

кафедра економіки та менеджменту
(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

Менеджмент
(назва дисципліни)

на тему: **Сутність і зміст контролю в управлінні та його місце в
забезпеченні ефективного функціонування організації.**

Студента **Петренко Кіра Євгенівна**

курсу **II**
групи **ІН35-9-24-Б1М(4.0д)**

напряму підготовки (спеціальності) **Менеджмент**

спеціалізації

Керівник **Абдулов Р.М.**
доцент кафедри, к.п.н.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала
Кількість балів: ECTS

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Павлоград
2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1 Еволюція поглядів, сутність та значення контролю в системі управління підприємством	5
1.2 Класифікація видів та методів контролю та приклади реалізації відомих компаній.....	9
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	14
2.1.Нормативно-правове регулювання та сучасні концепції побудови системи контролю.....	14
2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта» та його структури	16
2.3. Оцінка системи контроль підприємства та впроваджуваних технологій	20
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ТОВ «НОВА ПОШТА» В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	23
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	30
ДОДАТОК	35

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від якості управління та здатності керівництва своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Однією з ключових функцій менеджменту, що забезпечує досягнення поставлених цілей, раціональне використання ресурсів та підтримання належного рівня організаційної дисципліни, є контроль. Саме контроль дає можливість виявляти відхилення від запланованих показників, оцінювати результати діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Питання організації та вдосконалення контролю є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. У науковій літературі контроль розглядається як невід'ємна складова управлінського процесу, що забезпечує зворотний зв'язок між поставленими цілями та фактичними результатами діяльності. Водночас сучасні тенденції розвитку бізнесу потребують удосконалення існуючих підходів до побудови систем контролю, впровадження цифрових технологій та автоматизованих засобів моніторингу діяльності підприємств.

Актуальність теми курсової роботи зумовлена необхідністю дослідження теоретичних засад функціонування контролю в управлінні організацією, визначення його ролі у забезпеченні ефективності діяльності підприємства та обґрунтування напрямів удосконалення системи контролю в умовах цифрової трансформації. Особливий інтерес становить аналіз сучасних механізмів контролю на прикладі ТОВ «Нова Пошта» як одного з провідних логістичних підприємств України, яке активно впроваджує цифрові інструменти управління.

Метою курсової роботи є дослідження сутності та змісту контролю в управлінні, визначення його місця в забезпеченні ефективного функціонування ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити еволюцію поглядів, сутність та значення контролю в системі управління підприємством;
- охарактеризувати види, форми та методи контролю в управлінській діяльності;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- провести оцінку діючої системи контролю та впроваджуваних технологій на підприємстві;
- визначити проблеми та перспективи розвитку системи контролю в організації;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи контролю ТОВ «Нова Пошта» в контексті цифровізації.

Об'єктом дослідження є система контролю в управлінні підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації контролю в системі управління підприємством, а також особливості функціонування системи контролю в ТОВ «Нова Пошта».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економіко-статистичний метод, методи економічного аналізу, графічний та табличний методи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності системи контролю ТОВ «Нова Пошта», удосконалення процесів управління, оптимізації діяльності структурних підрозділів та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Еволюція поглядів, сутність та значення контролю в системі управління підприємством

У сучасних умовах управлінський контроль доцільно розглядати як одну з базових функцій менеджменту. Він виступає складовою процесу розробки та впровадження управлінських рішень, а також є завершальним етапом у загальній системі управління. Водночас розвиток системи контролю відбувається поступово, і значна частина методичних підходів до його організації, особливо у великих компаніях, ще перебуває на стадії формування.

Ефективна система контролю має забезпечувати добросовісну та відповідальну діяльність усіх працівників підприємства з метою досягнення стратегічних цілей при раціональному використанні ресурсів. При цьому важливо враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін. Крім того, внутрішній контроль покликаний гарантувати формування достовірної, повної та якісної інформації і звітності як для внутрішніх користувачів, так і для зовнішнього середовища.

Також система контролю повинна забезпечувати здійснення господарської діяльності відповідно до вимог чинного законодавства, професійних стандартів, а також внутрішніх нормативних документів підприємства – положень, інструкцій, наказів і процедур. В табл. 1.1. пропонується навести трактування системи контролю в науковій літературі.

Аналізуючи табл. 1.1 слід відзначити, що у дослідженнях простежується тенденція розглядати систему контролю не лише як інструмент перевірки, а як багатофункціональний механізм, що інтегрується в усі управлінські процеси. Частина науковців акцентує увагу на процедурному аспекті системи контролю, підкреслюючи його роль у забезпеченні правильності облікових операцій і попередженні порушень [1]. Інші дослідники розглядають його ширше – як інструмент забезпечення фінансової безпеки та управління ризиками, що дозволяє

своєчасно виявляти загрози та підвищувати ефективність діяльності підприємства [2].

Таблиця 1.1

Сутність поняття «система контролю» в науковій літературі

Автор	Трактування
Гевчук А. [1]	Система заходів і процедур, спрямованих на перевірку правильності здійснення облікових і розрахункових операцій, забезпечення достовірності облікових даних та запобігання порушенням.
Даценко Г. [2]	Сукупність інструментів і механізмів, що забезпечують фінансову безпеку підприємства, сприяють виявленню ризиків та підвищенню ефективності управління.
Замула І. В., Танасієва М. М. [3]	Комплексна система, що включає організаційні, методичні та інформаційні заходи, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності підприємства та достовірності звітності.
Михалків А., Косташ Т. [4]	Складова управління, яка забезпечує спостереження та оцінку господарських процесів з метою підвищення результативності діяльності та попередження відхилень.
Мулик Я. [5]	Система організаційних і методичних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства, раціонального використання ресурсів і досягнення поставлених цілей.
Савченко Р., Савченко Н., Дем'янюк І. [6]	Процес, спрямований на забезпечення стабільності діяльності підприємства, мінімізацію ризиків і дотримання вимог законодавства.
Чубай В., Грицеляк О. [7]	Система оцінювання та перевірки діяльності підприємства, що використовується в процесі аудиту для забезпечення достовірності фінансової звітності та виявлення недоліків у діяльності.

Джерело: [1-7]

Окрему увагу приділено системному підходу, де система контролю трактується як сукупність взаємопов'язаних елементів – організаційних, інформаційних та методичних, що функціонують комплексно для досягнення цілей підприємства [3], [5]. Водночас підкреслюється його тісний зв'язок із управлінськими функціями, зокрема через забезпечення постійного моніторингу господарських процесів та своєчасного реагування на відхилення [4].

Отже, узагальнюючи різні підходи, можна зробити висновок, що система контролю є комплексною, багаторівневою системою та водночас процесом, який забезпечує ефективність діяльності підприємства, контроль за ресурсами, управління ризиками та дотримання нормативних вимог [8].

Побудова системи контролю має ґрунтуватися на системному підході, що передбачає визначення об'єктів контролю, відповідальних підрозділів та застосовуваних методів і інструментів. Контроль може здійснюватися на різних рівнях: загальному (щодо підприємства в цілому), рівні підсистем та окремих елементів. Основними об'єктами контролю виступають активи підприємства, витрати, їх структура, а також отримані доходи.

Суб'єктами контролю є працівники підприємства, які виконують контрольні функції відповідно до своїх посадових обов'язків або наданих повноважень. До них належать керівники, що приймають рішення щодо використання ресурсів (превентивний контроль), працівники бухгалтерії, які здійснюють контроль під час фіксації та виконання операцій, а також фахівці, що проводять подальший аналіз і перевірку діяльності на основі облікових даних.

Основна спрямованість контролю полягає у підвищенні ефективності діяльності підприємства через оцінювання якості управлінських рішень і визначення їх економічних наслідків. Саме завдяки контролю виявляються проблемні аспекти діяльності, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, задіяти внутрішні резерви та уникнути кризових явищ [9]. До ключових цілей системи контролю на підприємстві належать (рис. 1.1).

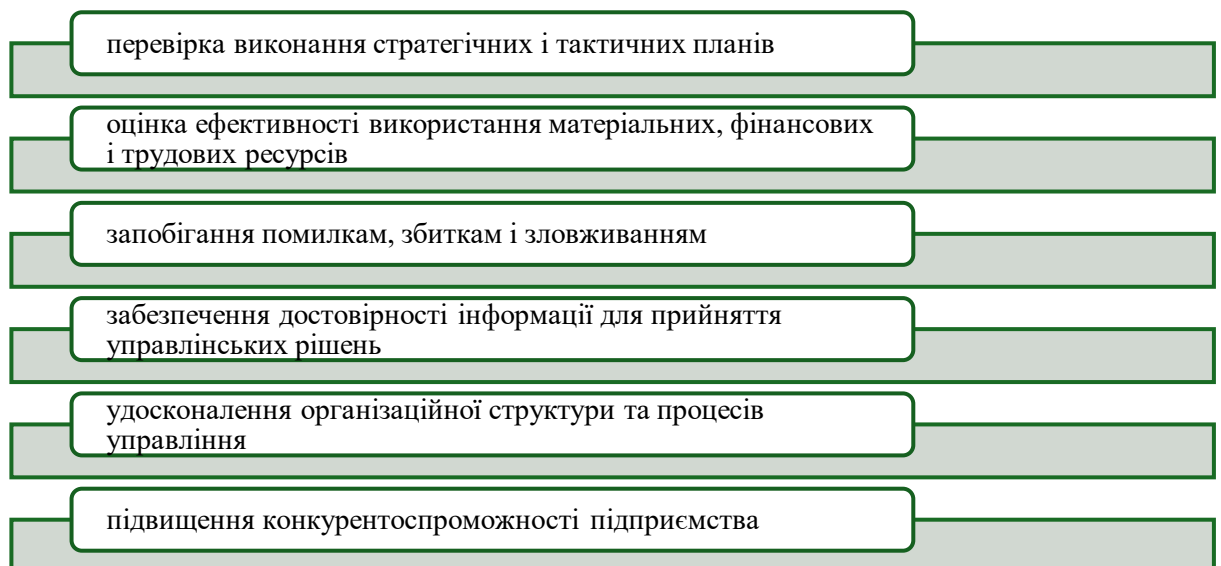


Рис. 1.1. Перелік ключових цілей системи контролю на підприємстві

Джерело: [10]

Основні завдання системи контролю полягають у тому, щоб забезпечити відповідність діяльності підприємства встановленим стандартам, виявити відхилення, оцінити результати роботи окремих підрозділів і працівників, а також розробити коригувальні заходи. Завдання системи контролю охоплюють як оперативні аспекти (наприклад, контроль за виробничими процесами), так і стратегічні (контроль за реалізацією довгострокових програм розвитку).

В табл. 1.2 наведено характеристику ролі системи контролю в системі управління підприємством.

Таблиця 1.2

Характеристика ролі системи контролю в системі управління
підприємством

Роль	Характеристика
Інформаційна	Забезпечує керівництво достовірними даними про фактичний стан діяльності підприємства та результати виконання управлінських рішень.
Управлінська	Допомагає координувати роботу підрозділів, узгоджувати дії працівників і забезпечувати досягнення поставлених цілей.
Аналітична	Дає змогу оцінювати якість прийнятих управлінських рішень, визначати їх економічні наслідки та виявляти причини відхилень.
Попереджувальна	Сприяє своєчасному виявленню ризиків, порушень і слабких місць у господарських процесах до настання негативних наслідків.
Ресурсозберігаюча	Забезпечує раціональне використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів підприємства.
Координаційна	Поєднує діяльність різних структурних підрозділів і забезпечує взаємозв'язок між рівнями управління.
Контроль за виконанням планів	Дозволяє порівнювати фактичні результати з плановими показниками, бюджетами та бізнес-планами.
Захисна	Спрямований на збереження активів підприємства, запобігання втратам, зловживанням і неефективному використанню майна.
Регулятивна	Забезпечує дотримання внутрішніх положень, інструкцій, стандартів, посадових обов'язків і чинного законодавства.
Адаптаційна	Допомагає підприємству швидко реагувати на зміни бізнес-середовища та вдосконалювати систему управління.
Мотиваційна	Підвищує відповідальність працівників і керівників за результати роботи та якість виконання службових обов'язків.
Стратегічна	Сприяє стабільному розвитку підприємства, підвищенню конкурентоспроможності та запобіганню кризовим ситуаціям.

Джерело: [11-12]

Узагальнюючи дані табл. 1.2, можна зробити висновок, що система контролю відіграє комплексну та багатогранну роль у системі управління підприємством. Вона не обмежується лише перевіркою діяльності, а виступає важливим

інструментом інформаційного забезпечення, аналітики та координації управлінських процесів. Отже, система контролю є невід'ємним елементом сучасного менеджменту, що забезпечує цілісність і результативність діяльності підприємства.

1.2 Класифікація видів та методів контролю та приклади реалізації відомих компаній

практичній діяльності підприємств найчастіше застосовуються три основні підходи до організації контролю: централізований, децентралізований і комбінований (змішаний) (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика форм контролю на підприємстві

Форма	Характеристика	Переваги	Недоліки
Центра-лізована	Контрольні функції зосереджені в одному спеціалізованому підрозділі, який координує та контролює діяльність усіх структурних одиниць підприємства.	Єдність підходів до контролю, чітка підпорядкованість, високий рівень організації контрольних процедур.	Віддаленість від об'єктів контролю може спричиняти затримки у виявленні проблем та їх усуненні.
Децент-ралізована	Контроль здійснюється безпосередньо у структурних підрозділах підприємства, де виконуються господарські процеси.	Оперативність реагування, швидке виявлення відхилень і можливість негайного їх усунення.	Менш узгоджена система контролю та можливе зниження його якості через різний рівень кваліфікації персоналу.
Змішана	Поєднання централізованого управління контролем із делегуванням частини функцій на рівень підрозділів.	Баланс між оперативністю та якістю контролю, мінімізація недоліків інших форм, гнучкість системи.	Потребує чіткої координації та розподілу повноважень між рівнями управління.

Джерело: [13-14]

Аналіз форм організації контролю свідчить про те, що кожна з них має свої особливості, переваги та обмеження, а їх вибір залежить від специфіки діяльності підприємства, його розміру та структури управління. Централізований підхід

забезпечує єдність контрольних процедур і високий рівень їх упорядкованості, однак може втрачати оперативність через віддаленість від об'єктів контролю.

Найбільш ефективною в сучасних умовах вважається змішана форма, яка поєднує переваги обох підходів. Вона дозволяє забезпечити як належний рівень контролю, так і оперативність у виявленні та усуненні проблем. Саме тому така форма широко застосовується на середніх і великих підприємствах.

Наступним пропонується навести види контролю (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика видів контролю на підприємстві

Критерій класифікації	Види
Рівень функціонування в економічній системі	теоретичний рівень контролю; глобальний (мегарівень); державний (макрорівень); галузевий або регіональний (мезорівень); рівень підприємства (мікрорівень); індивідуальний (нанорівень)
Цільове призначення та інформаційна база	зовнішній контроль; внутрішній контроль
Сфера господарської діяльності	контроль виробничих процесів; контроль інвестицій; контроль фінансових операцій; інші напрямки діяльності
Час здійснення контролю	контроль у режимі реального часу; оперативний контроль; поточний контроль
Напрями основної діяльності підприємства	контроль виробництва і реалізації продукції; контроль міжнародної діяльності; контроль використання трудових ресурсів; соціальний контроль; екологічний контроль; контроль ресурсів; контроль витрат і собівартості; контроль результативності діяльності; фінансовий контроль
Обсяг охоплення	повний (суцільний); частковий (вибірковий)
Функціональне спрямування	прямий (лінійний); функціональний; операційний
Стадія здійснення контролю	попередній (запобіжний); підсумковий
Рівень технічного забезпечення	ручний; комбінований (з використанням техніки); механізований; автоматизований (із застосуванням сучасних інформаційних технологій)

Джерело: [15-16]

Узагальнення класифікації видів контролю свідчить про його складний і багатовимірний характер. Контроль охоплює різні рівні функціонування економічної системи – від загальнотеоретичного до рівня окремого працівника, що підтверджує його універсальність та значення для управління як на макро-, так і на мікрорівні. Різноманітність підходів до класифікації також демонструє, що внутрішній контроль виконує широкий спектр функцій у межах підприємства. Він

застосовується в усіх сферах господарської діяльності – виробничій, фінансовій, інвестиційній, соціальній та інших, що забезпечує комплексне охоплення діяльності підприємства. Водночас поділ за часовими характеристиками підкреслює його безперервний характер, оскільки контроль здійснюється як до, так і під час та після виконання операцій. Отже, контроль є універсальним інструментом управління, який забезпечує ефективність діяльності підприємства.

В табл. 1.5 наведено методи контролю.

Таблиця 1.5

Характеристика методів контролю на підприємстві

Група методів	Характеристика	Приклади застосування
Загальнонаукові	Базуються на універсальних підходах дослідження та використовуються для пізнання економічних явищ і процесів у діяльності підприємства.	аналіз і синтез, індукція та дедукція, спостереження, експеримент, моделювання
Управлінські методи	Використовуються в процесі керівництва підприємством для впливу на персонал і забезпечення досягнення поставлених цілей.	економічні стимули, адміністративні розпорядження, соціально-психологічні методи
Облікові методи	Забезпечують відображення та контроль господарських операцій у системі бухгалтерського обліку.	інвентаризація, балансовий підхід, касовий облік, сальдові розрахунки
Методи контрольних перевірок	Спрямовані на виявлення відхилень і порушень у діяльності підприємства шляхом перевірки операцій і документів.	порівняння показників, перевірка документів, контрольні вимірювання, вибіркові перевірки
Методи економічного аналізу	Використовуються для оцінки результатів діяльності підприємства та виявлення тенденцій розвитку.	фінансовий аналіз, економіко-математичні моделі, факторний аналіз
Методи ринкових досліджень	Дозволяють оцінити зовнішнє середовище та вплив ринку на діяльність підприємства.	аналіз попиту і пропозиції, дослідження конкурентів, маркетингові дослідження
Документальні методи контролю	Передбачають перевірку правильності оформлення та достовірності первинних документів і звітності.	формальна, арифметична та правова перевірка документів
Фактичні методи контролю	Орієнтовані на перевірку реального стану активів і процесів на підприємстві.	інвентаризація, огляд, контрольні заміри
Методи узагальнення результатів	Спрямовані на обробку результатів контролю та прийняття управлінських рішень.	складання актів, групування порушень, аналітичні таблиці,
Контрольно-ревізійні процедури	Сукупність практичних дій, що забезпечують реалізацію методів контролю в процесі перевірки підприємства.	проведення ревізій, службові розслідування, контроль виконання прийнятих рішень

Джерело: [17-18]

Узагальнення представлених методів контролю свідчить про їх значну різноманітність і комплексний характер застосування в діяльності підприємства. Вони охоплюють як загальнонаукові підходи до пізнання економічних процесів, так і спеціалізовані інструменти, що безпосередньо використовуються у сфері обліку, аналізу та управління [19]. Власне це підтверджує, що контроль базується на міждисциплінарному підході та поєднує елементи різних наук. Важливою особливістю є те, що методи контролю застосовуються комплексно, доповнюючи один одного. Отже, ефективність системи контролю значною мірою залежить від правильного вибору та поєднання різних методів, що дозволяє забезпечити всебічну оцінку діяльності підприємства, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і сприяти досягненню стратегічних цілей [20].

В табл. 1.7 наведено характеристику цифрових технологій в системі контролю світових компаній.

Таблиця 1.7

Характеристика досвіду світових компаній у застосування цифрових технологій в системі контролю

Компанія	Характеристика
Nestlé	Корпорація зі складною міжнародною структурою мала десятки розрізнених інформаційних систем, тому ухвалила рішення перейти на єдину ERP-платформу SAP. Проєкт тривав понад шість років і включав глибоку стандартизацію бізнес-процесів у різних країнах. У підсумку компанія отримала централізоване управління, покращену координацію постачань і суттєве скорочення витрат.
DHL	Лідер світової логістики впровадив хмарну ERP-платформу Oracle Cloud ERP, що дозволило автоматизувати фінанси, кадри та інші ключові процеси в понад 200 країнах. Особливу увагу приділили мобільному доступу до даних і розвиненим аналітичним інструментам, завдяки чому значно зросла швидкість прийняття управлінських рішень.
Siemens, Bosch, BASF	У країнах Європейського Союзу ERP-рішення інтегруються в ширші цифрові програми, зокрема у стратегію «Індустрія 4.0». Компанії використовують модернізовані ERP-платформи, поєднані з технологіями штучного інтелекту, інтернетом речей та аналітикою в реальному часі, що дає змогу оптимізувати виробництво відповідно до галузевих стандартів.
Tesla, Amazon	Американські компанії зазвичай впроваджують ERP через хмарні сервіси та зовнішніх IT-провайдерів. Tesla поєднала ERP-рішення з власною системою аналітики для контролю ланцюгів постачання у режимі реального часу. Amazon використовує ERP як основу для управління великим обсягом логістичних операцій і замовлень, забезпечуючи високу швидкість обробки даних.

Джерело: [21-25]

Отже, аналіз досвіду провідних світових компаній свідчить про вагому роль цифрових технологій у формуванні ефективної системи контролю підприємства. Практика міжнародних корпорацій демонструє, що впровадження ERP-систем, хмарних платформ, технологій штучного інтелекту, аналітики даних та Інтернету речей забезпечує підвищення прозорості бізнес-процесів, централізацію управління та посилення контрольних функцій.

Таким чином, світовий досвід засвідчує, що цифрові технології стають невід'ємною складовою сучасної системи контролю підприємства. Їх застосування сприяє автоматизації контрольних функцій, підвищенню оперативності управління, зниженню ризиків та покращенню ефективності діяльності. Для українських підприємств, зокрема ТОВ «Нова Пошта», використання передових цифрових рішень може стати важливим чинником удосконалення системи контролю, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку в умовах цифровізації економіки.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Нормативно-правове регулювання та сучасні концепції побудови системи контролю

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування системи контролю значною мірою залежить від належного нормативно-правового забезпечення та використання сучасних концептуальних підходів до її побудови. Нормативно-правове регулювання визначає основні вимоги до організації контролю, встановлює правила ведення обліку, складання звітності та забезпечення прозорості діяльності підприємства. Воно охоплює як національне законодавство, так і міжнародні стандарти, що сприяє гармонізації управлінських практик і підвищенню довіри з боку інвесторів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Нормативно-правове регулювання системи контролю на підприємстві

Нормативно-правовий акт	Характеристика
Конституція України	Визначає загальні правові засади функціонування органів влади та контролю в державі
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Регулює ведення обліку, складання звітності та організацію контролю на підприємстві
Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку	Встановлюють правила обліку та опосередковано забезпечують контроль за господарськими операціями
Господарський кодекс України	Визначає правові основи діяльності підприємств і вимоги до органів контролю
Цивільний кодекс України	Регламентує повноваження органів управління щодо здійснення контролю в господарських товариствах
Закон України «Про господарські товариства»	Визначає порядок створення контрольних органів і здійснення контролю в товариствах
Постанова КМУ «Модельний статут ТОВ»	Закріплює типові вимоги до організації управління та контролю в ТОВ
Закон України «Про акціонерні товариства»	Регулює діяльність контрольних органів в акціонерних товариствах
Постанова КМУ «Про спостережну раду»	Визначає функції та повноваження органу контролю в акціонерних товариствах
Кодекс законів про працю України	Встановлює правила контролю за дотриманням трудового законодавства
Кодекс України про адміністративні правопорушення	Передбачає відповідальність за порушення у сфері господарської діяльності

Продовження табл. 2.1	
Національні принципи корпоративного управління	Визначають роль органів контролю та принципи їх функціонування
Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність»	Регламентує проведення аудиту та оцінку ефективності контролю

Джерело: [26-36]

Узагальнення табл. 2.1 свідчить про те, що система контролю в Україні регулюється широким колом законодавчих і підзаконних актів, які охоплюють різні аспекти діяльності підприємства. Вона формується на основі як базових правових документів, що визначають загальні принципи функціонування держави та господарської діяльності, так і спеціалізованих нормативів, які безпосередньо стосуються обліку, аудиту та корпоративного управління. Аналіз показує, що значна частина нормативних актів регламентує організацію контролю через визначення повноважень органів управління, порядку створення контрольних структур та відповідальності за порушення. Водночас важливу роль відіграють стандарти бухгалтерського обліку та аудиту, які забезпечують методичну основу контролю та сприяють підвищенню достовірності фінансової інформації [37].

Також слід відзначити, що нормативно-правове регулювання контролю має міжгалузевий характер, оскільки охоплює фінансову, господарську, трудову та адміністративну сфери. Власне це дозволяє забезпечити комплексний підхід до контролю діяльності підприємства. Разом з тим, така багаторівнева система потребує узгодженості та адаптації до сучасних умов господарювання. Отже, ефективність контролю значною мірою залежить від правильного застосування чинного законодавства, його інтеграції з сучасними управлінськими підходами та здатності підприємства адаптувати нормативні вимоги до власної специфіки діяльності.

Ефективно організований контроль дозволяє не лише виявляти недоліки в діяльності підприємства, а й своєчасно їх усувати. Його результативність визначається здатністю забезпечувати досягнення поставлених цілей і мінімізувати ризики. Оцінка системи контролю є обов'язковою складовою аудиту, оскільки на її

основі визначаються обсяг і характер аудиторських процедур. При цьому внутрішні аудитори виконують не лише контрольну, а й консультативну функцію, допомагаючи керівництву обирати найбільш ефективні підходи до організації контролю.

2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта» та його структури

ТОВ «Нова Пошта» належить до числа найбільш значущих компаній на українському ринку логістичних послуг і посідає провідні позиції у галузі швидкої доставки відправлень. Підприємство забезпечує транспортування різних категорій вантажів і посилок як територією України, так і за її межами, надаючи споживачам різноманітні логістичні послуги та рішення. Розгалужена інфраструктура, що включає мережу відділень, автоматизованих поштоматів і сучасних сортувальних центрів, сприяє швидкому прийманню, обробленню та доставці відправлень у мінімальні строки. Клієнтами компанії є як фізичні особи, так і суб'єкти господарювання різного масштабу – від представників малого бізнесу до великих підприємств і корпорацій. Перелік основних послуг, які надає підприємство, наведено на рисунку 2.1.

Доставка та повернення товару в мережі магазинів - доставляє товар клієнта у будь-які торговельні мережі

Доставка вантажів на піддонах - дозволяє формувати піддони з окремих вантажів або транспортувати сформовані піддони за зниженими тарифами

Доставка автомобільних шин та дисків - пропонує перевезення шин та дисків за зниженими цінами

Зворотнє повернення передбачає повернення документів для відправки відправнику

Експедитування - передбачає зміну типу послуги або адреси доставки вже оформленого вантажу за бажанням замовника відправника

Зберігання вантажів - забезпечує зберігання вантажу у віділенні протягом 1 місяця з дня отримання вантажу, безплатно вантаж може зберігатися 5 робочих днів

Рис. 2.1. Основні послуги ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [39-41]

Підприємство систематично вдосконалює рівень обслуговування клієнтів шляхом впровадження сучасних цифрових інструментів і автоматизованих технологій, які дозволяють оптимізувати та прискорити процеси приймання, оброблення й транспортування відправлень. Одночасно компанія розширює перелік послуг, освоює нові логістичні напрями та зміцнює свою міжнародну діяльність завдяки підключенню нових держав і вдосконаленню механізмів міжнародної доставки.

Вихід на ринки європейських країн став важливим стратегічним кроком, спрямованим на підвищення впізнаваності бренду на міжнародному рівні та розширення джерел прибутку. ТОВ «Нова Пошта» активно розвиває свою діяльність як на внутрішньому ринку, так і за межами України. На сьогодні компанія здійснює діяльність у 16 країнах Європи, серед яких Франція, Велика Британія, Іспанія, Польща, Італія, Австрія, Нідерланди, Чехія, Румунія, Німеччина, Литва, Естонія, Латвія, Словаччина, Угорщина та Молдова. На території цих держав підприємство надає логістичні послуги українській громаді за кордоном, представникам бізнесу та іншим міжнародним користувачам [42].

Серед міжнародних перевезень найбільшу популярність мали відправлення з таких країн, як Китай, США, Польща та Велика Британія. Найчастіше споживачі в Україні замовляли товари категорій одягу, аксесуарів, виробів для облаштування житла, а також продукцію для дітей. Значна частка замовлень здійснювалася через сервіс NP Shopping, використовуючи відомі міжнародні онлайн-майданчики, зокрема Amazon, eBay, Zara, H&M та Nike.

Наступним доцільно проаналізувати ключові фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.2).

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта» у 2023–2025 рр. Чистий дохід від реалізації послуг зріс з 36 468 879 тис. грн до 54 153 003 тис. грн (майже на 48%), що обумовлено розширенням обсягів діяльності та збільшенням попиту на логістичні послуги. Водночас собівартість послуг також зросла через підвищення витрат на транспорт, енергоресурси та оплату праці.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта»
за період 2023-2025рр.

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення	
				2024/2023	2025/2024
Чистий дохід від реалізації робіт, послуг, тис. грн	36468879	44779857	54153 003	8310978	9373146
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	28625037	35284709	42745 978	6659672	7461269
Валовий прибуток, тис. грн	7 843 842	9 495 148	11407 025	1651306	1911877
Адміністративні витрати, тис. грн	2 985 829	4 186 782	4 468 859	1200953	282077
Витрати на збут, тис. грн	856 282	908 227	787 141	51945	-121086
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	3 808 343	4 407 990	5 226 392	599647	818402
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	4438175	2836637	3210348	-1601538	373711
Чистий прибуток, тис. грн	3967156	250331	2610370	-3716825	2360039
Загальна вартість активів, тис. грн	23101706	31585793	33824 079	8484087	2238286
Загальна сума зобовязань, тис. грн.	13594098	19997414	20461582	6403316	464168
Обсяг оборотних коштів, тис. грн	4332452	7037517	8176640	2705065	1139123
Обсяг необоротних активів, тис. грн	18769254	24548276	25647439	5779022	1099163
Власний капітал, тис. грн	9 508 353	11588379	13362 447	2080026	1774068
Чисельність працівників, осіб	26 327	27 509	33 637	1182	6128
Продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн/ос.	1385,23	1627,83	1609,92	242,60	-17,90
Рентабельність власного капіталу, %	41,723	2,160	19,535	-39,56	17,37
Рентабельність активів, %	17,173	0,793	7,717	-16,38	6,92
Рентабельність виготовленої продукції, %	12,219	0,620	5,438	-11,60	4,82
Капіталовіддача реалізованої продукції, %	157,86	141,77	160,10	-16,09	18,33

Джерело: [43], Додаток А

Незважаючи на збільшення витрат, валовий прибуток підприємства зріс з 7 843 842 тис. грн до 11 407 025 тис. грн, а операційний прибуток – з 3 808 343 тис. грн до 5 226 392 тис. грн. Після суттєвого зниження чистого прибутку у 2024 р. до 250 331 тис. грн, у 2025 р. він зріс до 2 610 370 тис. грн, що свідчить про покращення

фінансових результатів діяльності. Загальна вартість активів збільшилася з 23 101 706 тис. грн до 33 824 079 тис. грн, а власний капітал – з 9 508 353 тис. грн до 13 362 447 тис. грн, що характеризує зміцнення фінансової стійкості підприємства. Показники рентабельності у 2024 р. знизилися, проте у 2025 р. продемонстрували відновлення, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Загалом результати аналізу підтверджують стабільний розвиток ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг України.

Організаційно-комунікаційну модель управління підприємства подано на рисунку 2.2.

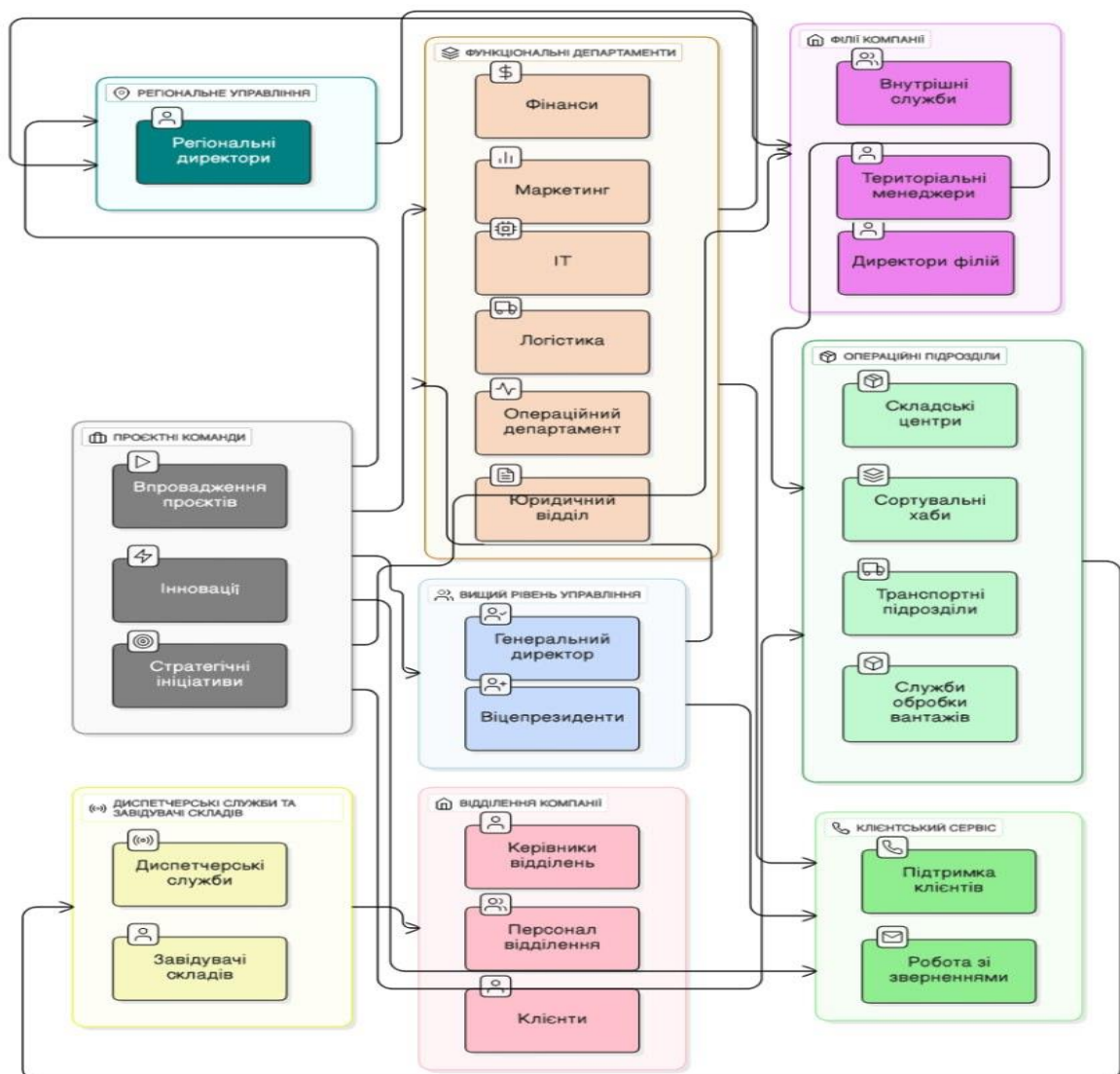


Рис. 2.2. Організаційно-комунікаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: зроблено автором за допомогою Eraser

Система управління ТОВ «Нова Пошта» побудована за ієрархічним принципом і передбачає чіткий розподіл повноважень між стратегічним рівнем управління, функціональними підрозділами, регіональними структурами та мережею відділень. Така організаційна модель сприяє узгодженості управлінських рішень, оперативності їх реалізації та ефективній координації логістичних процесів. Завдяки налагодженим внутрішнім комунікаціям компанія здатна швидко реагувати на запити клієнтів і підтримувати стабільний рівень якості обслуговування.

2.3. Оцінка системи контроль підприємства та впроваджуваних технологій

Контрольне середовище в компанії формується завдяки чітко вибудованій організаційній структурі управління, яка має ієрархічний характер і передбачає розподіл повноважень між різними рівнями – від стратегічного керівництва до регіональних підрозділів і відділень. Така структура забезпечує ефективну координацію діяльності, підвищує дисципліну виконання управлінських рішень і сприяє формуванню відповідального ставлення персоналу до виконання своїх обов'язків. Важливим елементом контрольного середовища є також корпоративна культура, орієнтована на якість обслуговування клієнтів, інноваційність та постійне вдосконалення бізнес-процесів. Активне впровадження цифрових технологій і автоматизації, зокрема використання ERP-системи UGLA, сприяє підвищенню прозорості управління та ефективності внутрішнього контролю.

В табл. 2.3. наведено характеристику функціональних модулів ERP-системи UGLA.

Аналіз функціональних модулів ERP-системи UGLA свідчить про її комплексний характер і важливу роль у забезпеченні ефективного внутрішнього контролю діяльності ТОВ «Нова Пошта». Кожен модуль виконує окремі функції, проте всі вони інтегровані між собою, що дозволяє створити єдину інформаційну систему управління та контролю.

Таблиця 2.3

Характеристика функціональних модулів ERP-системи UGLA в контексті контролю ТОВ «Нова Пошта»

Модуль	Основне призначення	Коротка характеристика
Фінансовий	Облік і контроль фінансів	Автоматизує бухгалтерський та управлінський облік, формування документів, податків і звітності; інтегрується з банками для швидкої обробки платежів.
HR / Управління персоналом	Кадрові процеси та зарплата	Охоплює оформлення співробітників, табелювання, нарахування зарплати; пов'язаний із фінансами для уникнення дублювання даних.
Запаси та логістика	Контроль товарів і запасів	Відстежує рух товарів, оптимізує складські залишки, планує закупівлі; зменшує ризики дефіциту чи надлишків.
Виробництво	Планування та контроль виробництва	Дозволяє формувати виробничі плани, стежити за виконанням замовлень і собівартістю; виявляє затримки та перевитрати.
CRM	Управління клієнтами та продажами	Зберігає історію взаємодії, допомагає супроводжувати угоди та виконання замовлень; підвищує рівень клієнтського сервісу.
Аналітика (BI)	Звіти та прийняття рішень	Формує аналітичні панелі й звіти на основі даних усіх модулів; дає змогу оцінювати ефективність бізнесу.

Джерело: [44]

Фінансовий модуль забезпечує прозорість грошових потоків і підвищує достовірність облікових даних, що є основою для контролю фінансової діяльності підприємства. Водночас модуль управління персоналом дозволяє ефективно контролювати кадрові процеси, оптимізувати витрати на оплату праці та уникати помилок завдяки автоматизації розрахунків і інтеграції з фінансовими даними. Модуль управління запасами та логістикою має ключове значення для компанії, оскільки дозволяє відстежувати рух товарів і забезпечує оптимальний рівень запасів, що мінімізує ризики втрат або перебоїв у діяльності. У свою чергу, модуль виробництва сприяє контролю виконання операційних процесів, дозволяє виявляти відхилення від планових показників і запобігати перевитратам ресурсів.

CRM-модуль забезпечує контроль за взаємодією з клієнтами, підвищує якість обслуговування та дозволяє аналізувати ефективність продажів. Особливе значення має аналітичний модуль, який узагальнює інформацію з усіх систем і формує звітність для прийняття управлінських рішень, що значно підвищує

обґрунтованість контролю. Отже, використання ERP-системи UGLA дозволяє ТОВ «Нова Пошта» реалізувати інтегровану систему внутрішнього контролю, що охоплює всі ключові бізнес-процеси, забезпечує своєчасне виявлення відхилень і сприяє підвищенню ефективності управління підприємством.

Оцінка ризиків у діяльності ТОВ «Нова Пошта» здійснюється з урахуванням специфіки логістичної галузі, яка характеризується високою динамічністю та залежністю від зовнішніх факторів. Карта ризиків компанії наведена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Карта ризиків в ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором

Узагальнення карти ризиків показує, що діяльність Нова Пошта найбільше залежить від зовнішніх факторів. Найкритичнішими є воєнні ризики та зростання цін на паливо, оскільки вони мають найбільший вплив на витрати та стабільність логістичних процесів. Також суттєвими залишаються логістичні та кадрові ризики, які впливають на безперервність роботи компанії. Інші ризики, такі як фінансові, технологічні та конкурентні, мають середній рівень впливу, але в сукупності можуть погіршувати результати діяльності. Отже, підприємству необхідно зосередитися на управлінні ключовими зовнішніми загрозами та підвищенні гнучкості внутрішніх процесів для забезпечення стабільного функціонування.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ТОВ «НОВА ПОШТА» В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Аналіз контрольних функцій доцільно здійснювати на основі фінансово-економічних показників, результативності діяльності, рівня витрат, прибутковості, а також здатності підприємства адаптуватися до змін. У період 2023–2025 рр. діяльність компанії характеризувалася як зростанням обсягів перевезень і доходів, так і впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану та підвищення витрат, що обумовлює необхідність комплексної оцінки ефективності контрольних функцій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка ефективності контрольних функцій ТОВ «Нова Пошта» у 2023–2025 рр.

Показник	План 2023	Факт 2023	План 2024	Факт 2024	План 2025	Факт 2025	Відхилення в 2025	Оцінка контролю
Чистий дохід, млн грн	35000	36468	42000	44780	50000	54153	4 153	Висока
Собівартість, млн грн	27500	28625	33000	35285	40000	42746	2 746	Середня
Валовий прибуток, млн грн	7 500	7 844	9 000	9 495	10000	11407	1 407	Висока
Операційний прибуток, млн грн	3 500	3 808	4 200	4 408	5 000	5 226	226	Висока
Чистий прибуток, млн грн	3 800	3 967	3 500	250	2 800	2 610	-190	Низька–середня
Рентабельність активів, %	15	17,17	10	0,79	8	7,72	-0,28	Середня
Рентабельність капіталу, %	40	41,72	20	2,16	18	19,54	1,54	Середня
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1350	1385	1550	1628	1650	1610	-40	Висока
Активи, млн грн	22000	23102	30000	31586	33000	33824	824	Висока
Власний капітал, млн грн	9 000	9 508	11000	11588	13000	13362	362	Висока

Джерело: сформовано автором

Узагальнюючи табл. 3.1, можна зробити висновок, що система контролю в Нова Пошта загалом є ефективною та забезпечує стабільний розвиток підприємства. Власне це підтверджується перевищенням планових показників за доходами, активами, прибутком від операційної діяльності та продуктивністю праці. Водночас наявність відхилень, зокрема різке зниження чистого прибутку у 2024 р., свідчить про вплив зовнішніх факторів і певні недоліки у контролі витрат, що потребують подальшого вдосконалення. Позитивною є тенденція відновлення ключових фінансових показників у 2025 році, що вказує на здатність системи контролю адаптуватися до складних умов та забезпечувати стабілізацію діяльності, що свідчить про наявність ефективних механізмів моніторингу, аналізу та коригування управлінських рішень.

Важливу роль у підвищенні ефективності системи контролю відіграє впровадження ERP-системи UGLA, яка забезпечує інтеграцію всіх бізнес-процесів підприємства в єдину інформаційну систему. Отже, поєднання ефективної системи внутрішнього контролю з сучасними цифровими інструментами, зокрема ERP-системою UGLA, забезпечує підвищення прозорості діяльності, оптимізацію витрат і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

У сучасних умовах цифровізації економіки та посилення конкурентного середовища ефективність системи контролю підприємства значною мірою визначає рівень його стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності. Для компаній логістичної сфери, зокрема ТОВ «Нова Пошта», питання удосконалення контрольних механізмів набуває особливого значення, оскільки діяльність підприємства пов'язана з великим обсягом операцій, складною мережею бізнес-процесів, високими вимогами до швидкості обслуговування клієнтів та необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

В табл. 3.2 наведено характеристику «вузьких місць» у бізнес-процесах ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 3.2

Характеристика «вузьких місць» у бізнес-процесах ТОВ «Нова Пошта»

Проблемна зона	Суть проблеми	Наслідки для діяльності	Рекомендації щодо усунення
Кадрове забезпечення	Нестача працівників у зв'язку з міграцією населення та мобілізацією в умовах війни	Перевантаження персоналу, зниження якості обслуговування, затримки в роботі відділень	Оптимізація графіків роботи, впровадження гнучкого робочого часу, залучення часткової зайнятості
Рівень цифровізації у відділеннях	Недостатнє впровадження автоматизованих сервісів обслуговування	Черги у відділеннях, збільшення часу обслуговування, залежність від людського фактора	Встановлення кас самообслуговування, розвиток поштоматів і мобільних сервісів
Залежність від персоналу	Значна частина операцій виконується вручну або за участю працівників	Втрата коштів через неефективність, людські помилки, обмеження масштабування	Автоматизація процесів, мінімізація ручних операцій, впровадження цифрових рішень
Операційна ефективність відділень	Нерівномірне навантаження на відділення в різний час	Пікові перевантаження та простої в інші періоди	Оптимізація розкладу роботи, аналіз потоку клієнтів за допомогою аналітики
Фінансові втрати	Неефективне використання трудових ресурсів і часу обслуговування	Зростання витрат, зниження прибутковості	Впровадження автоматизованих систем контролю та управління витратами

Джерело: сформовано автором

Основні «вузькі місця» ТОВ «Нова Пошта» пов'язані з кадровими проблемами та недостатнім рівнем цифровізації процесів обслуговування. Для їх усунення доцільно зменшити залежність від людських ресурсів шляхом автоматизації, впровадження кас самообслуговування та гнучких форматів роботи персоналу, що дозволить підвищити ефективність діяльності та зменшити витрати. На рис. 3.1. представлено приклад впливу використання кас самообслуговування на ефективність роботи одного відділення.

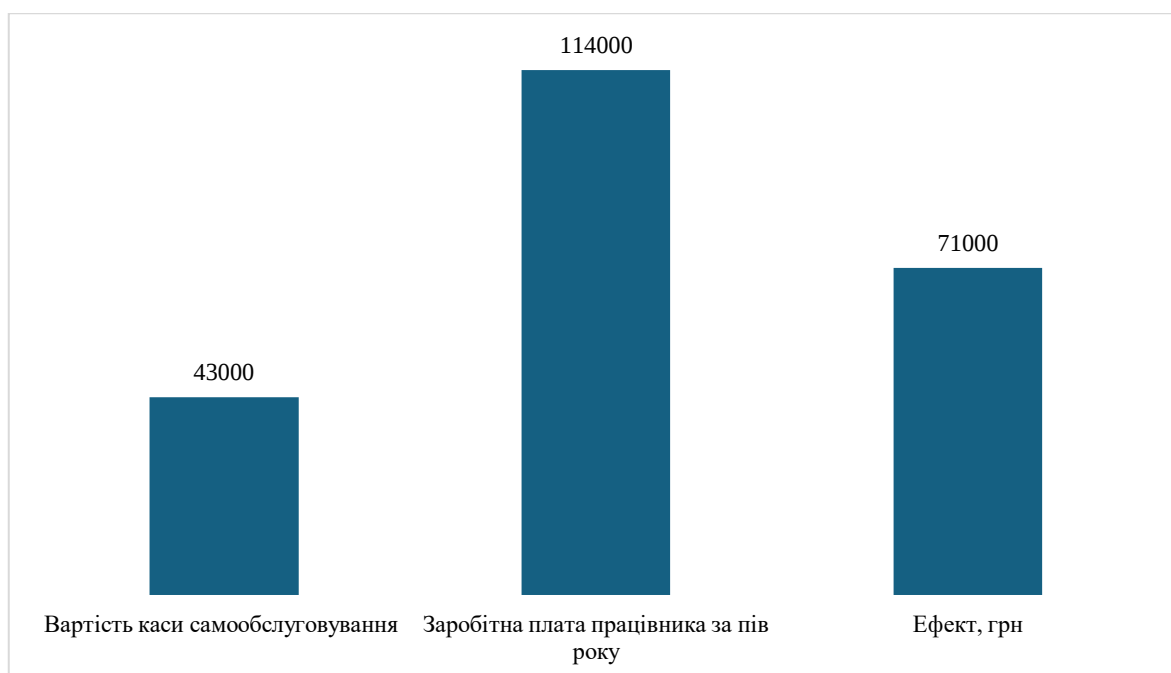


Рис. 3.1 Ефект від впровадження каси самообслуговування на основі штучного інтелекту в одному з відділень ТОВ «Нова Пошта», грн.

Джерело: зроблено автором

За результатами проведених розрахунків встановлено, що впровадження кас самообслуговування із застосуванням технологій штучного інтелекту забезпечує одному відділенню ТОВ «Нова Пошта» прогнозований економічний ефект у розмірі близько 71 тис. грн протягом шести місяців. Разом із тим масштабування цього рішення на всю мережу франчайзингових відділень доцільно здійснювати поетапно. Насамперед рекомендується реалізувати пілотний проєкт в одному відділенні терміном шість місяців, оцінити результати його функціонування, проаналізувати рівень адаптації клієнтів до нового формату обслуговування та врахувати отримані відгуки. Такий підхід є актуальним в умовах дефіциту трудових ресурсів і складної економічної ситуації, що склалася в Україні внаслідок воєнних дій.

Проведений аналіз також засвідчив ефективність впровадження гнучкого режиму роботи персоналу. Застосування такого підходу дає змогу скоротити непродуктивні витрати робочого часу приблизно на одну годину на кожного працівника, що відповідає середній економії близько 75 грн на одного

співробітника. На підставі отриманих результатів на рис. 3.2 наведено прогноз економічного ефекту для ТОВ «Нова Пошта» у разі переведення всього персоналу на гнучкий графік роботи до кінця 2026 року.

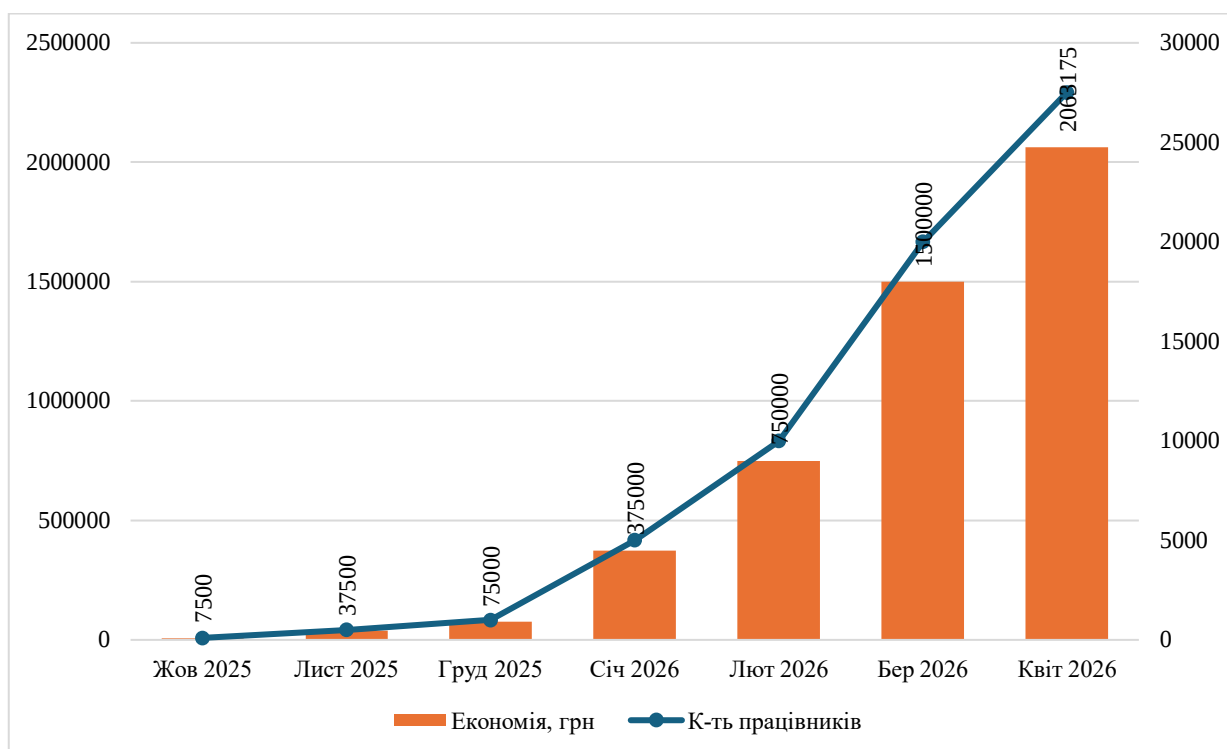


Рис. 3.2 Динаміка економії від переведення працівників ТОВ «Нова Пошта» на гнучкий робочий графік

Джерело: зроблено автором

Отже, впровадження гнучкого режиму роботи створює для ТОВ «Нова Пошта» передумови для отримання прогнозованого економічного ефекту в розмірі близько 4,8 млн грн. Вивільнені фінансові ресурси можуть бути використані для реалізації стратегічних напрямів розвитку компанії, зокрема розширення міжнародної присутності та відкриття нових франчайзингових відділень у США. Крім того, застосування гнучких графіків праці сприятиме підвищенню ефективності використання робочого часу персоналу, зростанню продуктивності праці та скороченню операційних витрат. У результаті підприємство зможе досягти додаткової економії ресурсів і підвищити фінансову результативність без здійснення значних капіталовкладень.

ВИСНОВКИ

Досліджено еволюцію поглядів, сутність та значення контролю в системі управління підприємством. Встановлено, що контроль є однією з основних функцій менеджменту, яка забезпечує зворотний зв'язок між запланованими цілями та фактичними результатами діяльності. Він дає змогу своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ефективність управлінських рішень, забезпечувати раціональне використання ресурсів і попереджати можливі ризики. Отже, контроль виступає не лише інструментом перевірки, а й важливим механізмом забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Охарактеризовано основні види, форми та методи контролю на підприємстві. З'ясовано, що контроль має складну класифікацію та може здійснюватися за різними критеріями: за часом проведення, обсягом охоплення, сферою діяльності, рівнем технічного забезпечення та функціональним призначенням. Найбільш ефективною формою в сучасних умовах є змішана система контролю, яка поєднує централізоване управління з оперативністю контролю на рівні підрозділів. Також встановлено, що використання різних методів контролю дозволяє комплексно оцінювати діяльність підприємства та підвищувати якість управлінських рішень.

Розглянуто нормативно-правове регулювання та сучасні концепції побудови системи контролю. Визначено, що організація контролю на підприємстві ґрунтується на положеннях чинного законодавства України, нормативних актах у сфері бухгалтерського обліку, аудиту, корпоративного управління та трудових відносин. Нормативно-правова база створює необхідні умови для прозорості діяльності підприємства, достовірності звітності та відповідальності за прийняті управлінські рішення. Водночас сучасні концепції контролю орієнтуються на цифровізацію, автоматизацію та ризик-орієнтований підхід.

Надано організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Нова Пошта» та його структури. Встановлено, що підприємство є одним із лідерів логістичного ринку України, має розгалужену мережу відділень, поштоматів і сортувальних центрів, а також активно розвиває міжнародну діяльність. Аналіз

фінансово-економічних показників за 2023–2025 рр. показав зростання доходів, активів, власного капіталу та чисельності персоналу. Попри збільшення витрат і зниження прибутковості у 2024 р., у 2025 р. підприємство продемонструвало відновлення фінансових результатів, що свідчить про його стійкість і конкурентоспроможність.

Проведено оцінку системи контролю підприємства та впроваджуваних технологій. З'ясовано, що контрольне середовище ТОВ «Нова Пошта» формується на основі чіткої організаційної структури, розподілу повноважень, корпоративної культури та активного використання цифрових інструментів. Особливе значення має ERP-система UGLA, яка інтегрує фінансові, кадрові, логістичні, виробничі, клієнтські та аналітичні процеси в єдину інформаційну систему. Це сприяє підвищенню прозорості управління, своєчасному виявленню відхилень, контролю витрат і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Обґрунтовано рекомендації та перспективні напрями удосконалення системи контролю ТОВ «Нова Пошта» в контексті цифровізації. Встановлено, що основними проблемами підприємства залишаються кадровий дефіцит, нерівномірне навантаження на відділення, залежність окремих процесів від людського фактора та потреба у подальшій автоматизації обслуговування. Запропоновано впровадження кас самообслуговування на основі штучного інтелекту, розширення використання цифрових сервісів і перехід на гнучкі графіки роботи персоналу. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність контролю, скоротити витрати, оптимізувати робочий час і забезпечити подальший розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гевчук А. Внутрішній контроль обліку розрахункових операцій на підприємстві. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 2 (54). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-72-79> (дата звернення 24.06.2026)
2. Даценко Г. Основні інструменти забезпечення внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту у підвищенні фінансової безпеки підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 3 (108). С. 99–104. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/22.pdf (дата звернення 24.06.2026)
3. Замула І. В., Танасієва М. М. Внутрішній контроль : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2021. 336 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7959/Замула.pdf> (дата звернення 24.06.2026)
4. Михалків А., Косташ Т. Внутрішній контроль процесу господарювання: проблеми організації. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 61–65. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/13.pdf (дата звернення 24.06.2026)
5. Мулик Я. Методичні та організаційні підходи до системи внутрішнього контролю на підприємстві. Агросвіт. 2020. № 17–18. С. 28–38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.17-18.28> (дата звернення 24.06.2026)
6. Савченко Р., Савченко Н., Дем'янюк І. Внутрішній контроль: проблеми та перспективи. Ефективна економіка. 2019. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.51> (дата звернення 24.06.2026)
7. Чубай В., Грицеляк О. Оцінювання системи внутрішнього контролю підприємства в процесі аудиту фінансової звітності: механізм, критерії, проблеми та способи їх усунення. Молодий вчений. 2021. № 9 (97). С. 66–72. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-15> (дата звернення 24.06.2026)
8. Зрибнєва І. Вироблення рішень щодо формування конкурентного потенціалу суб'єктів інноваційного підприємництва. Інтелект XXI. 2020. № 5. С.

150–155. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_5/31.pdf (дата звернення 24.06.2026)

9. Петрицька О. Організація внутрішнього аудиту на підприємствах. Приазовський економічний вісник. 2019. № 5 (16). С. 356–359. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-61> (дата звернення 24.06.2026)

10. Воронко, Р., Марценюк, Р., & Чік, М. (2024). СУТНІСТЬ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ТА ПИТАННЯ ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З ПРОКАТУ МАЙНА. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-43> (дата звернення 24.06.2026)

11. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Дніпро: Арт-Прес, 2023, – 352 с.

12. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Саніна О. Р. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 240 с.

13. Бутинець Т.А. Розвиток науки господарського контролю: проблеми теорії, методології, практики: монографія. Житомир : ЖДТУ, 2011. 772 с.

14. Мазаракі А. А., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2020. 846 с.

15. Воронко Р.М., Басіста І.А. Тракткування внутрішнього контролю та проблеми його застосування на підприємствах. *Зб. наук. праць Луцького національного технічного університету “Економічні науки”*. Луцьк, 2013. Вип. 10 (37). Ч. 3. 530 с. С. 139-146.

16. Коблянська І.О., Сіренко А.А., Коблянська Г.Ю. Методика і організація обліку та внутрішнього контролю запасів підприємства в системі управління активами. *Modern Economics*. 2018. № 7. С. 85-97.

17. Пітерс С. Парадокс Шимпанзе. Менеджмент розуму. Київ: Book Chef, 2020. 423 с.

18. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXIV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 27 квіт. 2023 р. Одеса : Одеська політехніка. 2023. 235 с

19. Пристемський, О. (2024). Автоматизація та вплив інформаційних технологій на ведення обліку та контролю підприємства. *Scientific Collection «InterConf+»*, (43(193), 76–82. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2024.008> (дата звернення 24.06.2026)

20. Пристемський О.С., Пашинний А.В. Вплив сучасних інформаційних технологій на ефективність управління підприємством. «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали шостої міжнар. наук.–практ. конф., 28-29 вересня 2023 р. відпов. за випуск д.е.н., проф. Кузнецова І. О. Одеса. С.306

21. Себро О., Пристемський О.С. Використання комп'ютерних технологій для ведення обліку на підприємстві. Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (Кременчук, 27-28 листопада 2023 року). Кременчук, КрНУ, 2023. С. 605-608

22. Amazon Web Services. Cloud ERP Solutions Overview, URL: <https://aws.amazon.com/solutions/erp/> (дата звернення 24.06.2026)

23. Gartner. Magic Quadrant for Cloud ERP for Product-Centric Enterprises, URL: <https://www.gartner.com> (дата звернення 24.06.2026)

24. Nestlé. SAP Implementation Success Story, URL: <https://www.nestle.com> (дата звернення 24.06.2026)

25. DHL. Digital Transformation with Oracle ERP Cloud, URL: <https://www.dhl.com> (дата звернення 24.06.2026)

26. Конституція України від 28.06.1996 р. № 234 К / 96 ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 24.06.2026)

27. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення 24.06.2026)

28. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/> (дата звернення 24.06.2026)

29. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 24.06.2026)

30. Постанова Кабінету Міністрів України «Модельний статут товариства з обмеженою відповідальністю» від 27 березня 2019 р. N 367. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2019-%D0%BF#n37> (дата звернення 24.06.2026)

31. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р. № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення 24.06.2026)

32. Закон України “Про акціонерні товариства” 17.09.2008 р. № 514/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення 24.06.2026)

33. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про спостережну раду» від 19 липня 1993 р. N 556. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/556-93-%D0%BF#Text> (дата звернення 24.06.2026)

34. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 24.06.2026)

35. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 р. №8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення 24.06.2026)

36. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення 24.06.2026)

37. Принципи корпоративного управління, затверджені Державною комісією з цінних паперів і фондового ринку № 955 від 22. 07. 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text> (дата звернення 24.06.2026)

38. Разборська О. О., Чопляк І. А. Внутрішній контроль як модель дослідження кругообігу капіталу підприємств. *Финанси, учет и банки*. № 1 (21). 2016. С.162-171

39. Нова пошта. *YouControl* сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/ (дата звернення 24.06.2026)
40. Код ЄДРПОУ 31316718. ТОВ «НОВА ПОШТА» Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення 24.06.2026)
41. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА» #31316718Clarity Project. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/31316718> (дата звернення 24.06.2026)
42. Нова Пошта (2025). Нова пошта у світі. URL: <https://novapost.com/uk-ua/about/international> (дата звернення 24.06.2026)
43. Нова Пошта. (2025). Для інвесторів. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/> (дата звернення 24.06.2026)
44. UGLA. ERP-платформа для бізнесу, URL: <https://ugla.ua> (дата звернення 24.06.2026)

ДОДАТОК

Додаток А



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

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"
Територія: Київська
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту
Середня кількість працівників: 27 509
Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

Коди		
2025	01	01
31316718		
8036100000		
240		
52.29		

V

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001				
Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	63 849	78 381
первісна вартість		1001	235 471	274 050
накопичена амортизація		1002	(171 622)	(195 669)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	2 765 733	2 230 261
Основні засоби	15	1010	9 327 238	14 269 099
первісна вартість		1011	13 852 844	20 300 793
знос		1012	(4 525 606)	(6 031 694)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	6 297 444	7 445 582
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	157 041	224 993
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	157 949	299 960
Усього за розділом I		1095	18 769 254	24 548 276



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

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	9 476 353	11 556 424
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	9 508 308	11 588 379
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 912 643	5 074 709
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	3 424 357	4 151 093
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	5 337 000	9 225 802
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	20 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	3 393 971	5 179 333
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 857 488	2 019 060
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	655 332	1 004 547
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	113 522	256 879
розрахунками зі страхування		1625	85 122	121 389
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	595 758	728 202
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	64 885	111 013
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	883 928	896 791



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	695 705	682 720
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	24 209	8 557
Усього за розділом III		1695	8 256 398	10 771 612
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	23 101 706	31 585 793

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 27 березня 2025 року.

Бульба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

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



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

Коди		
2025	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2024 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	44 779 857	36 468 879
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(35 284 709)	(28 625 037)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	9 495 148	7 843 842
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	785 654	581 274
у тому числі:				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(4 209 338)	(2 985 829)
Витрати на збут	9	2150	(908 227)	(856 282)
Інші операційні витрати	10	2180	(755 247)	(774 662)
у тому числі:				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	4 407 990	3 808 343



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 953 039	2 706 514
Інші доходи		2240	-	29 003
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(2 034 444)	(1 248 217)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(2 489 948)	(857 468)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 836 637	4 438 175
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(336 306)	(471 019)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 500 331	3 967 156
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 500 331	3 967 156



III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 647 314	3 522 561
Витрати на оплату праці		2505	10 085 098	8 491 614
Відрахування на соціальні заходи		2510	2 036 899	1 724 662
Амортизація		2515	2 983 431	2 317 382
Інші операційні витрати		2520	23 404 779	17 185 591
Разом		2550	41 157 521	33 241 810

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Бульба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

