



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Коваленко Руслан Ігорович

ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-
професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, викладач Брятко А.А

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент Дахно Г.О.

Миколаїв 2026

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти: бакалавр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Дранус Л.С.

“ ____ ” _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Коваленко Руслан Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Планування та контроль доходів підприємства» керівник кваліфікаційної роботи канд. екон. наук, викладач Брятко А.А

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” _____

2. Строк подання студентом дипломної роботи _____

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: фінансова та бухгалтерська звітність підприємства, статистичні дані, нормативно-законодавче забезпечення, науково-практичні та теоретико-методичні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методичні основи планування та контролю доходів підприємства. 2. Аналіз стану планування та контролю доходів на АТ «Укрпошта. 3. Удосконалення планування та контролю доходів АТ «Укрпошта».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Схема системи контролю доходів підприємства; 2. Організаційна структура АТ «Укрпошта»; 3. Динаміка основних фінансових показників АТ «Укрпошта» у 2022–2025 рр., тис. грн; 4. Динаміка та структура витрат АТ «Укрпошта за 2022-2025 рр., тис. грн; 5. Динаміка доходів від реалізації АТ «Укрпошта» у 2022–2025 рр., тис. грн..

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	19.11.2025	Виконано
2	Підготовка дослідницької пропозиції	24.11.2025	Виконано
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	10.12.2025	Виконано
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	12.01.2026	Виконано
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу	05.02.2026	Виконано
6	Написання вступу та розділу 1	25.02.2026	Виконано
7	Написання розділу 2	23.03.2026	Виконано
8	Написання розділу 3	15.04.2026	Виконано
9	Підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)	20.05.2026	Виконано
10	Оформлення кваліфікаційної роботи та підготовка її до захисту	24.06.2026	Виконано

Студент _____

Коваленко Р.І.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Брятко А.А

АНОТАЦІЯ

Коваленко Р.І. Планування та контроль доходів підприємства – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено узагальненню теоретичних, методологічних основ планування та контролю доходів підприємства, проведенню емпіричного аналізу та розробці пропозицій щодо підвищення ефективності управління доходами підприємства.

В роботі узагальнено теоретичні основи формування доходів підприємства. Обґрунтовано методичні підходи до планування доходів та організації їх контролю. Проведено емпіричний аналіз стану планування та контролю доходів на прикладі АТ «Укрпошта». Узагальнено результати дослідження та розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності планування і контролю доходів підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування доходів підприємства. Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи та практичні аспекти планування і контролю доходів підприємства.

Ключові слова: доходи підприємства, планування доходів, контроль доходів, фінансове управління, ефективність діяльності, АТ «Укрпошта».

ANNOTATION

Kovalenko R.I. Planning and Control of Enterprise Income – Manuscript.

Qualification work for obtaining the educational and qualification level of a bachelor's degree in specialty 073 "Management" – Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, 2026.

The qualification work is devoted to the generalization of theoretical and methodological foundations of planning and control of enterprise income, empirical

analysis and development of proposals to improve the efficiency of income management.

The paper summarizes the theoretical foundations of enterprise income formation. The methodological approaches to income planning and control organization are substantiated. An empirical analysis of the state of planning and control of income on the example of JSC "Ukrposhta" has been conducted. The results of the research are summarized and proposals for improving the efficiency of income planning and control are developed.

The object of study is the process of enterprise income formation. The subject of research is the theoretical and methodological foundations and practical aspects of planning and control of enterprise income.

Key words: enterprise income, income planning, income control, financial management, efficiency, JSC "Ukrposhta".

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Економічна сутність доходів підприємства та їх класифікація	10
1.2. Методичні підходи до планування доходів підприємства	14
1.3. Система контролю доходів підприємства та її основні елементи	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ДОХОДІВ НА АТ «УКРПОШТА».....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта»	26
2.2. Аналіз формування та динаміки доходів підприємства	33
2.3. Оцінка ефективності планування та контролю доходів підприємства ..	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ДОХОДІВ АТ «УКРПОШТА».....	47
3.1. Узагальнення результатів дослідження та виявлення проблем у системі управління доходами	47
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення планування доходів підприємства	52
3.3. Напрями підвищення ефективності контролю доходів підприємства ..	56
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням конкуренції та впливом зовнішніх факторів, особливого значення набуває ефективне управління фінансовими результатами підприємства. Однією з ключових складових такого управління є планування та контроль доходів, які визначають можливості розвитку підприємства, його фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

Для підприємств сфери поштово-логістичних послуг, зокрема АТ «Укрпошта», дана проблема є ще більш актуальною, оскільки їх діяльність поєднує комерційну та соціальну складові. З одного боку, підприємство повинно забезпечувати доступність послуг для населення, а з іншого — досягати фінансової ефективності в умовах обмежених ресурсів і високого рівня витрат. У таких умовах вдосконалення системи планування та контролю доходів виступає важливим чинником підвищення результативності діяльності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів планування і контролю доходів підприємства, а також розробка рекомендацій щодо підвищення їх ефективності на прикладі АТ «Укрпошта».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити економічну сутність доходів підприємства та їх класифікацію;
- розглянути методичні підходи до планування доходів;
- проаналізувати систему контролю доходів підприємства та її елементи;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Укрпошта»;
- здійснити аналіз формування та динаміки доходів підприємства;
- оцінити ефективність планування та контролю доходів;
- виявити основні проблеми у системі управління доходами;
- розробити заходи щодо вдосконалення планування доходів;

– обґрунтувати напрями підвищення ефективності контролю доходів підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування доходів підприємства в умовах сучасного господарювання. Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів планування та контролю доходів підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, вибір яких зумовлений метою та поставленими завданнями дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовувалися для дослідження економічної сутності доходів підприємства, узагальнення наукових підходів до їх трактування, систематизації класифікаційних ознак доходів, а також вивчення теоретичних засад планування та контролю доходів. Метод порівняння використовувався під час аналізу фінансово-економічних показників АТ «Укрпошта» з метою виявлення змін у динаміці доходів, витрат, фінансових результатів та оцінки ефективності функціонування підприємства. Економіко-статистичні методи були використані для обробки та узагальнення даних фінансової звітності підприємства, аналізу тенденцій формування доходів, визначення їх структури та оцінювання динаміки основних показників діяльності. Метод групування застосовувався для систематизації видів доходів, класифікації підходів до їх планування та виділення ключових елементів системи контролю. За допомогою системного підходу досліджено взаємозв'язок процесів планування і контролю доходів як взаємодоповнюючих складових єдиної системи управління доходами підприємства, а також виявлено проблемні аспекти її функціонування на АТ «Укрпошта». Крім того, метод узагальнення використовувався під час формулювання висновків за результатами проведеного дослідження та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення планування і контролю доходів підприємства. Графічний і табличний методи застосовувалися для наочного представлення результатів аналізу, побудови схем, рисунків і таблиць, що забезпечило підвищення

інформативності дослідження та полегшило інтерпретацію отриманих результатів.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління доходами підприємства, фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2022–2025 роки, річні звіти підприємства, а також аналітичні матеріали та статистичні дані.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних заходів щодо вдосконалення планування та контролю доходів АТ «Укрпошта». Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення точності прогнозування доходів, посилення аналітичної складової управління, впровадження сучасних інструментів контролю та інтеграцію фінансових і операційних показників. Окремі положення та пропозиції можуть бути використані керівництвом підприємства у процесі прийняття управлінських рішень з метою підвищення ефективності діяльності та досягнення стабільного фінансового результату.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність доходів підприємства та їх класифікація

У сучасних умовах господарювання доходи підприємства виступають однією з ключових економічних категорій, що визначає результати його діяльності та можливості подальшого розвитку. Саме через формування та динаміку доходів відображається ефективність використання ресурсів, конкурентоспроможність підприємства та його фінансова стійкість. Водночас слід зазначити, що поняття доходу не є однозначним і в економічній літературі трактується по-різному залежно від підходу дослідників та сфери застосування.

У загальному вигляді доходи підприємства можна розглядати як сукупність економічних вигід, що виникають у процесі його діяльності та проявляються у формі надходження активів або зменшення зобов'язань. Такий підхід узгоджується з положеннями національних стандартів бухгалтерського обліку, відповідно до яких дохід визначається як збільшення економічних вигід, що призводить до зростання власного капіталу (за винятком внесків власників) [40]. Водночас у наукових працях дохід часто ототожнюється з грошовими надходженнями від реалізації продукції, виконання робіт або надання послуг, що дещо звужує зміст цього поняття [20].

Аналіз наукових джерел свідчить, що існує кілька підходів до трактування сутності доходу. Частина дослідників розглядає його як фінансовий потік, тобто реальні грошові надходження, які забезпечують платоспроможність підприємства. Інші акцентують увагу на тому, що дохід є показником економічної ефективності, оскільки відображає здатність підприємства генерувати результати від використання ресурсів. Окремо виділяється підхід, у межах якого дохід розглядається як складова фінансового результату та база для формування прибутку [21]. Така різноманітність

підходів пояснюється тим, що дохід виконує одночасно кілька функцій і має як обліковий, так і управлінський зміст.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення економічної сутності доходів підприємства

Підхід	Сутність визначення доходу	Переваги підходу	Обмеження
Грошовий	Дохід як сукупність грошових надходжень від реалізації продукції, робіт, послуг	Простота розуміння, практичність	Звужує зміст доходу лише до грошових потоків
Обліковий	Дохід як збільшення економічних вигід через надходження активів або зменшення зобов'язань	Відповідає стандартам обліку, універсальність	Менш орієнтований на управлінські потреби
Економічний	Дохід як результат ефективного використання ресурсів підприємства	Відображає ефективність діяльності	Складність кількісної оцінки
Фінансовий	Дохід як база формування прибутку та фінансового результату	Дає змогу оцінити результат діяльності	Не розкриває джерела формування
Податковий	Дохід як об'єкт оподаткування та джерело бюджетних надходжень	Враховує державне регулювання	Обмежений фіскальним підходом
Управлінський	Дохід як інструмент прийняття управлінських рішень і планування	Орієнтація на практику та ефективність	Потребує деталізованої інформації

Джерело: узагальнено на основі [2; 5; 6; 20; 21; 40; 42; 47; 50]

Проведений аналіз різних підходів до визначення сутності доходів підприємства свідчить про відсутність єдиного універсального трактування цієї категорії. Кожен із підходів акцентує увагу на окремому аспекті доходу, що пояснюється багатогранністю цього поняття. Зокрема, грошовий підхід є найбільш простим і зрозумілим, однак він не враховує негрошові форми доходів і не відображає економічної сутності процесу їх формування. Обліковий підхід, навпаки, є більш комплексним, проте має формалізований характер і орієнтований переважно на фінансову звітність.

Економічний і управлінський підходи дозволяють глибше розкрити роль доходів у діяльності підприємства, оскільки розглядають їх як результат

ефективного використання ресурсів та інструмент управління. Водночас вони є більш складними для практичного застосування, оскільки потребують детального аналізу факторів впливу. Фінансовий підхід концентрується на зв'язку доходів із прибутком, що є важливим для оцінки результативності діяльності, однак не дає повного уявлення про джерела їх формування.

Окремо варто відзначити податковий підхід, який має специфічний характер і розглядає дохід переважно як базу для нарахування податків. Його застосування є необхідним у межах державного регулювання, проте для цілей управління підприємством він є недостатнім.

Таким чином, дохід підприємства доцільно розглядати комплексно, поєднуючи елементи різних підходів. На цій основі можна сформулювати узагальнене визначення: дохід підприємства – це сукупність економічних вигід, отриманих у процесі господарської діяльності, які проявляються у формі грошових і негрошових надходжень, відображають результат використання ресурсів та виступають основою формування фінансового результату і прийняття управлінських рішень.

Важливо підкреслити, що дохід не слід ототожнювати з прибутком. Якщо дохід характеризує загальний обсяг надходжень підприємства, то прибуток визначається як різниця між доходами та витратами. Відповідно, навіть значні обсяги доходів не гарантують отримання позитивного фінансового результату у разі неефективного управління витратами. Така ситуація досить часто спостерігається на практиці, особливо в умовах нестабільного економічного середовища.

З економічної точки зору доходи підприємства виконують низку важливих функцій: вони виступають джерелом фінансування діяльності, індикатором ефективності, основою для розподілу ресурсів та стимулом для розвитку. Крім того, саме доходи формують фінансову базу для інвестування, оновлення основних засобів та впровадження інновацій [6]. Водночас варто зазначити, що в умовах високої конкуренції та нестабільності ринку значення

доходів як стабільного джерела фінансування поступово зменшується, оскільки їх обсяг стає більш залежним від зовнішніх факторів.

Формування доходів підприємства відбувається під впливом різних чинників, серед яких важливе місце займають попит на продукцію, рівень конкуренції, цінова політика, якість товарів та послуг, а також загальна економічна ситуація в країні [44]. Особливої актуальності набуває здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оскільки навіть незначні коливання попиту можуть суттєво впливати на обсяг доходів.

Для забезпечення ефективного управління доходами важливе значення має їх класифікація. Вона дозволяє систематизувати джерела надходжень, оцінити їх стабільність і визначити роль окремих видів доходів у формуванні фінансового результату підприємства. Узагальнення наукових підходів дає можливість виділити основні класифікаційні ознаки доходів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація доходів підприємства за основними ознаками

Ознака класифікації	Види доходів	Характеристика
За джерелами формування	операційні, інвестиційні, фінансові, інші	відображають походження доходу
За видами діяльності	від основної діяльності, від іншої діяльності	характеризують напрям отримання
За регулярністю	регулярні, нерегулярні	визначають стабільність надходжень
За формою отримання	грошові, негрошові	показують форму надходження
За джерелами надходження	внутрішні, зовнішні	відображають походження ресурсів

Найбільш вагомими для більшості підприємств є операційні доходи, які формуються в процесі основної діяльності та забезпечують стабільність функціонування. Водночас інвестиційні та фінансові доходи можуть виступати додатковими джерелами формування фінансових результатів, особливо у випадку диверсифікації діяльності [5]. Однак надмірна залежність від таких доходів може свідчити про недостатню ефективність основного бізнесу, що потребує критичної оцінки з боку управлінського персоналу.

Значну увагу в економічній літературі приділено також поділу доходів за регулярністю. Регулярні доходи є основою фінансового планування, оскільки вони мають відносно стабільний характер і можуть бути прогнозованими. Нерегулярні доходи, навпаки, носять випадковий характер і не можуть розглядатися як надійна база для формування фінансової стратегії підприємства.

У сучасних умовах господарювання особливої ваги набуває питання диверсифікації доходів. Підприємства, які орієнтуються лише на один вид діяльності, є більш вразливими до змін ринкової кон'юнктури. Натомість формування кількох джерел доходів дозволяє зменшити ризики та забезпечити більш стабільний розвиток. Проте така стратегія потребує додаткових ресурсів і не завжди є економічно доцільною, що також варто враховувати.

Таким чином, доходи підприємства є складною економічною категорією, яка відображає результати його діяльності та визначає фінансові можливості розвитку. Їх сутність проявляється через здатність генерувати економічні вигоди, а класифікація дозволяє систематизувати джерела надходжень і забезпечити ефективне управління ними. В умовах сучасної економіки особливого значення набуває не лише зростання обсягів доходів, але й їх структура, стабільність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

1.2. Методичні підходи до планування доходів підприємства

Насамперед варто зазначити, що планування доходів виступає не просто елементом фінансового управління, а необхідною передумовою забезпечення стабільності діяльності та досягнення стратегічних цілей. Від якості планування доходів значною мірою залежить обґрунтованість управлінських рішень, ефективність використання ресурсів і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У науковій літературі планування доходів розглядається як процес визначення можливого обсягу надходжень підприємства на майбутній період з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх факторів впливу [4]. При цьому важливо враховувати, що планування доходів не може здійснюватися ізольовано, оскільки воно тісно пов'язане з плануванням витрат, прибутку, обсягів виробництва та реалізації продукції.

Методичні підходи до планування доходів формувалися поступово та еволюціонували від простих розрахунків на основі минулих показників до складних моделей прогнозування з використанням економіко-математичних методів. У загальному вигляді можна виділити кілька основних підходів до планування доходів підприємства.

Перш за все, поширеним є підхід, що базується на аналізі динаміки доходів за попередні періоди. Його сутність полягає у використанні історичних даних для визначення тенденцій розвитку та прогнозування майбутніх показників. Такий підхід є відносно простим у застосуванні, проте має обмеження, оскільки не враховує можливі зміни ринкової ситуації, поведінки споживачів або конкурентного середовища [5].

Іншим підходом є нормативний, який передбачає розрахунок доходів на основі встановлених норм і стандартів, зокрема норм витрат, продуктивності праці, обсягів виробництва та реалізації. Даний підхід більш характерний для підприємств із відносно стабільною діяльністю, де існує можливість чіткого прогнозування результатів. Водночас у динамічних умовах ринку його застосування може бути обмеженим через недостатню гнучкість.

Значного поширення набув також факторний підхід, який базується на врахуванні впливу різних факторів на формування доходів. До таких факторів належать обсяг реалізації продукції, ціна, структура асортименту, попит, рівень конкуренції тощо. Використання цього підходу дозволяє більш точно оцінити потенційні зміни доходів і визначити резерви їх зростання [44]. Проте його застосування потребує наявності якісної інформаційної бази та відповідних аналітичних навичок.

Окрему групу становлять економіко-математичні методи планування, які передбачають використання моделей прогнозування, зокрема трендових, регресійних та імітаційних моделей. Вони дозволяють враховувати складні взаємозв'язки між показниками та підвищують точність прогнозів. Однак їх використання на практиці часто обмежується складністю розрахунків та необхідністю спеціального програмного забезпечення [12].

Узагальнення існуючих підходів дозволяє систематизувати їх основні характеристики (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика основних методичних підходів до планування доходів підприємства

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Аналітичний (на основі динаміки)	Використання даних минулих періодів	Простота, доступність	Не враховує зміни ринку
Нормативний	Розрахунок на основі норм і стандартів	Чіткість, системність	Низька гнучкість
Факторний	Врахування впливу ключових факторів	Висока точність	Складність аналізу
Економіко-математичний	Використання моделей прогнозування	Обґрунтованість, глибина	Висока складність

Джерело: узагальнено на основі [5; 12; 44]

Крім наведених підходів, у сучасній практиці підприємства все частіше використовують комбінований підхід до планування доходів, який передбачає поєднання кількох методів залежно від умов діяльності. Це дозволяє підвищити точність планових розрахунків та забезпечити їх адаптивність до змін ринкового середовища [28].

Важливим елементом планування доходів є також вибір конкретних методів розрахунку. Найбільш поширеними є метод прямого розрахунку, метод екстраполяції та балансовий метод. Метод прямого розрахунку передбачає визначення доходів на основі прогнозованих обсягів реалізації та цін на продукцію. Його перевагою є точність, однак він потребує детальної інформації щодо майбутніх продажів.

Метод екстраполяції базується на перенесенні існуючих тенденцій у майбутнє, що дозволяє швидко отримати прогностичні значення. Проте його застосування є доцільним лише за умови відносної стабільності зовнішнього середовища. Балансовий метод передбачає узгодження доходів з іншими фінансовими показниками підприємства, що забезпечує комплексність планування [52].

Систематизація методів планування доходів наведена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні методи планування доходів підприємства

Метод	Характеристика	Сфера застосування
Прямого розрахунку	Визначення доходу як добутку ціни та обсягу продажу	Планування реалізації продукції
Екстраполяції	Прогнозування на основі тенденцій	Стабільні ринки
Балансовий	Узгодження доходів і витрат	Фінансове планування
Моделювання	Використання економіко-математичних моделей	Складні системи управління

Джерело: узагальнено на основі [12; 28; 52]

Окрему увагу слід приділити впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на процес планування доходів. До зовнішніх факторів відносяться стан ринку, рівень конкуренції, платоспроможність споживачів, державне регулювання, інфляційні процеси. Внутрішні фактори включають виробничий потенціал підприємства, ефективність управління, маркетингову політику, рівень інноваційності [44]. Ігнорування цих факторів може призвести до суттєвих відхилень між плановими та фактичними показниками доходів.

У сучасних умовах все більшого значення набуває використання бюджетування як інструменту планування доходів. Бюджет доходів є складовою частиною фінансового плану підприємства і відображає очікувані надходження за певний період. Його формування дозволяє узгодити діяльність різних підрозділів і забезпечити контроль за виконанням планових показників [28].

Разом з тим слід зазначити, що традиційні підходи до планування доходів не завжди відповідають вимогам сучасного ринку. В умовах високої невизначеності та швидких змін підприємства змушені переходити до більш гнучких методів планування, зокрема сценарного аналізу та адаптивного планування. Це дозволяє враховувати різні варіанти розвитку подій і зменшувати ризики.

Таким чином, методичні підходи до планування доходів підприємства є різноманітними та взаємодоповнюючими. Їх вибір залежить від специфіки діяльності підприємства, рівня розвитку інформаційної бази та умов зовнішнього середовища. Найбільш ефективним є використання комбінованого підходу, який поєднує переваги різних методів і забезпечує більш точне та обґрунтоване планування доходів. У сучасних умовах особливого значення набуває гнучкість системи планування, здатність швидко реагувати на зміни та враховувати фактори ризику, що дозволяє підвищити ефективність управління доходами підприємства.

1.3. Система контролю доходів підприємства та її основні елементи

Планування доходів не може бути ефективним без належного контролю за їх формуванням і використанням. Саме система контролю доходів забезпечує зіставлення запланованих і фактичних показників, дозволяє виявляти відхилення, причини їх виникнення та своєчасно коригувати діяльність підприємства. У цьому контексті контроль доходів виступає не лише функцією фінансового менеджменту, але й важливим інструментом забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

У наукових джерелах контроль доходів розглядається як процес систематичного спостереження, аналізу та оцінки результатів діяльності підприємства з метою забезпечення досягнення запланованих показників [33]. При цьому його основною метою є не лише фіксація відхилень, але й

виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності та попередження можливих фінансових ризиків.

Система контролю доходів підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують постійний моніторинг процесу формування доходів. До таких елементів належать: об'єкти контролю, суб'єкти контролю, методи контролю, інформаційне забезпечення та механізми реагування на відхилення. Взаємодія цих елементів формує цілісну систему, ефективність якої визначає якість управління доходами.

З практичної точки зору об'єктом контролю виступають усі види доходів підприємства, зокрема доходи від основної діяльності, інвестиційні та інші надходження. Особливу увагу приділяють контролю операційних доходів, оскільки саме вони формують основну частину фінансових результатів підприємства [16]. Водночас у сучасних умовах доцільним є розширення об'єкта контролю за рахунок аналізу структури доходів та їх стабільності.

Суб'єктами контролю є керівники підприємства, фінансові служби, бухгалтерія, а також внутрішні аудитори. У великих компаніях функції контролю можуть бути розподілені між різними підрозділами, що підвищує рівень деталізації та об'єктивності оцінки. Проте така система потребує чіткої координації, інакше існує ризик дублювання функцій або втрати інформації.

Методи контролю доходів включають аналіз відхилень, факторний аналіз, порівняльний аналіз та внутрішній аудит. Найбільш поширеним є аналіз відхилень, який дозволяє визначити різницю між плановими та фактичними показниками та встановити причини таких відхилень. Факторний аналіз, у свою чергу, дає змогу оцінити вплив окремих факторів на зміну доходів, що є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [44].

Інформаційне забезпечення контролю доходів базується на даних бухгалтерського обліку, фінансової звітності, управлінського обліку та аналітичних розрахунків. Якість і своєчасність цієї інформації безпосередньо впливають на ефективність контролю. В умовах цифровізації підприємства все

частіше використовують автоматизовані системи, які дозволяють оперативно отримувати необхідні дані та здійснювати моніторинг у режимі реального часу.

Узагальнення основних елементів системи контролю доходів наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні елементи системи контролю доходів підприємства

Елемент	Характеристика	Роль у системі
Об'єкти контролю	Доходи від усіх видів діяльності	Формують базу контролю
Суб'єкти контролю	Керівництво, фінансові служби, аудитори	Забезпечують здійснення контролю
Методи контролю	Аналіз відхилень, факторний аналіз, аудит	Дають змогу оцінити результати
Інформаційна база	Облік, звітність, аналітика	Забезпечує достовірність даних
Механізми реагування	Коригувальні управлінські рішення	Усунення відхилень

Джерело: узагальнено на основі [16; 33; 44]

Важливим аспектом функціонування системи контролю доходів є її зв'язок із процесом планування. Контроль не може існувати окремо від планових показників, оскільки саме вони виступають базою для оцінки результатів діяльності. У цьому контексті контроль доходів доцільно розглядати як продовження процесу планування, що дозволяє забезпечити замкнутий цикл управління.

Залежно від часу здійснення контроль доходів поділяється на попередній, поточний та підсумковий. Попередній контроль здійснюється на етапі планування та передбачає оцінку обґрунтованості планових показників. Поточний контроль проводиться в процесі діяльності підприємства і дозволяє оперативно реагувати на відхилення. Підсумковий контроль здійснюється після завершення звітного періоду і спрямований на оцінку досягнутих результатів [33].

Систематизація видів контролю доходів наведена у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Класифікація контролю доходів підприємства

Ознака	Види контролю	Характеристика
За часом	Попередній	Оцінка планових показників
	Поточний	Контроль у процесі діяльності
	Підсумковий	Аналіз результатів
За змістом	Фінансовий	Контроль фінансових показників
	Управлінський	Оцінка ефективності рішень
За формою	Внутрішній	Здійснюється на підприємстві
	Зовнішній	Аудит, державний контроль

Джерело: узагальнено на основі [33; 7]

Разом з тим варто зазначити, що на практиці система контролю доходів часто має певні недоліки. Зокрема, вона може бути надмірно формалізованою, орієнтованою лише на фіксацію відхилень без глибокого аналізу причин. У таких випадках контроль втрачає свою управлінську функцію і перетворюється на суто облікову процедуру. Крім того, недостатній рівень автоматизації або несвоєчасність інформації можуть суттєво знижувати ефективність контролю.

У сучасних умовах підприємства поступово переходять до більш гнучких систем контролю, які поєднують традиційні методи з елементами аналітики та прогнозування. Особливого значення набуває використання ключових показників ефективності (КРІ), що дозволяє оцінювати не лише обсяг доходів, але й їх якість, стабільність та структуру.

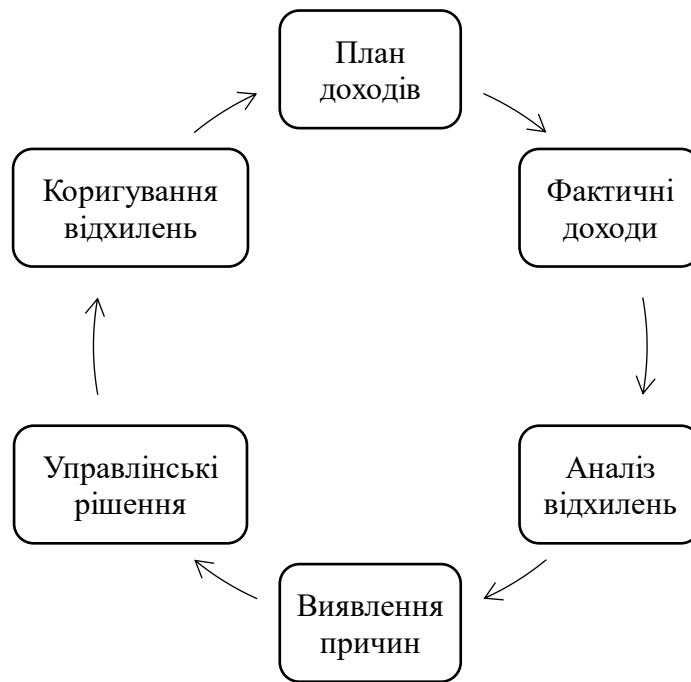


Рис. 1.1. Схема системи контролю доходів підприємства

Отже, система контролю доходів підприємства є важливим елементом фінансового управління, що забезпечує досягнення запланованих результатів та підвищення ефективності діяльності. Її ефективність залежить від узгодженості елементів, якості інформаційного забезпечення та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція контролю з плануванням та використання сучасних аналітичних інструментів, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

У ході дослідження встановлено, що доходи підприємства є складною економічною категорією, яка не має єдиного універсального трактування. Узагальнення наукових підходів показало, що дохід може розглядатися як грошовий потік, як збільшення економічних вигід, як результат ефективної діяльності або як база формування прибутку. Така різноманітність підходів свідчить про багатогранність даного поняття. Водночас доведено, що для цілей управління доцільно використовувати комплексний підхід до визначення доходу, який враховує як його економічну сутність, так і практичне значення для підприємства.

Важливим результатом дослідження стало уточнення ролі доходів у діяльності підприємства. Встановлено, що вони виконують низку функцій, зокрема виступають джерелом фінансування, індикатором ефективності діяльності, основою розподілу ресурсів та стимулом для розвитку. При цьому підкреслено, що дохід не слід ототожнювати з прибутком, оскільки останній формується як різниця між доходами та витратами. Це має важливе значення для правильного розуміння фінансових результатів підприємства.

У процесі аналізу класифікації доходів визначено основні ознаки їх систематизації, зокрема за джерелами формування, видами діяльності, регулярністю, формою отримання та походженням. Такий підхід дозволяє більш глибоко дослідити структуру доходів, оцінити їх стабільність і визначити роль окремих видів у формуванні фінансового результату. Встановлено, що найбільше значення для підприємств мають операційні доходи, які забезпечують стабільність їх функціонування.

Дослідження методичних підходів до планування доходів показало, що цей процес є необхідною передумовою ефективного управління підприємством. Визначено, що планування доходів передбачає прогнозування обсягів надходжень з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. У роботі було систематизовано основні підходи до планування, зокрема аналітичний, нормативний, факторний та економіко-математичний. Кожен із них має свої переваги та обмеження, що обумовлює доцільність їх комбінованого використання.

Встановлено, що традиційні підходи до планування, які базуються на аналізі минулих періодів, не завжди забезпечують достатню точність прогнозів у сучасних умовах. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність переходу до більш гнучких методів планування, які дозволяють враховувати зміни зовнішнього середовища та знижувати рівень ризиків. Особливу увагу приділено таким методам, як сценарне планування, екстраполяція, балансовий метод і використання економіко-математичних моделей.

У процесі дослідження також було визначено, що на формування доходів підприємства значний вплив мають як зовнішні, так і внутрішні фактори. До зовнішніх належать стан ринку, рівень конкуренції, платоспроможність споживачів і державне регулювання, тоді як внутрішні включають виробничий потенціал, ефективність управління та маркетингову політику. Врахування цих факторів є необхідною умовою забезпечення точності планування доходів.

Окрему увагу у розділі приділено системі контролю доходів підприємства. Встановлено, що контроль є важливим елементом фінансового управління, який забезпечує зіставлення планових і фактичних показників, виявлення відхилень і прийняття відповідних управлінських рішень. Визначено основні елементи системи контролю, серед яких об'єкти, суб'єкти, методи, інформаційне забезпечення та механізми реагування.

У роботі систематизовано основні методи контролю доходів, зокрема аналіз відхилень, факторний аналіз, порівняльний аналіз та внутрішній аудит. Встановлено, що найбільш поширеним є аналіз відхилень, який дозволяє оцінити різницю між плановими та фактичними показниками. Водночас підкреслено, що ефективність контролю залежить від якості інформаційного забезпечення та своєчасності отримання даних.

Дослідження показало, що система контролю доходів тісно пов'язана з процесом планування і має розглядатися як його продовження. Визначено, що ефективний контроль передбачає використання різних його видів — попереднього, поточного та підсумкового, які забезпечують комплексну оцінку результатів діяльності підприємства.

Разом з тим встановлено, що на практиці система контролю доходів часто має певні недоліки, зокрема надмірну формалізацію, орієнтацію на фіксацію відхилень без їх глибокого аналізу та недостатній рівень автоматизації. Це знижує її ефективність і обмежує можливості оперативного реагування на зміни.

Узагальнюючи результати першого розділу, можна зробити висновок, що планування та контроль доходів є взаємопов'язаними процесами, які формують основу фінансового управління підприємства. Ефективність їх організації визначає здатність підприємства досягати поставлених цілей, забезпечувати стабільний розвиток і адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Отримані теоретичні результати створюють основу для подальшого аналізу практичної діяльності підприємства та розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи управління доходами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ДОХОДІВ НА АТ «УКРПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України та відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування логістичної, інформаційної та фінансової інфраструктури держави. Підприємство забезпечує надання універсальних поштових послуг, сприяє розвитку соціальної мобільності населення та інтеграції регіонів, що особливо актуально в умовах сучасних економічних викликів. Історично підприємство було створене у 1994 році, а у 2017 році реформоване в акціонерне товариство, 100% акцій якого належить державі .

АТ «Укрпошта» є одним із найбільших підприємств країни за масштабами діяльності. Мережа компанії охоплює понад 11 тисяч відділень, включаючи як стаціонарні, так і пересувні, що дозволяє забезпечити доступність послуг навіть у віддалених населених пунктах. Чисельність персоналу перевищує 60 тисяч осіб, що обумовлює значну соціальну роль підприємства та водночас формує високий рівень витрат на оплату праці .

Організаційна структура підприємства має багаторівневий характер і поєднує функціональний та регіональний підходи до управління. На стратегічному рівні управління здійснюється наглядовою радою, яка представляє інтереси держави як власника. Виконавчі функції покладені на генерального директора, якому підпорядковуються керівники ключових напрямів діяльності, зокрема фінансів, маркетингу, логістики, персоналу та цифрового розвитку. Центральний апарат координує діяльність регіональних дирекцій, що забезпечують функціонування поштових відділень по всій території країни .

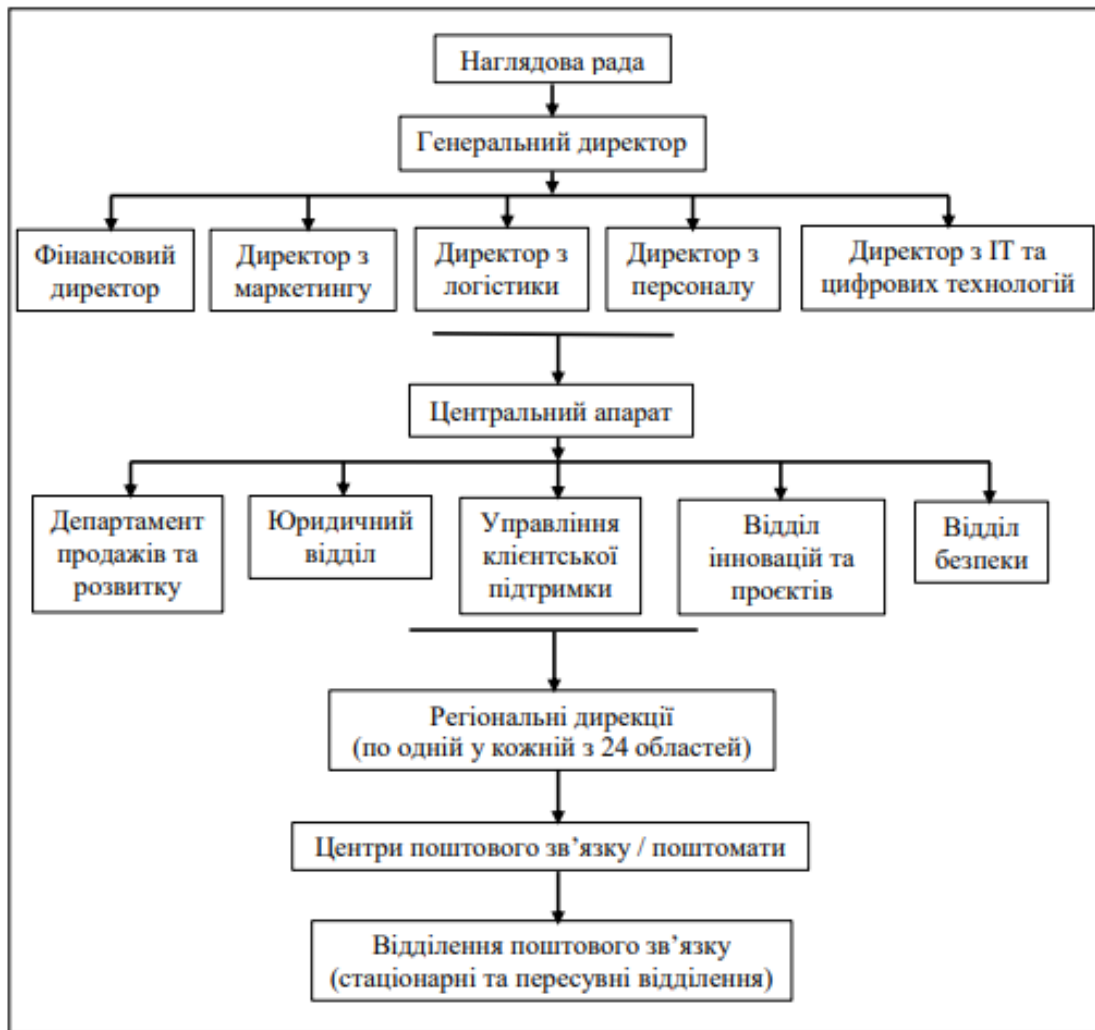


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором

Організаційна структура АТ «Укрпошта» побудована за ієрархічним принципом і поєднує елементи функціонального та регіонального управління. Така структура дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності підприємства, враховуючи значний масштаб його функціонування та територіальну розгалуженість.

На найвищому рівні управління знаходиться наглядова рада, яка представляє інтереси держави як єдиного акціонера підприємства. Її основною функцією є стратегічний контроль за діяльністю компанії, визначення ключових напрямів розвитку та оцінка ефективності роботи виконавчого керівництва. Саме на цьому рівні формуються основні орієнтири діяльності підприємства, зокрема у сфері фінансової політики та управління доходами.

Виконавчі функції зосереджені на рівні генерального директора, який здійснює оперативне управління підприємством та відповідає за реалізацію стратегії розвитку. Генеральний директор координує роботу ключових функціональних підрозділів і забезпечує узгодженість їх діяльності.

Наступний рівень управління представлений керівниками основних напрямів діяльності, зокрема фінансовим директором, директором з маркетингу, директором з логістики, директором з персоналу та директором з інформаційних технологій і цифрових рішень. Такий розподіл функцій свідчить про орієнтацію підприємства на спеціалізацію управління та підвищення ефективності прийняття рішень у кожній окремій сфері. Зокрема, фінансовий директор відповідає за формування та контроль доходів, бюджетування і фінансову звітність, що безпосередньо пов'язано з темою дослідження.

Центральний апарат підприємства виконує координаційну функцію та забезпечує реалізацію управлінських рішень на практиці. До його складу входять ключові підрозділи, зокрема департамент продажів та розвитку, юридичний відділ, управління клієнтської підтримки, відділ інновацій і проєктів та відділ безпеки. Діяльність цих підрозділів спрямована на забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення якості послуг і впровадження нових напрямів розвитку.

Особливістю організаційної структури АТ «Укрпошта» є наявність розгалуженої регіональної мережі. На рівні областей функціонують регіональні дирекції, які відповідають за організацію діяльності підприємства у відповідних регіонах. Вони забезпечують адаптацію загальної стратегії до місцевих умов, що є важливим фактором ефективного функціонування компанії.

Нижчий рівень структури представлений центрами поштового зв'язку, поштоматами та безпосередньо відділеннями поштового зв'язку, які можуть бути як стаціонарними, так і пересувними. Саме на цьому рівні відбувається безпосередня взаємодія з клієнтами та формування основної частини доходів

підприємства. Тому ефективність роботи цих підрозділів має вирішальне значення для загального фінансового результату компанії.

Загалом організаційна структура АТ «Укрпошта» є досить складною та багаторівневою, що обумовлено масштабами діяльності підприємства. З одного боку, така структура забезпечує широкий охопит ринку та доступність послуг, а з іншого – ускладнює процеси управління та контролю, зокрема у сфері формування доходів. Це створює додаткові вимоги до системи координації та контролю діяльності структурних підрозділів.

З економічної точки зору діяльність АТ «Укрпошта» характеризується поєднанням комерційної та соціальної функцій. З одного боку, підприємство здійснює господарську діяльність, спрямовану на отримання доходу, а з іншого – виконує важливі соціальні завдання, що впливає на рівень його рентабельності та фінансові результати.

Для оцінки економічного стану підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових показників за 2022–2025 роки (рис 2.2).

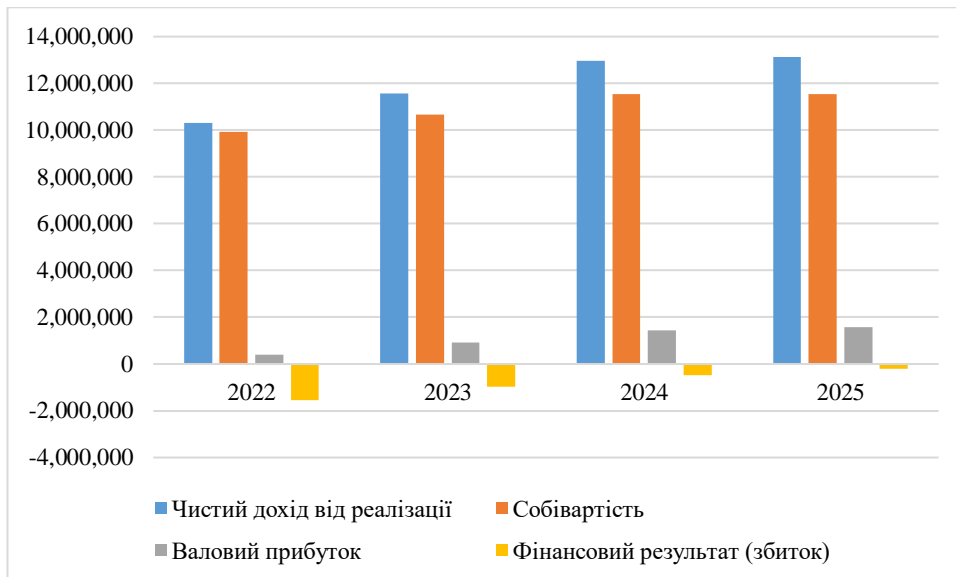


Рис. 2.2. Динаміка основних фінансових показників АТ «Укрпошта» у 2022–2025 рр., тис. грн

Аналіз динаміки показників свідчить про стійку тенденцію до зростання доходів підприємства протягом усього досліджуваного періоду. Зокрема, у 2025 році чистий дохід перевищив 13,1 млрд грн, що є найвищим значенням за останні роки. При цьому темпи зростання доходів перевищують темпи

збільшення собівартості, що свідчить про певне покращення ефективності діяльності.

Особливо показовим є зростання валового прибутку, який у 2025 році досяг понад 1,56 млрд грн, що майже у чотири рази більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про поступове вдосконалення процесів формування доходів і більш ефективне використання ресурсів.

Водночас, незважаючи на позитивну динаміку доходів, підприємство продовжує залишатися збитковим. Проте обсяг збитку суттєво зменшився — з понад 1,5 млрд грн у 2022 році до близько 206 млн грн у 2025 році. Така тенденція свідчить про поступове вирівнювання фінансового стану підприємства та наближення до беззбитковості.

Окремо варто зазначити, що у 2025 році компанія почала демонструвати позитивні результати за окремими періодами діяльності, зокрема отримала прибуток у четвертому кварталі, що може свідчити про формування передумов для переходу до стабільної прибутковості.

Для більш глибокого аналізу необхідно розглянути структуру витрат підприємства (рис. 2.3).

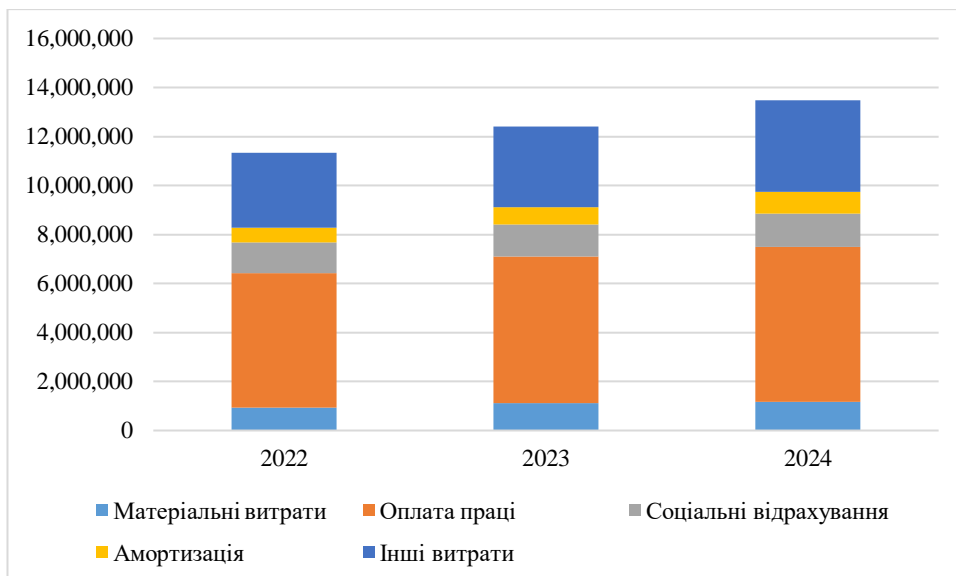


Рис. 2.3. Динаміка та структура витрат АТ «Укрпошта за 2022-2025 рр., тис. грн

Аналіз витрат показує, що найбільшу частку становлять витрати на оплату праці, що є характерним для підприємств із високою трудомісткістю

діяльності. Значне зростання амортизації свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази, що, з одного боку, є позитивним фактором модернізації, але з іншого – збільшує витратне навантаження.

У 2025 році підприємство активно продовжило модернізацію логістичної інфраструктури, зокрема завершило автоматизацію сортувальних центрів і розширило логістичні потужності, що дозволило підвищити ефективність обробки відправлень. Це, у свою чергу, створює передумови для подальшого зростання доходів.

Важливим показником ефективності діяльності є рентабельність. Протягом 2022–2025 років показники рентабельності залишаються від’ємними, однак спостерігається чітка тенденція до їх покращення. Це свідчить про те, що підприємство поступово зменшує рівень збитковості та наближається до досягнення позитивного фінансового результату.

Таблиця 2.1

Аналіз показників рентабельності АТ «Укрпошта» у 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022, +/-
Рентабельність продажів (ROS), %	-12,19	-6,88	-3,18	-1,57	10,62
Операційна рентабельність, %	-11,55	-3,28	-2,45	-0,95	10,6
Рентабельність активів (ROA), %	-13,36	-6,93	-3,58	-0,78	12,58

Аналіз показників рентабельності свідчить про поступове покращення ефективності діяльності АТ «Укрпошта» протягом усього досліджуваного періоду. У 2022 році всі показники мали суттєво від’ємні значення, що відображало збитковий характер діяльності підприємства. Однак уже у 2023–2024 роках спостерігається чітка тенденція до зменшення рівня збитковості.

У 2025 році негативні значення рентабельності зберігаються, проте їх рівень суттєво скоротився. Зокрема, рентабельність продажів наблизилась до нульового значення (-1,57%), що свідчить про майже досягнення точки

беззбитковості. Подібна ситуація спостерігається і щодо операційної рентабельності та рентабельності активів.

Така динаміка дозволяє зробити висновок, що підприємство поступово підвищує ефективність використання ресурсів і вдосконалює процеси формування доходів. Водночас повної стабілізації фінансових результатів ще не досягнуто, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи управління доходами та витратами.

Таблиця 2.2

Показники платоспроможності АТ «Укрпошта» у 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022
Коефіцієнт покриття відсотків (ICR)	—	6,08	3,22	4,85	—
Коефіцієнт автономії	0,15	0,054	0,018	0,08	-0,07
Покриття зобов'язань активами	1,07	1,06	1,02	1,04	-0,03

Показники платоспроможності підприємства характеризують його здатність виконувати свої фінансові зобов'язання та підтримувати фінансову стійкість. У 2022–2024 роках спостерігається негативна тенденція, зокрема зниження коефіцієнта автономії, що свідчить про зростання залежності підприємства від позикового капіталу.

У 2025 році ситуація дещо покращується: коефіцієнт автономії зростає до 0,08, що може свідчити про певне зміцнення власного капіталу або зменшення боргового навантаження. Водночас цей показник залишається на низькому рівні, що вказує на збереження фінансових ризиків.

Коефіцієнт покриття відсотків після зниження у 2024 році частково відновився, що свідчить про покращення здатності підприємства обслуговувати боргові зобов'язання. Загалом можна зробити висновок, що фінансова стійкість підприємства поступово відновлюється, однак ще не досягла достатнього рівня.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності АТ «Укрпошта» у 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022
Абсолютна ліквідність	0,71	0,62	0,46	0,65	–0,06
Швидка ліквідність	0,94	0,74	0,58	0,81	–0,13
Поточна ліквідність	1	1,04	1,06	1,12	0,12

Аналіз ліквідності показує, що у 2022–2024 роках відбулося поступове зниження платоспроможності підприємства за короткостроковими зобов'язаннями. Зокрема, зменшення показників абсолютної та швидкої ліквідності свідчить про зниження обсягу найбільш ліквідних активів.

У 2025 році ситуація частково стабілізується: показники ліквідності демонструють зростання, що може бути пов'язано із покращенням управління грошовими потоками та збільшенням доходів. Особливо це стосується поточної ліквідності, яка перевищує нормативне значення, що свідчить про достатній рівень покриття короткострокових зобов'язань.

Разом з тим рівень абсолютної ліквідності все ще не є достатньо високим, що вказує на необхідність підвищення ефективності управління грошовими ресурсами.

2.2. Аналіз формування та динаміки доходів підприємства

Формування доходів АТ «Укрпошта» відбувається за рахунок надання поштових, логістичних, фінансових та інших супутніх послуг. Структура доходів підприємства є досить диверсифікованою, що дозволяє зменшити залежність від окремих напрямів діяльності та забезпечити більш стабільні фінансові результати. Для оцінки ефективності формування доходів доцільно проаналізувати їх динаміку за 2022–2025 роки.

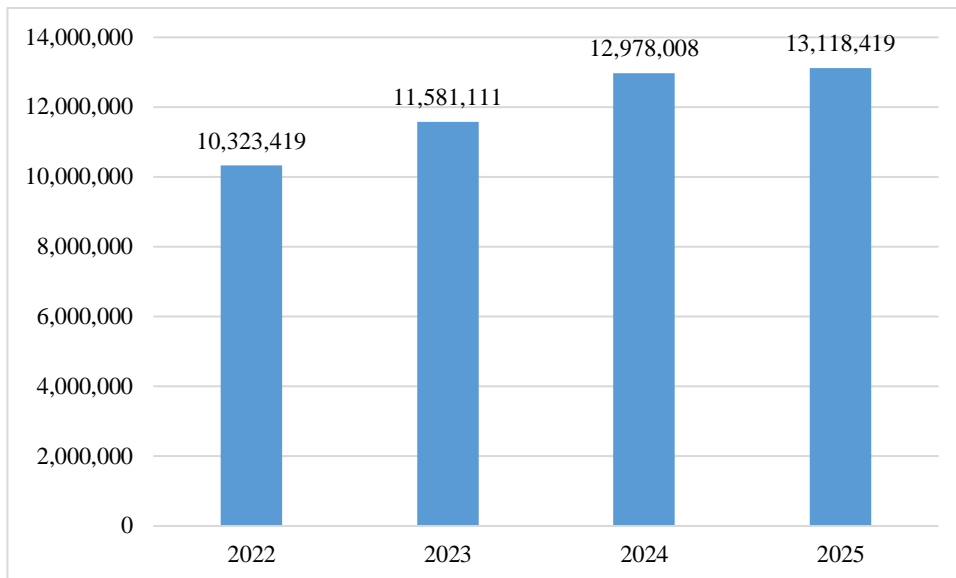


Рис. 2.4. Динаміка доходів від реалізації АТ «Укрпошта» у 2022–2025 рр., тис. грн

Аналіз динаміки доходів свідчить про їх стабільне зростання протягом усього досліджуваного періоду. Найбільш суттєве зростання спостерігалось у 2023–2024 роках, що пов'язано з розширенням логістичних послуг та збільшенням обсягів пересилання відправлень. У 2025 році темпи зростання дещо уповільнилися, однак загальний обсяг доходів досяг максимального значення за досліджуваний період.

Загалом приріст доходів на 27,1% порівняно з 2022 роком свідчить про поступове зміцнення позицій підприємства на ринку та ефективність його діяльності у сфері надання послуг.

Таблиця 2.4

Динаміка доходів АТ «Укрпошта» за видами послуг у 2022–2025 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022, %
Послуги національної пошти	5 493 340	6 481 499	7 662 591	7 858 699	43,1
Доставка посилок та дрібних пакетів	2 569 759	3 448 725	3 986 973	4 218 064	64,2

Письмова кореспонденція	1 725 587	1 535 661	1 690 882	1 728 109	0,1
Міжнародний поштовий обмін	571 133	919 587	1 333 897	1 215 932	112,9
Передплата та доставка періодичних видань	332 904	197 853	272 732	274 368	-17,6
Доставка рахунків	—	300 061	293 226	328 653	—
Інші поштові послуги	293 957	79 612	84 881	93 573	-68,2
Фінансові послуги	3 979 989	4 213 515	4 518 976	4 290 329	7,8
Виплати пенсій та соц. допомоги	2 694 149	2 801 123	2 787 848	2 577 017	-4,3
Приймання платежів	1 029 211	1 014 988	1 302 641	1 301 769	26,5
Поштові перекази	168 141	317 187	332 345	322 822	92
Інші фінансові послуги	88 488	80 217	96 142	88 721	0,3
Торгівля товарами	849 417	873 322	790 538	964 278	13,5
Інші комерційні послуги	673	12 775	5 903	5 113	659,6
Всього доходів	10 323 419	11 581 111	12 978 008	13 118 419	27,1

Проведений аналіз свідчить про суттєві структурні зміни у формуванні доходів АТ «Укрпошта» протягом 2022–2025 років. Загальний обсяг доходів зріс на 27,1%, що вказує на поступове відновлення діяльності підприємства та розширення його ринкових позицій.

Найбільший вплив на зростання доходів мали послуги національної пошти, які залишаються основним джерелом надходжень. Їх обсяг збільшився більш ніж на 40%, що свідчить про стабільний попит на базові поштові послуги.

Особливо помітним є зростання доходів від доставки посилок і дрібних пакетів (+64,2%), що пов'язано з активним розвитком електронної комерції. Це підтверджує зміну структури попиту у бік логістичних послуг.

Суттєве зростання також спостерігається у сфері міжнародного поштового обміну, де доходи збільшилися більш ніж удвічі. Це свідчить про поступове розширення міжнародної діяльності підприємства.

Водночас сегмент письмової кореспонденції залишається практично стабільним, що пояснюється зниженням ролі традиційних поштових відправлень у сучасних умовах.

Фінансові послуги демонструють більш стриману динаміку. Незважаючи на загальне зростання, у 2025 році спостерігається певне зниження, що може бути пов'язано зі зміною поведінки споживачів або розвитком альтернативних фінансових сервісів.

Загалом структура доходів поступово зміщується у бік логістичних і комерційних послуг, що свідчить про трансформацію бізнес-моделі підприємства.

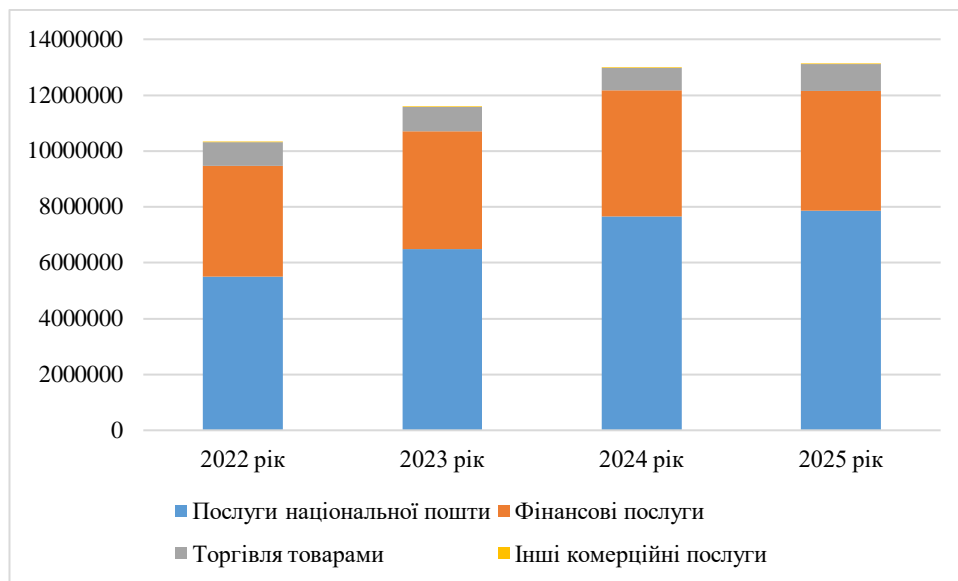


Рис. 2.5. Структура доходів АТ «Укрпошта»

Таблиця 2.5

Географічна структура доходів АТ «Укрпошта» у 2022–2025 рр., тис. грн

Країна	2022	2023	2024	2025
Україна	9 752 286	10 661 524	11 644 791	12 126 402
Латвія	176 997	444 142	671 080	337 434
Естонія	2 136	149 596	326 938	581 686
Інші країни	392 000	325 849	335 199	72 897
Всього	10 323 419	11 581 111	12 978 008	13 118 419

Аналіз географічної структури доходів показує, що підприємство є орієнтованим переважно на внутрішній ринок. Частка доходів, отриманих в Україні, стабільно перевищує 90%, що свідчить про високу залежність від внутрішнього попиту.

Разом з тим спостерігається активізація міжнародної діяльності. Зокрема, суттєве зростання доходів від Естонії та Латвії свідчить про

розширення співпраці з європейськими країнами. У 2025 році Естонія навіть стала другим за значенням ринком після України. Водночас доходи від інших країн мають нестабільний характер, що може бути пов'язано з логістичними обмеженнями та змінами у міжнародних потоках.

Таким чином, аналіз формування доходів АТ «Укрпошта» свідчить про їх стабільне зростання та поступову зміну структури. Основними джерелами доходів залишаються поштові та логістичні послуги, при цьому зростає роль міжнародного сегмента. Разом з тим підприємство залишається залежним від внутрішнього ринку, що підвищує ризики в умовах нестабільності. Це визначає необхідність подальшої диверсифікації доходів та вдосконалення системи їх планування і контролю.

2.3. Оцінка ефективності планування та контролю доходів підприємства

Доходи підприємства виступають ключовим показником результативності його діяльності та основним джерелом формування фінансових ресурсів. Для АТ «Укрпошта», як підприємства з розгалуженою структурою та значним обсягом операцій, ефективність планування і контролю доходів має визначальне значення для забезпечення фінансової стабільності, підвищення якості послуг та адаптації до змін зовнішнього середовища .

Система планування доходів на підприємстві базується на прогнозуванні обсягів надання послуг, оцінці ринкового попиту, формуванні тарифної політики та складанні фінансових планів. Водночас контроль доходів передбачає постійний моніторинг фактичних надходжень, аналіз відхилень і прийняття управлінських рішень для їх коригування. Такий підхід дозволяє забезпечити взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та його поточною діяльністю.

Важливою особливістю АТ «Укрпошта» є комплексний характер планування доходів, у якому беруть участь різні структурні підрозділи. Це забезпечує врахування специфіки кожного напрямку діяльності та дозволяє формувати більш обґрунтовані фінансові плани.

Таблиця 2.5

Суб'єкти планування та контролю доходів АТ «Укрпошта»

Суб'єкт	Функції	Роль у формуванні доходів
Керівництво підприємства	Визначення стратегії розвитку	Формує загальні напрями доходів
Фінансовий департамент	Планування, аналіз доходів	Контроль виконання планів
Департамент продажів та маркетингу	Залучення клієнтів, розвиток послуг	Формування доходів
Логістичні підрозділи	Організація доставки	Вплив на обсяги послуг
ІТ-підрозділ	Автоматизація обліку та аналізу	Підвищення точності прогнозів
Внутрішній аудит	Перевірка ефективності	Контроль виконання планів

Як видно з таблиці, планування доходів має мультифункціональний характер, що забезпечує комплексний підхід до формування фінансових результатів. Взаємодія між підрозділами дозволяє враховувати різні фактори впливу на доходи, зокрема попит, логістику та рівень обслуговування клієнтів.

Разом з тим ефективність планування значною мірою залежить від узгодженості дій між підрозділами. У разі недостатньої координації можливі відхилення між плановими та фактичними показниками, що знижує загальну результативність управління доходами.

Одним із важливих елементів системи контролю доходів є розподіл відповідальності між підрозділами підприємства.

Таблиця 2.6

Центри відповідальності АТ «Укрпошта» у системі управління
доходами

Центр	Тип	Основні функції	Вплив на доходи
Відділення поштового зв'язку	Центр доходів	Надання послуг	Безпосереднє формування доходів
Логістика	Центр витрат	Доставка, обробка	Вплив на якість і обсяги
Фінансовий департамент	Центр контролю	Облік і аналіз	Забезпечує прозорість
Центральний апарат	Центр управління	Стратегічні рішення	Формує структуру доходів
Маркетинг	Центр витрат	Просування послуг	Стимулює попит

Запровадження центрів відповідальності дозволяє підвищити прозорість фінансових процесів і чітко визначити роль кожного підрозділу у формуванні доходів. Водночас ефективність такої системи залежить від рівня контролю та якості управлінських рішень.

Важливо зазначити, що ефективність сучасної системи планування та контролю доходів значною мірою залежить від рівня цифровізації управлінських процесів. Для підприємств із масштабною мережею структурних підрозділів традиційні підходи до збору та обробки інформації вже не забезпечують необхідної оперативності прийняття рішень. У зв'язку з цим АТ «Укрпошта» здійснює активну цифрову трансформацію, використовуючи інтегровану ERP-платформу IT-Enterprise, яка забезпечує централізацію бізнес-процесів та формування єдиного інформаційного середовища управління [53]. Перехід до цифрових технологій дозволив підприємству автоматизувати значну частину операцій, пов'язаних із плануванням, контролем та аналізом доходів, а також підвищити прозорість фінансових процесів.

Таблиця 2.7

Використання цифрових інструментів в управлінні доходами АТ

«Укрпошта»

Цифровий інструмент	Характеристика використання	Значення для управління доходами
ERP-платформа IT-Enterprise	Централізація понад 70% бізнес-процесів підприємства	Забезпечує єдине інформаційне середовище та підвищує оперативність управлінських рішень
Автоматизоване бюджетування	Консолідація фінансових даних 26 регіональних філій, формування бюджетів та контроль їх виконання	Підвищує точність планових показників і скорочує час підготовки фінансових планів
Інтегровані CRM-функції	Управління взаємовідносинами з клієнтами та контрагентами, супровід замовлень і контроль доставки	Дозволяє оцінювати прибутковість окремих сегментів клієнтів і підвищувати якість обслуговування
Наскрізна аналітика	Аналіз логістичних операцій, взаєморозрахунків і результативності окремих послуг	Забезпечує виявлення резервів зростання доходів та факторів відхилень
BI-аналітика та дашборди	Використання аналітичних модулів IT-Enterprise для візуалізації показників діяльності	Сприяє прийняттю стратегічних і оперативних рішень у режимі реального часу
Data-driven management	Використання великих масивів фінансових та операційних даних для підтримки управління	Підвищує обґрунтованість прогнозів і ефективність контролю доходів

Джерело: узагальнено на основі [53]

Наведені дані свідчать, що система управління доходами АТ «Укрпошта» вже значною мірою базується на сучасних цифрових рішеннях. Використання інтегрованої ERP-платформи забезпечує централізацію фінансової інформації, автоматизацію бюджетних процедур та підвищення швидкості обробки управлінських даних. Водночас поєднання фінансової, логістичної та клієнтської інформації створює можливість для застосування підходів data-driven management, коли управлінські рішення приймаються на основі комплексного аналізу даних. Це особливо важливо для АТ «Укрпошта» як підприємства з розгалуженою мережею відділень та значними обсягами операцій.

Разом із тим наявність сучасних цифрових інструментів не усуває необхідності їх подальшого вдосконалення. Зокрема, перспективними напрямками є розширення використання сценарного бюджетування, розвиток прогнозної аналітики та посилення інтеграції ключових показників ефективності у систему контролю доходів. Саме тому оцінка фактичних результатів виконання планів дозволяє визначити, наскільки існуючі інструменти забезпечують необхідний рівень точності прогнозування та результативності управління доходами підприємства.

Перед проведенням оцінки виконання плану доцільно розглянути, яким саме чином на підприємстві формується план доходів, оскільки від якості цього процесу безпосередньо залежить точність прогнозування та подальша ефективність контролю.

Планування доходів в АТ «Укрпошта» має комплексний характер і базується на поєднанні аналітичних розрахунків, статистичних даних попередніх періодів та прогнозних оцінок розвитку ринку. В основі формування планового показника чистого доходу лежить аналіз фактичної динаміки доходів за попередні роки з урахуванням тенденцій їх зміни. Особлива увага приділяється структуруванню доходів за видами послуг, оскільки кожен сегмент має різну динаміку розвитку та залежить від окремих факторів впливу.

Одним із ключових елементів планування є прогнозування обсягів надання послуг. Для цього використовуються дані про кількість відправлень, обсяги логістичних операцій, кількість фінансових транзакцій, а також середній дохід на одну операцію. Зокрема, для поштових послуг враховується динаміка посилоківих відправлень, рівень розвитку електронної комерції, сезонні коливання попиту, тоді як для фінансових послуг — кількість платежів, переказів та соціальних виплат.

Важливу роль у процесі планування відіграє тарифна політика підприємства. Зміни тарифів безпосередньо впливають на величину доходів, тому при формуванні планових показників враховується можливе

коригування цін на послуги, а також їх конкурентоспроможність на ринку. Крім того, аналізується вплив інфляційних процесів, що впливають як на рівень доходів, так і на купівельну спроможність споживачів.

Суттєвим фактором є також зовнішнє середовище функціонування підприємства. Для АТ «Укрпошта» особливого значення набувають макроекономічні умови, рівень ділової активності, стан логістичної інфраструктури та воєнні ризики. Під час планування враховується можливе скорочення або, навпаки, зростання попиту на окремі види послуг залежно від змін у цих факторах.

Окрім зовнішніх чинників, при формуванні плану доходів враховуються і внутрішні можливості підприємства. До них належать пропускна здатність логістичних центрів, рівень автоматизації процесів, кількість відділень, кадрове забезпечення та ефективність організації роботи. Зокрема, модернізація сортувальних центрів і впровадження цифрових рішень дозволяють підвищити продуктивність і, відповідно, збільшити потенційні доходи.

Процес планування також передбачає використання сценарного підходу, коли розглядається декілька варіантів розвитку подій — оптимістичний, базовий і песимістичний. Це дає змогу врахувати невизначеність зовнішнього середовища та підвищити гнучкість фінансового плану.

На завершальному етапі планові показники узгоджуються між структурними підрозділами підприємства та затверджуються на рівні керівництва. Водночас важливою складовою є подальший контроль виконання плану, який здійснюється шляхом порівняння фактичних результатів із запланованими та аналізу відхилень.

Таким чином, планування доходів АТ «Укрпошта» здійснюється на основі комплексного підходу, що поєднує аналіз попередніх результатів, прогнозування обсягів діяльності, врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, а також використання сучасних методів фінансового прогнозування.

Саме це дозволяє забезпечити відносно високий рівень точності планових показників, що підтверджується результатами їх виконання.

Таблиця 2.8

Порівняння планових і фактичних показників чистого доходу АТ
«Укрпошта» у 2022–2025 рр.

Рік	Плановий чистий дохід, тис. грн	Фактичний чистий дохід, тис. грн	Відхилення, тис. грн	Виконання плану, %
2022	10 800 000	10 323 419	–476 581	95,59
2023	11 300 000	11 581 111	281 111	102,49
2024	13 100 000	12 978 008	–121 992	99,07
2025	13 300 000	13 118 419	–181 581	98,63

Аналіз порівняння планових і фактичних показників чистого доходу АТ «Укрпошта» свідчить, що протягом 2022–2025 рр. підприємство загалом забезпечувало достатньо високий рівень виконання дохідних планів. У всі роки показник виконання плану перевищував 95%, що дає підстави говорити про відносну результативність системи планування доходів. Водночас повної стабільності у виконанні планових орієнтирів не спостерігається, оскільки у 2022, 2024 та 2025 роках фактичний чистий дохід був нижчим за запланований рівень.

У 2022 році виконання плану становило 95,59%, а недоотримання доходу дорівнювало 476,6 млн грн. Такий результат можна пояснити насамперед впливом воєнних умов, порушенням логістичних маршрутів, скороченням ділової активності в окремих регіонах, міграцією населення та фізичними обмеженнями роботи частини відділень. Для підприємства, яке має широку мережу обслуговування і значну залежність від територіального покриття, ці чинники безпосередньо впливають на обсяги реалізації послуг.

У 2023 році, навпаки, спостерігалось перевиконання плану на 2,49%, або на 281,1 млн грн. Це свідчить про поступову адаптацію підприємства до нових умов роботи, відновлення частини логістичних процесів, зростання попиту на посылкові відправлення та активізацію міжнародного поштового обміну. Перевиконання плану також може вказувати на те, що у процесі планування

були використані обережні прогностні оцінки, з урахуванням високого рівня невизначеності.

У 2024 році план було виконано майже повністю — на 99,07%. Відхилення становило лише 122,0 млн грн, що для підприємства такого масштабу є відносно незначним. Це свідчить про підвищення точності прогнозування доходів і більш стабільну роботу системи фінансового планування. Водночас незначне недовиконання плану показує, що підприємство все ще залежить від зовнішніх чинників, зокрема купівельної спроможності населення, змін у тарифній політиці, конкуренції на ринку логістичних послуг і загального стану економіки.

У 2025 році виконання плану становило 98,63%, тобто фактичний дохід був нижчим за плановий на 181,6 млн грн. Попри це, результат можна оцінити як достатньо позитивний, оскільки відхилення є помірним, а сам чистий дохід досяг найвищого рівня за досліджуваний період. Це свідчить про збереження позитивної динаміки діяльності підприємства, хоча темпи приросту доходів у 2025 році були вже не такими високими, як у попередні роки.

На ефективність планування доходів АТ «Укрпошта» впливає низка чинників. Найбільш вагомими серед них є воєнні ризики, стан логістичної інфраструктури, рівень попиту на поштові й фінансові послуги, конкуренція з боку приватних операторів доставки, тарифна політика, цифровізація сервісів, якість роботи відділень і точність внутрішньої аналітики. Окремо слід виділити сезонність попиту, оскільки обсяги поштових відправлень можуть змінюватися залежно від святкових періодів, активності бізнесу та розвитку електронної комерції.

Загалом оцінка ефективності планування показує, що АТ «Укрпошта» має достатньо сформовану систему прогнозування доходів, адже відхилення фактичних показників від планових не є критичними. Найбільш проблемним був 2022 рік, що пояснюється об'єктивними зовнішніми обставинами. У 2023–2025 рр. точність планування помітно покращилась, оскільки рівень виконання плану перебував у межах 98–102%.

Водночас система планування доходів ще потребує вдосконалення. Її слабким місцем є залежність від зовнішніх ризиків і недостатня гнучкість у швидкому коригуванні планів. Для підвищення ефективності доцільно посилити сценарне планування, окремо прогнозувати доходи за основними видами послуг, ширше використовувати показники КРІ для регіональних дирекцій і відділень, а також поєднувати фінансову аналітику з операційними даними щодо обсягів відправлень, кількості клієнтів, середнього чека та завантаження логістичної мережі.

Проведена організаційно-економічна характеристика показала, що АТ «Укрпошта» є масштабним підприємством із розгалуженою структурою та значною часткою державної участі. Поєднання комерційної діяльності із виконанням соціальних функцій суттєво впливає на результати його роботи. З одного боку, це забезпечує стабільний попит на послуги, а з іншого — формує підвищене навантаження на витрати, що ускладнює досягнення прибутковості.

Аналіз фінансових показників за 2022–2025 роки засвідчив наявність позитивної тенденції до зростання доходів підприємства. Чистий дохід стабільно збільшується, що свідчить про поступове відновлення та розвиток діяльності. Водночас підприємство тривалий час залишалося збитковим, хоча обсяг збитків суттєво скоротився. Це дозволяє говорити про поступове покращення фінансового стану, однак повної стабілізації ще не досягнуто.

Дослідження структури доходів показало, що основним джерелом надходжень залишаються послуги національної пошти, зокрема доставка посилок і логістичні операції. Саме цей сегмент демонструє найбільш динамічне зростання, що пов'язано з розвитком електронної комерції. Водночас традиційні поштові послуги, такі як письмова кореспонденція, мають стабільний або навіть скорочуваний характер. Фінансові послуги залишаються важливим, але менш динамічним джерелом доходів.

Географічний аналіз доходів підтвердив значну залежність підприємства від внутрішнього ринку, частка якого перевищує 90%. Незважаючи на певне

розширення міжнародної діяльності, її внесок у загальний обсяг доходів поки що залишається обмеженим і нестабільним.

Оцінка системи планування доходів показала, що вона є достатньо сформованою і забезпечує відносно високий рівень точності прогнозів. У більшості випадків виконання плану перебуває на рівні 95–102%, що свідчить про адекватність підходів до прогнозування. Водночас наявність відхилень у окремі роки підтверджує вплив зовнішніх факторів, зокрема економічної нестабільності та воєнних умов.

Аналіз системи контролю доходів засвідчив, що вона функціонує, однак має певні обмеження. Контроль переважно здійснюється після отримання фактичних результатів, що знижує можливість оперативного реагування на відхилення. Крім того, недостатня інтеграція контролю з іншими управлінськими процесами, зокрема управлінням витратами, зменшує його загальну ефективність.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що АТ «Укрпошта» демонструє позитивну динаміку розвитку та поступове покращення фінансових показників. Разом з тим система планування та контролю доходів потребує подальшого вдосконалення, зокрема у напрямі підвищення гнучкості, посилення аналітичної складової та більш тісного зв'язку з управлінням витратами.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ДОХОДІВ АТ «УКРПОШТА»

3.1. Узагальнення результатів дослідження та виявлення проблем у системі управління доходами

Проведений у другому розділі аналіз діяльності АТ «Укрпошта» дозволив комплексно оцінити стан формування, планування та контролю доходів підприємства, а також визначити ключові тенденції його розвитку. Отримані результати свідчать про наявність як позитивних змін у фінансово-економічній діяльності, так і низки проблем, що стримують підвищення ефективності управління доходами.

Насамперед слід відзначити, що підприємство демонструє стабільне зростання обсягів доходів упродовж 2022–2025 років. Це свідчить про збереження попиту на послуги та поступову адаптацію до складних умов функціонування. Водночас позитивна динаміка доходів не супроводжується аналогічним покращенням фінансових результатів, оскільки підприємство тривалий час залишається збитковим. Хоча рівень збитковості поступово зменшується, це вказує на наявність системних проблем у процесах управління.

Однією з ключових особливостей діяльності АТ «Укрпошта» є висока частка доходів від традиційних поштових і логістичних послуг. При цьому спостерігається зміщення структури доходів у бік доставки посилок, що пов'язано з розвитком електронної комерції. Така тенденція є позитивною, однак вона водночас підвищує залежність підприємства від окремого сегмента ринку, що може створювати ризики у разі зміни попиту.

Аналіз системи планування доходів показав, що вона загалом функціонує ефективно, оскільки забезпечує досить високий рівень виконання планових показників. Проте точність планування значною мірою залежить від зовнішніх факторів, зокрема економічної ситуації, стану логістичної

інфраструктури та поведінки споживачів [12]. Це свідчить про недостатній рівень гнучкості системи планування, яка не завжди здатна швидко реагувати на зміни середовища.

Система контролю доходів на підприємстві також має певні обмеження. Контроль здебільшого носить ретроспективний характер і здійснюється після отримання фактичних результатів. Такий підхід ускладнює своєчасне реагування на відхилення та знижує ефективність управлінських рішень. Крім того, контроль доходів недостатньо інтегрований із контролем витрат, що негативно впливає на загальний фінансовий результат.

Для узагальнення результатів дослідження доцільно систематизувати основні сильні сторони та проблемні аспекти системи управління доходами підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка стану системи управління доходами АТ «Укрпошта»

Сильні сторони	Проблемні аспекти
Стабільне зростання доходів	Збереження збитковості діяльності
Диверсифікація джерел доходів	Високий рівень витрат
Розвиток логістичних послуг	Залежність від окремих сегментів
Наявність системи планування	Обмежена гнучкість планування
Високий рівень виконання плану	Вплив зовнішніх факторів
Автоматизація процесів	Недостатня аналітична складова

Як видно з таблиці, підприємство має достатньо сформовану систему управління доходами, однак її ефективність обмежується низкою факторів. Зокрема, високий рівень витрат залишається однією з основних причин збитковості, незважаючи на зростання доходів.

Важливою проблемою є також залежність підприємства від внутрішнього ринку. Переважна частка доходів формується в межах України, що робить підприємство вразливим до змін економічної ситуації. Хоча міжнародний сегмент поступово розвивається, його роль у загальній структурі доходів поки що є недостатньою.

Окремої уваги потребує питання точності планування. Хоча загальний рівень виконання плану є досить високим, наявність відхилень свідчить про те, що процес прогнозування не повною мірою враховує всі фактори впливу. Це може бути пов'язано з недостатнім використанням сучасних аналітичних інструментів та обмеженим застосуванням сценарного планування.

Для більш детального узагальнення проблем доцільно систематизувати їх за основними напрямками (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ключові проблеми системи управління доходами АТ «Укрпошта»

Напрямок	Проблема	Причини виникнення	Прояви	Наслідки для підприємства
Планування доходів	Недостатня гнучкість планування	Використання переважно базового сценарію, обмежене врахування ризиків	Відхилення фактичних показників від планових	Зниження точності прогнозів
	Обмежене використання аналітичних інструментів	Недостатня інтеграція сучасних методів прогнозування	Формування планів на основі минулих даних	Інерційність планування
	Недостатня деталізація планів	Орієнтація на загальні показники	Відсутність планів за окремими сегментами	Складність контролю
Контроль доходів	Ретроспективний характер контролю	Орієнтація на звітність, а не на оперативні дані	Реакція після виникнення відхилень	Запізнілі управлінські рішення
	Недостатня інтеграція з контролем витрат	Розмежування фінансових процесів	Відсутність комплексного аналізу	Збитковість при зростанні доходів
	Обмежене використання КРІ	Відсутність системи оцінки ефективності	Неможливість оцінити результативність підрозділів	Зниження мотивації
Структура доходів	Залежність від логістичних послуг	Зростання сегмента e-commerce	Концентрація доходів в одному напрямі	Підвищення ризиків
	Зниження ролі традиційних послуг	Диджиталізація комунікацій	Скорочення доходів від кореспонденції	Втрата стабільних надходжень
Витрати	Високий рівень постійних витрат	Велика мережа відділень і персонал	Значна частка витрат на оплату праці	Збереження збитковості

	Зростання амортизації	Модернізація інфраструктури	Збільшення витрат	Зменшення прибутку
Географічна структура	Орієнтація на внутрішній ринок	Недостатній розвиток міжнародного сегмента	Частка внутрішніх доходів понад 90%	Вразливість до внутрішніх ризиків
	Нестабільність зовнішніх ринків	Зовнішньоекономічні обмеження	Коливання міжнародних доходів	Низька прогнозованість
Аналітичне забезпечення	Недостатня автоматизація аналізу	Часткове впровадження ІТ-рішень	Затримки в отриманні інформації	Зниження оперативності управління
	Обмежене використання прогнозних моделей	Орієнтація на традиційні методи	Низька точність прогнозів	Підвищення ризиків

Джерело: сформовано автором

Проведена деталізація проблем системи управління доходами АТ «Укрпошта» дозволяє більш чітко визначити їх природу та взаємозв'язок. Загалом можна зробити висновок, що більшість виявлених недоліків мають системний характер і пов'язані не стільки з відсутністю окремих інструментів, скільки з особливостями їх практичного використання.

У сфері планування доходів основною проблемою є недостатня гнучкість прогнозування. Планові показники формуються переважно на основі базового сценарію розвитку, що не дозволяє повною мірою враховувати нестабільність зовнішнього середовища. В умовах, коли підприємство функціонує під впливом воєнних та економічних ризиків, така обмеженість може призводити до відхилень фактичних результатів від запланованих. Додатково ситуацію ускладнює недостатня деталізація планів, оскільки відсутність розподілу доходів за окремими сегментами або регіонами ускладнює подальший контроль і аналіз.

Суттєві обмеження спостерігаються і в системі контролю доходів. Її головним недоліком є ретроспективний характер, коли аналіз здійснюється вже після отримання фактичних результатів. У такому випадку підприємство втрачає можливість своєчасного реагування на негативні тенденції [6]. Крім

того, контроль доходів не завжди узгоджений із контролем витрат, що призводить до ситуації, коли зростання доходів не супроводжується покращенням фінансового результату. Відсутність повноцінної системи КРІ також знижує ефективність контролю, оскільки ускладнює оцінку результативності діяльності окремих підрозділів.

Окремо варто звернути увагу на структуру доходів підприємства. З одного боку, активний розвиток логістичних послуг є позитивною тенденцією, оскільки саме цей сегмент забезпечує основне зростання доходів. З іншого боку, надмірна концентрація доходів у цьому напрямі підвищує залежність підприємства від одного ринку. Паралельно відбувається зниження ролі традиційних поштових послуг, що призводить до втрати стабільних джерел доходів.

Не менш важливою проблемою залишається високий рівень витрат. Значна частка постійних витрат, зокрема на оплату праці та утримання мережі відділень, обмежує можливості підприємства щодо підвищення прибутковості. Навіть за умови зростання доходів це призводить до збереження збитковості або її повільного скорочення. Додатковий вплив має зростання амортизаційних витрат, що пов'язане з модернізацією інфраструктури.

Географічна структура доходів також має певні обмеження. Переважна орієнтація на внутрішній ринок робить підприємство залежним від економічної ситуації в країні. Незважаючи на розширення міжнародної діяльності, її обсяги залишаються нестабільними та не забезпечують достатньої диверсифікації доходів.

Ще одним важливим аспектом є аналітичне забезпечення управління доходами. Хоча підприємство поступово впроваджує цифрові рішення, рівень автоматизації та використання сучасних аналітичних інструментів залишається недостатнім. Це знижує швидкість обробки інформації та обмежує можливості прогнозування.

Узагальнюючи, можна зазначити, що проблеми у системі управління доходами АТ «Укрпошта» мають взаємопов'язаний характер. Недостатня гнучкість планування, обмежена ефективність контролю, структурні дисбаланси доходів і високий рівень витрат формують комплекс факторів, які стримують підвищення фінансової результативності підприємства. Саме тому подальше вдосконалення має здійснюватися не окремими заходами, а через системні зміни, що охоплюють усі елементи управління доходами.

3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення планування доходів підприємства

Результати аналізу, проведеного у попередніх підрозділах, свідчать про те, що система планування доходів АТ «Укрпошта» загалом функціонує, однак має обмеження, пов'язані з недостатньою гнучкістю, орієнтацією на базові сценарії та обмеженим використанням аналітичних інструментів. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення підходів до планування доходів, що дозволить підвищити точність прогнозів, зменшити ризики відхилень та забезпечити більш ефективне управління фінансовими результатами.

Перш за все, доцільно перейти від традиційного підходу до планування, який базується переважно на аналізі попередніх періодів, до більш гнучких моделей прогнозування [3]. Одним із таких підходів є сценарне планування, яке передбачає формування кількох варіантів розвитку подій залежно від змін зовнішнього середовища. Для АТ «Укрпошта» це особливо актуально, оскільки діяльність підприємства суттєво залежить від макроекономічних факторів, стану логістики та поведінки споживачів.

Ще одним напрямом удосконалення є підвищення рівня деталізації планових показників [14]. На практиці дохід часто планується на загальному рівні, що ускладнює контроль за його формуванням. Тому доцільно впровадити планування за окремими видами послуг, регіонами та каналами

продажу. Це дозволить більш точно визначати джерела формування доходів і своєчасно реагувати на зміни попиту.

Важливим кроком є також впровадження сучасних аналітичних інструментів. Зокрема, використання елементів прогнозової аналітики дозволить враховувати не лише минулі тенденції, але й очікувані зміни ринку. Це може включати аналіз поведінки клієнтів, сезонності попиту та впливу зовнішніх факторів.

Для узагальнення запропонованих заходів доцільно систематизувати їх у вигляді таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні заходи щодо вдосконалення планування доходів АТ

«Укрпошта»

Напрямок	Захід	Суть заходу	Очікуваний ефект
Гнучкість планування	Впровадження сценарного підходу	Розробка альтернативних варіантів розвитку	Зниження ризиків
Деталізація	Планування за сегментами	Розподіл доходів за видами послуг і регіонами	Підвищення точності
Аналітика	Використання прогнозних моделей	Аналіз попиту, сезонності, поведінки клієнтів	Покращення прогнозів
Управління	Впровадження КРІ	Оцінка ефективності підрозділів	Підвищення відповідальності
Цифровізація	Автоматизація планування	Використання ІТ-систем	Оперативність управління

Окрім традиційних підходів, доцільно застосувати і більш сучасні методики, які дозволяють підвищити ефективність планування доходів.

Одним із таких рішень є впровадження rolling planning (ковзного планування), яке передбачає постійне оновлення планових показників на основі актуальних даних. На відміну від традиційного річного планування, цей підхід дозволяє оперативно коригувати фінансові плани відповідно до змін зовнішнього середовища.

Ще одним перспективним напрямом є використання драйверного планування доходів [19]. Його сутність полягає у визначенні ключових факторів (драйверів), що впливають на формування доходів, таких як кількість відправлень, середній чек, кількість клієнтів. Планування у цьому випадку здійснюється не лише за фінансовими показниками, а й за операційними параметрами, що підвищує обґрунтованість прогнозів.

Варто також звернути увагу на впровадження підходу «bottom-up planning», який передбачає формування планових показників на рівні окремих підрозділів із подальшим їх узагальненням. Це дозволяє врахувати реальні можливості кожного підрозділу та підвищити точність планування.

Таблиця 3.4

Сучасні методики планування доходів та можливості їх застосування в
АТ «Укрпошта»

Методика	Суть	Переваги	Доцільність застосування
Rolling planning	Постійне оновлення планів	Гнучкість	Висока
Драйверне планування	Орієнтація на фактори	Точність	Висока
Bottom-up planning	Планування знизу	Реалістичність	Середня
Big Data аналітика	Аналіз великих даних	Прогнозування попиту	Висока

Разом із очікуваними позитивними результатами впровадження сучасних підходів до планування доходів необхідно враховувати ризики та зовнішні фактори, які можуть впливати на ефективність запропонованих заходів. Для підприємства масштабу АТ «Укрпошта» навіть обґрунтовані управлінські рішення не гарантують повного досягнення запланованих результатів, оскільки їх реалізація залежить від макроекономічних умов, стану логістичної інфраструктури, рівня цифрової готовності персоналу та загальної стабільності зовнішнього середовища. Тому оцінка потенційних ризиків є важливою складовою обґрунтування запропонованих рекомендацій.

Таблиця 3.5

Ризики впровадження заходів щодо вдосконалення планування доходів

АТ «Укрпошта»

Запропонований захід	Потенційні ризики	Зовнішні фактори впливу	Способи мінімізації
Сценарне планування	Надмірна кількість сценаріїв ускладнює прийняття рішень	Висока невизначеність економічного середовища	Використання обмеженої кількості найбільш імовірних сценаріїв
Rolling planning	Часте коригування планів може дезорієнтувати підрозділи	Воєнні ризики, нестабільність попиту	Встановлення чіткої періодичності оновлення
Драйверне планування	Складність визначення ключових драйверів	Зміни поведінки споживачів	Регулярний перегляд факторів впливу
Bottom-up planning	Ризик завищення або заниження показників підрозділами	Відмінності між регіонами діяльності	Поєднання підходів bottom-up і top-down
Big Data-аналітика	Потреба у якісних даних та відповідних компетенціях	Цифрова нерівномірність регіонів	Навчання персоналу та стандартизація даних

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, більшість запропонованих заходів пов'язана не лише з внутрішніми організаційними змінами, а й із впливом факторів зовнішнього середовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати. Для АТ «Укрпошта» особливого значення набувають воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів, коливання споживчого попиту та зміни конкурентного середовища. Саме тому підвищення ефективності планування доходів має ґрунтуватися не лише на впровадженні сучасних методик, а й на розвитку здатності підприємства швидко адаптуватися до змін та мінімізувати можливі негативні наслідки.

Окремо слід відзначити можливість використання даних електронної комерції для прогнозування доходів. Оскільки значна частина доходів АТ «Укрпошта» формується за рахунок доставки посилок, аналіз активності інтернет-магазинів може виступати додатковим джерелом інформації для планування.

Крім того, доцільним є впровадження інтегрованої системи планування, яка поєднує фінансові та операційні показники. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між різними напрямками діяльності підприємства та підвищити ефективність управління.

Таким чином, удосконалення планування доходів АТ «Укрпошта» має здійснюватися шляхом поєднання традиційних методів із сучасними підходами. Використання сценарного, драйверного та ковзного планування, а також впровадження цифрових технологій дозволить підвищити точність прогнозів, зменшити вплив зовнішніх ризиків та забезпечити більш ефективне управління доходами підприємства.

3.3. Напрями підвищення ефективності контролю доходів підприємства

Ефективність системи контролю доходів безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства, оскільки саме контроль забезпечує своєчасне виявлення відхилень, оцінку їх причин та прийняття управлінських рішень. Проведений аналіз показав, що в АТ «Укрпошта» система контролю доходів функціонує, однак має ряд обмежень, зокрема її ретроспективний характер, недостатню інтеграцію з іншими управлінськими процесами та обмежене використання сучасних аналітичних інструментів.

У зв'язку з цим виникає необхідність переходу від традиційного підходу до контролю, який зводиться до фіксації результатів, до більш сучасної системи, орієнтованої на попередження відхилень та оперативне управління доходами.

Першим напрямом удосконалення є зміна підходу до організації контролю — від підсумкового до поточного та превентивного. Це передбачає регулярний моніторинг показників доходів у режимі, наближеному до реального часу, що дозволить своєчасно реагувати на негативні тенденції. Для

АТ «Укрпошта» це особливо актуально, враховуючи значні обсяги операцій і територіальну розгалуженість діяльності.

Другим важливим напрямом є інтеграція контролю доходів із контролем витрат. На практиці ці процеси часто здійснюються окремо, що ускладнює оцінку фінансового результату. Комплексний підхід дозволить оцінювати не лише обсяг доходів, але й їх ефективність з точки зору співвідношення з витратами.

Третім напрямом є впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ), які дозволять оцінювати результативність діяльності окремих підрозділів [27]. Для підприємства доцільно використовувати показники, пов'язані з обсягом доходів, середнім чеком, кількістю відправлень, рівнем виконання плану та швидкістю обробки операцій.

Для систематизації запропонованих заходів доцільно подати їх у вигляді таблиці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Основні заходи щодо підвищення ефективності контролю доходів АТ
«Укрпошта»

Напрямок	Захід	Суть заходу	Очікуваний ефект
Організація контролю	Перехід до поточного контролю	Моніторинг показників у реальному часі	Оперативність рішень
Інтеграція	Об'єднання контролю доходів і витрат	Комплексний аналіз	Підвищення ефективності
Управління	Впровадження КРІ	Оцінка діяльності підрозділів	Підвищення відповідальності
Аналітика	Використання цифрових інструментів	Автоматизація аналізу	Точність і швидкість
Інформаційне забезпечення	Єдина база даних	Централізація інформації	Узгодженість даних

Окрім базових заходів, доцільно впровадити більш сучасні підходи до контролю доходів, які дозволяють підвищити його ефективність.

Одним із таких підходів є концепція continuous monitoring (безперервного контролю), яка передбачає автоматизований аналіз показників діяльності з використанням цифрових систем. Це дозволяє не лише фіксувати відхилення, але й виявляти їх на ранніх етапах.

Ще одним ефективним інструментом є впровадження дашбордів управління доходами, які забезпечують візуалізацію ключових показників у зручному форматі. Це дозволяє керівництву оперативно оцінювати ситуацію та приймати обґрунтовані рішення.

Доцільним є також використання ABC-аналізу клієнтів і послуг, що дозволяє визначити найбільш прибуткові сегменти діяльності та зосередити контроль саме на них. Для АТ «Укрпошта» це може бути особливо актуально у сфері логістичних послуг.

Таблиця 3.7

Сучасні інструменти контролю доходів та їх застосування в АТ
«Укрпошта»

Інструмент	Суть інструменту	Що саме контролює	Практичне застосування в АТ «Укрпошта»	Переваги	Можливі обмеження
Continuous monitoring (безперервний контроль)	Автоматичне відстеження показників у режимі близькому до реального часу	Доходи по відділеннях, обсяг відправлень, середній чек	Моніторинг щоденних доходів по регіонах і відділеннях	Оперативне реагування на відхилення	Потребує ІТ-інфраструктури
Дашборди (dashboard-аналітика)	Візуалізація ключових показників у вигляді панелей	Виконання плану, динаміка доходів, КРІ	Відображення показників по дирекціях, послугах, регіонах	Швидке прийняття рішень	Потребує якісних даних
КРІ-система	Система ключових показників ефективності	Виконання планів, продуктивність підрозділів	КРІ для відділень (дохід, кількість операцій, середній чек)	Підвищення відповідальності	Потребує чіткої методики
ABC-аналіз	Розподіл клієнтів/послуг за рівнем значущості	Прибутковість сегментів	Виділення ключових клієнтів e-commerce	Фокус на основних джерелах доходів	Ігнорування малих сегментів

Контроль відхилень (variance analysis)	Порівняння планових і фактичних показників	Відхилення доходів	Аналіз невиконання плану по регіонах	Виявлення причин відхилень	Ретроспективний характер
Драйверний контроль	Контроль операційних факторів доходу	Кількість відправлень, клієнтів, тариф	Аналіз залежності доходів від обсягів послуг	Підвищення точності управління	Потребує деталізації даних
ВІ-аналітика (Business Intelligence)	Інтегрована система аналізу даних	Всі фінансові показники	Централізована аналітика по підприємству	Комплексний контроль	Висока вартість впровадження

Дослідження сучасних інструментів контролю доходів показує, що їх застосування дозволяє суттєво підвищити ефективність управління фінансовими потоками підприємства. Для АТ «Укрпошта», з урахуванням масштабів діяльності та великої кількості операцій, впровадження таких інструментів є не лише доцільним, але й необхідним.

Насамперед варто звернути увагу на безперервний контроль (continuous monitoring). Його ключова перевага полягає у можливості відстежувати доходи практично в реальному часі. Це дозволяє швидко виявляти негативні тенденції, наприклад, зниження обсягів відправлень у конкретному регіоні або падіння середнього чека. У традиційній системі контролю такі відхилення можуть бути помічені лише після завершення звітного періоду, що значно знижує ефективність управління.

Не менш важливим інструментом є використання дашбордів, які забезпечують наочне представлення інформації. Для керівництва підприємства це означає можливість швидко оцінити ситуацію без детального аналізу великого обсягу звітності. Наприклад, порівняння виконання плану доходів між регіональними дирекціями дозволяє оперативно визначити проблемні зони.

Впровадження КРІ-системи дозволяє перейти від загального контролю до персоніфікованої відповідальності. У цьому випадку кожен підрозділ або навіть окреме відділення має чіткі показники, за якими оцінюється його

діяльність. Це стимулює підвищення ефективності роботи та створює мотивацію до досягнення планових показників.

Особливу роль для АТ «Укрпошта» відіграє ABC-аналіз, оскільки він дозволяє визначити найбільш прибуткові сегменти клієнтів і послуг. З огляду на зростання ролі електронної комерції, саме цей інструмент дає змогу сфокусувати контроль на найбільш значущих джерелах доходів, що забезпечують основну частину надходжень.

Водночас традиційний аналіз відхилень залишається важливим елементом системи контролю. Його основне завдання полягає у виявленні різниці між плановими та фактичними показниками і визначенні причин цих відхилень. Однак його обмеженням є те, що він має ретроспективний характер і не дозволяє запобігти виникненню проблем.

Більш сучасним підходом є драйверний контроль, який базується на аналізі факторів, що формують дохід. Наприклад, якщо відомо, що дохід залежить від кількості відправлень і середнього тарифу, то контроль саме цих показників дозволяє більш точно управляти фінансовими результатами. Для «Укрпошти» це особливо актуально, оскільки значна частина доходів формується саме за рахунок операційної діяльності.

Окремо варто відзначити використання ВІ-аналітики, яка дозволяє інтегрувати всі фінансові та операційні дані в єдину систему. Це забезпечує комплексний підхід до контролю доходів і дає можливість аналізувати їх у розрізі різних факторів: регіонів, послуг, клієнтів. Разом з тим впровадження таких систем потребує значних ресурсів і часу.

Також варто деталізувати виявлені обмеження та ризики при впровадженні рекомендованих інструментів контролю доходів АТ «Укрпошта» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Обмеження та ризики застосування сучасних інструментів контролю
доходів АТ «Укрпошта»

Інструмент	Основні ризики	Потенційні наслідки	Заходи реагування
Continuous monitoring	Технічні збої	Втрата оперативності контролю	Резервування систем
Dashboard-аналітика	Некоректність вихідних даних	Помилкові управлінські рішення	Верифікація інформації
KPI-система	Формальний підхід до оцінювання	Викривлення мотивації	Регулярний перегляд KPI
ABC-аналіз	Недооцінка малих сегментів	Втрата перспективних клієнтів	Періодичне оновлення класифікації
BI-аналітика	Значні витрати на підтримку	Зростання адміністративних витрат	Поетапне впровадження
Драйверний контроль	Надмірна деталізація	Ускладнення контролю	Визначення ключових драйверів

Отже, ефективність сучасних інструментів контролю доходів визначається не лише їх функціональними можливостями, але й готовністю підприємства до їх практичного використання. Для АТ «Укрпошта» ключовими зовнішніми факторами залишаються нестабільність економічного середовища, воєнний стан, дефіцит окремих категорій персоналу та необхідність забезпечення безперервності роботи в умовах підвищених ризиків. Урахування зазначених обставин дозволяє більш об'єктивно оцінити перспективи реалізації запропонованих заходів та підвищує практичну цінність розроблених рекомендацій.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективна система контролю доходів АТ «Укрпошта» має поєднувати різні інструменти, які доповнюють один одного. Традиційні методи дозволяють оцінювати результати діяльності, тоді як сучасні — забезпечують оперативність і можливість прогнозування. Саме їх комплексне використання створює умови для підвищення ефективності управління доходами та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти планування та контролю доходів підприємства на прикладі АТ «Укрпошта». Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити стан управління доходами підприємства, визначити основні тенденції їх формування, а також виявити проблемні аспекти та обґрунтувати напрями їх удосконалення.

Досліджено економічну сутність доходів підприємства та їх класифікацію. Встановлено, що доходи є однією з ключових економічних категорій, яка визначає результати діяльності підприємства, його фінансову стійкість та можливості подальшого розвитку. Узагальнення наукових підходів дало змогу встановити відсутність єдиного трактування поняття «дохід», оскільки різні автори розглядають його як грошовий потік, збільшення економічних вигід, результат ефективного використання ресурсів або основу формування прибутку. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу до розуміння доходів підприємства, що поєднує їх обліковий, економічний та управлінський аспекти. Також систематизовано основні класифікаційні ознаки доходів, що дозволяє більш глибоко оцінювати їх структуру, стабільність та роль у формуванні фінансових результатів підприємства.

Розглянуто методичні підходи до планування доходів підприємства. Визначено, що процес планування є важливою складовою системи фінансового управління та спрямований на забезпечення прогнозованості результатів діяльності. У роботі узагальнено аналітичний, нормативний, факторний та економіко-математичний підходи до планування доходів, визначено їх переваги та обмеження. Встановлено, що використання лише одного підходу не забезпечує достатньої точності прогнозів в умовах нестабільного ринкового середовища. У зв'язку з цим доведено доцільність застосування комбінованого підходу, який дозволяє враховувати як історичні

тенденції, так і вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, підвищуючи обґрунтованість планових розрахунків.

Проаналізовано систему контролю доходів підприємства та її основні елементи. Встановлено, що контроль доходів є невід'ємною складовою фінансового менеджменту, яка забезпечує своєчасне виявлення відхилень між плановими та фактичними показниками діяльності. Визначено основні елементи системи контролю, а саме: об'єкти та суб'єкти контролю, методи його здійснення, інформаційне забезпечення та механізми реагування на виявлені відхилення. Обґрунтовано, що найбільш ефективними інструментами контролю є аналіз відхилень, факторний аналіз та внутрішній аудит. Доведено, що результативність контролю значною мірою залежить від якості інформаційної бази та рівня інтеграції контрольних процедур із процесом планування.

Надано організаційно-економічну характеристику АТ «Укрпошта». Встановлено, що підприємство є стратегічно важливим суб'єктом господарювання, який виконує не лише комерційні, а й соціально значущі функції. Проаналізовано особливості його організаційної структури, яка поєднує функціональний і регіональний принципи управління та забезпечує діяльність розгалуженої мережі поштових відділень. Визначено, що масштабність діяльності підприємства зумовлює складність координації управлінських процесів та потребує використання ефективних інструментів фінансового контролю. Водночас така структура створює передумови для охоплення широкого кола споживачів і формування стабільної дохідної бази.

Здійснено аналіз формування та динаміки доходів підприємства. За результатами дослідження встановлено, що протягом 2022–2025 років АТ «Укрпошта» демонструвало стійку тенденцію до зростання чистого доходу від реалізації послуг. Одночасно спостерігалось збільшення валового прибутку та поступове скорочення обсягів чистих збитків, що свідчить про покращення результативності діяльності підприємства. Разом із тим виявлено збереження високого рівня витрат, насамперед пов'язаних з оплатою праці та

модернізацією інфраструктури, що негативно впливає на кінцевий фінансовий результат. Отримані результати свідчать про наявність позитивних тенденцій, однак підтверджують необхідність подальшого вдосконалення системи управління доходами.

Оцінено ефективність планування та контролю доходів підприємства. Встановлено, що на АТ «Укрпошта» сформовано базову систему планування та контролю доходів, яка забезпечує виконання основних управлінських функцій. Водночас виявлено низку недоліків, серед яких недостатня гнучкість планових процедур, переважання ретроспективного аналізу над прогнозуванням та обмежене використання сучасних аналітичних інструментів. З'ясовано, що існуюча система не повною мірою забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Це обмежує можливості своєчасного прийняття управлінських рішень та знижує ефективність використання наявних ресурсів.

Виявлено основні проблеми у системі управління доходами АТ «Укрпошта». До ключових проблем віднесено недостатній рівень інтеграції процесів планування і контролю, відсутність систематичного використання сценарного прогнозування, несвоєчасне виявлення причин відхилень та недостатню автоматизацію окремих контрольних процедур. Встановлено, що наявні проблеми мають комплексний характер і зумовлені як організаційними особливостями діяльності підприємства, так і впливом зовнішніх чинників. Їх наявність стримує підвищення ефективності управління доходами та потребує впровадження сучасних управлінських підходів.

Розроблено заходи щодо вдосконалення планування доходів підприємства. Запропоновано впровадження елементів сценарного та адаптивного планування, удосконалення бюджетування за центрами відповідальності та регулярне коригування прогнозних показників відповідно до змін ринкового середовища. Обґрунтовано доцільність ширшого використання аналітичних інструментів для оцінки впливу факторів на формування доходів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме

підвищенню точності прогнозування, більш ефективному розподілу ресурсів та посиленню обґрунтованості управлінських рішень. Водночас встановлено, що результативність їх впровадження значною мірою залежатиме від здатності підприємства адаптуватися до впливу зовнішніх факторів, зокрема воєнних ризиків, нестабільності попиту та змін конкурентного середовища, а також своєчасно мінімізувати можливі ризики реалізації запропонованих заходів.

Обґрунтовано напрями підвищення ефективності контролю доходів підприємства. Запропоновано автоматизувати процес моніторингу відхилень, розширити використання ключових показників ефективності, удосконалити систему внутрішнього контролю та забезпечити інтеграцію фінансових і операційних показників у єдину інформаційно-аналітичну систему. Визначено, що впровадження зазначених заходів дозволить підвищити оперативність отримання інформації, своєчасність реагування на негативні тенденції та якість контролю доходів. Очікуваним результатом є зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення ефективності його діяльності в цілому. Разом із тим доведено необхідність урахування організаційних, технологічних та зовнішніх ризиків, пов'язаних із використанням сучасних інструментів контролю, що сприятиме більш реалістичній оцінці перспектив їх практичного застосування в діяльності АТ «Укрпошта».

Отже, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто: досліджено теоретичні засади планування та контролю доходів підприємства, проведено комплексний аналіз практики управління доходами АТ «Укрпошта», виявлено проблемні аспекти функціонування відповідної системи та розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості управління доходами, забезпеченню більшої обґрунтованості фінансових рішень та створенню передумов для досягнення стабільних результатів діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н. М., Лозовський О. М. Управління доходами підприємств торгівлі. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_39
2. Бондаренко Н. М., Гончар К. С. Деякі аспекти обліку та аналіз доходів промислових підприємств. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 195-201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_180_34
3. Бурковський А.П. Дохідність та шляхи підвищення прибутковості вітчизняних промислових підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2013. Вип. 7. С.58-70.
4. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
5. Волошина О.А., Кордзаія І.А., Даценко С.М., Ульченко А.М. Методичні підходи до аналізу доходів підприємства та факторів їх формування. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7119>
6. Гладка Л.І. Управління доходами в сучасних умовах. Економіка і регіон: наук. *Вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка*. 2018. №3. С. 118-126.
7. Глушко Л.В. Законодавчо-нормативне забезпечення обліку та аналізу доходів. *Науковий світ*. 2016. № 42. С. 50-56.
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
9. Губарик О. М., Іванова, Д. В. Проблематика обліку та контролю доходів і витрат на малих підприємствах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-09-01>

10. Данилюк Н.М. Аналіз факторів впливу на формування доходів підприємств у вертикальних маркетингових каналах. *Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку: матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, 11-12 жовт. 2018 р. Острог : Видавництво Національного університету “Острозька академія”, 2018. С. 62-65.

11. Данилюк Н.М. Теоретико-ігрові моделі формування доходів підприємств – учасників маркетингового каналу. *Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації: зб. наукових тез за матеріалами XVII Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. молодих учених та студентів*, 28 бер. 2019 р. Острог : Видавництво Національного університету “Острозька академія”, 2019. С. 8-9.

12. Закаблук Г. О. Прогнозування доходів та витрат машинобудівного підприємства на основі методу хольта – уінтерса. *Економіка та держава*. 2018. № 6. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_6_13

13. Закревський Т. М. Аналітичний інструментарій оцінки та планування доходів підприємств сфери девелопменту нерухомості. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 4. С. 97-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2024_4_15

14. Іванова Н. Є., Бурковська А. В. Основні аспекти стратегії управління доходами сільськогосподарського підприємства. *Таврійський науковий вісник*. 2012. Вип. 80. С. 267-271. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tavnv_2012_80_53

15. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена Мінфіном України від 30 листопада 2007 р. № 291. URL: www.zakon.rada.gov.ua.

16. Іонін Є. Є., Вільман Д. Ю. Аналіз доходів від операційної діяльності: практичний аспект. *Вісник ДНУ*. 2021. URL: <https://jvestniksss.donnu.edu.ua/article/view/11272/11162>

17. Карпенко Є. А., Шийка Г. І. Облік доходів від реалізації за міжнародними та національними стандартами. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 17. С. 441-446.

18. Качула С. В., Буштін А. А. Особливості формування доходів та прибутку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 57-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_21-22_10
19. Коваленко Д. І., Ситниченко Х. І. Новітні методологічні підходи до побудови системи управління доходами промислового підприємства в умовах кризи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 25-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2017_4_6
20. Козаченко А.Ю. Доходи суб'єктів господарювання: економічна сутність та класифікація. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №6. Том 2. С. 35-43 URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021_6_t2_06.pdf
21. Колесніченко А. С., Авраменко Т. О., Стригуль А. А. Економічна сутність категорій «витрати», «доходи» та «фінансові результати» у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 231-240. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_11_29
22. Коршикова Р. С., Небильцова О. В. МСФЗ 15: новий підхід до визнання доходу підприємств. *Фінанси України*. 2020. № 11. С. 114-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2020_11_8
23. Круш П. В. Економіка підприємства. К.: Ельга-Н, 2016. 780 с.
24. Кубиній Н.Ю. Данайканич О.В., Кубиній В.В. Методичні аспекти аналізу доходів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2020. №1 (55). С. 97-102. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/213362>
25. Кувалдіна О. О. Інформаційна база аналізу доходів підприємства в умовах впровадження МСФЗ. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_42.
26. Кузьменко О. О., Ткаченко Т. І. Формування принципів та завдань управління доходами туристичного підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 2. 2017. С. 166-171. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-2_0-pages-166_171.pdf

27. Лугівська О. П., Лугівська Л. А. Методичні засади оптимізації доходів і витрат підприємства для забезпечення результативності бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2016. № 2. С. 41-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2016_2_7

28. Макалюк І. В., Джумакеєва Д. Д. Роль бюджетування у фінансовому плануванні підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва.* 2019. Випуск 24. С. 67-75.

29. Макаренко А.П., Оренчак А.А. Удосконалення обліку та аудиту операційних доходів на підприємствах оптової торгівлі. *Економіка та держава.* 2020. № 24. С. 34-43. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2020/7.pdf

30. Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.

31. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 632 с.

32. Меліхова Т.О., Чакалова Н.С., Петрова О.С. Удосконалення методичних підходів аудиту доходів від реалізації продукції для ефективного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 4. С. 54-61.

33. Мельник Т. Ю. Теоретичні аспекти аналітичного забезпечення контролювання доходів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2015. Вип. 12. С.201-205.

34. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 18 «Дохід». URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

35. Міжнародний стандарт фінансової звітності 15 «Дохід від договорів з клієнтами» : виданий Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. URL : <https://mof.gov.ua/>

36. Мулик Т. О. Методичні підходи до аналітичного забезпечення управління доходами. *Агросвіт*. 2020. №6. С. 77-86. http://www.agrosvit.info/pdf/6_2020/10.pdf
37. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
38. Нагорна І. В., Морозов О. І. Резерви підвищення ефективності 95 управління доходами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_42
39. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/>
40. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» : затверджене наказом Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/>
41. Опікунова Н.В. Управління фінансовими результатами підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 52. С. 204-215.
42. Орізанова К. Ю. Дохідність підприємства: теоретичні та методичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 102-112.
43. Осикова Т.А. Теоретичні аспекти трактування доходу в сучасних умовах господарювання. *Управління розвитком*. 2019. № 2. С. 68-76.
44. Остапенко Я., Морозовський П. Чинники впливу на формування доходу підприємства: обліково-аналітичний аспект. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 115-119. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-21>
45. Павелко О.В. Теоретичний аспект дослідження сутності поняття «дохід» та особливості його класифікації. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. зб. наук. праць-Вид-во НУ «Острозька академія». 2016, Вип. 10. С.285-293.
46. Панченко М. О., Трубаєва А. О. Стратегічні підходи до управління доходами підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5(1). С. 37-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2020_5\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2020_5(1)_9)

47. Парнюк В. Визначення поняття «дохід» в економічній теорії. *Економіка України*. 2012. № 3. С.36-48.
48. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 452– 456.
49. Пікун В. Г. Управління фінансовими результатами підприємства. К., 2019. 268 с. 96
50. Податковий кодекс України (зі змінами та доповненнями). URL: <http://www.minfin.gov.ua>
51. Поліщук О.М. Обліково-аналітичне забезпечення управління доходами в аграрних підприємствах України. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 231-234. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/510>
52. Поліщук С. В., Макалюк І. В. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 74 с.
53. Укрпошта впровадила ERP-систему, зацифрувала 70% бізнес-процесів, провела аудит фінансової звітності у Baker Tilly разом з IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua/cases/article/rekordna-shvidkist-vprovadezhennja-erp-sistemi-cifrovizacija-70-biznes-procesiv-i-audit-finansovoi-zvitnosti-baker-tilly>