

РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ISSN (PRINT): 2786-8559
ISSN (ONLINE): 2786-8567

VIA ECONOMICA

Випуск 9, 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

УДК 33(051)

Головний редактор: Панюк Тетяна Петрівна, к.е.н., професор кафедри економіки та управління бізнесом, Рівненський державний гуманітарний університет

Заступник головного редактора: Пелех Оксана Богданівна, д.е.н., професор, Рівненський державний гуманітарний університет

Члени редакційної колегії:

Бочко Олена Юрійвна, д.е.н., професор, Національний університет «Львівська політехніка»

Глинський Назар Юрійович, д.е.н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка»

Гринів Тетяна Теодозіївна, к.е.н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка»

Конарівська Оксана Богданівна, к.е.н., доцент, Національний університет водного господарства та природокористування

Косар Наталія Степанівна, к.е.н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка»

Крайчук Сергій Олександрович, к.т.н., доцент, Рівненський державний гуманітарний університет

Кратт Олег Адольфович, д.е.н., професор, Київський національний університет театру, кіно і телебачення імені І.К. Карпенка-Карого

Мальчик Мар'яна Василівна, д.е.н., професор, Національний університет водного господарства та природокористування

Мельник Леонід Васильович, д.е.н., професор, Національний університет водного господарства та природокористування

Осадча Ольга Олексіївна, д.е.н., професор, Національний університет водного господарства та природокористування

Паламарчук Оксана Степанівна, к.е.н., доцент, Рівненський державний гуманітарний університет

Партин Галина Остапівна, к.е.н., професор, Національний університет «Львівська політехніка»

Полінкевич Оксана Миколаївна, д.е.н., професор, Луцький національний технічний університет

Попко Олена Володимирівна, д.е.н., професор, Національний університет водного господарства та природокористування

Тринчук Віктор Вікторович, к.е.н., доцент, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

Хома Ірина Борисівна, д.е.н., професор, Національний університет «Львівська політехніка»

Юськів Богдан Миколайович, д.пол.н., к.е.н., професор, Рівненський державний гуманітарний університет

Юхименко-Назарук Ірина Анатоліївна, д.е.н., професор, Рівненський державний гуманітарний університет

Jacek Piotr Binda, Asc Prof. eng., Rector, Bielsko-Biała School of Finance and Law (Poland)

Aleksander Sapiński, Department of Law and Social Science, Institute of Management and Information Technology in Bielsko-Biała (Poland)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1742 від 23.05.2024 року
Ідентифікатор медіа: R30-04136

Суб'єкт у сфері друкованих медіа –
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(вул. Степана Бандери, буд. 12, м. Рівне, 33028, rectorat@rshu.edu.ua, тел. (0362) 63-62-09)

Мови розповсюдження: українська, англійська, польська, німецька, французька, італійська, литовська, іспанська, болгарська.

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б»)
Наказ Міністерства освіти і науки України від 25.10.2023 року № 1309 (додаток 4)

Спеціальності:
051 – Економіка;
071 – Облік і оподаткування;
072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;
073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;
076 – Підприємництво та торгівля

Затверджено до друку та поширення через мережу інтернет відповідно до рішення Вченої ради Рівненського державного гуманітарного університету (протокол від 29.05.2025 р. № 6)

Відповідно до Закону про авторські права, при використанні наукових ідей та матеріалів цього випуску посилання на авторів і видання є обов'язковим. Передрук і переклади дозволяються лише зі згоди автора та редакції.

Матеріали друкуються мовою оригіналу. Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. Редакція не завжди поділяє точку зору авторів публікацій.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Офіційний сайт видання:
<https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica>

ЗМІСТ

Бліщук К. М., Козак І. І. МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
Natalia Bobro INDIVIDUALIZATION OF EDUCATIONAL TRAJECTORIES AND ANALYTICAL QUALITY MANAGEMENT IN A DIGITAL UNIVERSITY AS A STRATEGY TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF A GRADUATE.....	14
Вальковець А. С. СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ У СФЕРІ ПОСЛУГ.....	20
Волос І. В., Микитин Т. М. УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	26
Герасименко Д. О. НЕВІДКЛАДНІСТЬ РЕІНЖІНІРИНГУ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	32
Гонтарук В. В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРАДИЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НА ПРИКЛАДІ РИТЕЙЛУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	38
Денисенко О. Л. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ Е-АУДИТУ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПОРУШЕННЯМ ПОДАТКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА	46
Конарівська О. Б., Яковичина М. С., Лігостаєв В. В. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСІВ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	55
Остапенко Р. М., Поливана Л. А., Мазоренко М. В. РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПРОЄКТІВ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ ДАНИХ.....	62
Панюк Т. П., Коханевич Т. П., Яковенко Р. О. МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ВПІЗНАВАНOSTІ БРЕНДУ В ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ: ЯК НЕЙМІНГ ВПЛИВАЄ НА СПОЖИВЧУ ПОВЕДІНКУ.....	71
Пилипченко О. О. КОНФЛІКТ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВНА ПРИЧИНА МІГРАЦІЇ УКРАЇНЦІВ.....	76
Писарчук О. В. ФІНАНСОВА АРХІТЕКТОНІКА СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ: ВЕКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	83
Побережний А. А. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАТЕГОРІЇ «УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	89
Радзієвська С. О. АКТИВІЗАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В АЗІЇ Й АЗІАТСЬКО-ТИХООКЕАНСЬКОМУ РЕГІОНІ.....	95
Савченко О. Р., Поляк К. Ю. ПОЛІТИКА ВИТРАТ ПОСЛУГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ЗМІН І ВИКЛИКІВ	104
Савчук В. А. МЕТОДИКА ОЦІНКИ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	112
Сеник І. С. ДЕТЕРМІНАНТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	118

<i>Случак В. О.</i> ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ВИТРАТ: РОЛЬ, ЗАВДАННЯ ТА МІСЦЕ В СИСТЕМІ КОНТРОЛЮ.....	123
<i>Тягунова З. О., Нескородь В. М.</i> МУЛЬТИКРИТЕРІАЛЬНИЙ ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ КОМПЛАЄНС-РИЗИКАМИ.....	127
<i>Лазаренко Д. О.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНИХ РІШЕНЬ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	135
<i>Ніколюк О. В.</i> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	141

CONTENTS

<i>Kateryna Blishchuk, Ivanna Kozak</i> MARKETING TOOLS IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT.....	7
<i>Natalia Bobro</i> INDIVIDUALIZATION OF EDUCATIONAL TRAJECTORIES AND ANALYTICAL QUALITY MANAGEMENT IN A DIGITAL UNIVERSITY AS A STRATEGY TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF A GRADUATE.....	14
<i>Alla Valkovets</i> SOCIAL MEDIA AS A TOOL FOR BUILDING BRAND AND CUSTOMER LOYALTY IN THE SERVICE SECTOR.....	20
<i>Ivan Volos, Taras Mykytyn</i> MANAGING THE PRICING POLICY OF A TRADING COMPANY IN THE FACE OF GLOBAL CHALLENGES.....	26
<i>Dmytro Gerasymenko</i> THE URGENCY OF REENGINEERING THE PRIVATE HEALTHCARE SECTOR.....	32
<i>Volodymyr Gontaruk</i> DIGITAL TRANSFORMATION OF TRADITIONAL BUSINESS MODELS IN RETAIL: CHALLENGES AND PROSPECTS.....	38
<i>Oleksandr Denysenko</i> PROBLEMS AND PROSPECTS OF APPLYING THE E-AUDIT METHODOLOGY TO PREVENT VIOLATIONS OF TAX LEGISLATION.....	46
<i>Oksana Konarivska, Marharyta Yakovyshyna, Viacheslav Lihostaiev</i> THEORETICAL PRINCIPLES OF THE GREENING PROCESSES OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS.....	55
<i>Roman Ostapenko, Lyudmila Polyvana, Mariia Mazorenko</i> THE ROLE OF DIGITAL PROJECTS IN THE TRANSFORMATION OF ACCOUNTING AND FINANCIAL DATA ANALYSIS.....	62
<i>Tetiana Paniuk, Tetiana Kokhaneych, Roman Yakovenko</i> MATHEMATICAL MODELING OF BRAND RECOGNITION IN INTERNET MARKETING: HOW NAMING INFLUENCES CONSUMER BEHAVIOR.....	71
<i>Oleh Pylypchenko</i> CONFLICT ON THE TERRITORY OF UKRAINE AS THE MAIN REASON FOR UKRAINIAN MIGRATION.....	76
<i>Oksana Pysarchuk</i> FINANCIAL ARCHITECTURE OF THE HIGHER EDUCATION SYSTEM OF UKRAINE: TRANSFORMATION VECTORS.....	83
<i>Andriy Poberezhnyi</i> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE CATEGORY “PERFORMANCE MANAGEMENT” IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION.....	89
<i>Svitlana Radziyevska</i> REGIONAL INTEGRATION ENHANCEMENT IN ASIA AND THE ASIA-PACIFIC REGION.....	95
<i>Olga Savchenko, Kateryna Poliak</i> COST POLICY OF SERVICE ORGANIZATIONS IN STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CHANGES AND CHALLENGES.....	104
<i>Vadym Savchuk</i> METHODOLOGY FOR ASSESSING THE LEVEL OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF AN ENTERPRISE.....	112

Iryna Senyk

DETERMINANTS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENGINEERING ENTERPRISES.....	118
--	-----

Vitaliy Sluchak

INTERNAL COST AUDIT: ROLE, TASKS, AND PLACE IN THE CONTROL SYSTEM.....	123
---	-----

Zlata Tiahunova, Vitaliy Neskoro

MULTI-CRITERIA COMPARATIVE ANALYSIS OF COMPLIANCE RISK MANAGEMENT MODEL EFFECTIVENESS.....	127
---	-----

Dmytro Lazarenko

IMPLEMENTATION OF CIRCULAR SOLUTIONS IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY OF UKRAINE.....	135
---	-----

Olena Nikoliuk

INNOVATIVE APPROACHES TO MANAGING THE EFFICIENCY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS BASED ON DIGITALIZATION.....	141
---	-----

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-9-15>

УДК 338.24 : 658.5

Савченко Ольга Ростиславівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту,
Рівненський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5596-2915>

Поляк Катерина Юрївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту,
Рівненський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7489-3863>

ПОЛІТИКА ВИТРАТ ПОСЛУГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ЗМІН І ВИКЛИКІВ

У статті досліджено особливості управління витратами послугової організації, що функціонує в умовах стратегічної турбулентності, зумовленої високим рівнем економічної і політичної нестабільності, суттєвими логістичними викликами та трансформаціями бізнес-середовища, де інтеграція новітніх технологій і адаптація до динамічних вимог ринку набувають критичного значення. Обрану проблематику розкрито на прикладі діяльності ТОВ «Нова Пошта» – провідної логістичної компанії України, яка здійснює операційну діяльність в умовах воєнного стану, постійного зростання цін на ресурси, дефіциту енергетичних потужностей та нестабільності транспортної інфраструктури. У роботі охарактеризовано ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на структуру та динаміку витрат підприємства. Доведено, що стратегічне управління є основою для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності компанії. Сформована модель стратегічних засад функціонування «Нова Пошта», що визначає вид стратегії, місію, мету та цілі кампанії. Аналіз структури та динаміки витрат ТОВ «Нова Пошта» останніх років показує, що компанія активно розширює масштаби діяльності, водночас здійснюючи трансформацію витратної політики в напрямку цифровізації, енергоефективності, стратегічного аутсорсингу та соціальної відповідальності. З огляду на динамічні зміни зовнішнього середовища та підвищену чутливість логістичного бізнесу до коливань витрат, доцільно формувати корпоративний інтерес до рішень у сфері витратної політики через залучення таких інструментів і практик, як Business Intelligence, гнучке бюджетування, Activity-Based Costing, ERP-системи, підхід Total Cost of Ownership, автоматизація процесів за допомогою RPA та формування lean-команд для виявлення точок економії. Важливий добір найбільш придатних практик до корпоративних інтересів кампанії.

Ключові слова: управління витратами, стратегічне управління, логістична компанія, цифровізація, адаптивне управління, конкурентоспроможність, бізнес-середовище.

Olga Savchenko, Kateryna Poliak

Rivne State Humanitarian University

COST POLICY OF SERVICE ORGANIZATIONS IN STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CHANGES AND CHALLENGES

The article investigates the peculiarities of cost management of a service organization operating in the context of strategic turbulence caused by a high level of economic and political instability, significant logistical challenges and transformations of the business environment, where integration of the latest technologies and adaptation to dynamic market requirements are of critical importance. The selected issues are revealed on the example of Nova Poshta LLC, a leading logistics company in Ukraine, which operates under martial law, constant growth of resource prices, shortage of energy capacity and instability of transport infrastructure. The paper characterizes the key internal and external factors that affect the structure and dynamics of enterprise costs. It is proved that strategic management is the basis for ensuring the stable development and competitiveness of the company. A model of the strategic principles of functioning of “Nova Poshta” has been formed, which defines the type of strategy, mission, goal and

objectives of the campaign. An analysis of the structure and dynamics of Nova Poshta's expenses in recent years shows that the company is actively expanding its operations while transforming its cost policy towards digitalization, energy efficiency, strategic outsourcing and social responsibility. Given the dynamic changes in the external environment and the increased sensitivity of the logistics business to cost fluctuations, it is advisable to generate corporate interest in cost policy solutions by using such tools and practices as Business Intelligence, flexible budgeting, Activity-Based Costing, ERP systems, Total Cost of Ownership, process automation using RPA, and the formation of lean teams to identify cost savings. It is important to select the most suitable practices for the corporate interests of the campaign.

Keywords: cost management, strategic management, logistics company, digitalization, adaptive management, competitiveness, business environment.

Вступ. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю та складністю, що зумовлено не тільки глобальними економічними кризами та політичними викликами, такими як війна, але й глибокими трансформаціями, що включають діджиталізацію та глобалізацію. Ці зміни мають суттєвий вплив на функціонування всіх типів організацій, зокрема в сфері послуг, де інтеграція новітніх технологій та адаптація до вимог ринку є критично важливими.

В умовах сьогодення застосування адаптивного та ситуативного підходів до стратегічного управління є очевидними. Це передбачає необхідність постійного перегляду стратегій та оптимізацію операційних процесів на основі гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. Важливим інструментом у цьому процесі є політика витрат, яка дозволяє компаніям не тільки зберігати конкурентоспроможність, а й забезпечувати стабільний розвиток в умовах економічної нестабільності та високої невизначеності.

Дані статистики та досліджень свідчать, що компанії, які активно впроваджують інноваційні технології та постійно оптимізують свою витратну політику, демонструють на 30% вищу ефективність у порівнянні з тими, хто не застосовує такі підходи [1]. Це підкреслює важливість стратегічного управління витратами як одного з основних чинників забезпечення стійкості та сталого розвитку організацій в умовах глобальних змін.

У результаті, для організацій всіх типів, включаючи сферу послуг, функціонування на засадах адаптивного стратегічного управління, із акцентом на політику витрат, є необхідною умовою для успішного та стійкого розвитку в умовах, що постійно змінюються.

Матеріали та методи. Нові тенденції у стратегічному управлінні, які стосуються адаптації витратних політик до швидко змінюваного зовнішнього середовища, сьогодні все більше стають предметом наукового інтересу сучасних науковців. Серед таких варто виокремити: С. Назаренка та М. Фейша [2], І. Ляшка та О. Єременка [3], Н. Носань та Ю. Матухно [4], І. Маркіну, В. Вороніну та А. Рудич [5], О. Бавико та М. Фаєнгольд [6], А. Паккі [7] та інші.

Так, С. Назаренко та М. Фейш – акцентують увагу на необхідності впровадження сучасних цифрових рішень і автоматизованих систем як ефективного інструменту управління витратами на підприємстві. І. Ляшко та О. Єременко – підкреслюють важливість адаптивності методів управління витратами, особливо в контексті змін економічного середовища та процесів реконструкції; у дослідженні Н. Носань та Ю. Матухно – проаналізовано можливості скорочення маркетингових витрат без втрати ефективності комунікаційних стратегій; І. Маркіна, В. Вороніна та А. Рудич – пропонують концептуальні засади підвищення результативності використання ресурсів у мінливих ринкових умовах; О. Бавико, М. Фаєнгольд та А. Паккі – розглядають управлінські трансформації у стратегічному контексті, акцентуючи на цифровізації, реінжинірингу процесів, автоматизації й застосуванні бізнес-аналітики як ключових інструментів адаптації підприємств до викликів середовища.

Загалом, узагальнення наукових позицій свідчить про зростання ролі гнучких, технологічно орієнтованих підходів до управління витратами, що забезпечують стратегічну стійкість та ефективність функціонування підприємств у складних і динамічних умовах господарювання.

Попри наявність широкого наукового інтересу до проблем управління витратами, на сьогодні залишається недостатньо опрацьованим напрям трансформації витратної політики в галузі логістичних послуг, зокрема в умовах стратегічної нестабільності та активної цифрової трансформації. Особливо гостро ця проблема постає для лідерів логістичного ринку України, таких як «Нова Пошта», діяльність якої охоплює складні багаторівневі процеси перевезення, зберігання, сортування та доставки вантажів у межах країни й за її межами.

В умовах нестабільного економічного середовища, стрімкого зростання витрат на паливно-енергетичні ресурси, технічне обслуговування інфраструктури та цифрову підтримку операцій виникає потреба в перегляді підходів до управління витратами. Водночас інтеграція цифрових рішень (трекінг, автоматизовані сортувальні

центри, мобільні застосунки, CRM-системи тощо) створює нові виклики й можливості для оптимізації витратної політики на всіх етапах логістичного ланцюга.

Таким чином, актуальним завданням постає виявлення механізмів адаптації витратної політики логістичних компаній до умов стратегічної турбулентності, із фокусом на гнучкість, цифровізацію й ефективність фінансового планування. Саме ці аспекти залишаються невирішеною частиною загальної проблеми управління витратами в трансформаційному періоді економіки.

Метою статті визначено обґрунтування шляхів удосконалення витратної політики логістичної компанії «Нова Пошта» із урахуванням викликів стратегічної турбулентності та можливостей цифрової трансформації. Відповідно до неї, завдання дослідження – це оцінка поточного стану витратної політики «Нова Пошта», визначення ключових викликів і змін зовнішнього середовища, дослідження можливостей адаптації витратної політики компанії до умов стратегічної турбулентності.

Результати. «Нова пошта» є провідною українською приватною компанією, лідером ринку експрес-доставки за обсягами оброблених відправлень, що обслуговує як бізнес-клієнтів, так і фізичних осіб. Компанія забезпечує повний спектр логістичних послуг, поєднуючи транспортну, складську, інформаційну та сервісну складові в єдину систему, яка вимагає високого рівня управління витратами. Водночас, згідно з класифікацією КВЕД, компанія функціонує в межах послуг за кодом 52.29 – «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту», що зумовлює специфічні вимоги до витратної структури. Сукупність галузевих викликів, серед яких геополітична нестабільність, зростання операційних витрат, цифрова трансформація, потреба в адаптації до нових регуляторних вимог та високі очікування клієнтів щодо швидкості та якості доставки, обумовлюють необхідність переосмислення витратної політики компанії з позицій стратегічного управління.

Стратегічне управління – це основа забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності компанії, оскільки воно визначає орієнтири та напрямки розвитку (рис. 1), а також механізми реагування на зміни зовнішнього середовища.

Для «Нової пошти» стратегічне управління є ключовим фактором у досягненні довгострокових конкурентних переваг, зокрема через оптимізацію витрат, упровадження інновацій та адаптацію до викликів цифрової трансформації та економічної нестабільності. Це дозволяє компанії не лише підтримувати, а й зміцнювати свої позиції на ринку, забезпечуючи ефективне

задоволення потреб клієнтів та стейкхолдерів. Стратегічне управління сприяє своєчасному виявленню ризиків та можливостей, що дозволяє «Новій пошті» оперативно реагувати на змінювані умови ринку та забезпечувати стійкість бізнесу.

Аналіз витратної політики компанії «Нова Пошта» на основі консолідованої звітності [8; 9] за 2022–2024 роки дозволив визначити такі тенденції:

Операційні витрати компанії зросли майже вдвічі – на 97% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Така динаміка є прямим наслідком масштабування діяльності, розширення сервісів та інфраструктури. Водночас зростання на 27,96% за рік (2024/2023) свідчить про потребу в посиленні контролю за витратами для уникнення перевитрат у майбутньому.

Найбільш поширеною статтею є собівартість реалізованих послуг, що всередньому складає понад 80% усіх операційних витрат. У 2024 році вона збільшилась на 90,2% порівняно з 2022 роком через збільшення витрат на: оплату праці (+85%); автопослуги (+220%) – ознака розширення автопарку та географії доставки; винагороди партнерам (+90%) – посилення ролі мережевої моделі; аутсорсинг (+190%) і авіапослуги – ознака нових сервісів (табл. 1).

Важливо, що на тлі загального зростання витрат спостерігається зниження витрат на паливо на 27%, що свідчить про впровадження енергоефективних практик: оптимізацію маршрутів, оновлення автопарку, автоматизацію логістичних операцій.

Адміністративні витрати зросли на 165%, головним чином за рахунок приросту витрат на: зарплати адміністративного персоналу (+181%); IT-супровід і консультаційні послуги (+287%) – зміщення акценту в бік цифрового управління та підвищення ролі IT у забезпеченні ефективності; аутсорсингу (+121 разів), що є підтвердженням стратегічного переходу до зовнішніх компетенцій (табл. 2).

Збільшення витрат на збут на 136% за період 2022–2024 рр. обумовлене посиленням клієнтоорієнтованості, розширенням маркетингової активності та збільшенням частки заробітної плати комерційного персоналу. Компанія фокусується на утриманні та розширенні клієнтської бази в умовах конкуренції (табл. 3).

Інші операційні витрати (табл. 4), хоч їх частка невелика, проте вони демонструють розширення соціальної та відповідальної політики компанії, зокрема через появу витрат на благодійність, відшкодування претензій та нарахування пені/штрафів.

Попри значне зростання витрат, компанія «Нова Пошта» зберігає позитивний фінансовий результат. Так, у 2024 році чистий прибуток склав

Корпоративна стратегія «Нової пошти» зосереджена на забезпеченні лідерства в сфері експрес-доставки та логістичних послуг в Україні

Компанія ставить за **мету**:

- *розвиток інфраструктури*: постійне розширення мережі відділень, хабів та партнерських точок для забезпечення охоплення максимальної частини території України;
- *інновації та цифровізація*: активне впровадження цифрових технологій для полегшення процесів доставки, автоматизації та інтеграції з іншими платформами для підвищення ефективності та якості сервісу;
- *оптимізація витрат та ресурсів*: ефективне управління витратами для підтримки конкурентоспроможних цін та збільшення маржі;
- *розширення асортименту послуг*: окрім традиційної доставки, компанія пропонує нові послуги, зокрема логістичні рішення для бізнесу, складські послуги та послуги з обробки замовлень.

Місія компанії «Нова Пошта» – надавати високоякісні логістичні послуги, забезпечуючи своєчасну доставку та інноваційні рішення для клієнтів, сприяючи розвитку економіки та покращенню якості життя в Україні

Цілі компанії «Нова Пошта»:

1. *Підтримка лідерства на ринку експрес-доставки*: забезпечення максимально широкого покриття по Україні та підтримка високої якості послуг.

2. *Інновації та цифровізація*: інтеграція нових технологій, таких як автоматизація складів, використання аналітики для прогнозування попиту і зменшення витрат, створення нових цифрових платформ для полегшення процесу доставки.

3. *Розвиток взаємовигідних партнерств*: співпраця з великими бізнесами, постачальниками та державними структурами для покращення логістичних процесів і забезпечення доставки в різні регіони.

4. *Покращення користувацького досвіду*: постійне вдосконалення сервісу через оптимізацію процесу доставки, зменшення термінів обробки та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

5. *Реалізація соціально-відповідальної політики*: зменшення впливу компанії на навколишнє середовище шляхом упровадження екологічно чистого транспорту, оптимізації логістичних маршрутів, підтримка волонтерських ініціатив (участь у гуманітарних проєктах, допомозі армії, місцевим громадам, соціально вразливим верствам населення), інше.

Рисунок 1 – Стратегічні засади функціонування «Нова Пошта»

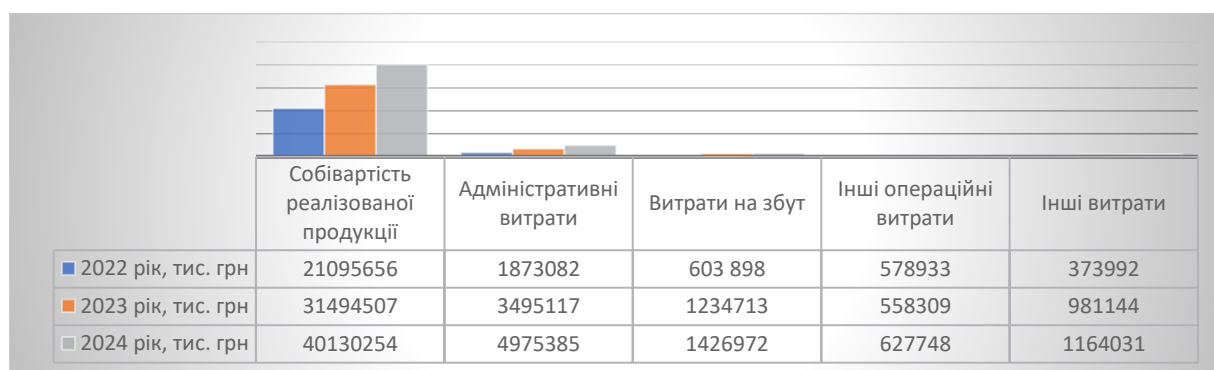


Рисунок 2 – Операційні витрати «Нова Пошта» у 2022–2024 роках

3,8 млрд грн, що на 16,87% вище за 2022 рік, хоча й демонструє незначне зниження порівняно з 2023 роком. Це свідчить про стійкість бізнес-моделі та здатність утримувати рентабельність за умов зростання витрат.

Отже, аналіз структури та динаміки витрат ТОВ «Нова Пошта» останніх років показує, що компанія активно розширює масштаби діяльності, водночас здійснюючи трансформацію витратної політики у напрямку цифровізації,

**Таблиця 1 – Структура собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
«Нова Пошта» у 2022–2024 роках**

Статті витрат	2022 рік, тис. грн	Питома вага, %	2023 рік, тис. грн	Питома вага, %	2024 рік, тис. грн	Питома вага, %	Зміни 2024/2022	Зміни 2024/2023
Собівартість реалізованих послуг	21 095 656	100	31 494 507	100	40 130 254	100	90,23%	27,42%
Зарплати та пов'язані з нею витрати	6 816 264	32,3	10 157 870	32,2	12 616 430	31,4	85,09%	24,20%
Винагороди партнерам	3 757 094	17,8	5 838 205	18,5	7 126 405	17,7	89,68%	22,07%
Матеріальні витрати на паливо	3 861 403	18,3	3 582 436	11,4	2 808 376	7,0	-27,27%	-21,61%
Автопослуги	2 743 092	13,0	6 143 585	19,5	8 779 201	21,9	220,05%	42,90%
Амортизація	1 690 930	8,0	2 305 127	7,3	3 177 632	7,9	87,92%	37,85%
Еквайринг	528 407	2,5	948 043	3,0	1 301 279	3,2	146,26%	37,26%
Обслуговування та ремонт основних засобів	414 571	1,9	618 052	2,0	794 645	1,9	91,68%	28,57%
Компенсація комунальних витрат	397 813	1,9	541 892	1,7	807 159	2,0	102,90%	48,95%
Оренда	201 938	0,9	252 326	0,8	418 656	1,0	107,32%	65,92%
Послуги зв'язку	140 226	0,7	168 348	0,5	222 787	0,6	58,88%	32,34%
Послуги обрешетування	135 494	0,6	151 233	0,5	171 287	0,4	26,42%	13,26%
Послуги аутсорсингу	111 314	0,5	140 497	0,5	323 161	0,8	190,31%	130,01%
Витрати на відсотки	0	0	9 197	0,03	41 062	0,1	100%	346,47%
Інші витрати	297 110	1,6	637 696	2,07	1 191 152	3,0	300,91%	86,79%
Авіапослуги	0	0	0	0	351 022	1,1	100%	100%

Джерело: сформовано автором згідно даних [8; 9]

Таблиця 2 – Структура адміністративних витрат «Нова Пошта» у 2022–2024 роках

Статті витрат	2022 рік, тис. грн	Питома вага, %	2023 рік, тис. грн	Питома вага, %	2024 рік, тис. грн	Питома вага, %	Зміни 2024/2022	Зміни 2024/2023
Зарплата та пов'язані з нею витрати	1 277 658	68,2	2 536 406	72,6	3 589 769	72,1	180,96%	41,53%
Інформаційно-консультаційні послуги	85 694	4,58	216 234	6,2	332 028	6,7	287,46%	53,55%
Супроводження інформаційних систем	126 264	6,74	153 516	4,4	301 550	6,1	138,83%	96,43%
Амортизація	176 090	9,4	209 073	6,0	215 013	4,3	22,10%	2,84%
Матеріальні витрати та паливо	35 937	1,9	74 920	2,1	101 793	2,0	183,25%	35,87%
Послуги аутсорсингу	741	0,04	49 852	1,4	90 838	1,8	12158,84%	82,22%
Оренда	20 450	1,1	39 299	1,1	63 559	1,3	210,80%	61,73%
Послуги сторонніх організацій	48 868	2,6	49 820	1,4	56 822	1,1	16,28%	14,17%
Послуги зв'язку	10 680	0,57	22 479	0,6	22 904	0,5	114,46%	1,89%
Інші витрати	90 700	4,8	143 518	4,2	201 109	4,1	121,73%	40,13%
Всього	1 873 082	100	3 495 117	100	4 975 385	100	165,63%	42,35%

Джерело: сформовано автором згідно даних [8; 9]

Таблиця 3 – Структура витрат на збут компанії «Нова Пошта» у 2022–2024 роках

Статті витрат	2022 рік, тис. грн	Питома вага, %	2023 рік, тис. грн	Питома вага, %	2024 рік, тис. грн	Питома вага, %	Зміни 2024/2022	Зміни 2024/2023
Зарплата та пов'язані з нею витрати	270 718	44,8	579 422	46,9	685 706	48,05	153,29%	18,34%
Витрати на рекламу та маркетинг	119 252	19,7	303 053	24,5	335 886	23,5	181,66%	10,83%
Роялті	151 578	25,1	209 674	16,9	218 541	15,3	44,18%	4,23%
Матеріальні витрати та паливо	44 442	7,3	110 746	8,9	105 284	7,4	136,90%	-4,93%
Амортизація	2 842	0,5	4 335	0,3	7 327	0,5	157,81%	69,02%
Інші витрати	15 066	2,6	27 483	2,5	74 228	5,25	392,68%	170,09%
Всього	603 898	100	1 234 713	100	1 426 972	100	136,29%	15,57%

Джерело: сформовано автором згідно даних [8; 9]

Таблиця 4 – Структура інших операційних витрат «Нова Пошта» у 2022–2024 роках

Статті витрат	2022 рік, тис. грн	Питома вага, %	2023 рік, тис. грн	Питома вага, %	2024 рік, тис. грн	Питома вага, %	Зміни 2024/2022	Зміни 2024/2023
Витрати по претензіям	319 136	55,1	361 357	64,7	320 172	51,0	0,32%	-11,39%
Нестачі та втрати від псування цінностей	100 668	17,4	96 454	17,3	124 217	19,8	23,39%	28,78%
Визнані штрафи, пені, неустойки	–	–	–	–	34 461	5,5	100%	100%
Зарплата та пов'язані з нею витрати	–	–	–	–	32 745	5,2	100%	100%
Благодійність	–	–	–	–	7 024	1,1	100%	100%
Амортизація	1 828	0,3	1 872	0,3	1 687	0,3	-7,71%	-9,88%
Інші витрати	157 301	27,2	98 626	17,7	107 442	17,1	-31,69%	8,94%
Всього	578 933	100	558 309	100	627 748	100	8,43%	12,44%

Джерело: сформовано автором згідно даних [8; 9]

енергоефективності, стратегічного аутсорсингу та соціальної відповідальності. Зважаючи на турбулентність галузевого ринку та реалії вітчизняного сьогодення, для забезпечення довгострокової ефективності бізнес-процесів даного об'єкту, ключовим завданням є посилення управління витратами через стратегічне планування, аналіз ефективності витратних статей і впровадження сучасних ІТ-рішень.

З огляду на динамічні зміни зовнішнього середовища та підвищену чутливість логістичного бізнесу до коливань витрат, доцільно формувати корпоративний інтерес до рішень у сфері витратної політики через залучення таких інструментів і практик:

1. Business Intelligence (BI) як підґрунтя для управлінської аналітики витрат, що може стати ключовим елементом формування зацікавленості менеджменту до аналітично обґрунтованого прийняття рішень щодо витрат, завдяки: прозорості у структурі витрат, можливості моделювання фінансових сценаріїв, виявленню «вузьких місць» та потенціалу економії.

2. Гнучке бюджетування (rolling forecasting) – управлінська практика в умовах невизначеності. Регулярний перегляд бюджетних орієнтирів (шоквартально чи щомісяця) сприяє підвищенню залученості керівників підрозділів до процесу бюджетного контролю та розвитку проактивної культури прийняття рішень.

3. Запровадження підходу Activity-Based Costing (ABC). Формування внутрішнього попиту на точнішу калькуляцію витрат через ABC дозволить: обґрунтовано планувати ресурси, об'єктивно оцінювати ефективність бізнес-операцій, формувати довгострокову культуру ощадного управління витратами.

4. ІТ-рішення з функціоналом управління витратами (ERP/Cloud). Розгляд можливостей використання сучасних ERP-систем як інструменту централізованої фінансової координації створює платформу для: інтеграції фінансової та операційної інформації, прозорого ухвалення рішень на різних рівнях корпоративного управління.

5. Застосування підходу Total Cost of Ownership (TCO). Формування культури оцінювання проєктів

і рішень не лише за первинною вартістю, а з урахуванням повного життєвого циклу витрат, що допомагає уникати імпульсивних закупівель, обґрунтовувати інвестиції з погляду довгострокової економічності.

6. Автоматизація процесів за допомогою RPA-технологій. Заохочення до впровадження роботизованих рішень для рутинних процесів (фінансовий облік, обробка замовлень, звітність), що дозволяє вивільнити людський ресурс для стратегічно важливих задач, формувати серед працівників інтерес до трансформації традиційних підходів у витратній сфері.

7. Формування внутрішніх lean-команд для виявлення точок економії. Підтримка ініціатив з боку працівників щодо оптимізації витрат через принципи Lean/Kaizen розвиває культуру внутрішньої відповідальності за витрати, створює майданчик для системного діалогу та спільного вдосконалення, синергії роботи кампанії.

Таким чином, добір найбільш придатних практик сприятиме формуванню сталого корпоративного

інтересу до витратної політики як ключового елементу стратегічного управління в умовах сучасних викликів і змін.

Висновки. У сучасних умовах стратегічної турбулентності та цифрової трансформації управління витратами стає критичним елементом забезпечення стійкого розвитку логістичних компаній. Досвід ТОВ «Нова Пошта» демонструє важливість упровадження інноваційних технологій, оптимізації ресурсів та адаптивного стратегічного підходу до витратної політики.

Аналіз засвідчив, що для ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища компанії необхідно: удосконалювати фінансове планування та контроль витрат; посилювати цифровізацію логістичних процесів; підвищувати гнучкість операційної діяльності.

Таким чином, адаптація витратної політики до умов змінного ринку є запорукою конкурентоспроможності та довгострокової ефективності діяльності логістичних підприємств.

Література:

1. Deloitte. (2023). Innovation and cost optimization in business management. URL: <https://www.deloitte.com> (дата звернення: 06.05.2025)
2. Назаренко С., Фейш М. Підходи до формування системи управління витратами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-40>
3. Ляшко І., Єременко О. Дослідження методів управління витратами на сучасних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 4 (04). С. 163–166.
4. Носань Н., Матухно Ю. Оптимізація витрат на рекламну діяльність підприємства. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 94–100.
5. Маркіна І., Вороніна В. Л., Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони: економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 140–147.
6. Бавико, О. Є., & Фаєнгольд, М. А. (2024). Бізнес-процеси як об'єкт управління діяльністю сучасних підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 1 (27) С. 36–44.
7. Паккі А. Трансформація структури бізнес-процесів в сучасних умовах економічного розвитку. *Науковий журнал «Моделювання розвитку економічних систем*. 2025. № 1. С. 168–175.
8. Фінансова звітність Нова Пошта за 2024 рік. URL: <https://surl.li/cqtrid> (дата звернення: 01.05.2025)
9. Фінансова звітність Нова Пошта за 2023 рік. URL: <https://surl.li/uvwqll> (дата звернення: 01.05.2025)

References:

1. Deloitte. (2023). Innovatsiyyi ta optymizatsiya vytrat v upravlinni biznesom [Innovation and cost optimization in business management]. Available at: <https://www.deloitte.com> (accessed: 01.05.2025).
2. Nazarenko S., Feish M. (2023). Pidkhody do formuvannya systemy upravlinnya vytratamy na pidpriyemstvi [Approaches to the formation of a cost management system at an enterprise]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*. Vol. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-40> (accessed: 01.05.2025).
3. Lyashko I., Eremenko O. (2016). Doslidzhennya metodiv upravlinnya vytratamy na suchasnykh pidpriyemstvakh [Research on cost management methods in modern enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya – Eastern Europe: Economics, Business and Management*. Issue 4 (04), pp. 163–166.
4. Nosan N., Matukhno Yu. (2019). Optymizatsiya vytrat na reklamnu diyal'nist' pidpriyemstva [Optimization of advertising costs of the enterprise]. *Visnyk Cherkas'koho natsional'noho universytetu imeni Bohdana Khmel'nyts'koho. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy. Series: Economic Sciences*. Issue 4. pp. 94–100.
5. Markina I., Voronina V. L., Rudych A. I. (2020). Teoretychni osnovy upravlinnya vytratamy pidpriyemstva [Theoretical foundations of enterprise cost management]. *Derzhava ta rehiony: ekonomika ta pidpriyemnytstvo – State and regions: economics and entrepreneurship*. Vol. 4 (115), pp. 140–147.
6. Bavyko, O. Ye., & Faehnhold, M. A. (2024). Biznes-protsezy yak ob'yekt upravlinnya diyal'nisty suchasnykh pidpriyemnyts'kykh struktur [Business Processes as Objects of Management in the Activities of Modern Business Structures]. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. Vol. 1 (27), pp. 36–44.
7. Pakki A. (2025). Transformatsiya struktury biznes-protseviv v suchasnykh umovakh ekonomichnoho rozvytku [Transformation of the structure of business processes in modern conditions of economic development]. *Naukovyy*

zhurnal «Modelyuvannya rozvytku ekonomichnykh system – Scientific journal «Modeling of economic systems development. Vol. 1, pp. 168–175.

8. Financial statements of Nova Poshta for 2024. Available at: <https://surl.li/cqtrid> (access date: 01.05.2025).
9. Financial statements of Nova Poshta for 2023. Available at: <https://surl.li/uwkqll> (access date: 01.05.2025).

Стаття надійшла до редакції: 06.05.2025 р.

Наукове видання

Via Economica

Випуск 9, 2025

Засновано у 2022 році

Засновник:

Рівненський державний гуманітарний університет

Періодичність видання: 6 разів на рік

Українською та англійською мовами

Коректура • В. О. Бабич

Комп'ютерна верстка • Л. О. Білик

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 16,51.

Підписано до друку 30.05.2025.

Зам. № 0625/448. Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.