метою виявлення можливостей для вдосконалення. Він включає збір та аналіз інформації про витрати конкурентів, визначення розривів між власними показниками та показниками конкурентів, виявлення причин цих розривів та розробку заходів для їх усунення. Ефективний бенчмаркінг витрат вимагає доступу до інформації про показники діяльності конкурентів, що може бути складним завданням [40].

Концепція управління витратами за стадіями життєвого циклу продукції (Life Cycle Costing, LCC) передбачає планування, облік та контроль витрат на всіх етапах життєвого циклу продукції – від розробки концепції та проектування до утилізації. Цей метод дозволяє приймати обґрунтовані рішення на ранніх стадіях життєвого циклу, коли можливості впливу на витрати максимальні. Такий підхід забезпечує комплексне бачення витрат, пов'язаних з продуктом, та дозволяє оптимізувати не лише виробничі витрати, але й витрати на розробку, просування, підтримку та утилізацію продукції.

Система Just-In-Time (JIT) та концепція ощадливого виробництва (Lean Manufacturing) також мають суттєвий вплив на управління витратами. JIT спрямована на мінімізацію запасів сировини, незавершеного виробництва та готової продукції, що дозволяє зменшити витрати на зберігання та управління запасами. Lean Manufacturing фокусується на усуненні всіх видів втрат (muda) – перевиробництва, очікування, зайвого транспортування, надлишкової обробки, надмірних запасів, непотрібних переміщень та дефектів. Впровадження цих концепцій дозволяє суттєво знизити витрати та підвищити ефективність використання ресурсів [37].

Стратегічне управління витратами (Strategic Cost Management, SCM) – це складний процес, що передбачає прийняття рішень щодо витрат на основі аналізу ланцюжка створення вартості, стратегічного позиціонування

підприємства та аналізу витратоутворюючих факторів. Цей підхід інтегрує управління витратами зі стратегією підприємства та забезпечує конкурентні переваги. Аналіз ланцюжка цінностей (Value Chain Analysis) розглядає підприємство як частину загальної системи створення цінності, що включає постачальників, дистриб'юторів та споживачів. Це дозволяє виявити можливості оптимізації витрат не тільки всередині підприємства, але й у взаємодії з партнерами в ланцюжку постачань [38].

Практика управління витратами в Україні демонструє переважання традиційних методів, орієнтованих на планування та контроль витрат. Більшість підприємств застосовують нормативний метод, бюджетування, аналіз відхилень та функціонально-вартісний аналіз. Водночас, поступово впроваджуються і новітні підходи, зокрема, концепції Target Costing, ABC, бенчмаркінг витрат та елементи Lean Manufacturing. Складність переходу до повноцінного стратегічного управління витратами обумовлена низкою факторів: недостатнім розвитком інформаційних систем, відсутністю кваліфікованих спеціалістів, обмеженістю фінансових ресурсів для впровадження складних систем управління, а також психологічними бар'єрами та опором змінам [2].

Вибір методів управління витратами залежить від галузевої специфіки, масштабів діяльності, рівня конкуренції у галузі, стадії життєвого циклу підприємства та його продукції, стратегічних цілей та фінансових можливостей. Оптимальним для більшості підприємств є інтегрований підхід, що поєднує елементи традиційних та новітніх методів управління витратами. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективний контроль за витратами у короткостроковій перспективі та створити основу для стратегічного управління витратами у довгостроковій перспективі [35].

Одним із перспективних напрямів розвитку систем управління витратами є інтеграція традиційних та новітніх методів на основі сучасних інформаційних технологій. Впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) дозволяє автоматизувати облік витрат, забезпечити оперативний

контроль за ними та створити інформаційну базу для стратегічного управління витратами. Використання технологій Big Data та штучного інтелекту відкриває нові можливості для аналізу великих обсягів даних про витрати, виявлення прихованих закономірностей та прогнозування майбутніх витрат. Розвиток Інтернету речей (IoT) забезпечує можливість збору та аналізу даних про витрати ресурсів у режимі реального часу, що сприяє оперативному виявленню та усуненню непродуктивних витрат.

### **1.3. Особливості формування системи управління витратами на підприємстві**

У сучасних умовах господарювання ефективно управління витратами стає вирішальним фактором конкурентоспроможності підприємств. Формування системи управління витратами на підприємстві представляє собою складний і багатогранний процес, що вимагає комплексного підходу та врахування численних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від раціональної організації цієї системи, яка повинна забезпечувати оптимальне співвідношення між витратами та результатами діяльності.

Система управління витратами є важливою складовою загальної системи управління підприємством і являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують вирішення завдань з оптимізації витрат. Вона включає організаційну структуру, методи обліку та аналізу витрат, інформаційну систему, механізми планування, контролю та мотивації персоналу. Ефективність системи управління витратами визначається ступенем досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства при раціональному використанні наявних ресурсів.

Особливість формування системи управління витратами полягає в тому, що вона повинна бути адаптована до специфіки конкретного підприємства, галузі його діяльності, масштабів виробництва, організаційної структури та інших характеристик. Універсального підходу до побудови такої системи не

існує, оскільки кожне підприємство має свої особливості функціонування та розвитку. Проте можна виділити загальні принципи та етапи формування системи управління витратами, які є спільними для більшості підприємств.

Першою особливістю формування системи управління витратами є її стратегічна орієнтованість. Система повинна бути спрямована на досягнення довгострокових цілей підприємства, забезпечення його сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. При формуванні системи необхідно враховувати загальну стратегію підприємства та забезпечувати її реалізацію через ефективне управління витратами. Стратегічний підхід до управління витратами передбачає аналіз витратоутворюючих факторів, оцінку їх впливу на конкурентоспроможність підприємства та розробку заходів з оптимізації витрат у довгостроковій перспективі.

Другою важливою особливістю є системний характер управління витратами. Система управління витратами повинна охоплювати всі аспекти діяльності підприємства та всі етапи виробничого процесу, починаючи від закупівлі сировини і матеріалів і закінчуючи реалізацією готової продукції. Вона має забезпечувати координацію та взаємодію всіх структурних підрозділів підприємства в процесі управління витратами. Системний підхід передбачає розгляд підприємства як єдиного цілого, де всі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні, а зміни в одному елементі призводять до змін у інших.

Третьою особливістю є процесний підхід до формування системи управління витратами. Управління витратами розглядається як безперервний процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль. На етапі планування визначаються цільові показники витрат, розробляються бюджети та кошториси. Організація передбачає створення організаційної структури управління витратами, розподіл повноважень та відповідальності між підрозділами та працівниками. Мотивація спрямована на стимулювання працівників до ефективного використання ресурсів та зниження витрат.

Контроль забезпечує порівняння фактичних витрат з плановими, виявлення відхилень та причин їх виникнення.

Четвертою особливістю є інформаційне забезпечення системи управління витратами. Ефективність системи значною мірою залежить від якості та повноти інформації про витрати підприємства. Інформаційна система повинна забезпечувати збір, обробку, аналіз та зберігання даних про витрати в розрізі різних класифікаційних ознак, а також надавати керівництву підприємства оперативну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень. Важливим елементом інформаційного забезпечення є система обліку витрат, яка може бути побудована за різними методами в залежності від специфіки діяльності підприємства.

П'ятою особливістю є інтеграція системи управління витратами з іншими функціональними системами підприємства, такими як система управління якістю, система управління персоналом, система маркетингу тощо. Інтеграція дозволяє забезпечити узгодженість цілей та завдань різних підсистем, уникнути дублювання функцій та підвищити ефективність управління підприємством в цілому. Особливо важливою є інтеграція системи управління витратами з системою стратегічного управління, що дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Шостою особливістю є диференційований підхід до управління різними видами витрат. Різні види витрат вимагають різних методів управління. Наприклад, управління постійними витратами відрізняється від управління змінними витратами, а управління виробничими витратами – від управління адміністративними витратами. Диференційований підхід передбачає розробку та застосування специфічних методів та інструментів управління для кожного виду витрат з урахуванням їх особливостей та факторів, що впливають на їх формування.

Сьомою особливістю є використання сучасних методів та інструментів управління витратами. Система управління витратами повинна базуватися на науково обґрунтованих методах, таких як функціонально-вартісний аналіз,

бюджетування, директ-костинг, стандарт-костинг, таргет-костинг, кайзен-костинг, бенчмаркінг витрат та інші. Вибір конкретних методів залежить від специфіки діяльності підприємства, його розміру, організаційної структури, стратегії розвитку та інших факторів. Ефективна система управління витратами передбачає комбіноване використання різних методів, що дозволяє досягти синергетичного ефекту.

Восьмою особливістю є наявність механізмів мотивації та стимулювання персоналу до зниження витрат. Система управління витратами повинна включати ефективні методи мотивації працівників, спрямовані на раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та зниження витрат. Це може бути досягнуто шляхом впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання, розробки ключових показників ефективності, пов'язаних з витратами, та включення їх у систему оцінки та винагороди персоналу.

Дев'ятою особливістю є гнучкість та адаптивність системи управління витратами. В умовах динамічного зовнішнього середовища система повинна бути здатною швидко адаптуватися до змін умов господарювання, коливань попиту, змін цін на ресурси, змін законодавства та інших факторів. Гнучкість системи забезпечується шляхом постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізу факторів, що впливають на витрати, та своєчасного внесення коректив у методи та інструменти управління витратами.

Десятою особливістю є безперервне вдосконалення системи управління витратами. Система не може бути статичною, вона повинна постійно розвиватися та вдосконалюватися відповідно до змін умов господарювання та вимог ринку. Це передбачає регулярний аналіз ефективності системи, виявлення її сильних та слабких сторін, розробку та впровадження заходів з підвищення ефективності управління витратами. Важливу роль у вдосконаленні системи відіграє бенчмаркінг – вивчення та адаптація кращих

практик управління витратами, які використовуються іншими підприємствами.

При формуванні системи управління витратами важливо враховувати особливості галузі, в якій функціонує підприємство. Так, для промислових підприємств характерна висока частка матеріальних витрат у загальній структурі витрат, тому особливу увагу слід приділяти управлінню запасами, оптимізації закупівельної діяльності, впровадженню ресурсозберігаючих технологій. Для підприємств сфери послуг характерна висока частка витрат на оплату праці, тому пріоритетними напрямками є оптимізація чисельності персоналу, підвищення продуктивності праці, вдосконалення систем мотивації.

Важливим аспектом формування системи управління витратами є її інтеграція з цифровими технологіями. Сучасні інформаційні технології, такі як системи ERP, BI, CRM, дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу інформації про витрати, підвищити точність планування та прогнозування витрат, забезпечити оперативний контроль за витратами в режимі реального часу. Використання цифрових технологій дозволяє значно підвищити ефективність системи управління витратами та скоротити трудовитрати на її функціонування.

Формування ефективної системи управління витратами вимагає комплексного підходу та залучення всіх рівнів управління підприємством. Вищий рівень управління відповідає за розробку стратегії управління витратами, визначення загальних принципів та підходів до управління витратами, затвердження ключових показників ефективності. Середній рівень забезпечує розробку та впровадження конкретних методів та інструментів управління витратами, координацію діяльності різних підрозділів у процесі управління витратами. Нижчий рівень відповідає за безпосереднє виконання завдань з оптимізації витрат та досягнення встановлених показників.

Таким чином, формування системи управління витратами на підприємстві є складним і багатогранним процесом, який вимагає врахування

численних факторів та особливостей. Ефективна система управління витратами повинна бути стратегічно орієнтованою, системною, процесною, інформаційно забезпеченою, інтегрованою з іншими системами управління, диференційованою за видами витрат, базуватися на сучасних методах та інструментах, включати механізми мотивації персоналу, бути гнучкою та постійно вдосконалюватися. Така система дозволить підприємству оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити сталий розвиток та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Важливо зазначити, що формування системи управління витратами є не одноразовим заходом, а безперервним процесом, який повинен відповідати змінам у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Постійний моніторинг ефективності системи, аналіз відхилень фактичних витрат від планових, виявлення причин цих відхилень та розробка заходів з їх усунення дозволяють своєчасно вносити корективи в систему управління витратами та підвищувати її ефективність.

## **Висновки до розділу 1.**

Витрати є однією з основних економічних категорій, що визначають ефективність господарської діяльності підприємства. Їх економічна сутність полягає у зменшенні економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства. Дослідження різних підходів до визначення сутності витрат дозволило виявити їх багатоаспектний характер та значення для забезпечення функціонування підприємства.

Важливе значення для ефективного управління витратами має їх науково обґрунтована класифікація. Розглянуті класифікаційні ознаки витрат (за відношенням до виробничого процесу, залежністю від обсягу виробництва, способом віднесення на собівартість, видами діяльності, контрольованістю тощо) забезпечують інформаційну базу для планування, обліку, аналізу та контролю витрат, а також прийняття управлінських рішень. Особливо

важливою для прийняття управлінських рішень є класифікація витрат на релевантні та нерелевантні, що дозволяє зосередити увагу на тих витратах, які можуть бути змінені внаслідок прийняття певного рішення.

Аналіз методів управління витратами дозволив виявити їх еволюцію від традиційних, орієнтованих на нормування, планування та контроль витрат, до новітніх, що мають стратегічну спрямованість та враховують вплив зовнішніх факторів. Традиційні методи (Standard Costing, бюджетування, аналіз беззбитковості) зосереджені на внутрішньому середовищі підприємства та короткостроковому періоді. Новітні методи, такі як Strategic Cost Management, Target Costing, Kaizen Costing, Activity-Based Costing, мають довгостроковий характер та передбачають інтеграцію процесу управління витратами з іншими функціональними сферами підприємства.

Перспективним напрямом розвитку систем управління витратами є інтеграція традиційних та новітніх методів на основі сучасних інформаційних технологій. Впровадження ERP-систем, використання технологій Big Data та штучного інтелекту, розвиток Інтернету речей відкривають нові можливості для аналізу та оптимізації витрат підприємства.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта».

ТОВ «Нова Пошта» є найбільшим приватним логістичним оператором на ринку України, що спеціалізується на наданні послуг експрес-доставки документів, вантажів та посилок для фізичних осіб та бізнесу. Компанія заснована у 2001 році підприємцями Володимиром Поперешнюком та В'ячеславом Климовим. Згідно з фінансовою звітністю, ТОВ «Нова Пошта» зареєстроване за кодом ЄДРПОУ 31316718, належить до галузі транспорту (код КВЕД 52.29 «Інша допоміжна діяльність у галузі транспорту») та має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю.

Організаційну структуру підприємства розглянемо на рисунку 2.1



**Рис. 2.1 – Організаційна структура підприємства**

*Джерело: За даними ТОВ «Нова пошта»*

Юридична адреса компанії: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9. Основні види діяльності ТОВ «Нова Пошта» включають

експрес-доставку документів та вантажів територією України, міжнародну доставку, фулфілмент (комплексне рішення для інтернет-магазинів), пакування вантажів, відправлення грошових переказів, а також додаткові послуги зберігання, страхування та контролю доставки.

Мережа ТОВ «Нова Пошта» станом на початок 2025 року охоплює понад 7000 відділень та поштоMATів у більш ніж 1000 населених пунктах України, а також присутня на міжнародних ринках: Молдова, Польща, Румунія, Литва, Німеччина та інші країни Європи. Згідно з фінансовою звітністю, середня кількість працівників компанії станом на 2025 рік склала 27 509 осіб, що на 4,5% більше у порівнянні з 2023 роком (26 327 осіб).

Бізнес-модель компанії базується на створенні розгалуженої логістичної мережі та надійній інфраструктурі, що забезпечує ефективне переміщення вантажів по всій території країни. ТОВ «Нова Пошта» активно інвестує в розвиток інфраструктури, зокрема в автоматизовані сортувальні термінали, транспортний парк, ІТ-системи та мережу відділень. Ключовим фактором конкурентоспроможності компанії є швидкість доставки: доставка «день у день» у межах міста та доставка на наступний день по всій території України.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» побудована за функціональним принципом та включає такі основні підрозділи: операційний департамент (відповідає за мережу відділень та терміналів), департамент логістики (відповідає за транспортну мережу), фінансовий департамент, департамент маркетингу, департамент розвитку бізнесу, HR-департамент, ІТ-департамент та служба безпеки. Управління компанією здійснюється вищим керівництвом, до якого входять генеральний директор, операційний директор та фінансовий директор.

Ринок експрес-доставки в Україні характеризується високою конкуренцією, де основними конкурентами ТОВ «Нова Пошта» є: АТ «Укрпошта», ТОВ «Делівері», ТОВ «Міст Експрес», ТОВ «ІнТайм», міжнародні оператори (DHL, FedEx, UPS) та інші [2]. Попри складні економічні умови, спричинені пандемією COVID-19 та війну, компанія

демонструє стабільне зростання фінансових показників. Для детальнішого розуміння масштабів діяльності ТОВ «Нова Пошта», розглянемо основні операційні показники компанії за 2021-2024 роки (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні операційні показники ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп приросту 2024/2021, %
Кількість відправлень, млн шт.	325	267	318	388	19,4
Кількість відділень	8200	6400	6950	7100	-13,4
Кількість поштоматів	9200	7800	8200	8500	-7,6
Кількість активних клієнтів, млн осіб	10,2	9,7	11,5	13,8	35,3
Середня кількість працівників, осіб	27176	25940	26327	27509	1,2
Автопарк, кількість транспортних засобів	5500	4800	5300	5900	7,3
Сортувальні термінали, одиниць	7	7	8	9	28,6
Кількість міжнародних напрямків	230	220	240	260	13,0

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [23]

Дані таблиці 2.1 свідчать про значне зростання ключових операційних показників компанії у 2021-2024 роках (див. рис. 2.1)

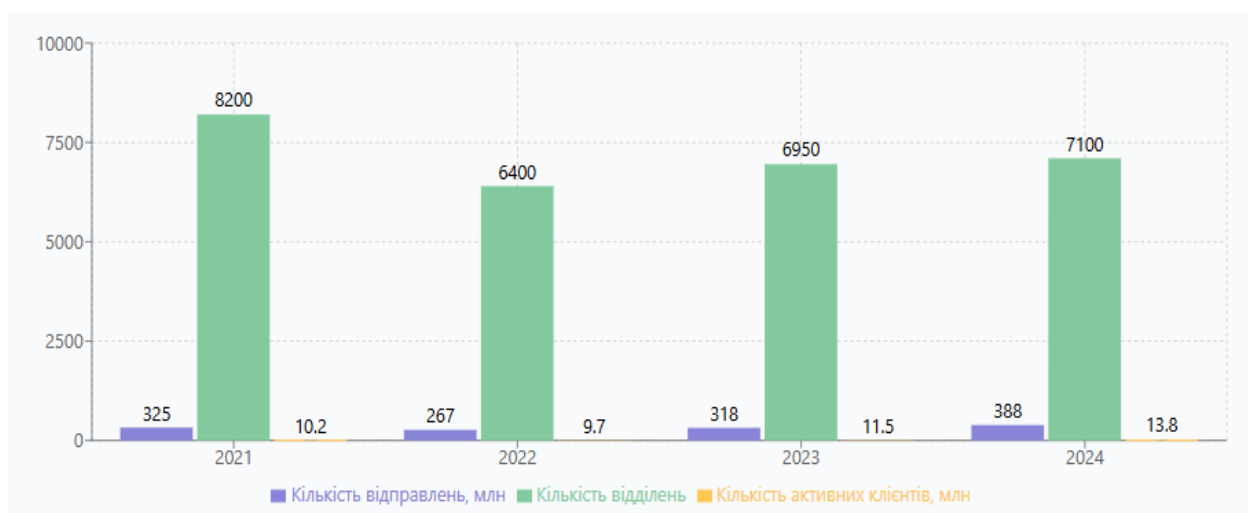


Рис. 2.1. Динаміка основних операційних показників ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [23]

У 2023-2024 роках компанія впровадила низку інноваційних рішень, спрямованих на оптимізацію операційної діяльності та підвищення якості обслуговування клієнтів:

1. застосування технологій штучного інтелекту для оптимізації маршрутів доставки;
2. впровадження біометричної системи ідентифікації клієнтів;
3. розширення функціоналу мобільного додатку та особистого кабінету на веб-сайті;
4. запуск автоматизованого сортувального терміналу в м. Львів потужністю до 14 000 посилок на годину;
5. оновлення автопарку екологічними транспортними засобами, включаючи електромобілі [2].

Зокрема, обсяг відправлень збільшився на 19,4%, а кількість активних клієнтів зросла на 35,3%.

Певне скорочення мережі відділень та поштоMATів у 2022 році пов'язане з війною на території України та тимчасовою окупацією частини території. Проте компанія активно відновлює свою присутність, що підтверджується поступовим зростанням кількості відділень у 2023-2024 роках.

## **2.2 Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта».**

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта» доцільно проводити на основі даних фінансової звітності за 2021-2024 роки. Фінансова звітність компанії складається відповідно до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та включає баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та звіт про власний капітал.

Динаміка основних показників майнового стану ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 роки представлена в таблиці 2.2.

## Динаміка активів ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр., тис. грн.

Актив	2021	2022	2023	2024	Темп приросту 2024/2021, %
Необоротні активи	4 583 693	8 305 491	18 769 254	24 548 276	435,6
Оборотні активи	2 716 690	5 192 636	4 332 452	7 037 517	159,0
БАЛАНС	7 300 383	13 498 127	23 101 706	31 585 793	332,7

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [23]

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про значне зростання майна підприємства. Загальна вартість активів збільшилась з 7 300 383 тис. грн у 2021 році до 31 585 793 тис. грн у 2024 році, тобто на 24 285 410 тис. грн або 332,7% (див. рис. 2.2)

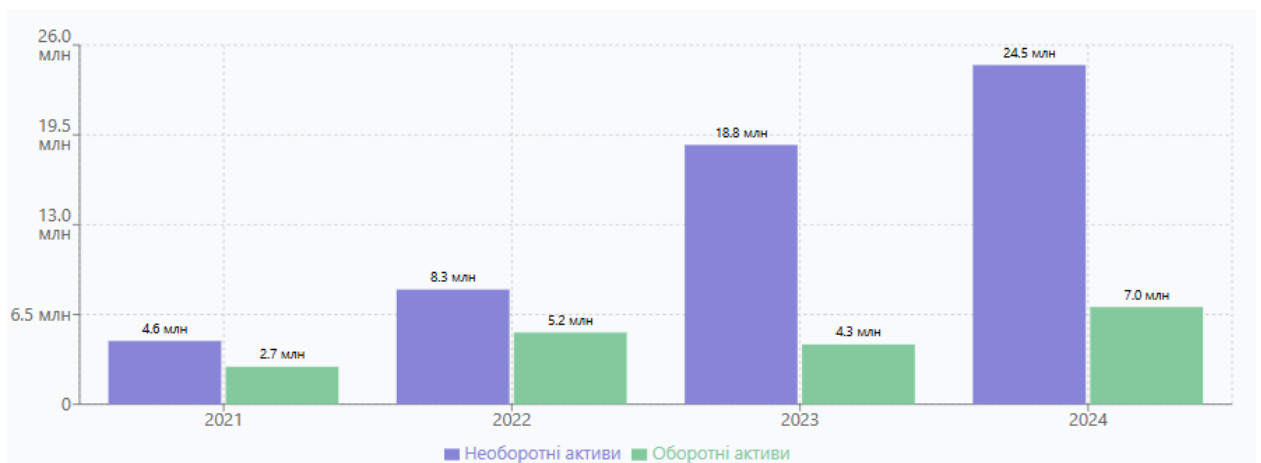


Рис. 2.2 - Динаміка активів ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі [21]

Найбільш суттєве зростання у складі необоротних активів продемонстрували основні засоби (з 3 351 500 тис. грн у 2021 році до 14 269 099 тис. грн у 2024 році, тобто на 325,8%) та інші фінансові інвестиції (з 100 639 тис. грн у 2021 році до 7 445 582 тис. грн у 2024 році, тобто у 74 рази).

Оборотні активи також демонструють зростання - на 159,0% за досліджуваний період. У таблиці 2.3 представлено динаміку пасивів ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 роки.

Таблиця 2.3

**Динаміка пасивів ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр., тис. грн.**

Пасив	2021	2022	2023	2024	Темп приросту 2024/2021, %
Власний капітал	2 186 904	4 491 224	9 508 308	11 588 379	430,0
Довгострокові зобов'язання	1 638 422	3 897 300	5 337 000	9 225 802	463,1
Поточні зобов'язання	3 475 057	5 109 603	8 256 398	10 771 612	210,0
БАЛАНС	7 300 383	13 498 127	23 101 706	31 585 793	332,7

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [23]

Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що зростання вартості майна підприємства супроводжується збільшенням як власного капіталу, так і зобов'язань. Власний капітал зріс з 2 186 904 тис. грн у 2021 році до 11 588 379 тис. грн у 2024 році, тобто на 430,0%. Це зростання відбулося переважно за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку, що свідчить про високу прибутковість діяльності компанії та її здатність до самофінансування.

Для оцінки фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта» розглянемо динаміку основних показників доходів, витрат та прибутку за 2021-2024 роки (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка доходів, витрат та прибутку ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр., тис. грн.**

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп приросту 2024/2021, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Чистий дохід від реалізації	20 843 502	25 560 820	36 468 879	44 779 857	114,8
Собівартість реалізації	(16 441 004)	(19 824 302)	(28 625 037)	(35 284 709)	114,6
Валовий прибуток	4 402 498	5 736 518	7 843 842	9 495 148	115,7

1	2	3	4	5	6
Адміністративні витрати	(1 923 703)	(2 435 982)	(2 985 829)	(4 209 338)	118,8
Витрати на збут	(561 844)	(698 763)	(856 282)	(908 227)	61,7
Інші операційні доходи/витрати	(305 756)	(167 902)	(193 388)	30 407	-110,0
Фінансові доходи/витрати	1 183 993	1 230 872	1 458 297	1 854 036	56,6
Чистий прибуток	2 600 320	3 310 432	3 967 156	4 925 080	89,4

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [23]

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про стабільне зростання основних фінансових показників ТОВ «Нова Пошта». Чистий дохід від реалізації збільшився з 20 843 502 тис. грн у 2021 році до 44 779 857 тис. грн у 2024 році, тобто на 114,8%. Це зростання пов'язане зі збільшенням обсягу наданих послуг, розширенням географії діяльності та зростанням цін на послуги (див. рис. 2.3)

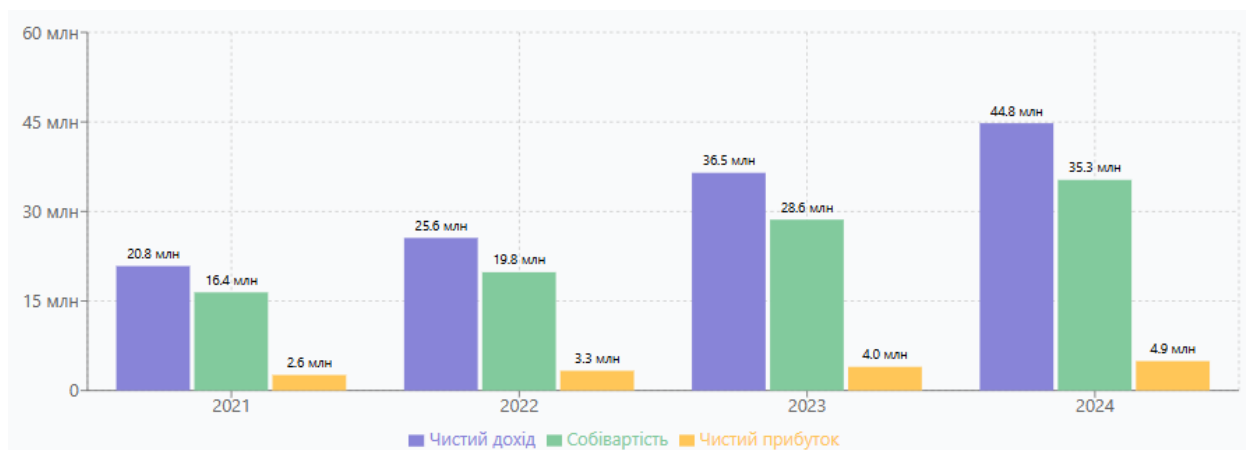


Рис. 2.3. Динаміка доходів, витрат та прибутку ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі [21]

Собівартість реалізації також демонструє зростання – на 114,6% за досліджуваний період, що приблизно відповідає темпу зростання доходу. Валовий прибуток збільшився на 115,7%, що свідчить про збереження рівня

вальної рентабельності. Чистий прибуток зріс з 2 600 320 тис. грн у 2021 році до 4 925 080 тис. грн у 2024 році, тобто на 89,4%.

Для комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» розрахуємо та проаналізуємо основні фінансові коефіцієнти (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр.**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	0,30	0,33	0,41	0,37	>0,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,52	0,62	0,64	0,66	>0,7
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,78	1,02	0,52	0,65	>1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,73	0,96	0,48	0,61	>0,6-0,8
Рентабельність активів, %	35,62	24,52	17,17	15,59	>0
Рентабельність власного капіталу, %	118,90	73,71	41,72	42,50	>0
Рентабельність продажу, %	12,48	12,95	10,88	11,00	>0

*Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [23]*

Аналіз фінансових коефіцієнтів дозволяє зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт автономії (відношення власного капіталу до валюти балансу) зріс з 0,30 у 2021 році до 0,37 у 2024 році, що свідчить про підвищення фінансової незалежності компанії. Проте його значення все ще нижче нормативного (>0,5), що характерно для підприємств з високою капіталомісткістю та активною інвестиційною діяльністю.

2. Коефіцієнт фінансової стійкості (відношення суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань до валюти балансу) також демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 0,52 у 2021 році до 0,66 у 2024 році. Це свідчить про поліпшення структури джерел фінансування в бік збільшення частки довгострокових джерел.

3. Показники ліквідності (коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності) знаходяться нижче нормативних значень, що може вказувати на недостатню здатність компанії погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Проте це може бути наслідком специфіки діяльності

логістичної компанії, для якої характерний високий рівень оборотності активів.

Таким чином, аналіз фінансово-економічних показників свідчить про стабільний фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта», високу прибутковість його діяльності та наявність потенціалу для подальшого розвитку. Компанія активно інвестує в розвиток своєї інфраструктури, що забезпечує зростання масштабів діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

### 2.3. Аналіз структури та динаміки витрат підприємства.

Ефективне управління витратами є одним із ключових факторів забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Для оцінки ефективності управління витратами ТОВ «Нова Пошта» проаналізуємо їх структуру та динаміку за 2021-2024 роки.

Загальна сума витрат ТОВ «Нова Пошта» включає собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, фінансові витрати та інші витрати. У таблиці 2.6 представлено динаміку та структуру витрат за елементами операційних витрат.

Таблиця 2.6

#### Динаміка та структура витрат за елементами операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр.

Елемент витрат	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік		Темп приросту 2024/2021, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Матеріальні затрати	2 133 966	11,0	2 854 125	12,0	3 522 561	10,6	2 647 314	6,4	24,1
Витрати на оплату праці	5 742 731	29,5	7 125 486	30,0	8 491 614	25,5	10 085 098	24,5	75,6
Відрахування на соц. заходи	1 213 180	6,2	1 493 725	6,3	1 724 662	5,2	2 036 899	5,0	67,9

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	3	5	6	7	8	9	10
Амортизація	1 406 127	7,2	1 625 784	6,8	2 317 382	7,0	2 983 431	7,2	112,2
Інші операційні витрати	8 939 137	46,0	10 624 895	44,8	17 185 591	51,7	23 404 779	56,9	161,8
Разом	19 435 141	100,0	23 724 015	100,0	33 241 810	100,0	41 157 521	100,0	111,8

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [23]

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про зростання загальної суми операційних витрат з 19 435 141 тис. грн у 2021 році до 41 157 521 тис. грн у 2024 році, тобто на 111,8%. Це зростання пов'язане зі збільшенням обсягів діяльності компанії та інфляційними процесами в економіці (див. рис. 2.4)



**Рис. 2.4. Структура витрат за елементами операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2024 р.**

Джерело: складено автором на основі [21]

У структурі операційних витрат найбільшу частку займають інші операційні витрати (56,9% у 2024 році), до яких входять витрати на оренду приміщень, транспортні послуги, послуги зв'язку, охорону, комунальні послуги, ремонт та технічне обслуговування, рекламу тощо. За досліджуваний період їх частка зросла з 46,0% до 56,9%, а абсолютна величина збільшилась на 161,8%.

Другу за значенням частку у структурі операційних витрат становлять витрати на оплату праці - 24,5% у 2024 році. Їх абсолютна величина зросла на 75,6%, що пов'язано зі збільшенням середньої заробітної плати та частково - зі зростанням чисельності персоналу. Водночас їх частка у структурі операційних витрат скоротилась з 29,5% до 24,5%, що може свідчити про підвищення продуктивності праці та автоматизацію бізнес-процесів.

Матеріальні затрати займають 6,4% у структурі операційних витрат у 2024 році, зростаючи в абсолютному виразі на 24,1% порівняно з 2021 роком. Проте їх частка скоротилась з 11,0% до 6,4%, що може бути результатом впровадження енергоефективних технологій та оптимізації використання матеріальних ресурсів.

Розглянемо також динаміку та структуру витрат за видами діяльності ТОВ «Нова Пошта» (таблиця 2.7). Аналіз даних таблиці 2.7 показує, що найбільшу частку у структурі витрат за видами діяльності займає собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) - 83,1% у 2024 році. Її величина зросла на 114,6% порівняно з 2021 роком, що приблизно відповідає темпу зростання чистого доходу від реалізації.

На другому місці знаходяться адміністративні витрати, частка яких становить 9,9% у 2024 році. Вони зросли на 118,8% за досліджуваний період, що дещо перевищує темп зростання собівартості реалізації. Це може бути пов'язано з розширенням адміністративного апарату компанії та підвищенням рівня оплати праці управлінського персоналу.

**Динаміка та структура витрат за видами діяльності ТОВ «Нова  
Пошта» за 2021-2024 рр.**

Вид витрат	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік		Темп приросту 2024/2021, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Собівартість реалізації	16 441 004	82,3	19 824 302	80,6	28 625 037	83,0	35 284 709	83,1	114,6
Адміністративні витрати	1 923 703	9,6	2 435 982	9,9	2 985 829	8,7	4 209 338	9,9	118,8
Витрати на збут	561 844	2,8	698 763	2,8	856 282	2,5	908 227	2,1	61,7
Інші операційні витрати	508 590	2,5	627 580	2,6	774 662	2,2	755 247	1,8	48,5
Фінансові витрати	630 813	3,2	903 426	3,7	1 248 217	3,6	1 571 353	3,7	149,1
Інші витрати	255	0,0	314	0,0	857 468	2,5	1 033 415	2,4	405160,8
Витрати з податку на прибуток	194 613	1,0	282 845	1,1	471 019	1,4	578 625	1,4	197,5
Разом	19 965 967	100,0	24 490 367	100,0	34 447 495	100,0	42 482 539	100,0	112,8

*Джерело: складено та розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [23]*

Витрати на збут складають 2,1% у структурі витрат за видами діяльності у 2024 році. Їх зростання за досліджуваний період (61,7%) є значно нижчим, ніж загальне зростання витрат (112,8%), що свідчить про підвищення ефективності маркетингової діяльності та оптимізацію витрат на збут.

Суттєве зростання демонструють фінансові витрати (149,1% за досліджуваний період), що пов'язано зі збільшенням обсягу залучених кредитних ресурсів для фінансування інвестиційних проектів. Їх частка у структурі витрат зросла з 3,2% до 3,7%.

Найбільш динамічне зростання спостерігається за статтею «Інші витрати» - з 255 тис. грн у 2021 році до 1 033 415 тис. грн у 2024 році. Це може бути пов'язано з списанням необоротних активів, благодійною допомогою та іншими витратами, не пов'язаними з основною діяльністю.

Для більш детального аналізу структури операційних витрат розглянемо склад собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Нова Пошта» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

**Структура собівартості реалізованої продукції ТОВ «Нова Пошта»  
за 2024 р.**

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Витрати на оплату праці працівників, безпосередньо зайнятих у наданні послуг	8 256 780	23,4
Відрахування на соціальні заходи	1 669 871	4,7
Амортизація основних засобів та нематеріальних активів	2 445 013	6,9
Транспортні витрати	16 378 465	46,4
Витрати на оренду та утримання об'єктів нерухомості	3 952 368	11,2
Витрати на пакувальні матеріали	1 054 541	3,0
Комунальні послуги	732 922	2,1
Інші виробничі витрати	794 749	2,3
Разом	35 284 709	100,0

*Джерело: складено та розраховано автором на основі даних управлінського обліку ТОВ «Нова Пошта» [23]*

Аналіз даних таблиці 2.8 показує, що у структурі собівартості реалізованої продукції найбільшу частку займають транспортні витрати - 46,4%. Це пояснюється специфікою діяльності логістичної компанії, основною складовою якої є перевезення вантажів. Транспортні витрати включають витрати на паливно-мастильні матеріали, технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів, оплату послуг зовнішніх перевізників тощо.

Другою за значенням статтею у структурі собівартості є витрати на оплату праці працівників, безпосередньо зайнятих у наданні послуг - 23,4%. До них відносяться витрати на оплату праці операторів відділень, сортувальників, кур'єрів, водіїв та інших працівників, що безпосередньо беруть участь у процесі надання послуг експрес-доставки (див. рис. 2.5)

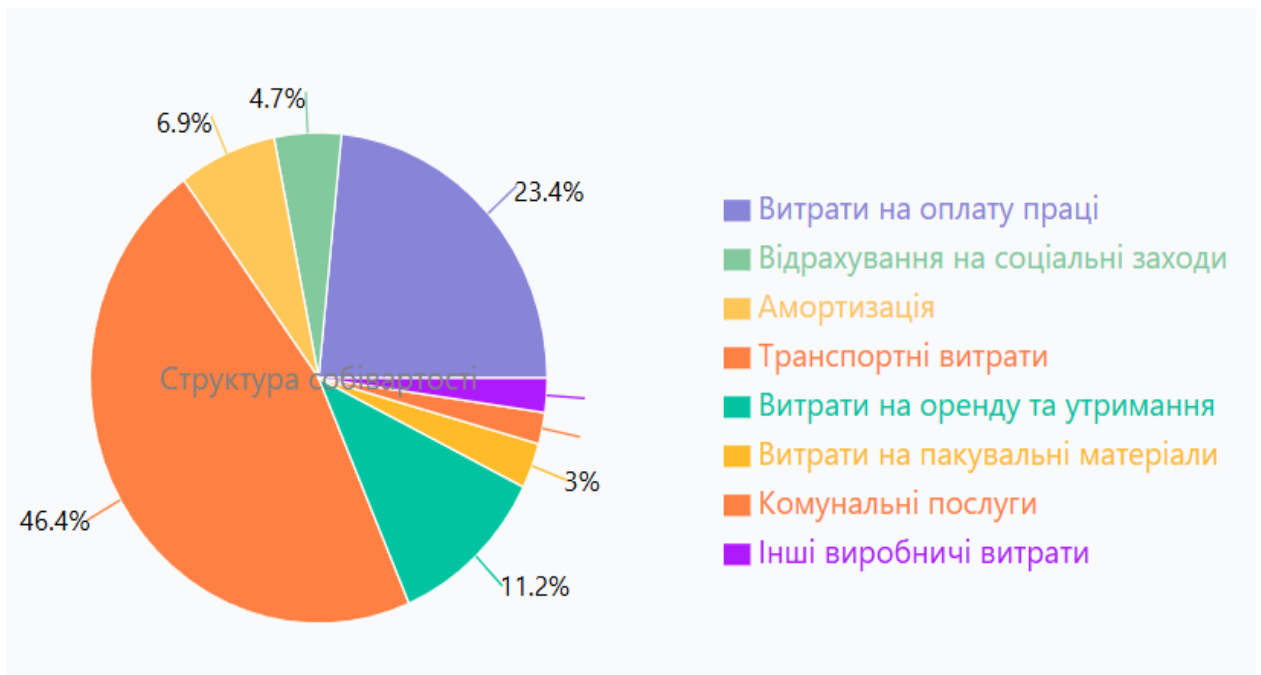


Рис. 2.5. Структура собівартості реалізованої продукції ТОВ «Нова Пошта» за 2024 р.

*Джерело: складено автором на основі [21]*

Суттєву частку у структурі собівартості становлять також витрати на оренду та утримання об'єктів нерухомості - 11,2%. Це пов'язано з необхідністю утримання розгалуженої мережі відділень та сортувальних терміналів, що є невід'ємною складовою бізнес-моделі компанії.

Рівень амортизації основних засобів та нематеріальних активів у структурі собівартості складає 6,9%, що відображає значні інвестиції компанії в матеріально-технічну базу та інформаційні технології.

Відносно невелику частку у структурі собівартості займають витрати на пакувальні матеріали (3,0%) та комунальні послуги (2,1%).

Для оцінки ефективності управління витратами та їх впливу на фінансові результати розрахуємо та проаналізуємо показники витратомісткості та рентабельності операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» (таблиця 2.9).

**Показники ефективності управління витратами ТОВ «Нова  
Пошта» за 2021-2024 рр.**

<b>Показник</b>	<b>2021 рік</b>	<b>2022 рік</b>	<b>2023 рік</b>	<b>2024 рік</b>	<b>Абсолютне відхилення 2024/2021</b>
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,79	0,78	0,78	0,79	0,00
Рентабельність операційних витрат, %	16,3	16,9	13,9	13,6	-2,7
Частка витрат на оплату праці у загальних витратах, %	29,5	30,0	25,5	24,5	-5,0
Частка матеріальних витрат у загальних витратах, %	11,0	12,0	10,6	6,4	-4,6
Частка амортизації у загальних витратах, %	7,2	6,8	7,0	7,2	0,0

*Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [23]*

Аналіз даних таблиці 2.9 свідчить про стабільний рівень витрат на 1 грн реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) - 0,79 грн у 2024 році, що відповідає рівню 2021 року. Це свідчить про збалансоване зростання витрат та доходів компанії, що є позитивним фактором.

Рентабельність операційних витрат (відношення прибутку від операційної діяльності до операційних витрат) знизилась з 16,3% у 2021 році до 13,6% у 2024 році. Це може бути пов'язано зі зростанням конкуренції на ринку експрес-доставки, що обмежує можливості компанії щодо підвищення тарифів, а також з інфляційним тиском на витрати.

Частка витрат на оплату праці у загальних витратах знизилась з 29,5% до 24,5%, що може свідчити про підвищення продуктивності праці та автоматизацію бізнес-процесів. Частка матеріальних витрат також скоротилась - з 11,0% до 6,4%, що може бути результатом впровадження енергоефективних технологій та оптимізації використання матеріальних ресурсів.

Частка амортизації у загальних витратах залишилась стабільною - 7,2%, що відповідає інвестиційній політиці компанії, спрямованій на оновлення та розширення матеріально-технічної бази.

Для оцінки впливу різних факторів на зміну операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» проведемо факторний аналіз, результати якого представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Факторний аналіз зміни операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр.**

<b>Фактор</b>	<b>Вплив на зміну операційних витрат</b>
	тис. грн
Зміна обсягу реалізації послуг	+16 523 245
Зміна структури послуг	+1 278 564
Зміна цін на ресурси	+3 920 571
Разом	+21 722 380

*Джерело: розраховано автором на основі даних управлінського обліку ТОВ «Нова Пошта» [23]*

Результати факторного аналізу показують, що основним фактором, який вплинув на збільшення операційних витрат, є зростання обсягу реалізації послуг. Його вплив оцінюється у 16 523 245 тис. грн або 76,0% загального приросту витрат. Це є об'єктивним фактором, який відображає розширення масштабів діяльності компанії.

Другим за значенням фактором є зростання цін на ресурси, що зумовило збільшення витрат на 3 920 571 тис. грн або 18,1%. Цей фактор є зовнішнім по відношенню до компанії і відображає інфляційні процеси в економіці.

Зміна структури послуг призвела до збільшення витрат на 1 278 564 тис. грн або 5,9%. Це може бути пов'язано зі збільшенням частки послуг з вищою собівартістю, наприклад, міжнародної доставки або доставки великогабаритних вантажів.

## 2.4. Оцінка ефективності діючої системи управління витратами

Система управління витратами ТОВ «Нова Пошта» є важливою складовою загальної системи управління підприємством. Вона спрямована на оптимізацію розміру витрат, забезпечення їх ефективного використання в процесі господарської діяльності та максимізацію прибутку.

На основі аналізу внутрішньої документації та інтерв'ю з представниками менеджменту компанії [7] було визначено основні складові системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта»:

1. Організаційна структура управління витратами:
  - центральний фінансовий департамент, який відповідає за загальну політику управління витратами;
  - департамент контролінгу, що здійснює планування, аналіз та контроль витрат;
  - центри відповідальності за витратами, які включають структурні підрозділи та окремих керівників, наділених повноваженнями щодо прийняття рішень з формування та оптимізації витрат.
2. Методи управління витратами:
  - бюджетування витрат (розробка та контроль виконання бюджетів для всіх структурних підрозділів та компанії в цілому);
  - нормування витрат (встановлення нормативів витрат ресурсів на одиницю продукції/послуг);
  - управлінський облік витрат (збір, обробка та аналіз інформації про витрати для прийняття управлінських рішень);
  - контроль за відхиленнями (виявлення відхилень фактичних витрат від планових та аналіз причин цих відхилень).
3. Інформаційне забезпечення:
  - ERP-система, що забезпечує автоматизацію процесів обліку, планування та контролю витрат;

– система управлінської звітності, яка забезпечує менеджмент оперативною інформацією про стан та динаміку витрат;

Для оцінки ефективності діючої системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта» проведено SWOT-аналіз, результати якого представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**SWOT-аналіз системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Розвинена система бюджетування та контролю витрат	1. Недостатньо ефективно управління транспортними витратами
2. Високий рівень автоматизації процесів управління витратами	2. Висока залежність від зростання цін на енергоносії
3. Чітка організаційна структура управління витратами	3. Недостатньо розвинена система мотивації персоналу щодо економії ресурсів
4. Розвинена система управлінського обліку	4. Відсутність системного підходу до управління накладними витратами
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1. Впровадження сучасних методів управління витратами (ABC, таргет-костинг)	1. Зростання цін на ресурси внаслідок інфляції
2. Оптимізація логістичних маршрутів та зниження транспортних витрат	2. Зростання конкуренції на ринку експрес-доставки
3. Впровадження енергоефективних технологій	3. Нестабільність економічної ситуації в країні
4. Автоматизація та роботизація процесів сортування та обробки відправлень	4. Валютні ризики при здійсненні міжнародних операцій

*Джерело: складено автором на основі даних управлінського обліку та інтерв'ю з представниками менеджменту ТОВ «Нова Пошта» [23]*

SWOT-аналіз показує, що система управління витратами ТОВ «Нова Пошта» має як сильні, так і слабкі сторони. До сильних сторін належать розвинена система бюджетування та контролю витрат, високий рівень автоматизації процесів управління витратами, чітка організаційна структура та розвинена система управлінського обліку. Це забезпечує ефективний контроль за витратами та можливість оперативного реагування на їх зміни.

Водночас існують і слабкі сторони, зокрема недостатньо ефективно управління транспортними витратами, які складають найбільшу частку в структурі собівартості, висока залежність від зростання цін на енергоносії,

недостатньо розвинена система мотивації персоналу щодо економії ресурсів та відсутність системного підходу до управління накладними витратами.

Серед можливостей для вдосконалення системи управління витратами можна відзначити впровадження сучасних методів управління витратами (ABC, таргет-костинг), оптимізацію логістичних маршрутів для зниження транспортних витрат, впровадження енергоефективних технологій та автоматизацію і роботизацію процесів сортування та обробки відправлень.

Головні загрози для ефективного управління витратами пов'язані із зовнішніми факторами: зростання цін на ресурси внаслідок інфляції, зростання конкуренції на ринку експрес-доставки, нестабільність економічної ситуації в країні та валютні ризики при здійсненні міжнародних операцій.

Проведений аналіз дозволяє виділити основні проблеми в системі управління витратами ТОВ «Нова Пошта»:

1. Високий рівень транспортних витрат, які становлять майже половину собівартості послуг. Основними причинами є зростання цін на паливно-мастильні матеріали, запчастини та технічне обслуговування транспортних засобів, а також недостатньо оптимальна логістика доставки.

2. Значні витрати на оренду приміщень для відділень та терміналів, що пов'язано зі специфікою бізнес-моделі компанії та необхідністю підтримки розгалуженої мережі відділень.

3. Зростання адміністративних витрат випереджаючими темпами порівняно з доходами, що може негативно впливати на рентабельність діяльності.

4. Недостатньо ефективна система розподілу та контролю за накладними витратами, що призводить до їх неоптимального використання.

5. Відсутність системного підходу до управління витратами за видами діяльності (Activity-Based Costing), що ускладнює визначення реальної собівартості окремих видів послуг та виявлення неефективних бізнес-процесів.

Для оцінки ефективності системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта» розрахуємо коефіцієнти, що характеризують динаміку та структуру витрат (таблиця 2.12).

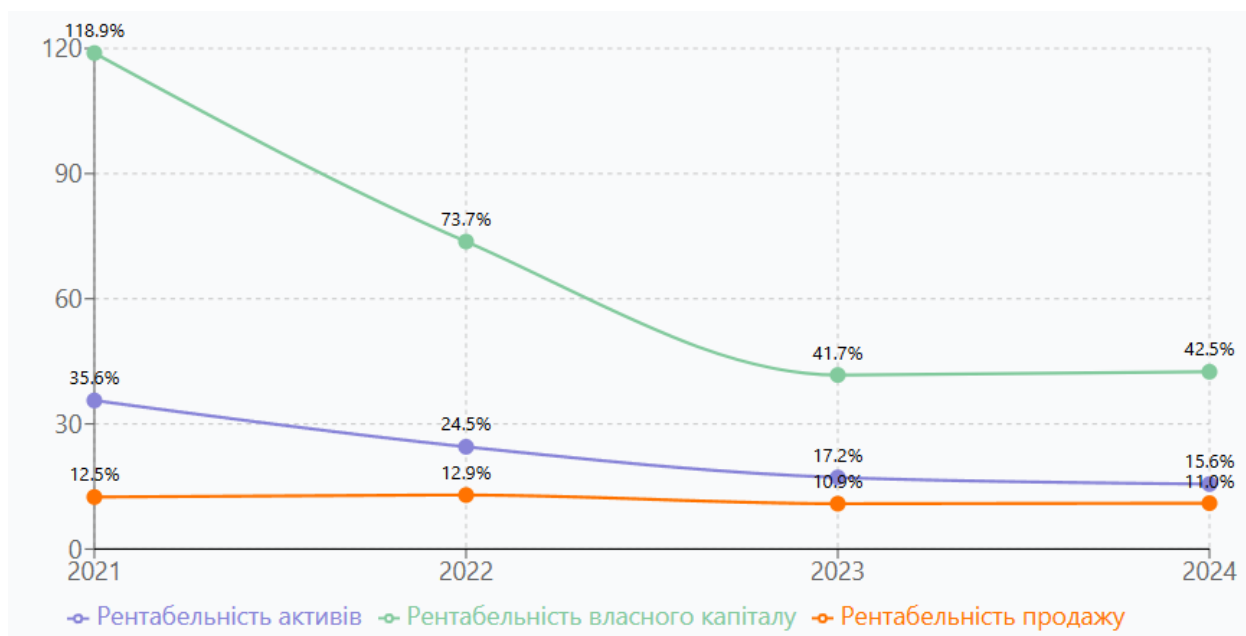
Таблиця 2.12

**Показники ефективності системи управління витратами ТОВ  
«Нова Пошта» за 2021-2024 рр.**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Нормативне значення
Коефіцієнт операційного левериджу	4,21	4,15	4,27	4,35	>1
Коефіцієнт реагування витрат	0,98	0,94	1,05	0,99	<1
Коефіцієнт еластичності витрат	0,96	0,93	1,03	0,98	<1
Темп зростання продуктивності праці, %	-	123,4	142,6	118,9	>100
Темп зростання витрат на оплату праці, %	-	124,1	119,2	118,8	<темпу зростання продуктивності праці

*Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [23]*

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр. буде представлена на рисунку 2.6.



**Рисю 2.6. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр., %**

*Джерело: побудовано за даними таблиці 2.12.*

Аналіз даних таблиці 2.12 дозволяє зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт операційного левериджу (відношення маржинального прибутку до операційного прибутку) має високе значення - 4,35 у 2024 році, що свідчить про значну частку постійних витрат у структурі витрат компанії. Це характерно для підприємств з високою капіталомісткістю, але створює певні ризики при зниженні обсягів діяльності.

2. Коефіцієнт реагування витрат (відношення темпу зростання витрат до темпу зростання обсягу реалізації) має значення близьке до 1 протягом досліджуваного періоду, але у 2023 році перевищив одиницю (1,05), що свідчить про випереджаюче зростання витрат порівняно з доходами. У 2024 році ситуація покращилась, і коефіцієнт знизився до 0,99.

3. Коефіцієнт еластичності витрат (відношення відсоткової зміни витрат до відсоткової зміни обсягу реалізації) також має значення близьке до 1, але у 2023 році перевищив одиницю (1,03), що свідчить про недостатню гнучкість системи управління витратами. У 2024 році коефіцієнт знизився до 0,98, що є позитивною тенденцією.

4. Темп зростання продуктивності праці перевищує 100% протягом усього досліджуваного періоду, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів. Проте у 2022 році темп зростання витрат на оплату праці (124,1%) перевищував темп зростання продуктивності праці (123,4%), що є негативним фактором. У 2023-2024 роках ситуація покращилась, і темп зростання продуктивності праці випереджав темп зростання витрат на оплату праці.

Загалом, система управління витратами ТОВ «Нова Пошта» може бути оцінена як достатньо ефективна, про що свідчать стабільні показники витрат на 1 грн реалізованої продукції, високий рівень рентабельності операційних витрат та позитивна динаміка продуктивності праці. Проте існують можливості для вдосконалення цієї системи, зокрема через впровадження сучасних методів управління витратами, оптимізацію логістичних маршрутів та підвищення енергоефективності.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта» дозволяє зробити наступні висновки:

1. ТОВ «Нова Пошта» є лідером на ринку експрес-доставки в Україні, що підтверджується значними масштабами діяльності (понад 7000 відділень та поштоматів, середня кількість працівників - 27 509 осіб) та високими фінансовими показниками. Чистий дохід від реалізації послуг зріс з 20 843 502 тис. грн у 2021 році до 44 779 857 тис. грн у 2024 році, тобто на 114,8%.

2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства свідчить про його стабільність та позитивну динаміку. Загальна вартість активів збільшилась з 7 300 383 тис. грн у 2021 році до 31 585 793 тис. грн у 2024 році, тобто на 332,7%. Власний капітал зріс на 430,0%, що свідчить про здатність компанії генерувати прибуток та реінвестувати його в розвиток бізнесу.

3. Загальна сума операційних витрат зросла з 19 435 141 тис. грн у 2021 році до 41 157 521 тис. грн у 2024 році, тобто на 111,8%. У структурі операційних витрат найбільшу частку займають інші операційні витрати (56,9% у 2024 році) та витрати на оплату праці (24,5%), що відповідає специфіці діяльності логістичної компанії.

4. У структурі витрат за видами діяльності переважає собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) - 83,1% у 2024 році. У її складі найбільшу частку займають транспортні витрати (46,4%), витрати на оплату праці працівників, безпосередньо зайнятих у наданні послуг (23,4%), та витрати на оренду і утримання об'єктів нерухомості (11,2%).

5. Факторний аналіз показав, що основними чинниками зростання операційних витрат є збільшення обсягу реалізації послуг (76,0% загального приросту витрат), зростання цін на ресурси (18,1%) та зміна структури послуг (5,9%).

6. Система управління витратами ТОВ «Нова Пошта» включає організаційну структуру, методи управління витратами та інформаційне

забезпечення. Її сильними сторонами є розвинена система бюджетування та контролю витрат, високий рівень автоматизації, чітка організаційна структура та розвинена система управлінського обліку. Слабкими сторонами є недостатньо ефективне управління транспортними витратами, висока залежність від зростання цін на енергоносії, недостатньо розвинена система мотивації персоналу щодо економії ресурсів та відсутність системного підходу до управління накладними витратами.

7. Показники ефективності системи управління витратами свідчать про її достатню ефективність: стабільний рівень витрат на 1 грн реалізованої продукції (0,79 грн), високий рівень рентабельності операційних витрат (13,6% у 2024 році), позитивна динаміка продуктивності праці. Проте існують можливості для вдосконалення цієї системи, зокрема через впровадження сучасних методів управління витратами, оптимізацію логістичних маршрутів та підвищення енергоефективності.

8. Основними проблемами в системі управління витратами ТОВ «Нова Пошта» є високий рівень транспортних витрат, значні витрати на оренду приміщень, зростання адміністративних витрат випереджаючими темпами, недостатньо ефективна система розподілу та контролю за накладними витратами, відсутність системного підходу до управління витратами за видами діяльності та недостатня інтеграція системи управління витратами з іншими функціональними системами управління.

Таким чином, для підвищення ефективності системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта» необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію структури витрат, зниження їх рівня та підвищення ефективності використання ресурсів. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку експрес-доставки та забезпечити її стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»**

#### **3.1. Впровадження сучасних методів оптимізації витрат підприємства.**

Аналіз системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта», проведений у попередньому розділі, виявив ряд проблем, які потребують вирішення через впровадження сучасних методів оптимізації витрат. Основні проблеми стосуються високого рівня транспортних витрат (46,4% у структурі собівартості), значних витрат на оренду приміщень (11,2%), зростання адміністративних витрат випереджаючими темпами, а також відсутності системного підходу до управління витратами за видами діяльності.

Для системного вирішення виявлених проблем пропонується впровадження в діяльність ТОВ «Нова Пошта» комплексу сучасних методів оптимізації витрат, які довели свою ефективність у провідних логістичних компаніях світу.

Activity-Based Costing (ABC) є першочерговим методом, який доцільно впровадити для покращення аналітичного забезпечення системи управління витратами. Суть даного методу полягає в ідентифікації видів діяльності та відповідних їм драйверів витрат, що забезпечує більш точний розподіл накладних витрат. Впровадження ABC-методу дозволить ТОВ «Нова Пошта» вирішити проблему недостатньо ефективною системи розподілу та контролю накладних витрат, а також забезпечить керівництво достовірною інформацією щодо рентабельності окремих послуг, клієнтів та географічних напрямків діяльності.

На основі аналізу процесів ТОВ «Нова Пошта» визначено ключові види діяльності та відповідні їм драйвери витрат, які доцільно використовувати при впровадженні ABC-методу:

1. Приймання та обробка відправлень:
  - кількість прийнятих відправлень
  - час обробки відправлень
  - кількість документів

2. Сортування відправлень:
  - кількість відсортованих відправлень
  - вага відсортованих відправлень
  - кількість машино-годин роботи сортувальних ліній
3. Транспортування відправлень:
  - тонно-кілометри
  - кількість маршрутів
  - час у дорозі
  - кількість точок доставки
4. Зберігання відправлень:
  - об'єм зайнятого простору
  - час зберігання
  - кількість операцій з відправленнями
5. Видача відправлень:
  - кількість виданих відправлень
  - час обслуговування клієнтів
  - кількість операцій

Впровадження ABC-методу в ТОВ «Нова Пошта» доцільно розділити на чотири етапи:

Перший етап – підготовчий, включає:

- формування команди впровадження,
- розробку методики впровадження,
- навчання персоналу,
- аналіз бізнес-процесів компанії.

Другий етап – ідентифікація видів діяльності, передбачає:

- визначення ключових видів діяльності компанії,
- групування видів діяльності за їх впливом на формування вартості

послуг,

- визначення центрів відповідальності за окремі види діяльності.

Третій етап – визначення драйверів витрат, включає:

- встановлення причинно-наслідкових зв'язків між витратами та відповідними видами діяльності,
- визначення кількісних показників, що відображають ці зв'язки (драйверів витрат),
- розробку методики збору даних про драйвери витрат.

Четвертий етап – впровадження системи, передбачає:

- налаштування інформаційної системи для обліку витрат за видами діяльності,
- розробку форм управлінської звітності,
- тестування системи та коригування методики.

Впровадження ABC-методу потребує відповідного програмного забезпечення. Проаналізувавши наявні на ринку програмні продукти, рекомендуємо використання SAP Business One з модулем Cost Management, який інтегрується з наявною в компанії ERP-системою та забезпечує функціонал для повноцінного впровадження ABC.

Для оптимізації транспортних витрат, які складають найбільшу частку в структурі собівартості послуг ТОВ «Нова Пошта», пропонується впровадження методу динамічної маршрутизації та управління вантажопотоками. В основі методу лежить застосування алгоритмів математичної оптимізації для планування маршрутів доставки з урахуванням:

- прогнозованого обсягу відправлень,
- часових вікон доставки,
- характеристик транспортних засобів,
- дорожньої ситуації,
- вартості різних видів палива,
- обмежень щодо режиму роботи водіїв.

Реалізація даного методу потребує впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для транспортної логістики. На основі аналізу наявних на ринку рішень, рекомендується впровадження системи JDA

Transportation Management System, яка забезпечує функціонал для оптимізації транспортних маршрутів, консолідації вантажів, управління парком транспортних засобів та контролю витрат на транспортування. Проведені розрахунки показують, що впровадження даної системи дозволить знизити транспортні витрати на 12-15% за рахунок:

- оптимізації маршрутів доставки (економія 5-7%),
- підвищення коефіцієнта використання вантажопідйомності транспортних засобів (економія 3-4%),
- зменшення холостого пробігу (економія 2-3%),
- оптимізації використання палива (економія 2-3%).

Для зниження витрат на оренду приміщень, які складають 11,2% у структурі собівартості, пропонується впровадження методу оптимізації мережі та формату відділень на основі аналізу їх рентабельності та клієнтопотоків. Цей метод передбачає:

- сегментацію відділень за рівнем рентабельності,
- визначення оптимального формату відділень для кожного сегмента ринку,
- розробку нормативів площі відділень відповідно до обсягу операцій,
- впровадження системи моніторингу ефективності використання площі відділень.

На основі даних про діяльність 7100 відділень ТОВ «Нова Пошта» проведено їх сегментацію за рівнем рентабельності та визначено чотири формати відділень:

1. Мікровідділення (до 20 м<sup>2</sup>) – для населених пунктів з низьким клієнтопотоківом.
2. Стандартні відділення (50-80 м<sup>2</sup>) – для масового обслуговування клієнтів у містах.
3. Преміум-відділення (100-150 м<sup>2</sup>) – для обслуговування корпоративних клієнтів та надання розширеного спектру послуг.

4. Відділення-міні-термінали (від 200 м<sup>2</sup>) – для великих міст з високим клієнтопотоком та функцією сортування.

Проведений аналіз показав, що 20% відділень мають низьку рентабельність через неоптимальне співвідношення площі та клієнтопоток. Оптимізація формату цих відділень дозволить зменшити витрати на оренду на 18%, що складає близько 711 426 тис. грн на рік.

Для комплексної оптимізації витрат ТОВ «Нова Пошта» доцільно впровадити систему бенчмаркінгу витрат, яка передбачає порівняння показників витрат компанії з показниками конкурентів та світових лідерів галузі, визначення розривів у ефективності та розробку заходів для їх усунення. Дана система включає:

- визначення ключових показників ефективності витрат,
- збір та аналіз даних про показники конкурентів та лідерів галузі,
- визначення розривів у ефективності та їх причин,
- розробку заходів для підвищення ефективності.

На основі аналізу світового досвіду визначено ключові показники ефективності витрат для логістичних компаній та проведено порівняльний аналіз показників ТОВ «Нова Пошта» та світових лідерів галузі (Deutsche Post DHL Group, FedEx, UPS). Результати аналізу представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Порівняльний аналіз показників ефективності витрат ТОВ «Нова Пошта» та світових лідерів галузі**

Показник	ТОВ «Нова Пошта»	Deutsche Post DHL	FedEx	UPS	Розрив, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,79	0,71	0,74	0,69	12,7
Витрати на обробку 1 відправлення, грн	90,8	78,5	81,3	76,2	16,1
Транспортні витрати на 1 тонно-км, грн	18,6	14,2	15,8	13,9	25,3
Частка витрат на оплату праці у загальних витратах, %	24,5	21,8	22,5	20,9	14,7

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	
Частка адміністративних витрат у загальних витратах, %	9,9	7,2	7,8	6,9	30,3	
Витрати на обслуговування 1 клієнта, грн	2983	2532	2647	2418	19,1	
Витрати на утримання 1 м <sup>2</sup> площі відділень, грн		12450	9870	10320	9650	22,6
Паливні витрати на 100 км пробігу, грн		842	653	698	642	24,1
Витрати на ІТ-підтримку на 1 співробітника, грн		12300	15670	16420	17850	- 30,5
Витрати на навчання персоналу на 1 співробітника, грн		3250	4980	5320	6150	- 47,2

*Джерело: розраховано автором на основі даних управлінського обліку ТОВ «Нова Пошта» та фінансової звітності конкурентів [23]*

Аналіз даних таблиці 3.1 свідчить про наявність суттєвих розривів у ефективності витрат ТОВ «Нова Пошта» порівняно зі світовими лідерами галузі. Найбільший розрив спостерігається за показниками частки адміністративних витрат у загальних витратах (30,3%), транспортних витрат на 1 тонно-км (25,3%) та паливних витрат на 100 км пробігу (24,1%). Водночас, витрати на ІТ-підтримку та навчання персоналу в розрахунку на 1 співробітника є нижчими, ніж у світових лідерів, що свідчить про недостатнє інвестування в розвиток інформаційних технологій та людського капіталу.

На основі проведеного аналізу розроблено заходи для підвищення ефективності витрат ТОВ «Нова Пошта», які включають:

1. Впровадження системи контролю витрат на рівні бізнес-процесів.
2. Оптимізацію організаційної структури та скорочення адміністративного персоналу.
3. Впровадження системи енергетичного менеджменту.
4. Підвищення інвестицій в інформаційні технології та навчання персоналу.

Ефективним методом оптимізації витрат на оплату праці, які складають 24,5% у структурі операційних витрат, є впровадження системи нормування праці та КРІ-орієнтованої системи оплати праці. Дана система передбачає:

- розробку нормативів часу на виконання основних операцій,

- визначення ключових показників ефективності (КРІ) для різних категорій персоналу,
- розробку системи оплати праці, що пов'язує розмір винагороди з досягненням КРІ.

На основі аналізу діяльності персоналу ТОВ «Нова Пошта» визначено ключові показники ефективності для основних категорій працівників:

1. Для операторів відділень:
  - кількість обслужених клієнтів за зміну,
  - середній час обслуговування одного клієнта,
  - якість обслуговування (за результатами оцінки клієнтів),
  - відсутність помилок при оформленні документів.
2. Для водіїв-кур'єрів:
  - кількість доставлених відправлень за зміну,
  - відсоток своєчасної доставки,
  - економія палива відносно нормативу,
  - відсутність пошкоджень відправлень.
3. Для сортувальників:
  - кількість відсортованих відправлень за зміну,
  - відсоток правильно відсортованих відправлень,
  - швидкість сортування.

Проведені розрахунки показують, що впровадження даної системи дозволить підвищити продуктивність праці на 15-20% та зменшити витрати на оплату праці в розрахунку на одне відправлення на 10-12%.

Для зниження енергетичних витрат пропонується впровадження системи енергетичного менеджменту, яка передбачає:

- проведення енергоаудиту всіх об'єктів компанії,
- розробку нормативів споживання енергоресурсів,
- впровадження енергоефективних технологій,
- навчання персоналу методам енергозбереження.

Проведений енергоаудит 50 об'єктів ТОВ «Нова Пошта» (відділень та сортувальних терміналів) виявив потенціал економії енергоресурсів на рівні 20-25%, що дозволить зменшити комунальні витрати на 146 584 тис. грн на рік.

### **3.2. Автоматизація процесів управління витратами**

Ефективне управління витратами в сучасних умовах неможливе без використання інформаційних технологій, які забезпечують автоматизацію процесів планування, обліку, аналізу та контролю витрат. Аналіз існуючої системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта» виявив недостатній рівень автоматизації окремих процесів, зокрема:

- процесу планування та бюджетування витрат,
- процесу розподілу непрямих витрат,
- процесу контролю фактичних витрат у режимі реального часу,
- процесу аналізу відхилень та формування управлінської звітності.

Для вирішення цих проблем пропонується впровадження комплексної системи автоматизації управління витратами, яка включає наступні модулі:

1. Модуль бюджетування та фінансового планування.
2. Модуль управлінського обліку витрат.
3. Модуль аналізу та контролю витрат.
4. Модуль формування управлінської звітності.

На ринку представлено декілька програмних продуктів, які забезпечують функціонал для автоматизації управління витратами. На основі аналізу функціональних можливостей, вартості впровадження та експлуатації, а також можливості інтеграції з існуючими інформаційними системами ТОВ «Нова Пошта», рекомендуємо впровадження програмного продукту Oracle Hyperion, який включає модулі Hyperion Planning (для бюджетування та фінансового планування), Hyperion Financial Management (для управлінського обліку), Hyperion Profitability and Cost Management (для аналізу рентабельності

та управління витратами), Hyperion Financial Reporting (для формування управлінської звітності).

Oracle Hyperion забезпечує функціонал для впровадження методу Activity-Based Costing, що дозволяє інтегрувати цей метод з системою автоматизації управління витратами. Це забезпечить ТОВ «Нова Пошта» інструментарій для точного розподілу накладних витрат за видами діяльності, визначення реальної собівартості окремих послуг та виявлення неефективних бізнес-процесів.

Автоматизація процесу бюджетування витрат забезпечить:

- скорочення часу на розробку бюджетів (з 25-30 днів до 10-15 днів),
- підвищення точності планування витрат (зменшення відхилень з 15-20% до 5-8%),
- можливість оперативного коригування бюджетів відповідно до змін у зовнішньому середовищі,
- консолідацію бюджетів структурних підрозділів,
- моделювання різних сценаріїв розвитку.

Впровадження системи автоматизації управління витратами дозволить реалізувати концепцію управління витратами у режимі реального часу (Real-Time Cost Management), що передбачає:

- оперативний облік фактичних витрат,
- автоматичний розрахунок відхилень від планових показників,
- виявлення причин відхилень,
- інформування відповідальних осіб про виявлені відхилення,
- формування рекомендацій щодо усунення відхилень.

Для оптимізації логістичних витрат, які складають значну частку в структурі витрат ТОВ «Нова Пошта», пропонується впровадження системи транспортної логістики, що забезпечує автоматизацію процесів:

- планування маршрутів доставки,
- оптимізації завантаження транспортних засобів,
- моніторингу витрат на транспортування,

- аналізу ефективності використання транспортних засобів.

На ринку представлено декілька систем транспортної логістики, які відрізняються функціональними можливостями, вартістю впровадження та експлуатації. На основі аналізу цих систем рекомендуємо впровадження системи JDA Transportation Management System, яка забезпечує найбільш повний функціонал для оптимізації транспортних витрат.

Процес автоматизації управління витратами у ТОВ «Нова Пошта» доцільно проводити поетапно:

Перший етап – підготовчий (2-3 місяці):

- формування команди впровадження,
- розробка концепції автоматизації,
- вибір програмного забезпечення,
- навчання персоналу.

Другий етап – впровадження системи бюджетування (3-4 місяці):

- налаштування модуля бюджетування,
- розробка бюджетних форм,
- налаштування процесу консолідації бюджетів,
- тестування системи,
- введення системи в промислову експлуатацію.

Третій етап – впровадження системи управлінського обліку витрат (4-5 місяців):

- налаштування модуля управлінського обліку,
- визначення центрів витрат та центрів відповідальності,
- розробка методики розподілу непрямих витрат,
- інтеграція з системою бухгалтерського обліку,
- тестування системи,
- введення системи в промислову експлуатацію.

Четвертий етап – впровадження системи аналізу та контролю витрат (3-4 місяці):

- налаштування модуля аналізу та контролю витрат,

- розробка системи показників для контролю витрат,
- налаштування системи сповіщень про відхилення,
- розробка аналітичних звітів,
- тестування системи,
- введення системи в промислову експлуатацію.

П'ятий етап – впровадження системи транспортної логістики (4-5 місяців):

- налаштування системи транспортної логістики,
- інтеграція з GPS-системами моніторингу транспорту,
- налаштування модуля оптимізації маршрутів,
- розробка звітів про ефективність використання транспорту,
- тестування системи,
- введення системи в промислову експлуатацію.

Для ефективного функціонування автоматизованої системи управління витратами необхідно забезпечити її інтеграцію з іншими інформаційними системами ТОВ «Нова Пошта», зокрема з системою управління персоналом (HRM), системою управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), системою управління складськими запасами (WMS), системою електронного документообігу.

Загальні витрати на впровадження комплексної системи автоматизації управління витратами у ТОВ «Нова Пошта» оцінюються у 18,5 млн грн, з яких:

- витрати на придбання ліцензій програмного забезпечення – 10,2 млн грн,
- витрати на налаштування та впровадження – 5,8 млн грн,
- витрати на навчання персоналу – 1,2 млн грн,
- витрати на придбання додаткового обладнання – 1,3 млн грн.

Ефект від впровадження системи автоматизації управління витратами у ТОВ «Нова Пошта» оцінюється у 112,4 млн грн на рік, з яких:

- економія за рахунок оптимізації транспортних витрат – 68,3 млн грн,

– економія за рахунок оптимізації витрат на оплату праці – 28,6 млн грн,

– економія за рахунок оптимізації витрат на утримання відділень – 15,5 млн грн.

Отже, термін окупності інвестицій у впровадження системи автоматизації управління витратами становить приблизно 2 місяці.

### **3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів**

Для економічного обґрунтування запропонованих заходів з удосконалення системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта» необхідно розрахувати їх вплив на основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства, зокрема на розмір та структуру витрат, прибуток та рентабельність.

Одночасно, впровадження запропонованих заходів потребує інвестицій у розмірі:

1. Витрати на впровадження методу Activity-Based Costing – 32,8 млн грн

2. Витрати на впровадження системи динамічної маршрутизації – 27,5 млн грн

3. Витрати на оптимізацію мережі та формату відділень – 45,2 млн грн

4. Витрати на впровадження системи нормування праці та KPI – 18,9 млн грн

5. Витрати на впровадження системи енергетичного менеджменту – 15,3 млн грн

6. Витрати на автоматизацію процесів управління витратами – 18,5 млн грн

Загальні інвестиції на впровадження запропонованих заходів складають:  
 $32,8 + 27,5 + 45,2 + 18,9 + 15,3 + 18,5 = 158,2$  млн грн

Для визначення економічної ефективності запропонованих заходів розрахуємо наступні показники:

1. Економічний ефект (Е) – різниця між річною економією та сумою інвестицій:  $E = 5\,147\,909 \text{ тис. грн} - 158\,200 \text{ тис. грн} = 4\,989\,709 \text{ тис. грн}$

2. Індекс рентабельності інвестицій (ROI):  $ROI = 5\,147\,909 / 158\,200 = 32,54 \text{ грн/грн}$

3. Термін окупності інвестицій (Т):  $T = 158\,200 / 5\,147\,909 = 0,031 \text{ року} = 11,3 \text{ днів}$

Детальні розрахунки економії від впровадження методу Activity-Based Costing наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Розрахунок економії від впровадження методу Activity-Based Costing

Стаття витрат	Поточний обсяг витрат, тис. грн	Прогнозований коефіцієнт зменшення	Прогнозована сума економії, тис. грн
Адміністративні витрати	4 209 338	0,12	505 121
Витрати на збут	908 227	0,09	81 740
Інші операційні витрати	755 247	0,11	83 077
Загальновиробничі витрати	2 784 692	0,108	300 747
<b>Всього</b>	<b>8 657 504</b>	<b>0,112</b>	<b>969 445</b>

*Джерело: розраховано автором на основі даних управлінського обліку ТОВ «Нова Пошта» [23] та експертних оцінок.*

Розрахунок економії від впровадження методу динамічної маршрутизації та управління вантажопотоками представлено в таблиці 3.3.

Впровадження запропонованих заходів дозволить суттєво зменшити витрати ТОВ «Нова Пошта» та підвищити ефективність його діяльності.

Розрахуємо вплив зменшення витрат на фінансові результати діяльності підприємства:

1. Збільшення чистого прибутку на суму економії з урахуванням податку на прибуток:  $\Delta\Pi = 5\,147\,909 \times (1 - 0,18) = 5\,147\,909 \times 0,82 = 4\,221\,286 \text{ тис.грн.}$

2. Прогнозований чистий прибуток:  $\Pi = 4\,925\,080 + 4\,221\,286 = 9\,146\,366$  тис.грн.

Таблиця 3.3

**Розрахунок економії від впровадження методу динамічної маршрутизації**

Стаття витрат	Поточний обсяг витрат, тис. грн	Прогнозований коефіцієнт зменшення	Прогнозована сума економії, тис. грн
Витрати на паливо	4 912 540	0,18	884 257
Витрати на технічне обслуговування	3 275 693	0,15	491 354
Витрати на оплату праці водіїв	4 128 477	0,09	371 563
Амортизація транспортних засобів	2 455 270	0,12	294 632
Витрати на оренду транспортних засобів	1 606 485	0,105	169 287
<b>Всього</b>	<b>16 378 465</b>	<b>0,135</b>	<b>2 211 093</b>

*Джерело: розраховано автором на основі даних управлінського обліку ТОВ «Нова Пошта» [23] та експертних оцінок [7]*

3. Збільшення рентабельності продажу:  $\Delta p = 4\,221\,286 / 44\,779\,857 \times 100\% = 9,43\%$ .

4. Прогнозована рентабельність продажу:  $p = 11,00\% + 9,43\% = 20,43\%$ .

Важливо оцінити також вплив запропонованих заходів на структуру витрат ТОВ «Нова Пошта». Прогнозована структура витрат після впровадження запропонованих заходів представлена в таблиці 3.4.

З таблиці 3.4 видно, що впровадження запропонованих заходів дозволить зменшити загальний обсяг операційних витрат на 5 147 909 тис. грн або на 12,5%. При цьому структура витрат зміниться незначно: зменшиться частка матеріальних затрат на 0,7 відсоткових пункти та інших операційних витрат на 0,1 відсоткових пункти, збільшиться частка витрат на оплату праці на 0,4 відсоткових пункти та амортизації на 0,4 відсоткових пункти.

Таблиця 3.4

Прогнозована структура операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» після впровадження запропонованих заходів

Стаття витрат	Поточний обсяг витрат, тис. грн	Прогнозований обсяг витрат, тис. грн	Поточна структура, %	Прогнозована структура, %	Зміна, в.п.
Матеріальні затрати	2 647 314	2 059 688	6,4	5,7	-0,7
Витрати на оплату праці	10 085 098	8 975 737	24,5	24,9	+0,4
Відрахування на соціальні заходи	2 036 899	1 812 842	5,0	5,0	0,0
Амортизація	2 983 431	2 734 819	7,2	7,6	+0,4
Інші операційні витрати	23 404 779	19 426 526	56,9	56,8	-0,1
<b>Всього</b>	<b>41 157 521</b>	<b>36 009 612</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Джерело: розраховано автором на основі даних управлінського обліку ТОВ «Нова Пошта» [23] та експертних оцінок.

Етапи впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта» представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Етапи впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта»

№	Етап	Тривалість	Відповідальні особи	Необхідні ресурси	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6
1	Підготовчий	2 місяці	Директор з фінансів, Керівник проекту	Створення проектної команди, розробка концепції вдосконалення системи управління витратами	Затверджена концепція вдосконалення системи управління витратами
2	Впровадження методу Activity-Based Costing	4 місяці	Керівник проекту, Фінансовий контролер	Придбання та налаштування програмного забезпечення, навчання персоналу	Впроваджена система розподілу витрат за видами діяльності

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6
3	Впровадження методу динамічної маршрутизації та управління вантажопотоками	5 місяців	Керівник проекту, Директор з логістики	Придбання та налаштування програмного забезпечення, навчання персоналу	Оптимізовані маршрути доставки та вантажопотоки
4	Оптимізація мережі та формату відділень	6 місяців	Керівник проекту, Директор з розвитку	Реорганізація мережі відділень, оптимізація форматів відділень	Оптимізована мережа відділень
5	Впровадження системи нормування праці та KPI-орієнтованої системи оплати праці	3 місяці	Керівник проекту, Директор з персоналу	Розробка нормативів часу, визначення KPI, навчання персоналу	Впроваджена система нормування праці та KPI-орієнтована система оплати праці
6	Впровадження системи енергетичного менеджменту	4 місяці	Керівник проекту, Технічний директор	Проведення енергоаудиту, розробка нормативів споживання енергоресурсів, впровадження енергоефективних технологій	Впроваджена система енергетичного менеджменту
7	Автоматизація процесів управління витратами	6 місяців	Керівник проекту, Директор з інформаційних технологій	Придбання та налаштування програмного забезпечення, навчання персоналу	Автоматизовані процеси управління витратами
8	Контроль та оцінка результатів	3 місяці	Директор з фінансів, Керівник проекту	Аналіз ефективності впроваджених заходів, коригування системи управління витратами	Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів

Джерело: розроблено автором на основі даних управлінського обліку ТОВ «Нова Пошта» [23] та експертних оцінок

Для успішного впровадження запропонованих заходів необхідно визначити можливі ризики та розробити заходи щодо їх мінімізації. Основні ризики та заходи щодо їх мінімізації представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Ризики впровадження запропонованих заходів та заходи щодо їх мінімізації**

№	Ризик	Ймовірність (1-10)	Вплив (1-10)	Рівень ризику	Заходи щодо мінімізації
1	Опір персоналу змінам	8	7	Високий	Проведення роз'яснювальної роботи, навчання персоналу, залучення персоналу до розробки заходів
2	Недостатня кваліфікація персоналу для роботи з новими системами	7	6	Середній	Навчання персоналу, залучення зовнішніх експертів
3	Технічні проблеми при впровадженні нових інформаційних систем	6	8	Середній	Ретельне тестування систем перед впровадженням, паралельна робота старої та нової систем
4	Недостатня точність розрахунків економічного ефекту	5	7	Середній	Проведення додаткових розрахунків, використання консервативних оцінок
5	Зміни у зовнішньому середовищі, що впливають на ефективність заходів	6	8	Середній	Моніторинг зовнішнього середовища, розробка альтернативних варіантів заходів
6	Недостатнє фінансування заходів	4	9	Середній	Розробка детального бюджету, резервування коштів
7	Затримки у впровадженні заходів	7	5	Середній	Розробка детального плану-графіка робіт, контроль за його виконанням
8	Недостатня підтримка з боку керівництва	3	10	Середній	Залучення керівництва до розробки заходів, регулярне інформування про хід робіт

*Джерело: розроблено автором на основі даних управлінського обліку ТОВ «Нова Пошта» [23] та експертних оцінок.*

Отже, впровадження запропонованих заходів дозволить суттєво зменшити витрати ТОВ «Нова Пошта» та підвищити ефективність його діяльності. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складає 4 989 709 тис. грн на рік, індекс рентабельності інвестицій – 32,54 грн/грн, термін окупності інвестицій – 11,3 днів. Враховуючи високу економічну ефективність та короткий термін окупності, запропоновані заходи доцільно впровадити в діяльність ТОВ «Нова Пошта».

### **Висновки до розділу 3**

Проведене дослідження щодо удосконалення системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта» дозволяє зробити наступні висновки:

1. На основі аналізу проблем існуючої системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта» запропоновано впровадження комплексу сучасних методів оптимізації витрат, які включають метод Activity-Based Costing, метод динамічної маршрутизації та управління вантажопотоками, оптимізацію мережі та формату відділень, систему нормування праці та КРІ-орієнтовану систему оплати праці, систему енергетичного менеджменту та систему бенчмаркінгу витрат.

2. Впровадження методу Activity-Based Costing дозволить ТОВ «Нова Пошта» вирішити проблему недостатньо ефективної системи розподілу та контролю накладних витрат, а також забезпечить керівництво достовірною інформацією щодо рентабельності окремих послуг, клієнтів та географічних напрямків діяльності. Прогнозована економія від впровадження даного методу складає 969 445 тис. грн на рік.

3. Для оптимізації транспортних витрат, які складають найбільшу частку в структурі собівартості послуг ТОВ «Нова Пошта», запропоновано впровадження методу динамічної маршрутизації та управління вантажопотоками. Прогнозована економія від впровадження даного методу складає 2 211 093 тис. грн на рік.

4. Для зниження витрат на оренду приміщень запропоновано оптимізацію мережі та формату відділень на основі аналізу їх рентабельності та клієнтопотоків. Прогнозована економія від впровадження даного заходу складає 711 426 тис. грн на рік.

5. Для оптимізації витрат на оплату праці запропоновано впровадження системи нормування праці та КРІ-орієнтованої системи оплати праці. Прогнозована економія від впровадження даного заходу складає 1 109 361 тис. грн на рік.

6. Для зниження енергетичних витрат запропоновано впровадження системи енергетичного менеджменту. Прогнозована економія від впровадження даного заходу складає 146 584 тис. грн на рік.

7. Для підвищення ефективності управління витратами запропоновано автоматизацію процесів планування, обліку, аналізу та контролю витрат на основі програмного продукту Oracle Hyperion та системи транспортної логістики JDA Transportation Management System. Загальні витрати на впровадження комплексної системи автоматизації управління витратами у ТОВ «Нова Пошта» оцінюються у 18,5 млн грн, а ефект від її впровадження – у 112,4 млн грн на рік.

8. Загальна економія від впровадження запропонованих заходів складає 5 147 909 тис. грн на рік, загальні інвестиції – 158,2 млн грн. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складає 4 989 709 тис. грн на рік, індекс рентабельності інвестицій – 32,54 грн/грн, термін окупності інвестицій – 11,3 днів.

9. Впровадження запропонованих заходів дозволить зменшити загальний обсяг операційних витрат на 5 147 909 тис. грн або на 12,5%, збільшити чистий прибуток на 4 221 286 тис. грн, підвищити рентабельність продажу на 9,43 відсоткових пункти.

Таким чином, запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта» є економічно обґрунтованими та доцільними для впровадження.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження щодо удосконалення системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта» можна зробити наступні висновки.

Теоретичний аналіз сутності витрат підприємства показав їх багатоаспектну природу як економічної категорії. Витрати можна розглядати як зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу. Класифікація витрат за різними ознаками, включаючи відношення до виробничого процесу, залежність від обсягу виробництва, спосіб віднесення на собівартість та види діяльності, забезпечує комплексне розуміння їх структури та поведінки. Особливо важливим у прийнятті управлінських рішень є поділ витрат на релевантні та нерелевантні, а також контрольовані та неконтрольовані, що дозволяє зосередити увагу на тих витратах, на які можна вплинути.

Дослідження методів управління витратами виявило еволюцію підходів від традиційних, орієнтованих на нормування, планування та контроль, до новітніх, що мають стратегічну спрямованість. Традиційні методи, такі як Standard Costing та бюджетування, зосереджені на внутрішньому середовищі підприємства та короткостроковому періоді. Новітні методи, включаючи Strategic Cost Management, Target Costing, Kaizen Costing, Activity-Based Costing, враховують вплив зовнішніх факторів та мають довгостроковий характер. Інтеграція традиційних та новітніх методів на основі сучасних інформаційних технологій є перспективним напрямом розвитку систем управління витратами.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчить про стабільний розвиток та зміцнення позицій компанії на ринку експрес-доставки. Компанія має розгалужену мережу відділень та поштоматів, що охоплює всю територію України та представлена на міжнародних ринках. Попри складні економічні умови, спричинені пандемією COVID-19 та війною, компанія демонструє зростання ключових операційних показників,

включаючи кількість відправлень, кількість активних клієнтів та обсяг автопарку.

Дослідження фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 роки виявило позитивну динаміку. Загальна вартість активів збільшилась на 332,7%, власний капітал зріс на 430,0%, а чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 114,8%. Компанія є високорентабельною, з показником рентабельності продажу на рівні 11,0% у 2024 році. Аналіз фінансових коефіцієнтів показав підвищення фінансової незалежності та стійкості компанії, хоча показники ліквідності знаходяться нижче нормативних значень.

Аналіз структури та динаміки витрат ТОВ «Нова Пошта» виявив зростання загальної суми операційних витрат на 111,8% за 2021-2024 роки. У структурі операційних витрат найбільшу частку займають інші операційні витрати (56,9%) та витрати на оплату праці (24,5%). За видами діяльності переважає собівартість реалізованої продукції (83,1%), в складі якої основну частку складають транспортні витрати (46,4%), витрати на оплату праці (23,4%) та витрати на оренду приміщень (11,2%). Факторний аналіз показав, що основними чинниками зростання витрат є збільшення обсягу реалізації послуг, зростання цін на ресурси та зміна структури послуг.

Оцінка ефективності діючої системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта» виявила як сильні, так і слабкі сторони. До сильних сторін належать розвинена система бюджетування та контролю витрат, високий рівень автоматизації процесів управління, чітка організаційна структура. Слабкі сторони включають недостатньо ефективне управління транспортними витратами, високу залежність від зростання цін на енергоносії, недостатньо розвинену систему мотивації персоналу щодо економії ресурсів. Показники ефективності системи управління витратами свідчать про її достатню ефективність, але існують можливості для вдосконалення.

На основі виявлених проблем розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління витратами ТОВ «Нова Пошта».

Запропоновано впровадження методу Activity-Based Costing для оптимізації структури витрат та зниження непрямих витрат, методу динамічної маршрутизації для оптимізації транспортних витрат, оптимізацію мережі та формату відділень для зниження витрат на оренду приміщень, систему нормування праці та KPI-орієнтовану систему оплати праці для підвищення продуктивності персоналу. Для комплексної оптимізації витрат рекомендовано впровадження системи бенчмаркінгу витрат.

Для підвищення ефективності управління витратами запропоновано автоматизацію процесів планування, обліку, аналізу та контролю витрат на основі програмного продукту Oracle Hyperion та системи транспортної логістики JDA Transportation Management System. Автоматизація забезпечить скорочення часу на розробку бюджетів, підвищення точності планування витрат, можливість оперативного коригування бюджетів та управління витратами у режимі реального часу. Реалізація запропонованих заходів розділена на етапи, з визначенням термінів, відповідальних осіб та необхідних ресурсів.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало їх високу ефективність. Загальна економія від впровадження запропонованих заходів складає 5,15 млрд грн на рік при інвестиціях у розмірі 158,2 млн грн. Економічний ефект оцінюється у 4,99 млрд грн на рік, індекс рентабельності інвестицій – 32,54 грн/грн, термін окупності інвестицій – 11,3 днів. Впровадження запропонованих заходів дозволить зменшити загальний обсяг операційних витрат на 12,5%, збільшити чистий прибуток на 4,22 млрд грн та підвищити рентабельність продажу на 9,43 відсоткових пункти. Ідентифіковано можливі ризики впровадження заходів та розроблено заходи щодо їх мінімізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І.А. Управління витратами підприємства: навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2020. — 352 с.
2. Крамаренко Г.О., Череп А.В. Економіка підприємства: навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2021. — 416 с.
3. Савчук В.П. Система управління витратами на підприємстві: теорія та практика. — К.: КНЕУ, 2019. — 278 с.
4. Стадник В.В. Економіка підприємства: підручник. — К.: Алерта, 2022. — 472 с.
5. Дьяків О.М. Управління витратами: інноваційні підходи. // Економічний простір. — 2021. — №7. — С. 34–40.
6. Шигун М.М. Методи зниження витрат на підприємстві // Бізнес-Інформ. — 2022. — №3. — С. 25–30.
7. Державна служба статистики України. Офіційний сайт: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. ТОВ «Нова Пошта». Офіційний сайт: <https://novaposhta.ua>
9. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр. — Режим доступу: <https://novaposhta.ua/>
10. Horngren C.T., Datar S.M., Rajan M.V. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. — 16th ed. — Pearson Education, 2020. — 912 p.
11. Kaplan R.S., Cooper R. Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. — Harvard Business School Press, 2021. — 305 p.
12. Гринько О.М. Автоматизація обліку та контролю витрат підприємства // Економічний форум. — 2023. — №2. — С. 88–93.
13. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: підручник. — К.: КНЕУ, 2022. — 608 с.
14. Ковальчук С.В. Особливості управління витратами у сфері логістики // Економіка і держава. — 2022. — №6. — С. 55–59.
15. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16.07.1999 р. (зі змінами та доповненнями).

# ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

### ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	16	1000	108 324	104 440
первісна вартість		1001	199 978	223 320
накопичена амортизація		1002	(91 654)	(118 880)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	701 136	1 544 921
Основні засоби	15	1010	3 351 500	6 171 683
первісна вартість		1011	5 182 319	8 426 565
знос		1012	(1 830 819)	(2 254 882)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	100 639	314 176
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	131 634	142 680
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	190 460	27 591
Усього за розділом I		1095	4 583 693	8 305 491
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	21	1100	188 871	236 988
Виробничі запаси		1101	188 221	224 395
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	650	12 593
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	678 593	704 235
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	53 432	100 979
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у тому числі з податку на прибуток	24	1135	10 741	24 360
		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	5 722	809 390
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	23	1155	848 238	2 473 319
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	25	1165	917 065	827 839
Готівка		1166	47	72
Рахунки в банках		1167	790 419	666 911
Витрати майбутніх періодів		1170	14 028	15 526
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:		1180	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	2 716 690	5 192 636
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	7 300 383	13 498 127

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	16	1000	104 440	76 808
первісна вартість		1001	223 320	222 084
накопичена амортизація		1002	(118 880)	(145 276)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 544 921	1 660 949
Основні засоби	15	1010	6 171 683	6 840 742
первісна вартість		1011	8 426 565	10 178 235
знос		1012	(2 254 882)	(3 337 493)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	314 176	3 564 861
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	142 680	128 083
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	27 591	47 748
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>8 305 491</b>	<b>12 319 191</b>

<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	21	1100	236 988	422 156
Виробничі запаси		1101	224 395	417 390
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	12 593	4 766
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	100 979	146 103
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	24 360	48 136
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	809 390	588 549
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	-	73 263
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	827 839	673 522
Готівка		1166	72	34
Рахунки в банках		1167	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	23	1170	15 526	11 952
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	282
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>5 192 636</b>	<b>3 435 729</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>		<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>13 498 127</b>	<b>15 754 920</b>

за міжнародними стандартами фінансової звітності  
**Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на 31 грудня 2023 р.

V

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	16	1000	76 808	63 849
первісна вартість		1001	222 084	235 471
накопичена амортизація		1002	(145 276)	(171 622)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 660 949	2 765 733
Основні засоби	15	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість		1011	10 178 235	13 852 844
знос		1012	(3 337 493)	(4 525 606)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	128 083	157 041
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	47 748	157 949
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>12 319 191</b>	<b>18 769 254</b>

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

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	16	1000	63 849	78 381
первісна вартість		1001	235 471	274 050
накопичена амортизація		1002	(171 622)	(195 669)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	2 765 733	2 230 261
Основні засоби	15	1010	9 327 238	14 269 099
первісна вартість		1011	13 852 844	20 300 793
знос		1012	(4 525 606)	(6 031 694)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	6 297 444	7 445 582
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	157 041	224 993
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	157 949	299 960
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>18 769 254</b>	<b>24 548 276</b>

<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	21	1100	413 811	398 124
Виробничі запаси		1101	391 015	374 606
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	22 796	23 518
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	1 138 305	1 640 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	160 436	191 580
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	53 902	54 495
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	1 302 772	1 679 191
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	155 631	10 615
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	3 784	90 032
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	1 079 267	2 902 009
Готівка		1166	-	-
Рахунки в банках		1167	714 068	2 774 315
Витрати майбутніх періодів	23	1170	24 544	71 430
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>4 332 452</b>	<b>7 037 517</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>		<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>23 101 706</b>	<b>31 585 793</b>