



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра економіки та підприємництва

Омельчук Ілля Євгенович

Управління витратами підприємства на прикладі
ТОВ «Нова пошта»

Кваліфікаційна робота магістра

на здобуття ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»
за освітньо-професійною програмою «Економіка та управління
підприємством»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:

Д.е.н., професор Євчук Л.А.

Миколаїв 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність витрат та їх класифікація	7
1.2. Управління витратами підприємства	10
1.3. Методи та інструменти управління витратами	12
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	15
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ ТОВ «НОВА ПОШТА»	28
3.1. Сучасний стан та тенденції поштової галузі	28
3.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	32
3.3. Аналіз рівня витрат ТОВ «Нова пошта»	38
РОЗДІЛ 4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО УПРАВЛІННЮ ВИТРАТАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»	50
4.1. Оптимізація витрат на паливно-мастильні матеріали	50
4.2. Диверсифікація послуг підприємства як інструмент управління витратами	55
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасному бізнес-світі ефективне управління витратами є однією з ключових стратегічних складових успішної діяльності підприємства. Зростання конкуренції, зміни в ринковому середовищі та нестабільність економічної ситуації ставлять перед компаніями нагальну необхідність пошуку оптимальних шляхів зниження витрат і збільшення ефективності використання ресурсів.

Підприємства стикаються з рядом викликів, пов'язаних з управлінням витратами, таких як постійне зростання цін на ресурси, зміни в законодавстві, зміни в умовах ринку та вимоги до стандартів якості. Отже, необхідність у постійному вдосконаленні методів та стратегій управління витратами є очевидною. Успішність підприємства в значній мірі залежить від його здатності ефективно управляти витратами. Такий підхід дозволяє збільшити конкурентоспроможність, знизити ризики і забезпечити стабільний фінансовий розвиток.

Постановка проблеми. Управління витратами набуває особливого значення, оскільки невідповідні стратегії можуть призвести до збитків та втрат позицій. В даному контексті виникає необхідність вивчення та розробки ефективних методів управління витратами, що сприятиме оптимізації витрат та підвищенню фінансової стійкості підприємств.

Наукова гіпотеза даної роботи полягає в припущенні, що впровадження системи ефективного управління витратами на підприємстві, на прикладі ТОВ "Нова пошта", сприятиме зменшенню надмірних витрат, оптимізації процесів та підвищенню загальної продуктивності.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні заходів з оптимізації витрат на досліджуваному підприємстві.

Завдання роботи включають:

1. Дослідити теоретичні аспекти управління витратами підприємства
2. Вивчити сучасний стан та тенденції в поштової галузі

3. Провести аналіз рівня витрат на-ТОВ "Нова пошта"

4. Обґрунтувати рекомендації з управління витратами для підприємства, спрямовані на оптимізацію та ефективне використання ресурсів

В даній роботі використовувалися такі **методи дослідження**: аналіз фінансових звітів та статистичних даних, аналіз фінансових показників, метод порівняння, аналіз інформації з офіційних та новинних джерел, дослідження ринку та конкурентів, і метод аналізу новин.

Очікуваний результат дослідження передбачає комплексний позитивний вплив на діяльність підприємства. Перш за все, очікується збільшення прибутковості підприємства за рахунок ефективного управління витратами, що сприятиме підвищенню його фінансової стабільності. Крім того, шляхом диверсифікації послуг передбачається привернення нових клієнтів та розширення аудиторії споживачів. Дослідження також покликане сприяти розробці ефективної стратегії розвитку підприємства, що базуватиметься на вивченні ринкових тенденцій і попиту споживачів. Загалом, очікується, що результати дослідження допоможуть підприємству зайняти більш стійке та конкурентоспроможне положення на ринку, сприяючи його подальшому успішному розвитку.

Особиста мотивація у виборі галузі діяльності та роботи. Для мене вибір галузі, пов'язаної з управлінням витратами підприємства, базується на двох основних мотиваціях. По-перше, я вірю у важливість ефективного управління ресурсами для забезпечення стабільності та успішності підприємств. Це поле діяльності дозволяє працювати над оптимізацією витрат, що має значний вплив на фінансові показники та загальний розвиток бізнесу. По-друге, ця галузь дозволяє активно досліджувати та розвивати нові методи та підходи до управління витратами, що є стимулюючим і викликаючим аспектом роботи.

Перший розділ присвячений теоретичним основам управління витратами, де розглядається сутність витрат, їх класифікація та основні методи та інструменти управління ними. Цей розділ надасть загальне уявлення про

концепції та підходи до управління витратами, що є важливим для подальшого розуміння практичних аспектів їх оцінки та оптимізації.

Другий розділ присвячений методології дослідження, де буде розглянуто методи та прийоми, за допомогою яких проводилася аналіз ефективності витрат ТОВ "Нова пошта". Цей розділ визначить методи, за якими було зібрано та оброблено дані, а також пояснить методологічні підходи до оцінки результатів дослідження.

Третій розділ розглядає оцінку ефективності витрат ТОВ "Нова пошта". Він аналізує сучасний стан та тенденції поштової галузі, організаційно-економічну характеристику підприємства та проводить детальний аналіз рівня його витрат. Цей розділ допоможе виявити ключові аспекти управління витратами на прикладі конкретної компанії та надасть базу для подальших рекомендацій з їх оптимізації.

Розділ 4 містить рекомендації з управління витратами для ТОВ "Нова пошта", засновані на аналізі та результати дослідження. Він включає у себе конкретні заходи щодо оптимізації витрат на паливно-мастильні матеріали та диверсифікації послуг підприємства. Ці рекомендації враховують знайдені в роботі тенденції та проблеми, що виявлені в попередніх розділах, і спрямовані на покращення управління витратами на конкретному підприємстві.

Інформаційна база для проведеного дослідження включає наступні джерела:

1. Підручники та навчальні посібники з фінансового менеджменту, управління фінансовими ресурсами підприємства та стратегічного управління.
2. Наукові статті та дослідження, опубліковані у журналах, які охоплюють теми управління в сучасній цифровій економіці та методології досліджень.
3. Офіційні законодавчі акти, що регулюють діяльність поштового зв'язку та електронного документообігу в Україні.

4. Дані та статистичні звіти від державних служб, таких як Державна служба статистики України, що містять інформацію про ціни на пальне, витрати на електроенергію та інші економічні показники.

5. Інформація з веб-ресурсів новинних агентств та видань, таких як Forbes.ua, що розглядають тенденції розвитку компаній поштової галузі та їх стратегії.

6. Дані з відкритих джерел, таких як опендатабот, що містять інформацію про компанії в сфері логістики та поштового зв'язку.

7. Офіційні веб-сайти компаній "Нова пошта", "Укрпошта", "Міст Експрес Пошта" та інших, де доступна фінансова звітність, звіти про управління та інша корисна інформація.

8. Спеціалізовані ресурси, такі як NovaPay та MIXFIN, що надають інформацію про платіжні сервіси та фінансові можливості.

9. Аналітичні матеріали та звіти про діяльність компаній, які спеціалізуються на логістиці та експрес-доставці, зокрема "Нова Пошта" та Meest.

Обсяг та структура роботи. Робота складається з 4 розділів. Загалом містить 14 таблиць та 10 рисунків, текст роботи викладений на 77 сторінках. Список використаних джерел містить 62 найменувань, також робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність витрат та їх класифікація

Витрати є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства та мають вирішальне значення для його функціонування та досягнення стратегічних цілей.

Витрати представляють собою матеріальні або фінансові витрати, які підприємство здійснює для виробництва товарів чи послуг, забезпечення своєї діяльності та досягнення стратегічних цілей. Вони включають усі витрати, які настають у результаті операційної діяльності підприємства та можуть бути обліковані [1, с. 23-28].

В класифікації витрат використовуються різні підходи, але загальноприйнята класифікація базується на різних аспектах, таких як призначення, функції, часовий фактор та інші. Важливою метою класифікації витрат є підтримка управління підприємством шляхом аналізу та контролю над різними групами витрат.

1. За призначенням:

- Виробничі витрати - пов'язані з виробництвом товарів чи послуг та включають сировину, матеріали, оплату праці виробничого персоналу та інші витрати, необхідні для виробництва [2].

- Адміністративні витрати - пов'язані з управлінням та адмініструванням підприємства, включають заробітну плату адміністративного персоналу, оренду офісних приміщень та інші адміністративні витрати.

- Збутові витрати - пов'язані з реалізацією товарів чи послуг, включають витрати на маркетинг, рекламу, логістику, комісійні винагороди тощо [2].

2. За функціями:

- Прямі витрати - пов'язані з конкретним продуктом чи послугою, які можна однозначно призначити певному виду продукції.

- Поточні витрати - пов'язані з загальними операціями підприємства та не завжди можуть бути віднесені до конкретного продукту чи послуги.

3. За часовим фактором:

- Фіксовані витрати - залишаються сталими незалежно від обсягу виробництва чи обсягу продажів.

- Змінні витрати - змінюються пропорційно обсягу виробництва чи продажів [3, с. 123-127].

Вивчення та розуміння цих різновидів витрат є ключовим для ефективного управління витратами на підприємстві та прийняття стратегічних рішень. Ретельний аналіз і класифікація витрат дозволяє підприємству визначити, де можна здійснити зменшення витрат, оптимізувати процеси та досягти більшої конкурентоспроможності.

Ефективне управління витратами на підприємстві передбачає не лише їх аналіз та класифікацію, але й розуміння факторів, які можуть призвести до зростання витрат. Фактори, що впливають на зростання витрат підприємства наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Фактори, що впливають на зростання витрат підприємства

Фактор	Опис	Приклад
Зміни в макроекономічному середовищі	Інфляція: зростання загального рівня цін може призвести до збільшення витрат на сировину та матеріали.	Зафіксована інфляція нафти призвела до збільшення цін на пальне, що збільшило витрати транспортних компаній.
Збільшення обсягу виробництва	Зміни в обмінному курсі: підвищення курсу іноземної валюти впливає на вартість імпортованих товарів.	Зміна валютних курсів призвела до зростання вартості імпортованих матеріалів для виробництва електроніки.

Продовження таблиці 1.1

Фактор	Опис	Приклад
	Збільшення виробництва призводить до збільшеної потреби в сировині, матеріалах та робочій силі.	Завод збільшив виробництво автомобілів, що збільшило витрати на сталі та робочу силу.
Ціновий тиск від постачальників	Постачальники, підвищуючи ціни на сировину, можуть змусити підприємство збільшити витрати на матеріали.	Виробник соків підвищив ціни на фрукти, що призвело до зростання витрат на сировину для соків.
Зміни в законодавстві	Зміни в податковому та екологічному законодавстві можуть збільшити обов'язкові платежі та витрати на дотримання норм.	Введення нових податків на викиди CO ₂ змусило підприємства збільшити витрати на екологічні заходи.
Зростання зарплати	Підвищення заробітної плати без підвищення продуктивності праці може збільшити витрати на оплату праці.	Підприємство збільшило зарплати своїм працівникам, не підвищуючи їхню продуктивність.
Зміни в споживчому попиті	Зміни в попиті на товари та послуги можуть вимагати збільшення обсягів виробництва та, відповідно, витрат.	Зростання попиту на паперові продукти змусило паперовий завод збільшити витрати на сировину і робочу силу.

Джерело: [сформовано автором за: 4-6]

Зрозуміння цих факторів допомагає підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо управління витратами та розробки стратегій зменшення витрат, які сприяють стійкому функціонуванню та конкурентоспроможності.

1.2. Управління витратами підприємства

Управління витратами є важливою частиною ефективного управління підприємством. Сутність управління витратами полягає в раціональному плануванні, контролі та оптимізації витрат для досягнення стратегічних та фінансових цілей організації (рис. 1.2).

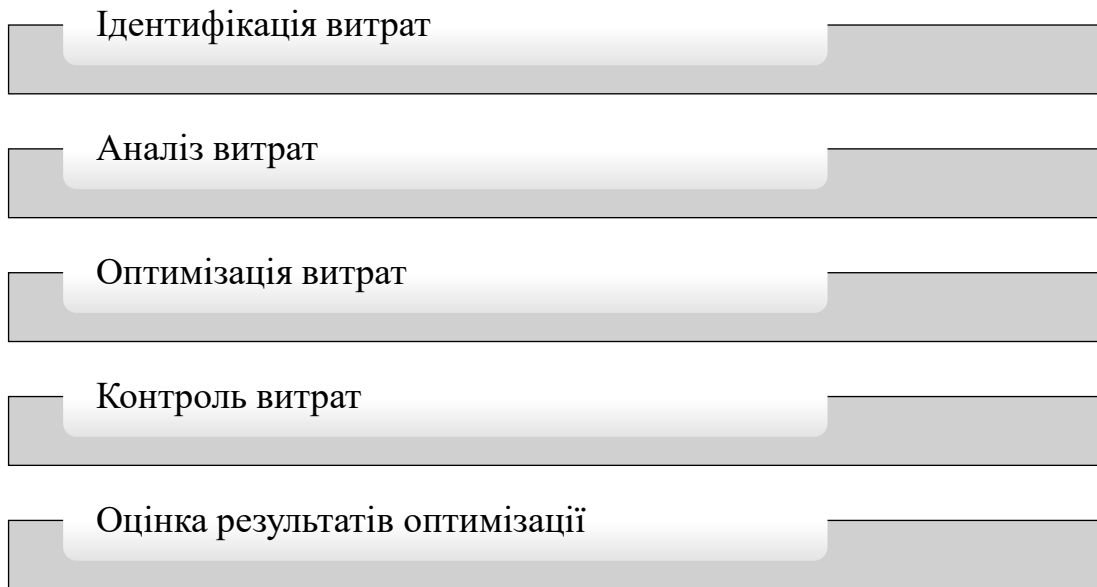


Рисунок 1.2 – Ключові аспекти управління витратами

Джерело: [сформовано автором за: 7, с. 24-28; 8]

Управління витратами є важливою частиною ефективного управління підприємством. Сутність управління витратами полягає в раціональному плануванні, аналізі, контролі та оптимізації витрат для досягнення стратегічних та фінансових цілей організації.

Цей процес включає в себе наступні ключові аспекти:

1. Ідентифікація витрат: Першим кроком в управлінні витратами є точна ідентифікація всіх видів витрат, які підприємство поносить у процесі своєї діяльності. Це можуть бути матеріальні ресурси, оплата праці, амортизація, соціальні виплати, операційні витрати тощо.

2. Аналіз витрат: Після ідентифікації витрат необхідно провести докладний аналіз кожної категорії витрат. Цей аналіз допомагає зрозуміти, які

витрати є критичними для бізнесу, де можливість для зменшення витрат, та як це впливає на загальну фінансову стабільність.

3. Оптимізація витрат: Оптимізація полягає в усуненні зайвих або неефективних витрат. Після аналізу витрат можна розробити стратегію для зниження витрат у ключових областях без шкоди для якості чи ефективності.

4. Контроль витрат: Під час здійснення діяльності підприємство має систематично контролювати витрати, порівнюючи їх із запланованими показниками. Цей контроль допомагає вчасно виявляти відхилення від плану та приймати корективні заходи.

5. Оцінка результатів оптимізації: Останній етап - оцінка результатів оптимізації. Після впровадження заходів з оптимізації витрат важливо оцінити їх ефективність і вплив на фінансові показники підприємства.

Усі ці аспекти управління витратами спрямовані на досягнення максимальної ефективності та раціонального використання ресурсів підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та прибутковості.

Управління витратами на підприємстві має свої конкретні цілі та завдання, спрямовані на досягнення оптимальної фінансової ефективності та забезпечення стійкості бізнесу.

Цілі управління витратами:

1. Мінімізація витрат. Однією з основних цілей управління витратами є зниження сукупних витрат підприємства. Це може бути досягнуто шляхом оптимізації витратних статей та раціонального використання ресурсів.

2. Підвищення прибутковості. Управління витратами спрямоване на забезпечення підприємству можливості отримувати більше прибутку при тих самих чи навіть менших витратах.

3. Забезпечення якості продукції та послуг. Під час оптимізації витрат важливо враховувати, що зменшення витрат не повинно впливати на якість продукції чи послуг, які надає підприємство.

4. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективне управління витратами допомагає підприємству стати більш конкурентоздатним на ринку шляхом вивільнення ресурсів, які можуть бути спрямовані на інновації та дослідження нових способів покращення продуктів або послуг, що сприяє зростанню конкурентної переваги та розвитку підприємства. [9, с. 57-63].

Усі цілі управління витратами спрямовані на підвищення прибутковості підприємства, а також забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

1.3. Методи та інструменти управління витратами

Методи та інструменти управління витратами є ключовими складовими успішного фінансового управління підприємством. Вони допомагають здійснювати контроль над витратами та досягати фінансової ефективності (рис. 1.3) [11, с. 45-52].



Рисунок 1.3 - Методи та інструменти управління витратами

Джерело: [сформовано автором за: 10, с. 114-121]

1. Бюджетування: Бюджетування є стратегічним інструментом управління витратами на підприємстві. Цей підхід включає розробку річних,

квартальних чи місячних бюджетів, що дозволяє точно визначити, скільки коштів необхідно виділити на окремі види витрат. Планування та контроль бюджетів допомагають уникнути зайвих витрат та проектувати фінансові результати в майбутньому. Наприклад, підприємство може встановити бюджет для закупівлі сировини, оплати праці, рекламних заходів тощо. Це дає змогу керівництву контролювати та узгоджувати витрати на різних етапах виробництва та реалізації товарів чи послуг.

2. Аналіз ABC/XYZ: Метод ABC/XYZ є інструментом для класифікації товарів чи послуг на основі їхньої важливості та обсягу споживання. Цей підхід дозволяє виділити групи товарів чи послуг, які потребують особливої уваги в контексті управління витратами. Наприклад, товари або послуги класифікуються на "А," "В," "С" залежно від їхньої важливості для підприємства. Крім того, метод XYZ допомагає визначити рівень споживання товарів чи послуг, розподіливши їх на "Х," "У," "Z" групи. Ця класифікація дозволяє зосередити увагу на товарах чи послугах, які мають найбільше значення та потенційно можуть призвести до найбільших витрат.

3. Методологія "Спільний дім": Цей метод передбачає внутрішнє розподілення витрат між структурними підрозділами підприємства, розглядаючи його як "спільний дім." Ідея полягає в тому, що кожен відділ чи підрозділ повинен відчувати відповідальність за власні витрати. Це стимулює внутрішню ефективність управління витратами. Наприклад, якщо відділ знає, що він несе відповідальність за свої витрати, це спонукає його до ретельного аналізу та ефективного управління ресурсами.

4. Методологія "5S": 5S – це система організації робочого простору, спрямована на поліпшення продуктивності та зниження витрат. Ця методологія включає п'ять основних принципів: сортування (Sort), систематизація (Set in order), систематичне прибирання (Shine), стандартизація (Standardize), та самодисципліна (Sustain). Вона дозволяє оптимізувати організацію робочого простору та робочих процесів, що призводить до зниження витрат та підвищення продуктивності. Наприклад, ретельна

організація робочого місця може скоротити час, необхідний для пошуку необхідних ресурсів чи матеріалів, що впливає на оптимізацію витрат.

5. Закупівельна стратегія: Розробка ефективної закупівельної стратегії є важливим кроком у управлінні витратами підприємства. Ця стратегія включає в себе вибір надійних постачальників, укладання вигідних договорів, аналіз ринку та пошук можливостей для зниження витрат на закупівлю товарів та послуг. Наприклад, вибір постачальника, який пропонує конкурентоспроможні ціни та високу якість продукції, може призвести до скорочення витрат та підвищення ефективності управління витратами.

6. Ефективний ланцюжок постачань: Оптимізація ланцюжка постачань є ключовим аспектом управління витратами. Ця стратегія передбачає поліпшення співпраці з постачальниками, знаходження оптимальних рішень щодо складання та доставки товарів, а також оптимізацію інвентаризації. Наприклад, ефективне управління запасами та точний розподіл товарів можуть сприяти зменшенню затрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

7. Системи управління витратами: Використання спеціалізованих програм та систем управління витратами, таких як програми для бюджетування і аналізу витрат, може значно полегшити і автоматизувати процеси управління витратами на підприємстві. Ці системи дозволяють зібрати, аналізувати та відстежувати витрати більш ефективно, надаючи керівництву більше контролю та здатність приймати обґрунтовані рішення.

8. Стратегічне партнерство: Укладання стратегічних партнерських угод та співпраця з ключовими постачальниками та партнерами можуть призвести до зниження витрат завдяки спільному плануванню, спільним ініціативам та об'єднанню ресурсів. Такий підхід може сприяти зменшенню дублювання витрат і підвищенню ефективності виробничих процесів.

Використання цих методів та інструментів дозволяє підприємству ефективно керувати витратами та досягати стратегічних цілей щодо фінансової стійкості та прибутковості.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічний аналіз наукового процесу розподіляє методи дослідження на три типи. По-перше, існують методи, які є загальними для людського пізнання в цілому і використовуються як у наукових, так і у повсякденних контекстах. Ці методи, які можна умовно назвати логічними, є основою як для наукового, так і для звичайного знання. По-друге, є загальнонаукові методи дослідження, які характерні лише для наукового пізнання та використовуються у будь-якій науці. По-третє, існують специфічні методи, які є унікальними для наукового пізнання і використовуються конкретними науками.

Метод визначається як засіб досягнення певної мети або вирішення конкретного завдання; це сукупність прийомів або операцій, які використовуються для практичного або теоретичного освоєння дійсності (рис. 2.1) [12].



Рисунок 2.1 - Методи дослідження залежно від сфери застосування

Джерело: розроблено автором

Таким чином, методи дослідження представляють собою різноманітне поняття, що описує науку як область наукової діяльності, комплекс наукових знань і соціальний інститут. Сучасні вчені розглядають методи дослідження як складну систему теоретичних, методологічних та практичних елементів наукового дослідження, а також розглядають їх як систему наукового пізнання. Структура логічних методів пізнання наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Структура логічних методів пізнання

Методи	Характеристика
Аналіз	Аналітичні методи полягають у розчленуванні цілісного об'єкта на окремі складові частини, аспекти або відносини для глибшого його вивчення. Ці методи настільки поширені в науковій сфері, що термін "аналіз" часто використовується для опису будь-яких досліджень, як у природничих, так і у суспільних науках (наприклад, кількісний або якісний аналіз в економіці, динамічний аналіз у фізиці і т.д.). Елементи аналізу є необхідною частиною будь-якого наукового дослідження, вони представляють собою першу стадію, коли дослідник переходить від загального опису об'єкта до розкриття його структури, властивостей і ознак. Аналітичні методи застосовуються на різних етапах наукового дослідження разом з іншими процедурами для отримання глибшого розуміння досліджуваної проблеми або явища.
Синтез	Синтез - це процес об'єднання раніше розчленованих частин або аспектів предмета або об'єкта в одне ціле, будь то уявне або реальне об'єднання. Ця процедура є протилежною до аналізу і включає в себе зворотний процес до розчленування. У сучасній науці термін "синтез" також може мати специфічні значення, залежно від контексту і застосування.
Абстрагування	Цей особливий прийом полягає у відокремленні певних властивостей або відносин об'єкта чи явища від інших, зосереджуючись при цьому на тих аспектах, які зацікавлюють дослідника найбільше.

Продовження таблиці 2.1

Методи	Характеристика
Індукція	Індукція - це процес виведення загального положення з ряду конкретних тверджень або одиничних фактів. В контексті Великої Радянської Енциклопедії, індукція розглядається як форма узагальнення, яка ґрунтується на передбаченні результатів спостережень і експериментів на основі даних з минулого досвіду.
Дедукція	Дедукція - це процес мислення, протилежний індукції, який рухається від загального до конкретного або менш загального. У більш конкретному розумінні, термін "дедукція" вказує на логічний процес висновку, що полягає в переході від певних логічних правил або припущень до виведення їх наслідків або висновків.
Узагальнення	Цей прийом мислення полягає в тому, що відбувається встановлення загальних властивостей та ознак об'єктів. Операція узагальнення передбачає перехід від менш загального або приватного поняття та судження до більш загального поняття або судження.
Аналогія	Аналогія - це метод пізнання, при якому, спираючись на схожість об'єктів у певних аспектах, робиться висновок про їхню схожість в інших аспектах. Іншими словами, аналогія вказує на відповідність, схожість або однаковість у відомих відносинах між одним об'єктом та іншим.
Моделювання	Методом заміщення дослідник вивчає об'єкт шляхом створення та аналізу його копії або моделі, яка представляє певні аспекти оригіналу, що цікавлять дослідника.

Джерело: розроблено автором за [12-17]

Отже, логічні методи дослідження використовуються для переходу від абстрактного до конкретного, відображаючи історичний процес в абстрактній та теоретичній послідовності. Логіка, як така, вільна від випадковостей та деталей, фокусується на суті речей. Логічні методи дослідження універсальні, оскільки вони застосовуються для вивчення одного й того ж об'єкта, його генезису та розвитку.

Створення однозначної класифікації видів моделювання представляє собою складне завдання через багатозначність самого поняття "модель". Класифікацію можна проводити за різними критеріями, такими як характер моделей та об'єктів, що моделюються, область застосування моделі, глибина моделювання тощо.

Будь-яка класифікація видів моделювання, втім, має свої обмеження, оскільки термінологія в цій сфері орієнтується на мовні, наукові та практичні традиції, а також визначається контекстом використання, не маючи чітких стандартних визначень [12].

Емпіричні методи дослідження засновані на практичних прийомах, що є результатом практичної діяльності або безпосередньо впливають з неї. Вони зорієнтовані на збір і обробку емпіричного матеріалу. У той час, теоретичні методи в основному спрямовані на розумову діяльність, яка включає осмислення емпіричних даних та їх теоретичну обробку. Якщо емпіричний підхід зосереджений на спостереженні, зборі та узагальненні фактів, то теоретичний підхід розкриває внутрішню структуру, закономірності розвитку явищ та їх взаємодію.

До загальнонаукових методів емпіричного дослідження відносяться спостереження, опис, вимірювання та експеримент. Спостереження - це усвідомлене вивчення об'єктів та явищ з метою отримання інформації про їх зовнішні аспекти, властивості та взаємозв'язки. У спостереженні важливі такі структурні елементи, як сам спостерігач, об'єкт дослідження, умови та засоби спостереження. Спостереження включає активну, цілеспрямовану діяльність з вибірковою підходом та теоретичним обґрунтуванням [12].

Метод опису передбачає фіксацію та передачу результатів спостереження за допомогою знаків, які можуть бути природними або штучними (наприклад, мовою або графіками). Опис перетворює вихідну інформацію на форму, зручну для подальшого аналізу, представлення у вигляді схем, малюнків, графіків чи цифр. Метод опису поділяється на якісний та кількісний. У

випадку кількісного опису використовується мова математики та проводяться різноманітні вимірювальні процедури [12].

Вимірювання, у свою чергу, відноситься до кількісних методів, що базуються на числових відносинах між властивостями об'єктів. Цей метод передбачає застосування вимірювальної техніки, яка розроблена на основі емпіричних і теоретичних концепцій. Вимірювання дозволяє уникнути суб'єктивізму, що може бути притаманним повсякденному спостереженню, і забезпечує більшу точність результатів.

Експеримент - це активний та цілеспрямований метод дослідження явищ, який проводиться в точно фіксованих умовах, що можуть бути відтворені та контрольовані дослідником. Експеримент володіє рядом переваг [12]:

- дозволяє спостерігати та відтворювати досліджуване явище за бажанням дослідника;
- допомагає виявити властивості явищ, які можуть бути невидимі в природних умовах;
- дозволяє ізолювати досліджуване явище шляхом зміни умов і вивчати його у чистому вигляді;
- розширює арсенал використовуваних приладів, інструментів та установок.

До загальнонаукових методів теоретичного дослідження відносяться такі підходи як ідеалізація, формалізація, аксіоматичний метод, гіпотетико-дедуктивний метод, метод сходження від абстрактного до конкретного, а також історичний і логічний методи дослідження.

Ідеалізація - це процес уявного створення абстрактних об'єктів шляхом відволікання від реальних обмежень та приписування їм властивостей, які можливі лише в ідеальних, граничних умовах. Результатом ідеалізації є абстрактні об'єкти, такі як матеріальна точка, пряма в геометрії або ідеальний газ у фізиці, які існують лише в теоретичних конструкціях. Ці ідеалізовані об'єкти служать засобом аналізу реальних процесів і побудови теорій про них.

Формалізація - це процес узагальнення форм різних процесів, в якому форми відокремлюються від їх змісту. Вона включає в себе відображення результатів мислення в точних поняттях і твердженнях. Під час формалізації властивості та відносини досліджуваних об'єктів виражаються у вигляді стійких конструкцій, які спрощують отримання висновків і роблять їх надійнішими та точнішими. За словами В. М. Шейко, формалізований опис значно полегшує процес отримання необхідних висновків, роблячи їх більш надійними та точнішими, і при цьому зменшуючи вплив суб'єктивних факторів на результати [18].

Аксиоматичний метод - це метод будівництва теоретичного знання, що базується на прийнятті вихідних положень, які вважаються істинними без доказів (аксіоми або постулати), та виведенні на їх основі за допомогою логічних правил наслідків. Логічний висновок дозволяє переносити істинність аксіом на отримані з них наслідки [12].

Гіпотетико-дедуктивний метод - це специфічний метод розвитку теоретичного знання, що полягає у висуванні гіпотез, з яких дедуктивно виводяться наслідки для подальшої перевірки. Під час перевірки гіпотеза може бути уточнена, конкретизована або спростована. Емпіричне обґрунтування гіпотези включає спостереження або вимірювання явищ, що описуються гіпотезою, а також експериментальне підтвердження або спростування наслідків, що випливають з неї [1].

При підготовці емпіричного розділу ми використовували метод аналізу, який полягає в систематичному розгляді, розборі та вивченні інформації, що стосується сучасного стану поштової галузі в Україні. Для цього ми використовували дані з офіційних джерел, таких як законодавчі акти та статистичні звіти, а також інформацію з видань, які публікують актуальні новини про цю галузь, наприклад, Forbes.ua. Також, для аналізу ринку і стану галузі, ми використовували методи порівняння та узагальнення інформації з різних джерел.

Ці методи дослідження дозволили зробити висновки щодо основних гравців на ринку поштової галузі в Україні, їхніх стратегій розвитку та поточного стану справ. Аналіз показав домінування "Нової пошти" на ринку, її активний розвиток і плани на майбутнє. Також, висвітлено роль законодавства, яке регулює діяльність поштової галузі, і його вплив на функціонування компаній у цьому секторі.

Також нами був використаний метод аналізу інформації з офіційних джерел та новинних джерел, щоб дослідити сучасний стан поштової галузі в Україні, зосереджуючись на компаніях "Укрпошта" і Meest. Для цього ми проаналізували статистичні дані, фінансові звіти, офіційні заяви компаній та їхні стратегії розвитку та діяльність у змінних умовах ринку.

Нами був використаний метод порівняння для оцінки динаміки доходів та діяльності "Укрпошти" та Meest у різні періоди часу, зокрема, в умовах війни. Цей метод дозволив виявити тенденції змін у їхній діяльності та визначити стратегічні напрямки розвитку кожної з компаній.

Крім того, ми використовували метод аналізу новин, щоб дізнатися про актуальні події та реакції компаній на них, такі як плани впровадження цифрових послуг, зміни в тарифах та стратегії гуманітарної допомоги під час війни. Цей підхід дозволив отримати повний обсяг інформації про діяльність компаній у реальному часі та їхню реакцію на зміни в економічному та політичному середовищі.

Щоб зрозуміти організаційно-економічну характеристику підприємства "Нова пошта" ми використовували комбінацію методів дослідження.

1. Аналіз фінансових звітів та статистичних даних: Нами проаналізовані фінансові звіти "Нової пошти", щоб зрозуміти її фінансове становище, динаміку доходів і витрат, а також оцінити її економічну стійкість. Також проаналізовані статистичні дані про кількість доставлених посилок та міжнародні поставки.

2. Дослідження ринку та конкурентів: Провели аналіз конкурентного середовища, вивчивши інформацію про інших учасників ринку експрес-

доставки в Україні та за її межами. Це дозволило зрозуміти позицію "Нової пошти" на ринку та її конкурентні переваги.

3. Вивчення корпоративної структури та стратегій розвитку: Розглянута корпоративна структура "Нової пошти", включаючи її дочірні компанії та підрозділи. Також ми вивчали її стратегії розвитку, включаючи експансію на міжнародні ринки та розвиток нових сервісів.

4. Аналіз офіційних джерел та новинних звітів: Проаналізовані офіційні повідомлення та новинні звіти про діяльність "Нової пошти", щоб відстежувати останні події та реакції компанії на них.

Ці методи дослідження дозволили отримати повну картину про організаційно-економічну характеристику підприємства "Нова пошта" і зрозуміти його стратегічні напрямки розвитку.

Для аналізу фінансових аспектів діяльності ТОВ "Нова пошта" ми використовували такі методи дослідження:

1. Аналіз фінансових звітів: Ми аналізували фінансові звіти компанії за п'ятирічний період з 2018 по 2022 рік, включаючи баланс, звіт про прибутки та звіт про зміни в фінансовому стані. Цей аналіз дозволив зрозуміти динаміку активів та пасивів компанії, її прибутковість та стабільність фінансового стану.

2. Аналіз фінансових показників: Проаналізовані різні фінансові показники, такі як нерозподілений прибуток, довгострокові та поточні кредити, дебіторська заборгованість та інші, щоб зрозуміти фінансове здоров'я та ефективність управління компанією.

3. Дослідження динаміки активів та пасивів: Проаналізовані зміни в структурі активів та пасивів компанії протягом п'ятирічного періоду, щоб виявити ключові тенденції у розвитку підприємства та його фінансові стратегії.

Ці методи дослідження дозволили отримати глибоке розуміння фінансового стану та розвитку ТОВ "Нова пошта" протягом останніх п'яти

років, що є важливим для оцінки його фінансової стійкості та перспектив розвитку.

Для аналізу операційних витрат ТОВ "Нова пошта" використовувались наступні методи дослідження:

1. Аналіз динаміки витрат за період: Досліджені зміни величини операційних витрат протягом п'ятирічного періоду з 2018 по 2022 рік. Це дозволило виявити загальну тенденцію зростання цих витрат та її динаміку з року в рік.

2. Розбір витрат за категоріями: Розглянуті основні категорії витрат, такі як матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати. Аналіз кожної категорії дозволив зрозуміти, які саме аспекти діяльності компанії спричиняють зростання витрат.

3. Порівняльний аналіз з іншими показниками: Порівняння динаміки операційних витрат з іншими фінансовими показниками компанії, такими як обсяги обслуговування, прибутковість, обсяги активів та інші. Це дозволило з'ясувати можливі зв'язки між рівнем витрат та іншими аспектами діяльності підприємства.

4. Аналіз витрат на одне відділення: Розраховані та проаналізовані дані про кількість відділень компанії протягом періоду з 2018 по 2022 роки, щоб встановити середні операційні витрати на одне відділення. Це дозволило зрозуміти ефективність витрат та їхню динаміку в контексті розвитку мережі відділень компанії.

Ці методи дослідження дозволили отримати глибоке розуміння динаміки операційних витрат ТОВ "Нова пошта" та ідентифікувати ключові фактори, що впливають на їхнє зростання протягом розглянутого періоду.

Для аналізу динаміки операційних витрат та цін на пальне для компанії "Нова пошта", використовувались наступні методи дослідження:

1. Аналіз динаміки витрат на 1 відділення: Досліджені зміни середніх операційних витрат на 1 відділення протягом п'ятирічного періоду з 2018 по

2022 рік. Це дозволило зрозуміти, як ефективно управляються ресурсами підприємства та як змінюється їхня ефективність з часом.

2. Порівняльний аналіз витрат за роками: Ми порівняли середні операційні витрати на 1 відділення за роками, щоб виявити тенденції змін витрат та їхній вплив на загальну фінансову ефективність компанії.

3. Аналіз змін цін на пальне: Враховані зміни вартості пального в Україні протягом трьох років, щоб з'ясувати, як цінність пального впливає на операційні витрати компанії та як ціна на пальне може впливати на її фінансову стійкість.

4. Аналіз впливу політичних та територіальних факторів: Також враховані вплив окупації територій на функціонування та розвиток відділень компанії у певних областях. Це дозволило зрозуміти, як зовнішні фактори можуть впливати на діяльність та фінансові показники компанії.

5. Аналіз енергетичного сектору: Проаналізовані зміни вартості пального в контексті енергетичного сектору України, щоб з'ясувати, як ці динаміки можуть впливати на операційні витрати компанії та як вони можуть прогнозувати майбутні ризики та витрати.

Ці методи дослідження сприяли розумінню фінансових та операційних аспектів діяльності компанії "Нова пошта", її ефективності управління ресурсами та виявленню ключових факторів, що впливають на її операційні витрати.

Для аналізу різних аспектів динаміки витрат, цін, заробітної плати та прибутку компанії "Нова пошта" протягом періоду з 2018 по 2022 роки використано декілька методів дослідження. Основні методи дослідження включають:

1. Аналіз статистичних даних: Ми використали статистичні дані щодо динаміки витрат, цін на пальне, заробітної плати та прибутку компанії з року в рік. Ці дані надають можливість порівняти рівні на різних етапах і визначити тенденції.

2. Порівняльний аналіз: Порівняно дані за різні роки, щоб виявити зміни в часі. Наприклад, порівняння цін на паливо, цін на послуги доставки та заробітної плати за різні роки допомагає встановити тенденції у зростанні або спаді.

3. Кількісний аналіз: Деякі дані представлені у вигляді числових показників, які дають кількісне представлення динаміки вартості, витрат та прибутку.

4. Графічне відображення даних: Використання графіків та діаграм для візуалізації даних, таких як динаміка цін, заробітної плати та прибутку, допомагає в зрозумінні тенденцій та встановленні зв'язків між різними показниками.

5. Економічний аналіз: Провели аналіз економічних факторів, таких як інфляція, зміни в енергетичному секторі, зростання мінімальної заробітної плати, щоб пояснити зміни в динаміці витрат, цін та заробітної плати.

Ці методи дослідження використовувались для глибокого розуміння економічних процесів та динаміки витрат та прибутку компанії "Нова пошта" протягом розглянутого періоду.

При підготовці проектного четвертого розділу для аналізу та порівняння топ-5 найбільш відомих АЗС України, які є потенційними постачальниками пального для ТОВ "Нова Пошта", ми використали наступні методи дослідження:

1. Збір та аналіз інформації: Зібравши дані про найбільші АЗС України, такі як ОККО, WOG, Ukrnafta, БРСМ нафта та SHELL, ми провели детальний аналіз їхньої діяльності, включаючи кількість станцій, коротку характеристику та основні переваги.

2. Порівняльний аналіз: Провівши порівняльний аналіз між цими п'ятьма компаніями, враховуючи їхню присутність на ринку, соціальні та екологічні ініціативи, технічний потенціал, стандарти безпеки та середовища, а також інноваційність, ми зробили висновки щодо їхньої відповідності потребам ТОВ "Нова Пошта".

3. Оцінка вартості палива: Для додаткового порівняння вартості палива, був проведений аналіз цін на пальне від цих компаній станом на певну дату, щоб визначити найвигідніші умови постачання пального для ТОВ "Нова Пошта".

4. Аналіз рейтингів та нагород: Для підтвердження репутації та ділової діяльності обраних компаній, досліджені їхнє місце в рейтингах якості, відгуків клієнтів, нагород та визнання від експертів.

Ці методи дозволили здійснити обґрунтований вибір постачальників пального для ТОВ "Нова Пошта", враховуючи їхню надійність, соціальну відповідальність, екологічні стандарти та вартість послуг.

Для диверсифікації послуг Нової пошти були використані такі методи:

1. Розрахунок економічного ефекту: Для оцінки вигоди від запропонованої стратегії було проведено розрахунки економічного ефекту в залежності від обсягу закупівель пального. Цей метод дозволяє оцінити можливість заощадження коштів при впровадженні запропонованої стратегії.

2. Аналіз стратегічного управління ресурсами: Для вирішення питання диверсифікації послуг було проведено аналіз досвіду інших компаній, таких як Розетка, щоб визначити можливість застосування схожого підходу в Новій пошті.

3. Розрахунок економічного ефекту від диверсифікації послуг: Для оцінки ефективності запропонованої диверсифікації послуг було проведено розрахунок очікуваного прибутку від продажу парфумерії в відділеннях компанії.

4. Аналіз ринку фінансових послуг: Проведено аналіз фінансової платформи NovaPay, включаючи її можливості та присутність на ринку фінансових послуг. Цей аналіз допоміг зрозуміти переваги та можливості NovaPay для підприємства.

5. Стратегічний аналіз: Розглянуто можливі шляхи розвитку NovaPay та її вплив на бізнес Нової пошти. Цей аналіз допоміг зрозуміти перспективи розвитку та потенційні вигоди від співпраці з NovaPay.

6. Маркетинговий аналіз: Здійснено аналіз маркетингових можливостей для просування фінансових послуг NovaPay серед клієнтів Нової пошти. Цей аналіз допоміг визначити можливі шляхи залучення нових клієнтів та збільшення прибутку.

7. Аналіз успішної франшизи "Галя Балувана": Проведено аналіз стратегії та успіху франшизи "Галя Балувана", зокрема, її швидкого розширення та популярності серед підприємців. Цей аналіз допоміг виявити ключові чинники успіху та можливість застосування подібних стратегій у інших сферах бізнесу.

8. Порівняльний аналіз з Новою поштою: Проведено порівняльний аналіз успіху франшизи "Галя Балувана" із потенціалом Нової пошти. Цей аналіз допоміг виявити аналогії та можливості перенесення успішних практик з одного бізнесу до іншого.

9. Географічний аналіз: Проведено географічний аналіз розташування відділень та поштоматів Нової пошти у місті Миколаєві. Цей аналіз допоміг виявити потенційні можливості для оптимізації розташування з метою зниження витрат та підвищення ефективності обслуговування.

10. Стратегічний аналіз: Розглянуто можливі стратегії для Нової пошти з урахуванням успіху франшизи "Галя Балувана". Цей аналіз допоміг виявити потенційні шляхи розвитку та підвищення ефективності бізнесу через оптимізацію витрат та географічне розташування пунктів обслуговування.

Ці методи дозволили здійснити комплексний аналіз і вибрати оптимальні стратегії для оптимізації витрат на пальне та диверсифікації послуг у компанії "Нова Пошта" та в цілому обґрунтувати важелі управління витратами на досліджуваному підприємстві.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Сучасний стан та тенденції поштової галузі

Поштова галузь України є сукупністю підприємств, установ і організацій, що здійснюють діяльність у сфері надання поштових послуг. Основні види цих послуг включають приймання, обробка, перевезення та доставка поштових відправлень, а також надання фінансових послуг, пов'язаних з переказом грошей, та інших послуг, пов'язаних із наданням поштових послуг. Для регулювання діяльності поштової галузі в Україні введено ряд законів, зокрема "Про поштовий зв'язок", "Про електронні документи та електронний документообіг" та "Про захист персональних даних" [19].

Основний нормативно-правовий акт, що регулює діяльність поштових операторів, це Закон України "Про поштовий зв'язок". Він визначає правові, економічні та організаційні засади діяльності у сфері поштового зв'язку, встановлює права та обов'язки поштових операторів, а також визначає відповідальність за порушення законодавства про поштовий зв'язок.

Додатково, Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг" визначає правові засади використання електронних документів [20], Закон України "Про захист персональних даних" визначає правові аспекти захисту персональних даних фізичних осіб [21].

У 2022 році ринок поштової галузі в Україні поділяється між чотирма основними операторами, причому частка кожного з них в загальному обсязі доходів виглядає наступним чином (рис. 3.1). Доходи цих чотирьох операторів в сумі складають 34 412,9 млн грн.

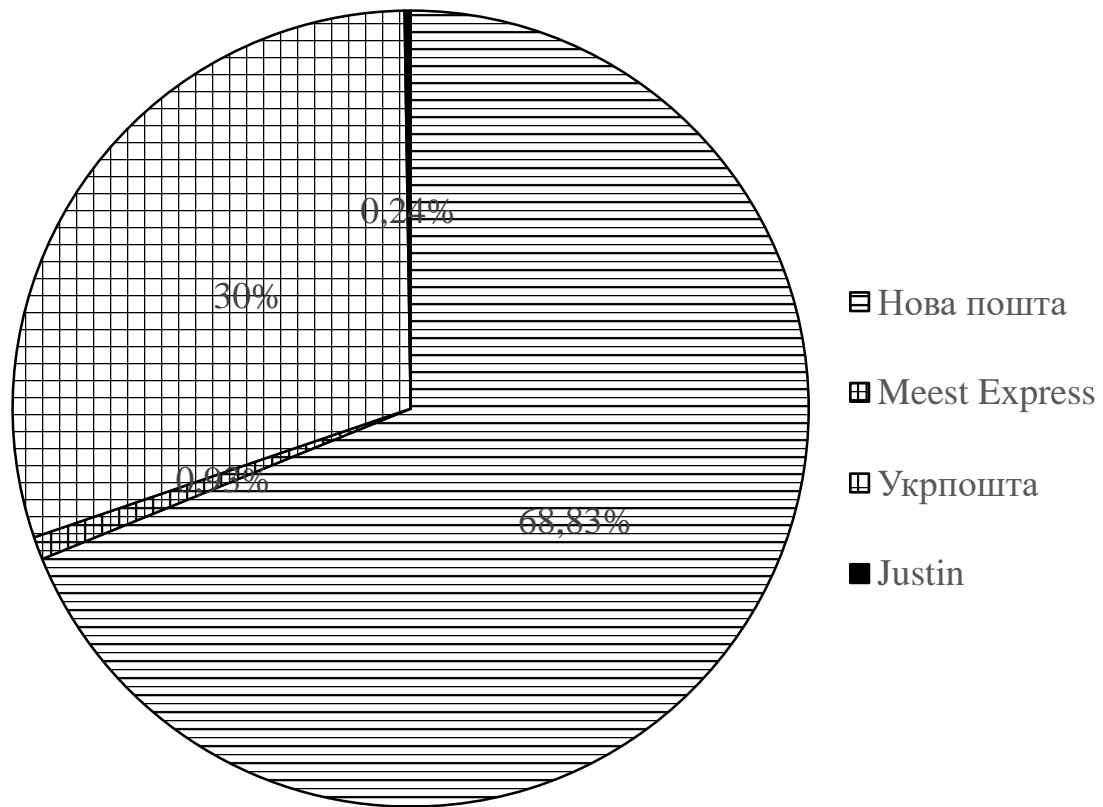


Рисунок 3.1. Частки ринку поштової галузі підприємств у 2022 р., %
Джерело: сформовано автором за [22-25]

На фоні даних за 2022 рік стає очевидним, що поштовий ринок України має чітко визначених лідерів, які домінують у сфері надання послуг. За ступенем впливу виділяється "Нова пошта", яка займає вражаючу частку ринку у розмірі 68,83%. На другому місці "Укрпошта", яка займає 30% усього доходу ринку. "Meest Express" та "Justin" із частками в 0,93% та 0,24% відповідно.

У 2023 році "Нова пошта" продемонструвала вражаючий розвиток, відкривши 4850 нових відділень і поштоматів та піднявши загальну кількість до 26 500. Нові термінали також були введені в експлуатацію у Києві та Одесі. За цей рік компанія досягла рекорду з доставки понад 400 мільйонів відправлень, що на 10% перевищує попередній рекорд у довоєнному 2021 році. Особливо вражає те, що 18 грудня "Нова пошта" доставила понад 2,01 мільйони відправлень, побивши попередній рекорд [26].

У контексті зростання бізнесу за перші дев'ять місяців 2023 року прибуток "Нової пошти" збільшився на 52%, до рекордних 3,2 мільярда гривень. Компанія також планує амбіційний розвиток наступного року, включаючи побудову 10 нових сортувальних центрів та розширення мережі на 3000 нових відділень і 5000 поштоматів. Зазначається, що "Нова пошта" сподівається скоротити термін доставки в середньому на дві години – до 22 годин. Плани компанії також передбачають збільшення обсягів відправлень на 10%, а також розширення міжнародної експансії на 17 європейських країн у 2024 році.

Також компанія активно розширює свою діяльність в Європейському Союзі, відкриваючи відділення в шести країнах – Польщі, Литві, Чехії, Румунії, Німеччині та Словаччині. За менше ніж рік вдалося впровадити біло-червоний логотип "Нової пошти" у нових ринках, використовуючи обмежений бюджет експансії у розмірі \$10 млн [27].

Хоча бюджет на експансію є скромним, зазначається, що це дозволяє компанії бути більш дисциплінованою та прагнути до самокупності якнайшвидше. При цьому, компанія планує вивести відділення "Нової пошти" у всі великі країни Європи до кінця 2024 року [27].

Важливим етапом розвитку є перетворення "Нової пошти" на повноцінного поштового оператора всередині ЄС. У 2024 році компанія планує тестувати доставку посилок між країнами Євросоюзу, що підкреслює їхню стратегію розвитку в регіоні.

Головний конкурент "Укрпошта" у 2023 році зазнала значного зростання чистого доходу від реалізації товарів та послуг, досягнувши суми в 11,9 мільярдів гривень, що виявилось на 19% більше, ніж у попередньому році. Це вражаюче відновлення після спаду в 2022 році, коли дохід компанії знизився до 10 мільярдів гривень. Генеральний директор "Укрпошти" Ігор Смілянський відзначив, що підприємство вийшло на позитивний тренд, збільшивши кількість відправлених посилок та грошових переказів на 40%. Для 2024 року компанія планує активно впроваджувати цифрові послуги, охопивши 100%

українських міст і сіл, а також автоматизувати сортування посилок та перейти на безпаперовий формат роботи.

У порівнянні з довоєнним 2021 роком, коли дохід "Укрпошти" становив 11,1 мільярдів гривень, позначається не лише відновлення, але й зростання обсягів бізнесу, що свідчить про ефективні стратегічні кроки компанії. Очікується, що дохід "Укрпошти" продовжить зростати і в 2024 році, досягнувши 14,1 мільярдів гривень [28].

Нові тарифи на приймання та доставку періодичних друкованих медіа встановлені з метою забезпечення мінімальної рентабельності надання послуг та уникнення подальших збитків. Зміни також спрямовані на покращення якості сервісу доставки, зокрема, за допомогою фінансової мотивації для листонош та застосування цифровізації для контролю якості та своєчасності доставки [29].

З початком війни в Україні, гуманітарна допомога стала головним напрямком діяльності групи компаній Meest. З 2 березня фури із гуманітарною допомогою прямували до Львова, а також пункти збору вантажів були відкриті у всіх представництвах Meest за кордоном - в Європі, США, Канаді та Великій Британії [30].

У зв'язку із війною, в доходах групи компаній Meest відзначається значний спад - приблизно на 93%, порівняно із звичайними показниками до початку конфлікту. Тим не менше, компанія вже виплатила за лютий більшість зарплат та залишається на зв'язку із співробітниками, які залишилися за кордоном або не можуть повернутися на роботу.

Попри складні умови, група компаній Meest намагається підтримувати своїх працівників. Деяким з них було допомагено виїхати з небезпечних зон, а ті, хто мав можливість, працює в польському офісі компанії.

Основний фокус на гуманітарній допомозі продовжується, із доставкою приблизно 6000 тонн вантажу з ЄС, Канади, США та Великої Британії в Україну. Ці вантажі розподіляються через Львівську військову адміністрацію та спрямовуються в регіони, які найбільше потребують допомоги [30].

Крім того, сервіс онлайн-купівель із інтернет-магазинів myMeest відновив роботу у квітні, що є важливим зворотнім сигналом щодо поступового відновлення звичайного режиму. Кількість замовлень зростає, і компанія сподівається повернутися до попередніх обсягів у травні.

3.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

"Нова пошта" є визнаною українською приватною компанією з логістики та лідером експрес-доставки за рекордними обсягами доставлених посилок в Україні. Заснована у 2001 році у Полтаві, компанія входить до групи компаній Nova. Зафіксований у грудні 2021 року добовий рекорд кількості відправлень, що становив 1,8 мільйона, і вражаючі показники за перші 6 місяців 2022 року, коли компанія доставила 113 мільйонів посилок та вантажів, підтверджують її сильний вплив на ринок експрес-доставки.

Як один із найбільших роботодавців в Україні з понад 30 000 працівників, "Нова пошта" також активно взаємодіє з урядовими органами, входячи до ТОП-20 найбільших платників податків в країні. За 2021 рік ця група компаній спрямувала до бюджетів різних рівнів вражаючу суму 6,4 мільярда гривень, а за перші 6 місяців 2022 року - 2,9 мільярда гривень податків і зборів [31, 32].

"Нова пошта" виступає як велика група компаній, що об'єднує як українські, так і зарубіжні підрозділи, зокрема, НоваПей, Нова пошта Глобал, New Post Poland та New Post Moldova. Одним із ключових напрямків діяльності групи є "Нова пошта Глобал", яка спеціалізується на наданні послуг міжнародної експрес-доставки в понад 200 країн світу. Заснована у 2015 році, компанія значно розширила свої можливості, пропонуючи імпорт та експорт вантажів будь-якого об'єму літаками, вантажівками та морем.

У 2021 році "Нова пошта Глобал" доставила 9,3 мільйона міжнародних посилок та вантажів українцям, що свідчить про її величезний вплив на міжнародному ринку логістики. Компанія активно розвиває сервіс міжнародних онлайн-покупок під назвою NP Shopping, що дозволяє українцям

здійснювати покупки на закордонних інтернет-магазинах, недоступних для прямої доставки в Україну.

Важливим етапом її діяльності є ініціатива "Речі з дому закордон", яка спрощує отримання особистих речей для українців, що евакуювалися в Європу, і надає знижки на доставку до 75%.

Зокрема, протягом війни "Нова пошта Глобал" активно забезпечує міжнародну гуманітарну допомогу, доставляючи продукти харчування, ліки, одяг та інші необхідні засоби до 25 країн Європи щоденно [33].

Товари та послуги, що надаються ТОВ "Нова пошта", охоплюють широкий спектр діяльності, включаючи:

1. Експрес-доставку: Це основна послуга компанії, яка забезпечує швидку та надійну доставку вантажів та поштових відправлень як по Україні, так і міжнародно.

2. Торгівля товарами: Нова пошта також функціонує як платформа для торгівлі різноманітними товарами. Це включає роздрібну торгівлю через онлайн-магазини та фізичні магазини, що продають електроніку, електротовари, канцелярські товари та інші товари.

3. Послуги забезпечення трудовими ресурсами: Крім того, компанія може надавати послуги з працевлаштування, організації робочого процесу, управління персоналом та інші допоміжні комерційні послуги, пов'язані з управлінням трудовими ресурсами.

4. Логістичні послуги: Нова пошта володіє розгалуженою мережею складів та терміналів, що дозволяє забезпечувати повний цикл логістичних послуг, включаючи зберігання товарів, їх обробку та доставку.

5. Інші допоміжні комерційні послуги: Компанія може надавати інші допоміжні послуги для бізнесу, такі як консультування з питань логістики, управління ланцюгом постачання, а також послуги з оптимізації бізнес-процесів та інші [22].

Крім того, компанія активно займається роздрібною торгівлею через інтернет та фірмами поштового замовлення. Це означає, що клієнти можуть

здійснювати покупки онлайн та отримувати їх через поштову доставку. Компанія також здійснює вантажний автомобільний транспорт та управляє складським господарством.

У сфері фінансів, "Нова пошта" здійснює інші види грошового посередництва, такі як діяльність страхових агентів і брокерів. Компанія також працює у галузі консультування з питань комерційної діяльності й керування, включаючи рекламні агентства та надання послуг мобільного харчування. Деякі інші напрямки діяльності включають освіту, медичну практику та послуги у сфері охорони здоров'я, що доповнюють різноманіття секторів, у яких компанія взяла участь.

На Додатку А зображена організаційна структура ТОВ «Нова пошта».

Завдяки лінійно-функціональній структурі управління, компанія може ефективно координувати дії між відділами та підрозділами, що сприяє вирішенню завдань та досягненню стратегічних цілей. Крім того, така структура дозволяє зосередити увагу на розвитку ключових компетенцій кожного функціонального підрозділу, що сприяє підвищенню якості продукції або послуг. Нарешті, лінійно-функціональна структура стимулює ефективність роботи та підвищує професійний рівень працівників через спеціалізацію та концентрацію управлінських функцій.

Однак, незважаючи на переваги, існує низка недоліків, зокрема складність взаємодії між лінійними та функціональними керівниками та можливість ускладнення процесів при внесенні змін та реорганізації.

Вивчення динаміки активів ТОВ "Нова пошта" протягом п'ятирічного періоду з 2018 по 2022 роки полягає в аналізі та висвітленні структурних змін у розподілі активів підприємства. Активи є ключовими складовими фінансового стану компанії, і їхні зміни можуть вказати на різні аспекти її функціонування (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1 – Динаміка активів ТОВ «Нова пошта», млн грн

Активи	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Приріст 2022р до, %	
						2018р.	2021р.
Нематеріальні активи	113,5	104,4	108,3	104,4	76,8	-32,35	-35,98
первісна вартість	182,7	195,9	199,9	223,3	222,1	+21,57	-0,56
накопичена амортизація	69,1	91,3	-91,7	-118,9	-145,3	-310,10	+18,17
Незавершені капітальні інвестиції	330,2	437,4	701,1	1544,9	1660,9	+402,93	+6,99
Основні засоби	546,7	2108,9	3351,5	6171,7	6840,7	+1151,29	+9,78
первісна вартість	906,1	3101,9	5182,3	8426,6	10178,2	+1023,34	+17,21
знос	359,4	992,9	-1830,8	-2254,9	-3337,5	-1028,70	+32,44
інші фінансові інвестиції	100,6	100,6	100,6	314,2	3564,9	+3442,23	+91,19
Оборотні активи	113,6	96,6	188,9	236,9	422,2	+271,52	+43,86
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	534,7	445,3	678,6	704,2	968,8	+81,19	+27,31
Інша поточна дебіторська заборгованість	840,4	587,7	848,2	2473,3	502,9	-40,16	-391,79
Гроші та їх еквіваленти	213,4	921,2	917,1	827,8	673,5	+215,64	-22,91

Джерело: сформовано автором за [35-37]

ТОВ "Нова пошта" за останні п'ять років демонструє вражаючий фінансовий розвиток та активність у різних сферах діяльності. Зростання величини оборотних активів може свідчити про покращення умов оплати за надані послуги та сприяти збільшенню ліквідності компанії. Інвестування у незавершені капітальні інвестиції може також свідчити про розширення мережі підрозділів та модернізацію існуючих інфраструктурних об'єктів. Посилення фінансової позиції компанії сприяє її конкурентоспроможності на ринку та може впливати на привабливість для потенційних інвесторів та партнерів. Такий стійкий фінансовий розвиток дозволяє компанії зберігати своє лідерство в галузі та реалізовувати стратегічні цілі.

Такий динамічний розвиток є позитивним показником для інвесторів та акціонерів, оскільки свідчить про ефективні стратегії управління та великий потенціал для майбутнього зростання компанії.

Показники "знос та амортизація" можуть мати від'ємне значення лише в тому випадку, якщо сума переоцінки (яка включає дооцінку або уцінку) первісної вартості активів та інші зміни вартості активів за рік перевищує суму витрат на знос та амортизацію. Іншими словами, якщо зміни вартості активів призводять до зменшення їх первісної вартості у більшій мірі, ніж сума витрат на знос та амортизацію за певний період, то цей показник може бути від'ємним. [34].

Аналіз пасивів підприємства дозволяє розглядати різноманітні аспекти його фінансового стану та управління ресурсами. Зокрема, він дозволяє виявити, як компанія використовує свої внутрішні ресурси, такі як власний капітал та накопичені прибутки, для фінансування своєї діяльності. Аналізуючи зовнішні джерела фінансування, такі як позики та зобов'язання перед постачальниками, можна зрозуміти, як компанія вирішує свої поточні фінансові потреби та як вона управляє своїми зобов'язаннями (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Динаміка пасивів ТОВ «Нова пошта», млн грн

Пасиви	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Приріст 2022р до, %	
						2018р.	2021р.
Нерозподілений прибуток	460,7	1243,6	2154,9	4 459,2	6484,1	+1307,44	+31,23
Довгострокові кредити банків	165,5	160,1	397,1	1456,3	1454,7	+778,57	-0,11
Інші довгострокові зобов'язання	597,7	907,1	1241,2	2441,1	2332,9	+290,27	-4,63
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	189,7	1179,5	1447,5	2554,8	2368,7	+1148,23	-7,86
Поточна кредиторська заборгованість за товарами, роботами, послугами	508,7	612,2	802,7	1037,7	1259,4	+147,58	+17,60
Інші поточні зобов'язання	4,1	4,3	6,2	127,2	187,8	+4498,38	+32,26

Джерело: сформовано автором за [35-37]

Нерозподілений прибуток зріс на 1307,44% до 6484,1 млн грн у 2022 році порівняно з 2018 роком. Це свідчить про значний розвиток та прибутковість компанії протягом вказаного періоду. Збільшення довгострокових кредитів банків на 778,57% свідчить про активне залучення фінансових ресурсів для розширення діяльності чи реалізації проектів.

Інші довгострокові та поточні зобов'язання також зросли, що може вказувати на великі обсяги угод та фінансових зобов'язань підприємства. На зміну обсягів поточних кредиторських заборгованостей, зокрема за товарами, роботами, послугами, можуть впливати різні фактори, такі як обсяги закупівель чи умови угод з постачальниками.

Такий вражаючий приріст свідчить про успішну фінансову діяльність компанії та її стійке фінансове положення. Зазначений позитивний тренд у фінансових показниках підтверджує міцні позиції ТОВ "Нова пошта" на ринку та здатність компанії до стабільного зростання прибутковості.

3.3. Аналіз рівня витрат ТОВ «Нова пошта»

Проведемо оцінку операційних витрат ТОВ «Нова пошта» протягом п'ятирічного періоду з 2018 по 2022 роки. Відобразимо на рисунку 3.2 загальні операційні витрати ТОВ «Нова пошта» за 2018-2022 рр.

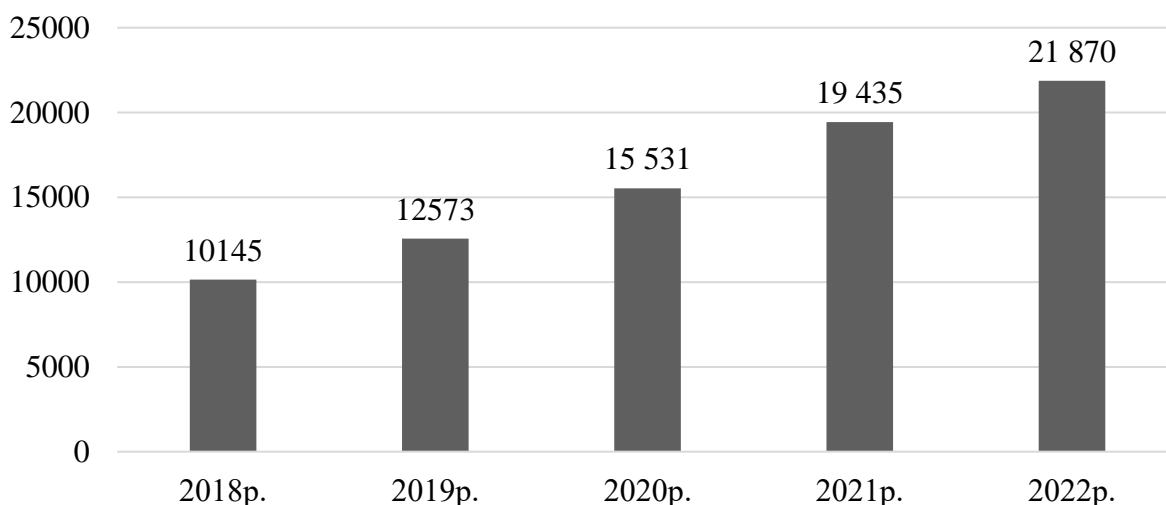


Рисунок 3.2 – Загальні операційні витрати за 2018-2022, млн грн

Джерело: сформовано автором

З аналізу динаміки операційних витрат ТОВ "Нова пошта" за період з 2018 по 2022 роки видно стійке збільшення цих витрат. За цей п'ятирічний період операційні витрати компанії зросли майже вдвічі, з 10,145 млн грн у 2018 році до 213.,870 млн грн у 2022 році. Такий тенденційний ріст свідчить про розширення бізнесу, збільшенням обсягів доставки та іншими факторами.

Розглянемо основні категорії витрат, такі як матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати, з метою виявлення ключових тенденцій та факторів, що впливали на їхнє зростання протягом зазначеного періоду (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Динаміка зростання операційних витрат ТОВ «Нова пошта» за 2018-2022 роки, млн грн

Види витрат	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Приріст 2022р до, %	
						2018р.	2021р.
Матеріальні затрати	1183	1 328	1 440	2 134	3 791	+220	+77
Витрати на оплату праці	3527	4 202	4 529	5 743	5 346	+52	- 7
Відрахування на соціальні заходи	686	824	951	1 213	1 131	+65	- 7
Амортизація	131	675	931	1 406	1 769	+1248	+26
Інші операційні витрати	4 617	5 544	7 680	8 939	9 833	+112	+10
Разом	10 145	12 573	15 531	19 435	21 870	+115	+12

Джерело: сформовано автором за [35-38]

Підвищення матеріальних затрат у компанії "Нова пошта" пов'язане з кількома факторами. По-перше, зростання обсягів обслуговування, яке включає в себе розширення бізнесу та розвиток нових послуг призводить до збільшення потреб у матеріальних ресурсах. По-друге, вплив інфляції також призводить до зростання вартості послуг, що також відображається у зростанні матеріальних витрат компанії.

У той же час, підвищення рівня амортизації вказує на інші тенденції у фінансовій діяльності компанії "Нова пошта". Збільшення обсягів активів внаслідок розширення фізичної інфраструктури та модернізації технічних засобів визначає тенденцію до інтенсивного розвитку компанії. Це може бути стратегічним кроком для підтримки зростання бізнесу та покращення ефективності, але водночас призводить до істотного збільшення амортизаційних витрат.

Для аналізу динаміки середніх матеріальних затрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи та витрат на амортизацію на 1 відділення у ТОВ «Нова пошта», ми плануємо аналізувати дані, що відображають кількість відділень компанії протягом періоду з 2018 по 2022 роки (рис. 3.3).

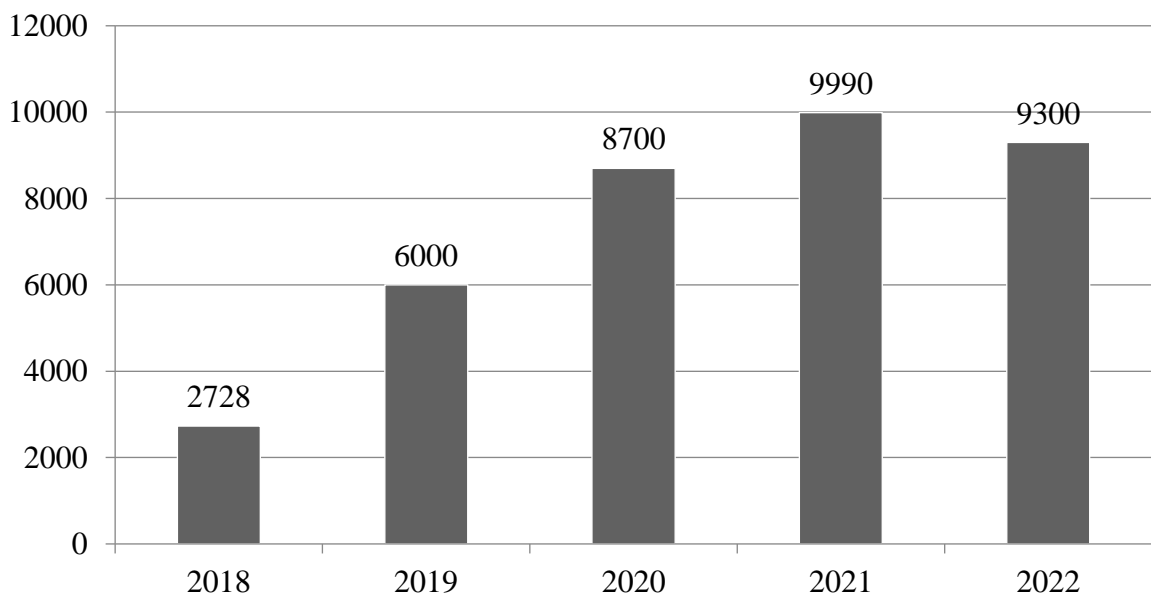


Рисунок 3.3 – Динаміка кількості відділень нової пошти за 2018-2022 рр.

Джерело: сформовано автором

Кількість відділень зросла від 2728 до 9300. Однак варто відзначити, що у 2022 році спостерігається зменшення кількості відділень порівняно з попереднім роком через окупацію територій, які вплинули на розгортання та функціонування відділень компанії в певних областях.

Аналіз динаміки загальних операційних витрат на 1 відділення ТОВ "Нова пошта" за період з 2018 по 2022 роки дозволяє отримати уявлення про тенденції та ефективність управління ресурсами підприємства (рис. 3.4).

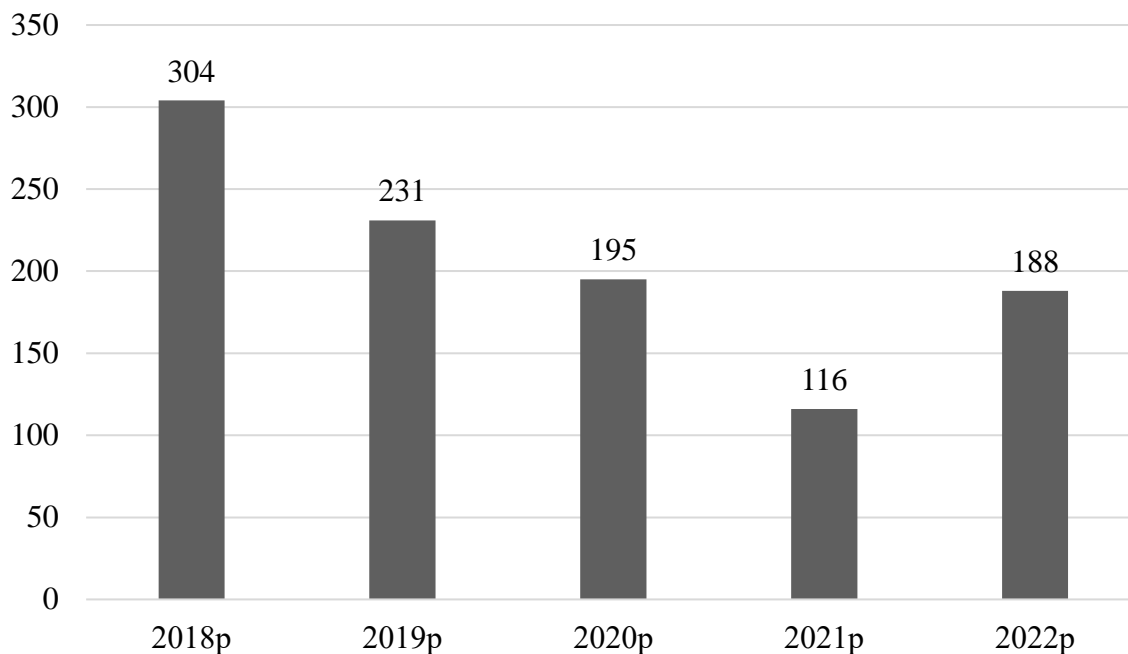


Рисунок 3.4 – Динаміка загальних операційних витрат нової пошти на 1 відділення за 2018-2022 рр., млн грн

Джерело: сформовано автором

Протягом аналізованого періоду спостерігається загальний тенденційний спад середніх операційних витрат на 1 відділення. У 2021 році відбулася найбільш виразна зміна, де витрати значно знизилися до 116 млн грн на 1 відділення. Також витрати у 2022 році збільшилися, це зумовлено тим, що на початку війни «Нова пошта» переміщували вантажі із небезпечних регіонів на західну Україну, також через окупацію скоротилася кількість відділень.

Загалом, це свідчить про оптимізацію та раціоналізацію внутрішніх процесів компанії, спрямовану на зниження витрат.

Аналіз середніх операційних витрат на 1 відділення ТОВ "Нова пошта" протягом періоду з 2018 по 2022 роки виявляє тенденції та динаміку витрат на різні складові (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Середні операційні витрати на 1 відділення, млн грн

Види витрат	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до:	
						2018р.	2021р.
Матеріальні витрати	43	22	17	21	41	-5	+95
Витрати на оплату праці	129	70	52	57	58	-56	+2
Відрахування на соціальні заходи	25	14	11	12	12	-52	0
Амортизаційні витрати	5	11	11	14	19	+280	+36
Інші операційні витрати	102	94	94	12	58	-43	+383
Разом	304	231	195	116	188	-38	+62

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи дані середніх операційних витрат на 1 відділення за роками у мільйонах гривень, можна зробити наступні спостереження:

1. Середні матеріальні затрати на 1 відділення зменшилися з 43 млн грн у 2018 році до 41 млн грн у 2022 році. Це означає, що витрати на матеріальні ресурси в середньому зросли, але зниження на 5% у 2022 році відносно 2018 року. Матеріальні витрати сильно коливаються через зміни в тарифах на транспорт та пальне, оптимізацію маршрутів та обсягів перевезень. Причини таких змін це різкі коливання вартості транспорту та пального, оптимізація маршрутів, а також значні зміни в обсягах перевезень

2. Середні витрати на оплату праці на 1 відділення зменшилися з 129 млн грн у 2018 році до 58 млн грн у 2022 році. За останні роки спостерігається зниження витрат на оплату праці. Зниження середніх витрат на оплату праці на 1 відділення може бути результатом різних факторів, таких як автоматизація рутинних завдань, оптимізація штатного складу, зміни у

внутрішній політиці компанії або підвищення продуктивності праці співробітників.

3. Середні відрахування на соціальні заходи на 1 відділення зменшилися з 25 млн грн у 2018 році до 12 млн грн у 2022 році. Ці витрати залежать від суми нарахованої заробітної плати. Оскільки витрати на оплату праці скоротилися, то витрати на соціальні заходи також зменшилися.

4. Середні амортизаційні витрати на 1 відділення зросли з 5 млн грн у 2018 році до 19 млн грн у 2022 році. Це свідчить про зростання амортизаційних витрат, що є наслідком розширення активів підприємства та внесення нового обладнання та майна.

5. Середні інші операційні витрати на 1 відділення знизилися з 102 млн грн у 2018 році до 58 млн грн у 2022 році. Зменшення інших операційних витрат на 1 відділення з 102 млн грн у 2018 році до 58 млн грн у 2022 році свідчить про ефективну оптимізацію оборотних витрат у компанії. Ця оптимізація включала в себе раціоналізацію процесів, зменшення надлишкових витрат на маркетинг, розробку продуктів або інші діяльності, що не прямо пов'язані з основною діяльністю компанії. Такий позитивний тренд може бути результатом більш ефективного управління ресурсами та фокусу на оптимізації внутрішніх процесів.

Загальний аналіз даних середніх операційних витрат на 1 відділення вказує на те, що компанія демонструє певну ефективність у керуванні різними видами витрат.

У цілому, ці тенденції є результатом комплексного підходу до управління ресурсами та фокусу на оптимізації операційних процесів, що сприяє зниженню загальних витрат підприємства.

Оскільки компанія "Нова пошта", покладає основний акцент на швидкі та ефективні перевезення, вони активно використовують транспортні засоби для забезпечення оперативної доставки. У зв'язку з цим, значна частина операційних витрат може бути пов'язана з закупівлею пального для транспортних засобів.

Розгляд витрат на паливо дозволяє краще зрозуміти динаміку операційних витрат логістичної компанії, враховуючи важливість цього аспекту в контексті її діяльності та стратегії перевезень.

В аналізі енергетичного сектору України, спостерігається значний ріст вартості палива протягом трьох років – з грудня 2020 року до грудня 2022 року. За допомогою таблиці 3.5 ми зможемо спостерігати, як саме змінювались ціни на паливо в Україні.

Таблиця 3.5 - Динаміка вартості палива в Україні

Тип пального	Грудень 2020р., грн/л	Грудень 2021р., грн/л	Грудень 2022р., грн/л	2022р. у % до:	
				2020р.	2021р.
Бензин А95	24,45	31,39	50,55	+106	+61
Дизпаливо	23,73	30,31	54,72	+131	+81
Газ	12,67	19,06	28,71	+126	+51

Джерело: сформовано автором за [39]

Динаміка вартості палива в Україні свідчить про значне зростання цін на різновиди пального протягом розглянутого періоду. Зокрема, вартість бензину А95 у грудні 2022 року збільшилася на 106% порівняно з груднем 2020 року, або на 61% у порівнянні з груднем 2021 року. Дизпаливо та газ також показали значуще зростання цін, а саме на 131% та 126% відповідно до грудня 2020 року. Причиною цього є інфляція в країні.

У контексті динаміки цін на послуги доставки в Україні протягом періоду з 2018 по 2022 роки, таблиця 3.6 надає інформацію про зміни тарифів для різних видів посилок. За цими даними можна визначити тенденції у зростанні вартості послуг з року в рік. Зрозуміння тенденцій у змінах цін на послуги доставки та їх взаємозв'язок зі змінами витрат, зокрема на паливо, є важливим для виявлення можливостей зменшення витрат та оптимізації бізнес-процесів компанії.

Внаслідок збільшення витрат компанії ми проаналізуємо, як саме змінювались тарифи нової пошти задля збільшення доходу у період з 2018 до 2022 рр.

Таблиця 3.6 - Динаміка цін по Україні за 2018-2022 роки, грн

Види посилок	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до:	
						2018р.	2021р.
Мала до 2 кг	35	40	45	50	60	+71	+20
Середня до 10 кг	50	55	60	60	80	+60	+33
Велика до 30 кг	85	90	100	100	120	+41	+20

Джерело: [40-42]

Збільшення цін на послуги доставки компанії «Нова пошта» в Україні за роки 2018-2022 свідчить про вплив факторів, що зростають витрати на транспортування, зокрема підвищення цін на паливо та інші експлуатаційні витрати.

Проаналізуємо динаміку заробітної плати працівників ТОВ «Нова Пошта», представлена таблиця 3.7 вказує на важливі аспекти зростання витрат на оплату праці та кількості працівників у період з 2018 по 2022 роки.

Таблиця 3.7 - Аналіз динаміки заробітної плати по ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Приріст у 2022р. у % до:	
						2018р.	2021р.
Кількість працівників, чол.	28000	28000	30687	32000	32000	+14	0
Витрати на оплату праці, млн грн	3527	4202	4529	5743	5346	+51,6	-7

Джерело: [43-47]

Середня оплата праці протягом п'яти років зростала, досягнувши найвищого значення у 2021 році, коли вона становила приблизно 179 469 грн на працівника. Однак у 2022 році ця цифра трошки зменшилася, склавши близько 166 688 грн на працівника. Збільшення середньої оплати праці протягом аналізованого періоду пов'язане із систематичним підвищенням мінімальної заробітної плати в Україні. Загальна тенденція свідчить про позитивні соціальні зрушення та зростання економічного добробуту для працівників.

Відобразимо результати середньої оплати працівника за місяць за допомогою побудови діаграми (рис. 3.5).

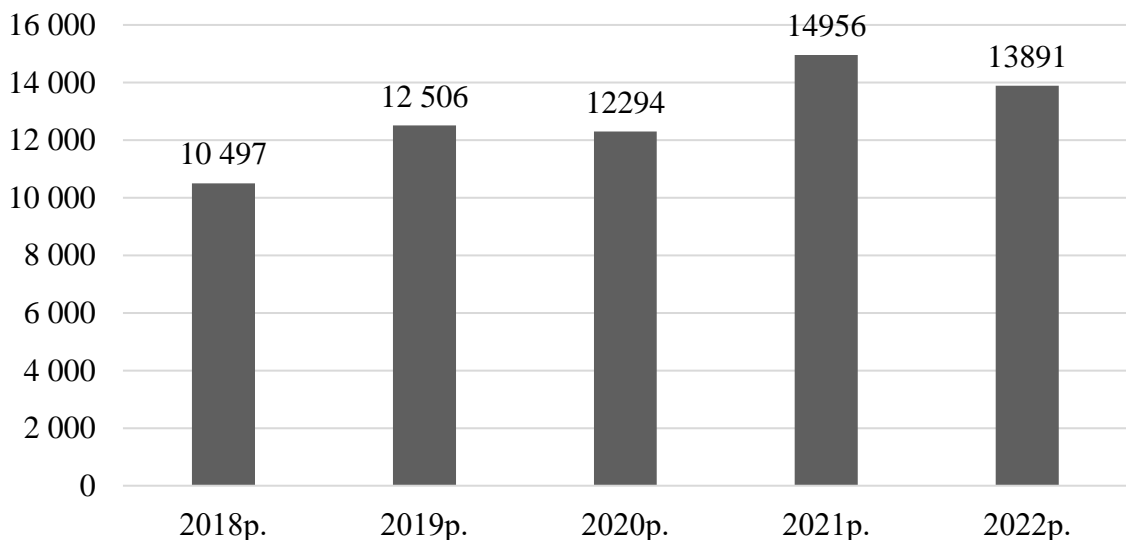


Рисунок 3.5 – Середня заробітна плата 1 працівника за місяць, грн

Джерело: сформовано автором

Середня оплата праці одного працівника на місяць коливалася протягом п'яти років, досягнувши максимуму у 2021 році (14956 грн). Внаслідок оптимізації витрат на оплату праці через військові дії у 2022 році спостерігається подальше зниження цього показника до 13 891 грн на місяць.

Дослідження динаміки тарифів на електроенергію для ТОВ "Нова пошта" є важливим для з'ясування впливу зростання цін на електроенергію на загальні витрати компанії. Аналіз тарифів у регіонах, де діють філії компанії,

дозволяє визначити, наскільки зміни в енергетичних витратах впливають на операційні витрати підприємства.

Проаналізуємо динаміку тарифів для підприємств на електроенергію (1 клас напруги) за 2018-2022 рр. станом на 31 грудня. Для аналізу динаміки тарифу на електроенергію для ТОВ «Нова пошта» ми обрали 5 областей для розрахунків (табл. 3.8). Цей аналіз дозволить нам зрозуміти, як саме змінювалися тарифи на електроенергію.

Таблиця 3.8 - Тариф на електроенергію, грн за 1 МВт/год. без ПДВ

Постачальник	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Приріст у 2022р. у %% до:	
						2018р.	2021р.
АТ «Миколаїв-обленерго»	133,32	91,97	138,56	180,49	212,46	+59	+18
ПАТ «Полтава-обленерго»	91,99	52,51	103,52	110,69	132,79	+44	+20
ПРАТ «Київ-обленерго»	157,98	80,76	157,1	171,43	214,91	+36	+25
АТ «Одеса-обленерго»	114,54	69,66	117,86	134,82	168,47	+47	+25
ПРАТ «Львів-обленерго»	123,65	69,8	127,28	147,15	175,04	+42	+19

Джерело: сформовано автором за [48]

Аналізуючи динаміку тарифів на електроенергію для ТОВ «Нова пошта» у п'яти областях за період з 2018 по 2022 рік, можна виокремити загальну тенденцію збільшення вартості електроенергії в усіх областях.

Зокрема, в областях, які обслуговуються постачальниками АТ «Миколаїв-обленерго», ПАТ «Полтава-обленерго» та ПРАТ «Львів-обленерго», спостерігається значне збільшення тарифів у порівнянні з 2018 роком. Причинами цього можуть бути інфраструктурні розвиток, зростання

економічної активності чи зміни в енергетичному секторі. Такі високі темпи зростання тарифів впливають на фінансові витрати підприємства.

Розрахуємо динаміку прибутку та середній прибуток на 1 відділення ТОВ «Нова пошта» за 2018-2022 рр. Цей аналіз дозволить виявити тенденції у зростанні чи спаді прибутку та визначити ефективність діяльності компанії в контексті кількості відділень (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Динаміка збільшення прибутку ТОВ «Нова пошта»

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Приріст у 2022р. у % до:	
						2018р.	2021р.
Прибуток, млн грн	453	729	991	2600	2136	+371,52	-21,72
Кількість відділень	2728	6000	8700	9990	9300	+240,91	-6,91
Середній прибуток на 1 відділення, тис. грн	166	121	114	260	230	+38,55	-11,54

Джерело: сформовано автором за [35-38, 49]

За результатами аналізу прибутку та кількості відділень Нової Пошти з 2018 по 2022 роки видно, що середній прибуток на 1 відділення постійно зростає протягом цього періоду. Зокрема, в 2018 році середній прибуток становив близько 166 тис. грн на відділення, а вже в 2022 році він збільшився до приблизно 230 тис. грн на відділення.

Вплив COVID-19 на прибуток у 2020 та 2021 роках:

1. Зміни в споживчому попиті: В умовах пандемії, багато людей обмежили свої громадські виїзди та подорожі з метою зниження ризику зараження. Це призвело до зміни їхнього споживчого попиту. Більше часу, який вони проводили вдома, спонукало їх до збільшення замовлень товарів та послуг, таких як доставка, онлайн-торгівля, послуги доставки їжі, а також товарів для дому.

2. Збільшений попит на доставку: У зв'язку з бажанням зменшити контакт з іншими людьми та обмежити громадські виїзди, багато людей вибрали опцію доставки замовлень. Це призвело до збільшення попиту на послуги доставки, що вплинуло на прибуток компанії, якщо вона надає подібні послуги.

3. Розвиток онлайн-торгівлі: Підприємства, які можуть бути включені до цієї компанії, швидко адаптувалися до онлайн-торгівлі та розширили свою присутність в інтернеті, що дозволило їм привернути нових клієнтів через інтернет. Збільшення попиту на онлайн-торгівлю сприяло зростанню прибутку компанії.

Отже, вплив пандемії COVID-19 відобразився у зміні споживчого попиту, збільшенні попиту на послуги доставки та розширенні онлайн-торгівлі, що позитивно позначилося на прибутку компанії в 2020 та 2021 роках.

За період з 2018 по 2022 рік відзначається уповільненням темпів розвитку підприємства “Нова пошта”.

Ці дані відображають зростання кількості відділень протягом трьох років з 2018 по 2020 рік, але в 2021 та 2022 роках спостерігається уповільнення цього тенденційного росту.

Уповільнення темпу приросту кількості відділень є очевидним з 2020 року до 2022 року. Загалом можна сказати, що підприємство демонструє важливий показник сталості в розширенні своєї мережі відділень протягом останніх двох років.

РОЗДІЛ 4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО УПРАВЛІННЮ ВИТРАТАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

4.1. Оптимізація витрат на паливно-мастильні матеріали

В контексті оптимізації витрат на транспортування, вибір надійного постачальника пального важливий для ефективної логістики компанії, особливо для «гіганта» такого масштабу, як ТОВ «Нова Пошта». Надійний постачальник горючого впливає на різноманітні аспекти, включаючи витрати, надійність постачання, інфраструктуру та відповідність екологічним стандартам.

Враховуючи розмір та географічний охоплення «Нової Пошти», аналіз та порівняння топ-5 найбільш відомих АЗС України, таких як ОККО, WOG, Ukrnafta, БРСМ нафта та SHELL, може забезпечити компанії оптимальний вибір постачальників пального для транспортних потреб. Розгляд цих постачальників дозволить здійснити обґрунтований вибір, зберігаючи баланс між якістю, вартістю та надійністю постачання (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 - Аналіз ТОП-5 найбільших АЗС України

Назва АЗС	Кількість станцій	Коротка характеристика	Основні переваги
ОККО	420	Найбільший платник податків, реалізація товарів, соціальні та екологічні проекти	Компанія ОККО в 2021 році активно розвивалась, відкриваючи нові АЗС у різних регіонах України, інвестуючи в інфраструктуру для заправок скрапленим газом та реалізуючи соціальні проекти, такі як «Благаю, живи! Безпека на дорозі». Компанія здобула визнання від клієнтів і експертів, посілаши перше місце у рейтингу якості управління корпоративною репутацією та отримавши нагороди за інноваційність, розвиток і соціальні ініціативи.

Продовження таблиці 4.1

Назва АЗС	Кількість станцій	Коротка характеристика	Основні переваги
WOG	400		Відзначаючи себе на ринку паливного бізнесу, WOG активно розвиває ініціативи з використання відновлюваних джерел енергії, інвестуючи у сучасні технології та інновації для зменшення екологічного впливу своєї діяльності. Крім того, компанія впроваджує електрозаправки, що свідчить про її зобов'язання сприяти переходу до сталої та екологічної енергетики в транспорті.
Ukrnafta	456	Ukrnafta є однією з найбільших нафтовидобувних компаній в Україні, з багатовіковою історією та широким спектром операцій в галузі видобутку та переробки нафти. Компанія грає ключову роль у виробництві та забезпеченні нафтової сировини для енергетичного сектору України.	Стратегічна Значущість: Ukrnafta володіє значними резервами нафти та газу, забезпечуючи стійкий внесок у виробництво енергії для країни та сприяючи енергетичній незалежності. Технічний Потенціал та Інновації: Компанія володіє сучасним технічним обладнанням та впроваджує інноваційні методи видобутку, що дозволяє їй ефективно працювати в умовах глибокого видобутку нафтовмісних об'єктів. Відданість Стандартам Безпеки та Середовищу: Ukrnafta визначається високими стандартами безпеки та дотриманням екологічних норм у своїй діяльності, спрямовуючи зусилля на збалансований розвиток та відповідальне господарювання.
БРСМ Нафта	217	Найкращий роботодавець, підтримка армії та біженців, участь у благодійних та	БРСМ Нафта визначається сильною спільнотою взаємодією, активно підтримуючи соціальні ініціативи, такі як допомога військовим, благодійність і

Продовження таблиці 4.1

Назва АЗС	Кількість станцій	Коротка характеристика	Основні переваги
		спортивних ініціативах.	підтримка культурних подій. Компанія впроваджує інноваційні проекти, такі як встановлення поштоMATів і виробництво протитанкового обладнання, що свідчить про її високий ступінь відповідальності перед суспільством і зобов'язання до екологічної безпеки. Мережа «БРСМ-Нафта» також славиться своєю стабільністю та визнанням як один із найкращих роботодавців у сфері енергетики та роздрібно́ї торгівлі в Україні, здобуваючи високі позначки в рейтингах Forbes та Work.ua.
SHELL	132	Shell – світовий гравець у сферах енергетики та нафтохімії, здійснює діяльність у понад 70 країнах зі штатом 83 000 працівників. Компанія прагне досягти сталого майбутнього, використовуючи передові технології та інноваційний підхід, інвестуючи у розвиток низьковуглецевих технологій та альтернативних видів пального.	Глобальний Лідерство: Shell є ключовим учасником у світовій енергетичній та нафтохімічній індустрії, що надає компанії вагомий вплив та ресурси для розвитку та інновацій. Спрямованість на Сталість: Компанія активно впроваджує стратегію «Powering Progress», спрямовану на швидкий перехід до нульових викидів та надання нових цінностей для акціонерів, клієнтів і суспільства. Інноваційні Рішення: Shell інвестує у відновлювані джерела енергії, нові технології пального, а також активно розвиває проекти з електрифікації та зменшення вуглецевих викидів.

Джерело: сформовано автором за [50-54]

ОККО, зі своєю мережею 420 АЗС, вирізняється як найбільший платник податків, активно розвивається та інвестує в інфраструктуру для заправок скрапленим газом. Компанія активно сприяє соціальному розвитку та екологічній безпеці, що підкреслюється її визнанням в рейтингах якості управління та отриманням нагород за інноваційність та розвиток.

WOG, зі своїми 400 АЗС, відзначається як активний учасник ринку, що розвиває ініціативи з використання відновлюваних джерел енергії. Інвестування у сучасні технології та електрозаправки свідчить про зобов'язання компанії до сталого та екологічного розвитку у сфері транспорту.

Враховуючи активний розвиток та підтримку соціальних та екологічних проектів, які реалізують ОККО та WOG, обидві компанії представляють сучасних гравців на ринку пального, спрямованих на високі стандарти ефективності, сталості та відповідальності. Проведемо аналіз вартості палива компаній ОККО та WOG станом на 15.01.2024 (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 - Вартість палива компаній ОККО та WOG

Компанія	Вид пального	Ціна, грн
ОККО	Бензин А95	56,99
	Дизпаливо	54,99
	Газ	29,99
WOG	Бензин А95	56,99
	Дизпаливо	54,99
	Газ	29,98

Джерело: сформовано автором за [55, 56]

Обидві компанії, ОККО та WOG, пропонують конкурентоспроможні ціни на основні види пального в Україні. Вартість бензину А95 та дизпалива ідентична для обох компаній і становить 56,99 грн та 54,99 грн відповідно. Щодо цін на скраплений газ, вони також дуже близькі, з різницею в 0,01 грн, де ОККО пропонує газ за 29,99 грн, а WOG – за 29,98 грн.

Для оптимізації витрат на паливо рекомендовано стратегію обрання одного з кандидатів (наприклад, WOG) та встановлення вигідного партнерства на умові “постійного клієнта”. Очікується, внаслідок цього партнерства нова пошта отримає знижку у 10% на всі види пального. Розрахуємо економічний ефект від пропозиції:

Нова ціна Бензин А95:

$$56,99 - (56,99 \times 10\%) \approx 51,29 \text{ грн.}$$

Нова ціна Дизпаливо:

$$54,99 - (54,99 \times 10\%) \approx 49,49 \text{ грн.}$$

Нова ціна Газ:

$$29,98 - (29,98 \times 10\%) \approx 26,98 \text{ грн.}$$

Запропонована стратегія укладення партнерства з компанією WOG та отримання знижки у 10% на пальне виглядає перспективною для оптимізації транспортних витрат у компанії “Нова Пошта”. З розрахунками вартості пального після застосування знижки видно значну економію:

Ця ініціатива може значно зменшити транспортні витрати “Нової Пошти”. При умові сталого обсягу паливних витрат економія може виявитися суттєвою. Крім того, таке партнерство може сприяти покращенню відносин між компаніями та стимулювати подальший розвиток співпраці.

Такий підхід до оптимізації витрат на паливо має свої переваги в контексті стратегічного управління ресурсами та пошуку вигідних умов для підприємства.

Давайте розглянемо ці сценарії для кожних 100, 1000 та 100000 літрів.

1. Економія на 100 літрів:

Бензин А95:

$$56,99 \text{ грн} \times 100 \text{ л} - 51,29 \text{ грн} \times 100 \text{ л} = 570 \text{ грн.}$$

Дизпаливо:

$$54,99 \text{ грн} \times 100 \text{ л} - 49,49 \text{ грн} \times 100 \text{ л} = 550 \text{ грн.}$$

Газ:

$$29,98 \text{ грн} \times 100 \text{ л} - 26,98 \text{ грн} \times 100 \text{ л} = 300 \text{ грн.}$$

2. Економія на 1000 літрів:

Бензин А95:

$$56,99 \text{ грн} \times 1000 \text{ л} - 51,29 \text{ грн} \times 1000 \text{ л} = 5700 \text{ грн.}$$

Дизпаливо:

$$54,99 \text{ грн} \times 1000 \text{ л} - 49,49 \text{ грн} \times 1000 \text{ л} = 5500 \text{ грн.}$$

Газ:

$$29,98 \text{ грн} \times 1000 \text{ л} - 26,98 \text{ грн} \times 1000 \text{ л} = 3000 \text{ грн.}$$

3. Економія на 100 000 літрів:

Бензин А95:

$$56,99 \text{ грн} \times 100\,000 \text{ л} - 51,29 \text{ грн} \times 100\,000 \text{ л} = 570\,000 \text{ грн.}$$

Дизпаливо:

$$54,99 \text{ грн} \times 100\,000 \text{ л} - 49,49 \text{ грн} \times 100\,000 \text{ л} = 550\,000 \text{ грн.}$$

Газ:

$$29,98 \text{ грн} \times 100\,000 \text{ л} - 26,98 \text{ грн} \times 100\,000 \text{ л} = 300\,000 \text{ грн.}$$

Запропонована стратегія обрання компанії WOG та укладання партнерства на умові «постійного клієнта» з подальшою отриманням знижки у 10% на пальне виявляється високоцінною для оптимізації транспортних витрат для компанії «Нова Пошта». Розрахунки економії на пальні для різних обсягів закупівель показують значні суми: від 570 грн на 100 літрах до 570 000 грн на 100 000 літрах. Такий підхід сприятиме значним заощадженням коштів, підвищить ефективність витрат і в цілому сприяє економічній доцільності обраної стратегії.

4.2. Диверсифікація послуг підприємства як інструмент управління витратами

Оптимізація витрат в сучасному бізнесі — це не лише питання економії, але й стратегічний підхід до направлення коштів у правильний напрямок для отримання більшого доходу. Вирішальним аспектом цього процесу є не лише

зменшення витрат, але й максимізація вартості, яку можна отримати від кожної витраченої гривні. Раціональне використання ресурсів, їхнє спрямування на перспективні напрямки та інвестування в розвиток можливостей — ось ключові складові успішної стратегії оптимізації витрат, яка сприяє підвищенню доходності підприємства.

Новій пошті варто взяти на увагу досвід Розетки, де в їх відділеннях успішно продаються алкогольні напої, і розглянути можливість впровадження подібного підходу, але з іншим асортиментом товарів. Замість алкоголю, компанія може розглянути продаж мінімалістичних ювелірних прикрас, косметичних виробів або парфумів. Обравши парфумерію для прикладу, Нова пошта може використати цей досвід для створення додаткової цінності для своїх клієнтів та збільшення доходів.

Перш за все, такий крок розширить асортимент послуг Нової пошти, що може привернути увагу клієнтів та зробити відвідування її відділень більш привабливим. Мінімалістичні ювелірні прикраси, косметичні вироби та парфуми є популярними товарами, які вже мають власну аудиторію споживачів, тому їх наявність у відділеннях може залучити нових клієнтів та збільшити лояльність існуючих.

По-друге, на основі успіху Розетки з продажу алкогольних напоїв можна припустити, що впровадження парфумерії також стане додатковим стимулом для відвідування відділень Нової пошти. Це дозволить компанії збільшити свій оборот та прибуток за рахунок додаткових продажів і розширення клієнтської бази.

З урахуванням того, що Нова пошта активно розширює свою присутність, відкриваючи нові відділення по всій Європі, важливо встановити партнерські відносини з французькими постачальниками парфумів. Це стратегічний крок, який дозволить компанії не лише забезпечити доступ до високоякісних товарів, але й розширити свій асортимент, що в свою чергу може призвести до підвищення прибутковості.

Завдяки партнерству з французькими постачальниками парфумів, Нова пошта отримає можливість запропонувати своїм клієнтам вишукані парфумерні товари, що збільшить їх задоволення від обслуговування та зробить компанію більш конкурентоспроможною на ринку. Більше того, вартість доставки парфумів значно менше, ніж для інших підприємств, що дозволить ефективно використовувати ресурси компанії та збільшити її конкурентні переваги.

Для оцінки очікуваної економічної вигоди від впровадження парфумерії у відділеннях Нової пошти в Миколаєві, де існує понад 50 відділень, необхідно провести детальний розрахунок (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Розрахунок економічного ефекту від продажу парфумерії у відділеннях Нової пошти в місті Миколаєві за місяць

Показники	Методика розрахунку	Значення показників
Середній обсяг продажів на одне відділення, шт		25
Середня ціна парфумів, грн		3 750
Дохід від продажу в розрахунку на одне відділення, грн	25×3750	93 750
Очікувана рентабельність продажу, %		35
Прибуток на одне відділення, грн	$93\,750 \times 0,35$	32 812,50
Кількість відділень Нової пошти у місті, од.		50
Прибуток для всіх відділень, грн	$32\,812,50 \times 50$	1 640 625

Джерело: розрахунки автора

Розглянувши економічні аспекти запропонованої стратегії реалізації парфумів від Нової пошти у 50 відділеннях у Миколаєві, можна зробити висновок про високий потенційний дохід від цієї ініціативи. Середня

прибутковість одного відділення становить приблизно 32812,5 грн на місяць, що при участі 50 відділень переводиться в значно суму в 1 640 625 грн.

Такий значний фінансовий результат свідчить про вигідність введення парфумерної лінійки у продажі відділеннями Нової пошти в Миколаєві. Це допоможе підприємству збільшити доходи та розширити спектр послуг на ринку.

Для розширення асортименту послуг необхідно буде понести витрати на організацію цієї послуги, тобто інвестувати кошти. Такі інвестиції в розвиток можуть здатися значними на початковому етапі, але призведуть до збільшення прибутків у майбутньому.

Ще одним способом підвищення ефективності вже здійснених витрат є пропозиція споживачам всіх ліцензованих послуг системи NovaPay. NovaPay входить до складу групи NOVA, надає швидкі, надійні та зручні платіжні сервіси як в онлайні, так і офлайні. Шляхом поєднання фінансових послуг з логістикою Нової пошти вони розробляють продукти, якими користуються мільйони українців [57].

Одним із напрямків стратегічного розвитку NovaPay є розгляд доцільності направлення своїх інвестицій у фінансовий сектор послуг. NovaPay вже має значну присутність на фінансовому ринку з послугами, такими як оплата комунальних послуг, інтернету та надання кредитів на посилки [58].

28 квітня 2023 року NovaPay отримав розширену ліцензію Національного банку України, що відкрило перед компанією широкі можливості у сфері фінансових послуг. Зокрема, NovaPay може надавати свої швидкі та надійні платіжні сервіси як онлайн, так і офлайн, у більш ніж 3 500 відділеннях Нової пошти. За даними Національного банку України за 2022 рік, компанія обіймає вражаючу частку в розмірі 45% від загального обсягу внутрішньодержавних грошових переказів. Це свідчить про визнання NovaPay як важливого гравця на фінансовому ринку України та підтверджує її успішну діяльність в цій сфері [59].

Щодо способу роботи NovaPay, важливо зазначити, що вона надає зручний та ефективний механізм оплати товарів та послуг, зокрема з післяплатою на "Новій пошті". Покупець оплачує товар онлайн через інтегрований платіжний модуль NovaPay, а після цього NovaPay забезпечує процесинг платежу та переказ коштів продавцю. Ця послуга стала невід'ємною частиною життя багатьох користувачів, які здійснюють онлайн-покупки та користуються послугами "Нової пошти" [60].

Компанія має статус учасника міжнародних платіжних систем, що дозволяє їй пропонувати сучасні технології без посередників та повністю інтегрувати свої послуги з послугами "Нової пошти". З іншого боку, існують проблеми з процесингом та інтерфейсом, що призводить до негативних відгуків та скарг користувачів [60].

Варто відзначити, що Нова пошта в даний час не рекламує свою фінансову платформу NovaPay, зокрема можливість оплати у відділеннях Нової пошти комунальних послуг, інтернету та оформлення кредитів на посилки. Користувачі отримують інформацію про послуги NovaPay через особисті рекомендації від знайомих та досвід користувачів. Люди, які використовують послуги NovaPay, часто діляться своїм задоволенням та позитивними враженнями зі своїми знайомими та колегами. У той же час, переважна більшість потенційних споживачів таких послуг навіть не знає про таку можливість. Через якісь причини Нова пошта про це не оголошує.

На підставі цього можна зробити рекомендацію щодо доцільності запровадження маркетингу фінансових послуг Нової пошти. Залучення нових клієнтів та збільшення прибутку буде досягнуте шляхом активного позиціонування фінансових послуг NovaPay як надійного та зручного інструменту для здійснення платежів, переказів та інших фінансових операцій. Потенційні клієнти можуть бути зацікавлені в ознайомленні з перевагами та можливостями, які надає NovaPay, після чого їхня зацікавленість може бути підсилена акціями, спеціальними пропозиціями та іншими маркетинговими ініціативами. Компанія вже витратила зусилля, час і кошти на розробку

системи NovaPay та отримання ліцензій на проведення фінансових операцій. Додаткові витрати коштів на рекламу фінансових послуг Нової пошти принесуть компанії додатковий прибуток.

У світі бізнесу іноді успіх одного проекту може надихнути на реалізацію нових ідей та стрімкі зростання. Тому при пошуку ідей шляхів розвитку бізнесу, підвищення ефективності управління витратами доцільно вивчити роботу підприємств з інших сфер діяльності.

Франшиза "Галя Балувана" є прикладом успішної стратегії, яка вирішила важливі завдання в сфері розвитку та розширення. Її швидке зростання та популярність стали визначальними моментами для багатьох підприємців, які шукали нові можливості для власного бізнесу. У цьому контексті, схожим чином Нову пошту з її впізнаваною маркою, що завоювала довіру, можна порівняти з "Галею Балувана". Якщо "Галя Балувана" визначила нові стандарти для розширення мережі та прискорення росту, то Нова пошта, яка вже займає важливу позицію на ринку доставки, має потенціал стати катализатором для нових ініціатив та стрімкого розвитку в інших галузях.

Франшиза "Галя Балувана" викликала значний інтерес серед підприємців, що призвело до швидкого розширення мережі. Швидкість стала ключовим індикатором розвитку франшизи, яка за п'ять років зростає від одного магазину у Луцьку до 836 точок продажу в Україні, що обслуговуються 172 франчайзі [61], станом на 15 січня, 2024 року.

"У франшизі "Галя Балувана" дотримувалися нестандартного підходу, порушуючи звичайні правила. Іноді винятки стають успішними. У звичайних франшизах партнерів "прив'язують" до мережі через поставки товарів, маркетингову підтримку, розвиток ІТ та інші послуги. Проте, у випадку з "Галею Балувана" кількість таких обмежень було значно зменшено, надаючи партнерам більше волі. Обмеження географічної стратегії з мінімальною відстанню в 1 км між точками, призводили до дефіциту вільних локацій і стимулювали швидке ухвалення рішень про вступ до мережі.", – зазначає співзасновник консалтингової компанії «Франч» Роман Кирилович. Цей підхід

сприяв створенню внутрішньої конкуренції між партнерами, що стимулювало їх до активного розвитку та покращення сервісу [62].

На основі успішного досвіду франшизи "Галя Балувана" Новій пошті рекомендується встановити мінімальну відстань у 1 км між відділеннями та поштаматами. Цей підхід допоможе створити внутрішню конкуренцію між різними пунктами обслуговування, що в свою чергу спонукає їх до активного розвитку та покращення якості сервісу. Така географічна стратегія стимулюватиме швидкий приріст мережі та забезпечить зручний доступ клієнтів до поштових послуг у будь-якій точці міста або селища.

Для прикладу ми обираємо 2 райони міста Миколаєва: Заводський та Центральний. Через Гугл пошук у картах можемо знайти відділення та поштамати Нової пошти, які знаходяться дуже близько один від одного (рис. 4.1, рис. 4.2).

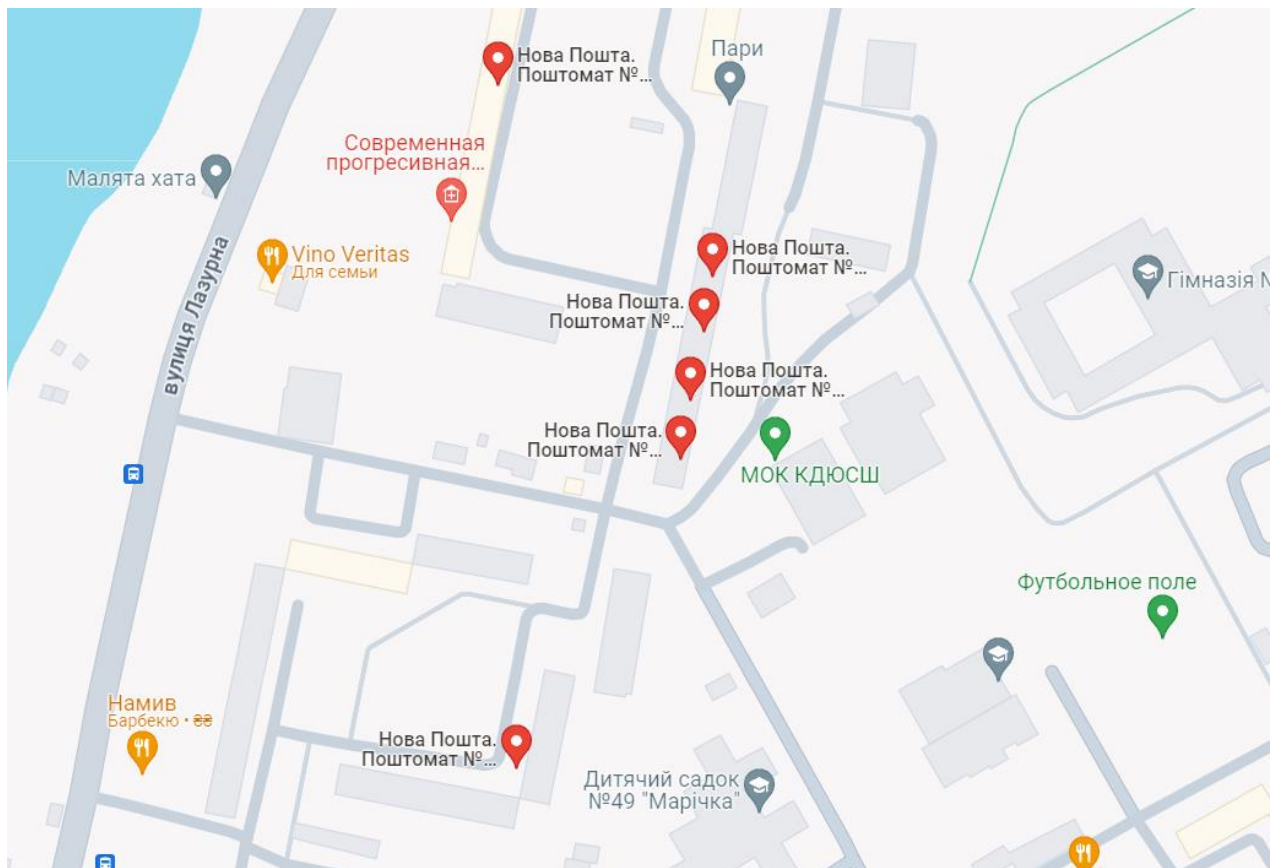


Рисунок 4.1. Відділення та поштамати Нової пошти у Заводському районі міста Миколаєва

Джерело: сформовано автором

Як ми бачимо з рисунку 4.1, 4 поштомати знаходяться дуже близько один до одного – на відстані 100-200 метрів. Це свідчить про те, що розташування поштоматів у цьому районі не враховує оптимальної географічної стратегії з мінімальною відстанню між ними. Недотримання такої стратегії може призвести до зайвих витрат на утримання та обслуговування кожного з поштоматів, а також знизити ефективність їхньої роботи через роздробленість та непотрібну конкуренцію між ними.

Додатково, варто врахувати специфіку мікрорайону Намив. В цьому районі проживає близько 30 тисяч осіб, але він займає досить малу площу. Це говорить про відсутність потреби у великій кількості поштоматів, оскільки відстань між ними невелика. Крім того, багато поштоматів розташовані у під'їздах будинків. Тому користуються ними лише мешканці цих під'їздів. Інші люди можуть не знати про встановлений поштомот . Це знижує ефективність поштоматів через обмежений доступ до них для всього населення мікрорайону. Тому, вирішенням цієї проблеми може стати оптимізація розміщення поштоматів та їхнє перерозподілення з урахуванням реальних потреб та звичок мешканців цього району, що зменшить витрати компанії на виготовлення, установку та обслуговування поштоматів.

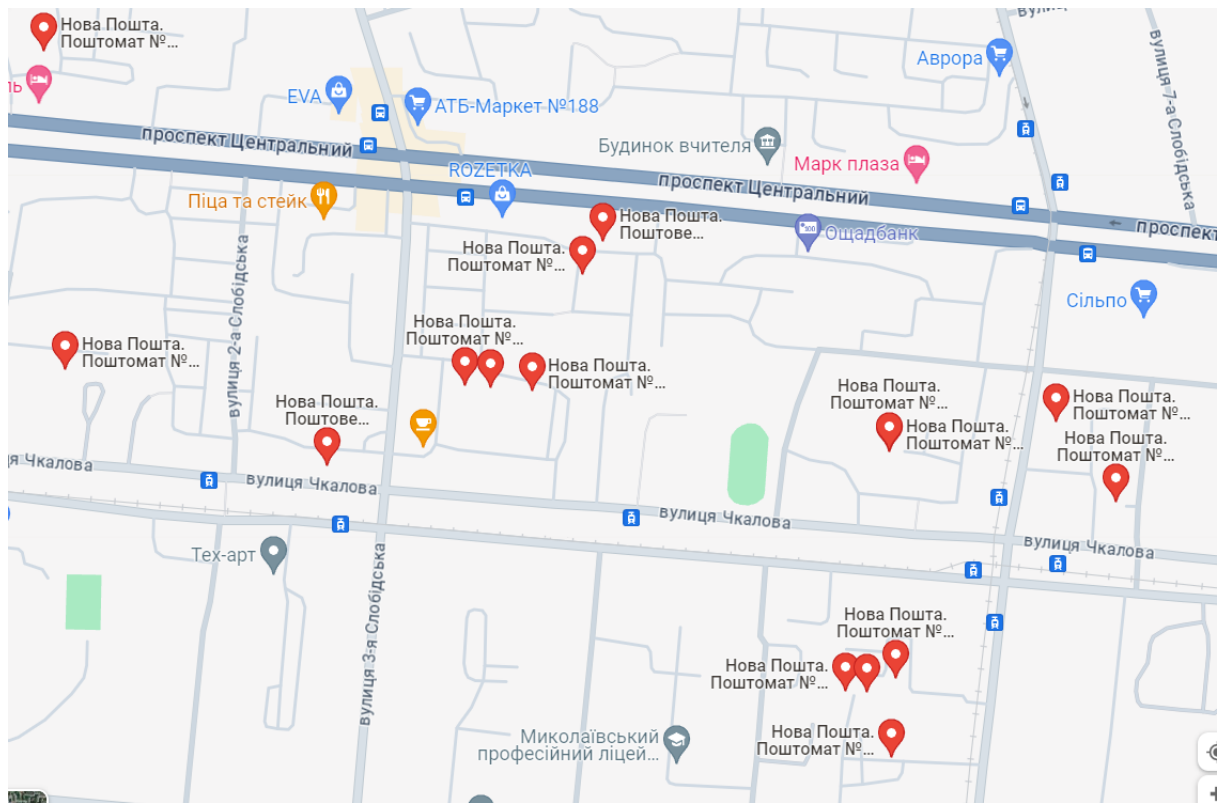


Рисунок 4.2. Відділення та поштомати Нової пошти у Центральному районі міста Миколаєва

Джерело: сформовано автором

У Центральному районі міста Миколаєва також багато відділень та поштоматів, що може свідчити про їх попит, але компанії доцільно розташовувати їх мінімально в 1 км один від одного.

Це не лише оптимізує витрати на відділення, але і забезпечує збалансоване покриття території, зручний доступ клієнтів до поштових послуг і створить внутрішню конкуренцію між різними пунктами обслуговування. Це може стимулювати партнерів до активного розвитку та покращення якості обслуговування, що в свою чергу сприятиме залученню більшої кількості клієнтів та підвищенню задоволеності ними. Такий підхід дозволить компанії ефективно використовувати свої ресурси і відповідати на потреби споживачів у найефективніший спосіб.

Зазначені у вищенаведеному аналізі приклади з розміщенням відділень та поштоматів Нової пошти в районах міста Миколаєва вказують на можливість оптимізації витрат компанії. Правильне розташування поштоматів та відділень

сприятимуть ефективній роботі і зниженню витрат на утримання та обслуговування. Оптимізація географічного розміщення поштоматів забезпечить краще покриття території міста, зручний доступ для клієнтів та підвищить прибутковість компанії.

Даний матеріал дозволяє розглянути практичні аспекти оптимізації витрат на прикладі географічного розміщення поштоматів та відділень, що допомагає зрозуміти важливість цього питання для підприємства.

ВИСНОВКИ

Управління витратами є важливим елементом стратегії фінансового управління для підприємств у будь-якій галузі. Для досягнення ефективності та стійкості у бізнесі важливо систематично ідентифікувати, аналізувати та оптимізувати витрати. Це дозволяє не лише знизити загальні витрати підприємства, але й підвищити прибутковість, забезпечити високу якість продукції та послуг, а також збільшити конкурентоспроможність на ринку. Шляхом впровадження відповідних методів та інструментів, таких як аналіз ABC/XYZ, методологія "Спільний дім", системи управління витратами тощо, підприємство може досягти оптимального використання своїх ресурсів та максимально ефективного управління витратами.

Нами було встановлено, що компанія "Нова пошта" має домінуючу позицію на ринку з часткою у 69%. Це свідчить про великий ступінь впливу компанії та її визнання серед споживачів як провідного поштового оператора в Україні.

За останні п'ять років "Нова пошта" показала значний приріст активів, особливо в категоріях "Незавершені капітальні інвестиції" та "Інші фінансові інвестиції". Такий приріст свідчить про активне вкладення коштів у нові проекти та розширення бізнесу компанією.

Зазначений позитивний тренд у фінансових показниках підтверджує міцні позиції "Нової пошти" на ринку та її здатність до стабільного зростання прибутковості. Нерозподілений прибуток зріс на 1307% до 6484,1 млн грн у 2022 році порівняно з 2018 роком, що свідчить про значний розвиток та прибутковість компанії протягом вказаного періоду.

Встановлено, що операційні витрати ТОВ "Нова пошта" майже подвоїлися протягом періоду з 2018 по 2022 роки, зростаючи з 10,1 млн грн до 213,9 млн грн. Цей тенденційний ріст свідчить про розширення бізнесу та збільшення обсягів наданих послуг доставки.

Встановлено, що зростання матеріальних затрат компанії "Нова пошта" пов'язане з розширенням бізнесу та розвитком нових послуг, що призводить до збільшення обсягів обслуговування. Вплив інфляції також спричиняє зростання вартості послуг та, відповідно, матеріальних витрат компанії.

Збільшення обсягів активів, таке як фізична інфраструктура та технічні засоби визначає тенденцію до інтенсивного розвитку компанії. Це призводить до істотного збільшення амортизаційних витрат, що є стратегічним кроком для підтримки зростання бізнесу та покращення ефективності.

Середні матеріальні затрати на 1 відділення зменшилися із 43 млн грн у 2018 році до 41 млн грн у 2022 році. Це відображає збільшення витрат на матеріальні ресурси в середньому протягом періоду, але спостерігається зниження на 5% у 2022 році в порівнянні з 2018 роком.

Середні витрати на оплату праці на 1 відділення зменшилися з 129 млн грн у 2018 році до 58 млн грн у 2022 році, що свідчить про зниження витрат на оплату праці протягом останніх років.

Середні відрахування на соціальні заходи на 1 відділення зменшилися з 25 млн грн у 2018 році до 12 млн грн у 2022 році, що є результатом зменшення витрат на оплату праці та відповідних соціальних відрахувань.

Середні амортизаційні витрати на 1 відділення зросли з 5 млн грн у 2018 році до 19 млн грн у 2022 році, що вказує на зростання витрат на амортизацію внаслідок розширення активів компанії.

Середні інші операційні витрати на 1 відділення знизилися з 102 млн грн у 2018 році до 58 млн грн у 2022 році, що свідчить про ефективну оптимізацію внутрішніх процесів та зменшення надлишкових витрат.

Аналізуючи динаміку цін на пальне в Україні за період з 2020 по 2022 роки, відзначається значне зростання цін на всі види палива. Наприклад, у грудні 2022 року ціни на бензин А95 зросли на 106% порівняно з груднем 2020 року та на 61% у порівнянні з груднем 2021 року. Також, ціни на дизпаливо та газ показали значне зростання, а саме на 131% та 126% відповідно до грудня 2020 року. Це зростання є наслідком впливу інфляції в країні та інших

економічних чинників, що позначилося на збільшенні витрат підприємства на ведення діяльності.

У контексті динаміки цін на послуги доставки компанії «Нова пошта» в Україні з 2018 по 2022 роки, зазначається збільшення тарифів для різних видів посилок. Можна виявити тенденції у зростанні вартості послуг з року в рік.

За аналізом оплати праці протягом п'яти років видно, що середня оплата праці на одного працівника на місяць коливалася від 14956 грн у 2021 році до 13891 грн у 2022 році. Це свідчить про зниження витрат на оплату праці у зв'язку із реалізацією оптимізаційних заходів у сфері управління витратами, спричинених початком військових дій у 2022 році.

Дослідження динаміки тарифів на електроенергію для ТОВ "Нова пошта" показує загальну тенденцію збільшення вартості електроенергії в усіх областях протягом періоду з 2018 по 2022 рік. Наприклад, в областях, обслуговуваних певними постачальниками, спостерігається значне зростання тарифів у порівнянні з 2018 роком, що впливає на фінансові витрати компанії.

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на прибуток компанії "Нова пошта" у 2020 та 2021 роках через зміни в споживчому попиті, збільшений попит на послуги доставки та розвиток онлайн-торгівлі. Проте, за період з 2018 по 2022 рік відзначається уповільнення темпів розвитку компанії, зокрема у зростанні кількості відділень у 2021 та 2022 роках.

Для оптимізації та зменшення витрат підприємства нами запропонована стратегія укладення партнерства з компанією WOG та отримання знижки у 10% на пальне, що може значно знизити транспортні витрати для компанії "Нова Пошта". Розрахунки показують значну економію на пальному для різних обсягів закупівель: від 570 грн на 100 літрах до 570 000 грн на 100 000 літрах. Такий підхід сприятиме значним заощадженням коштів, підвищить ефективність витрат і в цілому сприяє економічній доцільності обраної стратегії.

Нами запропоновано впровадження продажу парфумерії у відділеннях Нової пошти з метою збільшення доходів компанії та залучення нових

клієнтів. Розрахунки економічного ефекту показали значний потенціал такої ініціативи, з можливим прибутком для всіх відділень у місті Миколаєві близько 1 641 тис. грн на місяць.

Також ми запропонували на основі досвіду франшизи «Галя Балувана» впровадження географічної стратегії з мінімальною відстанню в 1 км між відділеннями та поштоматами для Нової пошти, що сприятиме створенню внутрішньої конкуренції, активному розвитку мережі та покращенню якості обслуговування. Розглянуті приклади з міста Миколаєва показують можливості оптимізації витрат та підвищення ефективності роботи компанії шляхом правильного розташування відділень та поштоматів.

Нова пошта проявляє стійкість та ефективність у своєму управлінні витратами навіть у періоди економічних криз. Попри виклики та несприятливі умови, що характеризують ринок поштових послуг, компанія регулярно збільшує свої прибутки, активно розширює мережу відділень та поштоматів, та успішно масштабується на міжнародному рівні, зокрема в країнах Європи. Її стабільний розвиток свідчить про впевнену позицію на ринку та ефективність управлінських стратегій, що дозволяють забезпечувати постійне зростання та збереження конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанов І. І., Білінська А. В. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. с. 312
2. Banker, R.D., Byzalov, D., Fang, S., Liang, Y., 2018. Cost Management Research. *Journal of Management Accounting Research*, Volume 30(3), pp. 187–209
3. Бортнік І. Г. Управління фінансовими ресурсами підприємства: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2018. с. 220
4. Bencsik, A., 2020. Challenges of Management in the Digital Economy. *International Journal of Technology*, Volume 11(6), pp. 1275–1285
5. Berawi, M.A., 2020. Managing Nature 5.0: The Role of Digital Technologies in the Circular Economy. *International Journal of Technology*, Volume 11(4), pp. 652–655
6. Громова Н. В., Шаповал Г. О. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Видавництво "Центр навчальної літератури", 2021. с. 256
7. Джеймс Р. М. Стратегічне управління: Концепції та випробувана практика: підручник. Київ: Видавничий дім "Ін Юре", 2019. с. 336
8. Bhimani, A., 2020. Digital Data and Management Accounting: Why We Need to Rethink Research Methods. *Journal of Management Control*, Volume 31(1–2), pp. 9–23
9. Колот А. В., Болгар С. В. Фінансовий менеджмент: Підручник. Київ: КНЕУ, 2019. с. 376
10. Кравченко В. В., Литвиненко І. М. Управління фінансовими ресурсами підприємства: теорія і практика: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. с. 420
11. Шаповал Г. О., Громова Н. В. Управління витратами на підприємстві: Теорія і практика. Київ: Видавництво "ІнТеХ", 2020. с. 312
12. Ковальова Г.В. Великий тлумачний словник української мови. Х. : Фоліо, 2015. 768 с.

13. Гальчинський А.С. Економічна методологія. Логіка оновлення: Курс лекцій. К. :«АДЕФ- Україна», 2014. 572 с.
14. Ганін В.І. Методологія соціально-економічних досліджень: навч. посіб., К. :«Центр навчальної літератури», 2017. 224 с.
15. Ермаков О.Ю. Основи методології наукових досліджень: навч. посіб. - Тернопіль: «Підручники і посібники», 2015. 290 с.
16. Клименко М.О. Основи та методологія наукових досліджень: навч. посіб. К. : Аграрна освіта, 2014. 352 с.
17. Крушельницька О.В. Методологія та організація наукових досліджень: навч. посіб. К. : Кондор, 2016. 206 с.
18. Шейко В.М. Організація та методика науково-дослідницької діяльності: підруч. К. : Знання, 2016. 310 с.
19. Про поштовий зв'язок: Закон України від 03.11.2022. № 2722-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20#Text> (дата звернення: 01.02.2024).
20. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 31.12.2023. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 01.02.2024).
21. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 03.09.2023. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 01.02.2024).
22. Інформація про ТОВ «Нова пошта». Відкрита база даних «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення: 01.02.2024).
23. Інформація про АТ «УКР пошта». Відкрита база даних «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua/c/21560045> (дата звернення: 01.02.2024).
24. Інформація про ТОВ «Міст Експрес Пошта». Відкрита база даних «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua/c/44271399> (дата звернення: 01.02.2024).

25. Інформація про ТОВ «Джастін ІН». Відкрита база даних «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua/c/41567921> (дата звернення: 01.02.2024).

26. «Нова пошта» встановила рекорд: понад 2 млн відправлень за день. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-u-2023-rotsi-vidkrila-4850-viddilen-i-poshtomativ-28122023-18210> (дата звернення: 01.02.2024).

27. У 2024-му «Нова пошта» буде майже у всіх країнах ЄС. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/company/nastupnogo-roku-testuvatimemo-dostavku-mizh-krainami-es-spivvlasnik-novoi-poshti-popereshnyuk-pro-rik-ekspansii-v-evropu-novi-poslugi-ta-rekordni-pokazniki-16102023-16652> (дата звернення: 01.02.2024).

28. Переломили негативний тренд. Дохід «Укрпошти» торік зріс до майже 12 млрд грн, після падіння у 2022-му. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/news/perelomili-negativniy-trend-dokhid-ukrposhti-torik-zris-do-mayzhe-12-mlrd-grn-pislya-padinnya-u-2022-mu-10012024-18438> (дата звернення: 01.02.2024).

29. Офіційна сторінка АТ «Укрпошта»: З 1 листопада Укрпошта розпочинає приймання передплати на 2024 рік за новими тарифами. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57994-z-1-listopada-ukrposhta-rozpochina-prijmannja-peredplati-na-2024-rik-za-novimi-tarifami> (дата звернення: 01.02.2024).

30. Вийшли на 15% від довоєнного доходу. Як Meest працює під час війни. *Інформаційний сайт «Vector»* URL: <https://vctr.media/ua/yak-meest-praczuuyut-pid-chas-vijny-138422/> (дата звернення: 01.02.2024).

31. У «Нової Пошти» у перші дні війни залишилось тільки 2% доставок. Як відновлюється компанія. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/inside/skinuti-zayveta-stavati-globalnoyu-vyacheslav-klimov-pro-uroki-viyni-ta-rozbudovu-novoi-poshti-intervyu-26042022-5608> (дата звернення: 01.02.2024).

32. Топ-50 кращих компаній 2021 року. *Рейтинг компаній від журналу "Влада та гроші"*. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/top-50-krashchih-kompaniy-2021-roku-06122021-444545 (дата звернення: 01.02.2024).

33. "Нова пошта Інтернешнл" змінила назву на "Нова пошта Глобал". *Інформаційне агентство «Інтерфакс»*. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/657316.html> (дата звернення: 01.02.2024).

34. Державна служба статистики України: Роз'яснення щодо показників форми державного статистичного спостереження N 2-ОЗ ІНВ (річна) "Звіт про наявність і рух необоротних активів, амортизацію та капітальні інвестиції". URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN079954> (дата звернення: 01.02.2024).

35. Фінансова звітність Нової пошти за 2020 рік. Відкрита база даних «Clarity project». URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2020 (дата звернення: 14.01.2024)

36. Фінансова звітність Нової пошти за 2021 рік. Відкрита база даних «Clarity project». URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2021 (дата звернення: 14.01.2024)

37. Фінансова звітність Нової пошти за 2022 рік. Відкрита база даних «Clarity project». URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2022 (дата звернення: 14.01.2024)

38. Аудиторський звіт щодо фінансової діяльності «Нової пошти». URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc> (дата звернення: 14.01.2024)

39. Державна служба статистики України: Ціни на паливо. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.01.2024)

40. «Нова пошта» піднімає ціни на упаковку та доставку. *Сайт «Новини України»*. URL: <https://thepage.ua/ua/news/novi-pidvisheni-tarifi-novoyi-poshti-z-20-bereznya> (дата звернення: 14.01.2024)

41. Оновлений тариф Нової пошти. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/styler/novaya-pochta-povyshaet-tarify-skolko-teper-1615388286.html> (дата звернення: 14.01.2024)
42. Нова пошта – тарифи 2022. URL: https://www.tsina.lviv.ua/nova-poshta-zminue-taryfy/#google_vignette (дата звернення: 14.01.2024)
43. Звіт зі сталого розвитку: Кількість працівників «Нова пошта» у 2018 році. URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/NOVA_POSHTA_CSR_report_2018.pdf (дата звернення: 14.01.2024)
44. Звіт зі сталого розвитку: Кількість працівників «Нова пошта» у 2019 році. URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2019 (дата звернення: 14.01.2024)
45. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта»: Кількість працівників «Нова пошта» у 2020 році. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202020.pdf> (дата звернення: 14.01.2024)
46. Кількість працівників «Нова пошта» у 2021 році. URL: <https://open4business.com.ua/nova-poshta-u-2021-roczy-zbilshyla-kilkist-vidpravlen-na-14/> (дата звернення: 14.01.2024)
47. Інформація про Нова Пошта: Кількість працівників «Нова пошта» у 2022 році. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/profile/nova-poshta-260> (дата звернення: 14.01.2024)
48. Державна служба статистики України: Витрати на електроенергію. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.01.2024)
49. Інформація про компанію «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.info/> (дата звернення: 14.01.2024)
50. Офіційна сторінка АЗК «ОККО». URL: <https://www.okko.ua/galnaftogas> (дата звернення: 14.01.2024)

51. Офіційна сторінка АЗК «WOG». URL: <https://wog.ua/ua/about/> (дата звернення: 14.01.2024)
52. Офіційна сторінка АЗК «Ukrnafta». URL: <https://azs.ukrnafta.com/6/> (дата звернення: 14.01.2024)
53. Офіційна сторінка АЗК «БРСМ-Нафта». URL: <https://brsm-nafta.com/social> (дата звернення: 14.01.2024)
54. Офіційна сторінка АЗК «Shell». URL: <https://www.ua.shell/> (дата звернення: 14.01.2024)
55. Міністерство фінансів України. Ціни на пальне на АЗС «ОККО». URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/tm/okko/> (дата звернення: 14.01.2024)
56. Міністерство фінансів України. Ціни на пальне на АЗС «WOG». URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/tm/wog/> (дата звернення: 14.01.2024)
57. Головна - NovaPay: зручні та надійні платіжні сервіси. URL: <https://novapay.ua/> (дата звернення: 14.01.2024)
58. Фінансовий сервіс NovaPay «Нова Пошта» Доставка майбутнього. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/novapay (дата звернення: 14.01.2024)
59. Нова ліцензія: NovaPay зможе відкривати рахунки і випускати платіжні картки. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/11288> (дата звернення: 14.01.2024)
60. NovaPay в Україні: огляд електронної платіжної системи. *MIXFIN*. URL: <https://mixfin.com/ua> (дата звернення: 14.01.2024)
61. Франшиза «Галя Балувана». Історія успіху. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/business/vilni-vidnosini-yak-volodimir-matviychuk-i-oleksandr-teliga-keruyut-franshizoyu-galya-baluvana-z-ponad-800-tochok-prodazhu-08012024-18337> (дата звернення: 14.01.2024)
62. Як луцька Галя стала Балуваною: шість секретів успіху. *Журнал «Конкурент»*. URL: <https://konkurent.ua/publication/116135/yak-lutska-galya-stala-baluvanou-shist-sekretiv-uspihu> (дата звернення: 14.01.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А. Організаційна структура підприємства

