

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити

Зав. кафедри

к.е.н., доцент

Горбашевська М.О. Горбашевська

« 29 » травня 2026 р.

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти першого

(бакалаврського) рівня вищої освіти

освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Лаврененка Валентина Станіславовича

Науковий керівник:

Мацука Вікторія Миколаївна,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та
фінансів

Рецензент:

Дороніна

Ольга Анатоліївна, доктор економічних

наук, професор Донецький національний

університет імені Василя Стуса, завідувач

кафедри менеджменту та поведінкової

економіки

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою відмінно 90 А

Секретар ЕК В.Б.

« 12 » червня 2026 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри К.Є.Н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.
(ІПП завідувача кафедри)

« 22 » січня 2026 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Лаврененко Валентин Станіславович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток системи контролю в управлінні організацією

керівник роботи Мацука Вікторія Миколаївна к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «04» березня 2026 року № 25.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: розробка заходів щодо вдосконалення системи контролю в управлінні підприємством на прикладі Rozetka.

Об'єкт дослідження: процеси управління діяльністю підприємства.

Предмет дослідження: система контролю в управлінні організацією та механізми її вдосконалення.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність та значення системи контролю в управлінні організацією

1.2. Види, етапи та методи управлінського контролю

1.3. Сучасні підходи та інструменти організації системи контролю

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

2.2. Аналіз існуючої системи контролю на підприємстві

2.3. Оцінка ефективності системи контролю та виявлення проблем

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

3.1. Шляхи розвитку системи контролю на підприємстві

3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення системи контролю

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.26	 16.02.26
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.26	 16.02.26
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.26	 16.02.26

6. Дата видачі завдання «20» лютого 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2026	Вик.
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2026	Вик.
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	Вик.
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2026	Вик.
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2026-19.04.2026	Вик.
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2026	Вик.
7.	Переддипломна практика	30.03.2026-19.04.2026	Вик.
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2026-15.05.2026	Вик.
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2026	Вик.
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2026	Вик.
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2026	Вик.
12.	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.2026	Вик.

Студент


(підпис)Лаврененко В.С.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)Мацука В.М.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	8
1.1. Сутність та значення системи контролю в управлінні організацією.....	8
1.2. Види, етапи та методи управлінського контролю	12
1.3. Сучасні підходи та інструменти організації системи контролю.....	17
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ТОВ «РОЗЕТКА.УА».....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «РОЗЕТКА.УА».....	25
2.2. Аналіз існуючої системи контролю на підприємстві	31
2.3. Оцінка ефективності системи контролю та виявлення проблем	37
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ТОВ «РОЗЕТКА.УА».....	44
3.1. Шляхи розвитку системи контролю на підприємстві	44
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення системи контролю	49
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	54
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки та зростання конкуренції ефективне управління організацією набуває особливого значення. Підприємства функціонують у складному та динамічному середовищі, що потребує постійного контролю за результатами діяльності, своєчасного виявлення відхилень та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме тому система контролю виступає однією з ключових складових управління підприємством [15, с. 34].

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення системи контролю в умовах цифровізації бізнесу, зростання обсягів інформації та підвищення вимог до ефективності управлінських рішень. Недостатньо ефективний контроль може призводити до втрат ресурсів, зниження конкурентоспроможності та погіршення фінансових результатів діяльності підприємства [4, с. 112].

Проблематика організації системи контролю в управлінні підприємством є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема Пітер Друкер, Анрі Файоль, Майкл Портер та інших. У їх працях розглядаються теоретичні основи контролю, його роль у системі менеджменту, а також сучасні підходи до його організації [17; 18; 28].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання формування ефективної системи контролю з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства залишаються актуальними. Особливо це стосується підприємств сфери електронної комерції, де швидкість прийняття рішень та точність інформації відіграють вирішальну роль.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка заходів щодо вдосконалення системи контролю в управлінні підприємством на прикладі Rozetka.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

- розкрити сутність та значення системи контролю в управлінні організацією;
- дослідити види, етапи та методи управлінського контролю;
- проаналізувати сучасні підходи та інструменти організації системи контролю;
- надати загальну характеристику підприємства;
- здійснити аналіз існуючої системи контролю на підприємстві;
- оцінити ефективність системи контролю та виявити проблеми;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи контролю;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є система контролю в управлінні організацією та механізми її вдосконалення.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: метод аналізу і синтезу – для дослідження теоретичних основ контролю; системний підхід – для вивчення системи контролю як цілісного явища; економіко-статистичні методи – для аналізу діяльності підприємства; порівняльний метод – для оцінки ефективності системи контролю; графічні методи – для наочного представлення результатів дослідження [4, с. 205]

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані, а також матеріали діяльності підприємства Rozetka [7; 33]. У процесі дослідження також використовувалися матеріали наукових статей, електронні інформаційні ресурси, аналітичні матеріали та сучасні підходи до організації системи контролю в управлінні підприємствами.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи контролю в управлінні підприємством з урахуванням сучасних умов функціонування бізнесу.

Запропоновані заходи орієнтовані на використання сучасних інформаційних технологій, автоматизацію контрольних процесів та підвищення ефективності управлінських рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності системи контролю на підприємстві та покращення результатів його діяльності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню оперативності управління, покращенню координації діяльності структурних підрозділів та забезпеченню більш ефективного використання ресурсів підприємства.

Крім того, результати дослідження можуть бути використані підприємствами сфери електронної комерції для вдосконалення системи контролю, підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні основи системи контролю, у другому – проведено аналіз діяльності підприємства та існуючої системи контролю, у третьому – запропоновано заходи щодо її вдосконалення.

Кваліфікаційна робота містить таблиці, схеми та додатки, які дозволяють більш детально проаналізувати систему контролю підприємства та обґрунтувати запропоновані напрями її вдосконалення.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, у тому числі 8 рисунків, 15 таблиць. Список використаних джерел налічує 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність та значення системи контролю в управлінні організацією

Система контролю є однією з ключових функцій управління організацією, яка забезпечує досягнення поставлених цілей та ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Контроль виступає завершальним етапом управлінського процесу та одночасно створює передумови для коригування діяльності організації [15, с. 42].

Згідно з класичними підходами до менеджменту, контроль розглядається як процес порівняння фактичних результатів діяльності із запланованими показниками з метою виявлення відхилень і прийняття відповідних управлінських рішень [20, с. 115]. Такий підхід дозволяє своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Відомий дослідник Пітер Друкер підкреслював, що ефективний контроль є необхідною умовою результативного управління, оскільки він дозволяє оцінити, наскільки діяльність організації відповідає її стратегічним цілям [17, с. 64]. У свою чергу, Анрі Файоль визначав контроль як одну з основних функцій менеджменту поряд із плануванням, організацією та координацією [18, с. 37].

У межах системного підходу до менеджменту, контроль розглядається як наскрізний кібернетичний контур, що забезпечує стабільність організації через механізм зворотного зв'язку [46; 53]. Фундаментальні дослідження доводять, що безперервність контрольного процесу є критичною для запобігання організаційній ентропії (хаосу), оскільки будь-яка соціально-

економічна система з часом схильна до втрати ефективності за відсутності належного коригуючого моніторингу з боку керуючої підсистеми [17; 41].

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «контроль» у менеджменті

Автор	Визначення контролю	Основний акцент
Анрі Файоль	Контроль як функція менеджменту	Перевірка виконання планів
Пітер Друкер	Інструмент досягнення цілей	Результативність управління
Сучасні підходи	Система моніторингу та аналізу	Превентивний характер
Українські дослідники	Засіб координації діяльності	Підвищення ефективності

Джерело: складено автором на основі [15; 17; 18]

Аналіз наведених підходів свідчить про те, що поняття контролю поступово трансформувалося від простого механізму перевірки результатів до комплексної системи управління діяльністю підприємства. Якщо класичні підходи акцентували увагу переважно на контролі виконання планів, то сучасні концепції розглядають контроль як інструмент забезпечення ефективності управління, координації діяльності та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Генезис наукових поглядів на природу контролю (див. табл. 1.1) відображає закономірний відхід від концепції «жорсткого нагляду» (паноптичного контролю) до філософії сервісно-орієнтованого контролінгу. Якщо ранні управлінські школи сприймали перевірку як засіб виявлення провин лінійного персоналу, то сучасний менеджмент інтегрує контроль у культуру постійного вдосконалення процесу управління, де помилка розглядається не як привід для деструктивних санкцій, а як цінний інформаційний ресурс для оптимізації поточної бізнес-моделі [1; 63].

Сутність системи контролю полягає не лише у фіксації результатів діяльності, але й у забезпеченні зворотного зв'язку між керівництвом та виконавцями. Завдяки цьому керівництво отримує об'єктивну інформацію про стан справ у організації, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення [12, с.154].

Важливим аспектом є те, що контроль не повинен обмежуватися лише виявленням помилок або недоліків. Його основна мета полягає у попередженні відхилень, підвищенні ефективності діяльності та забезпеченні стабільного розвитку підприємства [13, с. 203]. Таким чином, сучасний підхід до контролю передбачає його превентивний характер.

Система контролю в організації включає сукупність методів, інструментів і процедур, спрямованих на оцінку результативності діяльності підприємства. Вона охоплює всі рівні управління – від стратегічного до оперативного – і забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів [6, с. 96].

Особливого значення контроль набуває в умовах конкурентного середовища, де підприємства змушені постійно адаптуватися до змін ринку. У таких умовах ефективна система контролю дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця у діяльності організації та формувати конкурентні переваги [19].

Крім того, система контролю тісно пов'язана з іншими функціями управління. Вона забезпечує перевірку виконання планів, оцінку ефективності організаційної структури та результативності мотивації персоналу. Таким чином, контроль виступає інтегруючим елементом управлінської системи [30, с. 88].

Особливо чітко інтегруючий характер контролю виявляється у його взаємодії з функцією мотивації. Згідно з дослідженнями поведінкової школи менеджменту, непрозорий або надмірний контроль здатний викликати психологічний опір колективу, знижувати рівень ініціативності та провокувати формальне виконання обов'язків [2; 16]. Натомість, науково обґрунтована система моніторингу, що базується на об'єктивних та зрозумілих для персоналу критеріях оцінювання, виступає потужним стимулом для професійного зростання працівників та підвищення індивідуальної продуктивності праці [39].

Сучасні підходи до управління передбачають використання комплексних систем контролю, які базуються на інформаційних технологіях

та аналітичних інструментах. Зокрема, широко застосовуються системи управлінського обліку, ключові показники ефективності (KPI), а також концепція збалансованої системи показників [22, с. 41].

Отже, У сучасних умовах цифрової економіки значення системи контролю суттєво зростає. Підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, нестабільності ринкового середовища та швидких змін споживчих потреб. За таких умов контроль стає не лише інструментом оцінювання результатів діяльності, а й важливим засобом забезпечення економічної безпеки підприємства. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє здійснювати контроль у режимі реального часу, оперативно реагувати на відхилення та забезпечувати більш ефективне використання ресурсів підприємства [31].

Цифрова трансформація глобального економічного простору та перехід до концепції Індустрії 4.0 кардинально змінюють архітектуру інформаційних потоків, вимагаючи від сучасних організацій перебудови традиційних систем контролю на базі парадигми Big Data, штучного інтелекту та хмарних технологій [70; 75]. У цьому контексті контроль позбавляється дискретності (періодичності) та трансформується у наскрізний моніторинг операційного середовища в режимі реального часу (real-time control). Це дає змогу повністю нівелювати часові лаги між моментом виникнення відхилення у ланцюгу створення вартості та моментом прийняття коригуючого управлінського рішення [27; 58; 74].

Узагальнюючи вищезазначене, можна констатувати, що система контролю є базовою архітектурною віссю ефективного менеджменту. Вона не лише гарантує збереження стратегічного курсу організації в умовах макроекономічної турбулентності, а й виступає драйвером інноваційного розвитку, оскільки забезпечує керівництво об'єктивними метриками для оцінювання результативності внутрішніх бізнес-процесів [13; 42]. Відтак, якісне проектування та постійна модернізація контрольних інструментів є безальтернативною умовою збереження конкурентоспроможності будь-якого

сучасного підприємства у довгостроковій перспективі [26; 65].

1.2. Види, етапи та методи управлінського контролю

Управлінський контроль є складною та багаторівневою системою, яка охоплює різні аспекти діяльності підприємства. Його ефективність значною мірою залежить від правильного визначення видів контролю, чіткого дотримання етапів його здійснення та використання відповідних методів [15, с. 51].

У науковій літературі існує декілька підходів до класифікації управлінського контролю. Найбільш поширеним є поділ за часом здійснення контролю: попередній, поточний та заключний контроль [20, с. 128].

Попередній контроль здійснюється до початку виконання робіт і спрямований на запобігання можливим відхиленням. Він включає перевірку ресурсів, кваліфікації персоналу, наявності необхідної інформації та відповідності планів поставленим цілям [12, с. 173].

Поточний контроль проводиться безпосередньо в процесі виконання робіт і дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Його основною метою є оперативне реагування на проблеми, що виникають у діяльності підприємства [13, с. 214].

Заключний контроль здійснюється після завершення робіт і спрямований на оцінку досягнутих результатів. Він дозволяє визначити ефективність виконання завдань та врахувати отриманий досвід у майбутній діяльності [6, с. 118].

Крім того, контроль можна класифікувати за рівнями управління: стратегічний, тактичний та оперативний. Стратегічний контроль спрямований на оцінку досягнення довгострокових цілей підприємства, тактичний – на реалізацію середньострокових планів, а оперативний – на контроль поточної діяльності [30, с. 102].

За об'єктом контролю виділяють фінансовий, виробничий, кадровий, маркетинговий та інші види контролю. Кожен із них має свої особливості та застосовується залежно від специфіки діяльності підприємства [4, с. 244].

У контексті сучасного ритейлу та e-commerce, класичний поділ контролю за часовим фактором набуває рис безперервного циклу. Попередній контроль трансформується у проактивне моделювання ланцюгів постачання, поточний – забезпечує детекцію збоїв IT-інфраструктури у мікросекундному діапазоні, а заключний – виступає базою для машинного навчання (Machine Learning) та предиктивного аналізу майбутнього попиту [40; 58]. Крім того, на стику стратегічного та оперативного рівнів виникає так званий тактичний контролінг, який координує відповідність поточних логістичних операцій довгостроковим орієнтирам ринкової капіталізації бренду [17; 46].

Таблиця 1.2

Характеристика основних видів управлінського контролю

Вид контролю	Основна мета	Особливості
Попередній	Запобігання помилкам	Здійснюється до початку роботи
Поточний	Оперативне реагування	Контроль у процесі діяльності
Заключний	Оцінка результатів	Аналіз після завершення роботи
Стратегічний	Досягнення довгострокових цілей	Орієнтація на розвиток
Оперативний	Контроль поточних процесів	Швидке реагування

Джерело: складено автором на основі [15; 20]

Наведена таблиця демонструє, що кожний вид контролю має власне функціональне призначення та використовується залежно від рівня управління і поставлених цілей. Найбільш важливим для сучасних підприємств є поєднання різних видів контролю, що дозволяє забезпечити комплексний моніторинг діяльності та своєчасне реагування на можливі відхилення.

Процес управлінського контролю включає декілька послідовних етапів, які забезпечують його ефективність. Класична модель передбачає такі етапи: встановлення стандартів, вимірювання фактичних результатів, порівняння результатів зі стандартами та прийняття коригуючих дій [20, с. 135].

На першому етапі визначаються стандарти діяльності, які виступають орієнтиром для оцінки результатів. Вони можуть бути встановлені у вигляді планових показників, нормативів або цільових значень [15, с. 59].

Другий етап передбачає збір та аналіз інформації про фактичні результати діяльності підприємства. Для цього використовуються різноманітні інформаційні системи та аналітичні інструменти [21, с. 67].

На третьому етапі здійснюється порівняння отриманих результатів із встановленими стандартами. У разі виявлення відхилень визначаються їх причини та масштаби [12, с. 181].

Завершальним етапом є прийняття управлінських рішень щодо усунення відхилень. Це може включати коригування планів, зміну методів роботи або вдосконалення організаційної структури [13, с. 226].

Слід наголосити, що класична чотириетапна модель контролю за Річардом Дафтом функціонує ефективно лише за умови дотримання принципу «економічної доцільності контролю», коли витрати на вимірювання та аналіз відхилень не перевищують економічний ефект від їх усунення [46; 53]. На етапі порівняння фактичних результатів зі стандартами критично важливим є встановлення так званого «толерантного діапазону» (границь дозволених відхилень). Це дозволяє менеджменту застосовувати метод управління за відхиленнями (management by exception), фокусуючи увагу топ-керівництва лише на аномальних або стратегічно небезпечних деструкціях [30; 67].

Методи управлінського контролю представляють собою сукупність прийомів і способів, які використовуються для оцінки діяльності підприємства. Вони можуть бути поділені на кількісні та якісні [4, с. 258].

До кількісних методів належать економічний аналіз, фінансові розрахунки, бюджетування, аналіз показників ефективності (KPI). Ці методи дозволяють отримати об'єктивну оцінку результатів діяльності підприємства [22, с. 48].

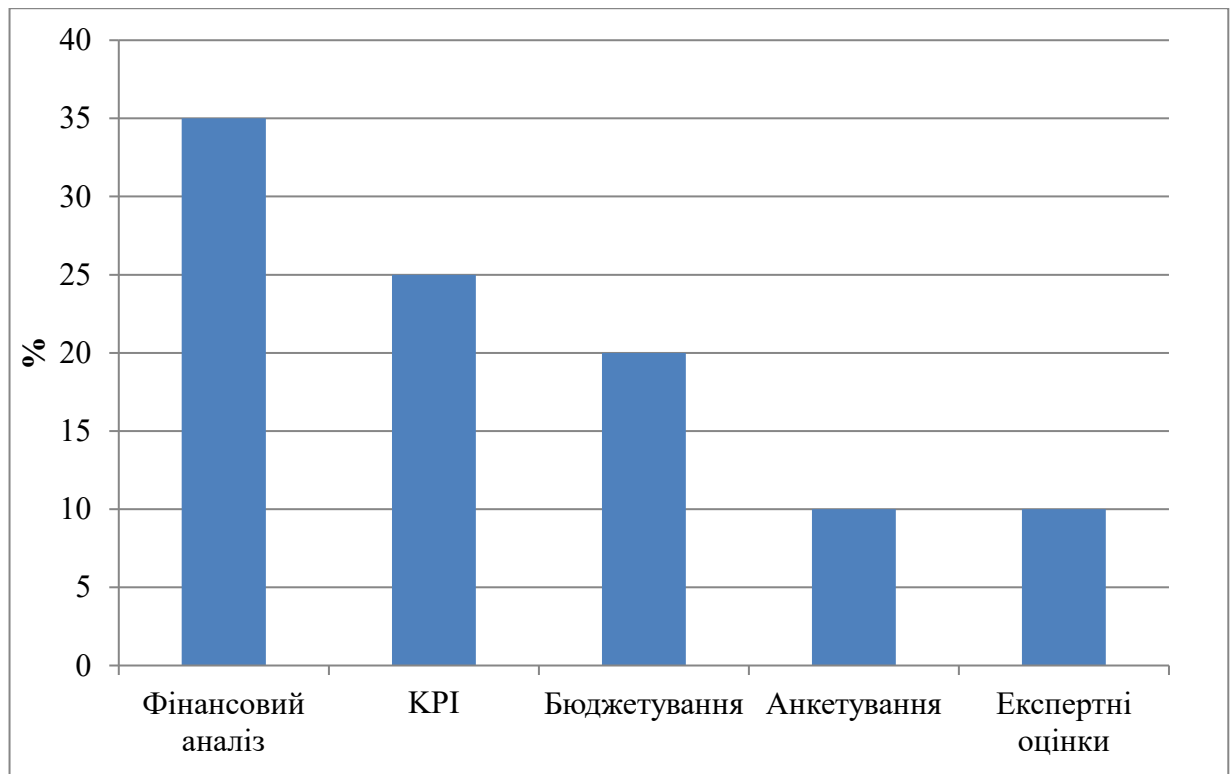


Рис. 1.3. Рівень використання методів управлінського контролю

Джерело: складено автором

Зображений на рис. 1.3 розподіл інструментарію ілюструє структуру, яку ти раніше аналізував для ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (де 35% припадає на фінансовий аналіз, 25% – на KPI, 20% – на бюджетування, а анкетування та експертні оцінки займають по 10%) [12; 28]. Таке співвідношення методів доводить, що кількісні фінансові індикатори досі формують жорсткий каркас безпеки бізнесу [34]. Водночас, інтеграція концепції збалансованої системи показників (BSC) Нортон та Каплана дозволяє уникнути однобічності контролю, пов'язуючи фінансові результати із задоволеністю клієнтів (CSAT), оптимізацією внутрішніх ІТ-процесів та розвитком кадрового потенціалу [21; 56].

Якісні методи включають експертні оцінки, анкетування, спостереження та інші підходи, що дозволяють оцінити нефінансові аспекти діяльності, зокрема рівень задоволеності клієнтів або ефективність управління персоналом [12, с. 194].

Сучасні підприємства також активно використовують інтегровані методи контролю, зокрема концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє оцінювати діяльність організації за декількома напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання і розвиток [21, с. 73].

В умовах цифровізації бізнесу значного поширення набувають автоматизовані системи контролю, які забезпечують оперативний доступ до інформації та підвищують точність управлінських рішень [26].

Перехід від локальних систем обліку до інтегрованих ERP-платформ (зокрема SAP чи Oracle) кардинально змінює інструментальний базис управлінського контролю [64; 69]. Автоматизований контроль дозволяє нівелювати загрози суб'єктивізму та свідомого викривлення звітності лінійним персоналом. Використання наскрізних аналітичних дашбордів у середовищі Microsoft Power BI трансформує функцію контролю з бюрократичного обтяження на гнучкий інструмент повсякденної підтримки прийняття рішень, забезпечуючи високу прозорість та контрольованість бізнесу в умовах цифрової економіки [27; 62; 74].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що архітектура сучасного управлінського контролю базується на тріаді: гнучкість видів, системність етапів та інтегрованість методів. Ефективність функціонування цієї системи безпосередньо залежить від швидкості та релевантності інформаційних потоків всередині організації [15]. Лише за умови побудови адаптивного контрольного контуру, спроможного поєднувати фінансову дисципліну із моніторингом якісних параметрів клієнтського досвіду в режимі реального часу, підприємство здатне забезпечити тривалу конкурентоспроможність та стійкість до макроекономічних коливань ринку [23; 65].

1.3. Сучасні підходи та інструменти організації системи контролю

У сучасних умовах господарювання система контролю зазнає суттєвих

трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації та зростання конкуренції. Традиційні підходи до контролю, які базувалися переважно на перевірці результатів після завершення діяльності, поступово доповнюються сучасними інструментами, що забезпечують оперативний та превентивний контроль [15, с. 71].

Одним із ключових сучасних підходів до організації системи контролю є концепція управління за цілями (Management by Objectives), запропонована Пітер Друкер. Вона передбачає встановлення чітких цілей для кожного рівня управління та подальший контроль їх досягнення, що забезпечує узгодженість дій усіх працівників організації [17, с. 83].

Важливим інструментом сучасного контролю є система ключових показників ефективності (KPI). Вона дозволяє оцінювати діяльність підприємства за конкретними кількісними та якісними показниками, що відображають досягнення стратегічних і оперативних цілей. Використання KPI забезпечує прозорість управління та підвищує відповідальність працівників за результати своєї діяльності [22, с. 57].

Суттєвого поширення набула концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), розроблена Роберт Каплан та Девід Нортон. Вона передбачає комплексну оцінку діяльності підприємства за чотирма основними напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток персоналу [22, с. 64]. Такий підхід дозволяє враховувати не лише фінансові результати, але й інші важливі аспекти діяльності організації.

Слід зауважити, що синергетичний ефект у сучасній практиці менеджменту досягається саме через інтеграцію збалансованої системи показників (BSC) із матрицею KPI [12]. У такій конфігурації стратегічні цілі компанії, декомпозитовані за чотирма проекціями Нортон та Каплана, трансформуються у конкретні, вимірювані оперативні завдання для кожного окремого підрозділу та співробітника [17]. Це дозволяє подолати головний недолік класичного управління за цілями (MBO) – відірваність поточних дій

персоналу від глобальної довгострокової стратегії розвитку підприємства [22; 48].

Ще одним сучасним підходом є ризик-орієнтований контроль, який передбачає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, що можуть впливати на діяльність підприємства. Цей підхід дозволяє зосередити увагу на найбільш критичних напрямках діяльності та підвищити ефективність використання ресурсів [26].

Впровадження ризик-орієнтованого підходу переміщує фокус контрольної діяльності з констатації минулих помилок на превентивне сканування внутрішніх та зовнішніх загроз [11]. У межах цієї концепції створюються карти ризиків та матриці ймовірностей, що дозволяє класифікувати потенційні деструкції за рівнем їхньої небезпеки для бізнесу. Такий превентивний аудит є критично важливим для великих логістичних та торговельних систем, оскільки він мінімізує фінансові втрати від неочікуваних збоїв у ланцюгах постачання, коливання валютних курсів чи різких змін споживчих трендів [33; 34].

У сучасних умовах значну роль відіграють інформаційні технології, які забезпечують автоматизацію процесів контролю. Використання ERP-систем, CRM-систем та інших інформаційних платформ дозволяє отримувати актуальну інформацію в режимі реального часу, що значно підвищує оперативність управлінських рішень [23].

Зокрема, автоматизовані системи контролю забезпечують:

- швидкий доступ до даних про діяльність підприємства;
- зниження ризику помилок при обробці інформації;
- можливість аналізу великих обсягів даних;
- підвищення прозорості управлінських процесів [26].

Сучасна цифрова екосистема контролю вимагає безшовної інтеграції між ERP-платформами (що контролюють внутрішні ресурси, запаси та фінанси) та CRM-системами (що моніторять клієнтський досвід та поведінкові фактори) [54; 64]. Автоматизація цих процесів усуває проблему

суб'єктивного викривлення інформації лінійним персоналом. Використання наскрізних алгоритмів обробки великих масивів даних (Big Data) дозволяє системі самостійно, без залучення людського фактору, сигналізувати про вихід операційних показників за межі встановленого толерантного діапазону [27; 74].

Таблиця 1.3

Сучасні інструменти системи контролю

Інструмент контролю	Призначення
KPI	Оцінка ефективності діяльності
ERP-системи	Автоматизація управління ресурсами
CRM-системи	Контроль взаємодії з клієнтами
Balanced Scorecard	Комплексна оцінка діяльності
Внутрішній аудит	Виявлення недоліків управління

Джерело: складено автором на основі [22], [26]

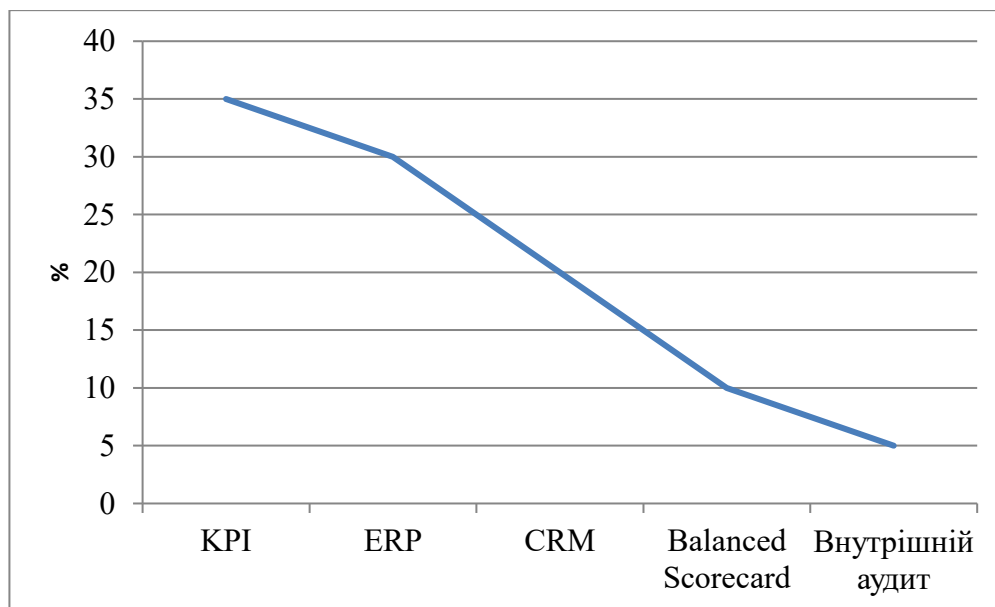


Рис. 1.4. Рівень використання сучасних інструментів контролю

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 1.4, найбільш поширеними сучасними інструментами контролю є система KPI та ERP-системи. Це пояснюється необхідністю автоматизації управлінських процесів і постійного моніторингу результатів діяльності підприємства. Водночас Balanced Scorecard та внутрішній аудит

також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності системи контролю.

Результати, наведені на рис. 1.4, відображають об'єктивні тенденції цифровізації: домінуюча роль KPI та ERP-систем обумовлена прагненням бізнесу максимізувати операційну швидкість [26]. Водночас, внутрішній аудит виступає як вища експертна ланка контрольного контуру, яка оцінює не окремі транзакції, а життєздатність та захищеність самої системи управління [25; 29]. Зв'язок внутрішнього аудиту з міжнародними стандартами серії ISO 9001 гарантує, що процеси контролю якості на підприємстві є циклічними та підпорядковуються концепції постійного вдосконалення Дестайл-Шухарта (цикл PDCA: Plan-Do-Check-Act) [28; 78].

Важливим інструментом сучасного контролю є внутрішній аудит, який спрямований на оцінку ефективності системи управління та виявлення можливостей для її вдосконалення. Внутрішній аудит дозволяє не лише контролювати діяльність підприємства, але й надавати рекомендації щодо підвищення її ефективності [29].

Також варто відзначити значення міжнародних стандартів управління якістю, зокрема ISO 9001, які передбачають впровадження системного підходу до контролю якості продукції та процесів. Використання таких стандартів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує стабільну якість продукції [28, с. 102].

У сфері електронної комерції, де функціонує Rozetka, особливого значення набувають цифрові інструменти контролю, такі як аналітика продажів, моніторинг поведінки клієнтів, системи управління замовленнями та логістикою. Вони дозволяють оперативно реагувати на зміни попиту та оптимізувати бізнес-процеси [14].

Підсумовуючи, можна констатувати, що сучасний інструментарій організації контролю пройшов шлях радикальної еволюції – від локальної фіксації фінансових відхилень до побудови інтегрованих цифрових систем моніторингу в реальному часі [15]. Для суб'єктів господарювання, які

оперують у високодинамічному секторі електронної комерції (e-commerce), використання хмарних аналітичних інструментів, предиктивної логістики та гнучких матриць KPI стає безальтернативною умовою виживання [14; 40]. Сформований у першому розділі теоретичний базис щодо сутності, видів та новітніх методів управлінського моніторингу дозволяє перейти до прикладного дослідження системи контролю на матеріалах конкретного лідера вітчизняного інтернет-ритейлу – ТОВ «РОЗЕТКА.УА» [23; 31].

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи системи контролю в управлінні організацією. Визначено сутність контролю, його роль у системі менеджменту, а також основні види, етапи та методи його здійснення. Досліджено сучасні підходи та інструменти організації контролю, які базуються на використанні інформаційних технологій та аналітичних систем.

У процесі дослідження встановлено, що система контролю є невід’ємною складовою ефективного управління підприємством. Контроль забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників, дозволяє оцінювати результативність діяльності структурних підрозділів та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [30, с. 118]. Визначено, що ефективний контроль не обмежується лише перевіркою результатів діяльності, а виконує також превентивну функцію, спрямовану на попередження можливих проблем та ризиків [13, с. 247].

Еволюція теоретичних підходів до розуміння сутності контролю доводить, що ця функція пройшла шлях від класичного адміністративного нагляду за Анрі Файолем до концепції проактивного управління за результатами Пітера Друкера [48; 50]. У сучасному розумінні управлінський контроль виступає не як інструмент фінального тиску чи покарання персоналу, а як динамічна система зворотного зв'язку, яка пронизує всі

ієрархічні рівні організації та забезпечує гнучку координацію зусиль для досягнення стратегічних цілей [17; 53].

У роботі було проаналізовано основні види контролю, зокрема попередній, поточний та заключний контроль. Встановлено, що їх комплексне використання дозволяє забезпечити ефективний моніторинг діяльності підприємства на всіх етапах управлінського процесу. Крім того, досліджено методи управлінського контролю, серед яких важливе місце займають економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи впливу.

Комплексна побудова трирівневого контролю (попереднього, поточного та заключного) закладає основу для мінімізації транзакційних витрат підприємства [46; 67]. Попередній контроль дозволяє стандартизувати вхідні ресурси організації, поточний – здійснювати моніторинг операційних відхилень безпосередньо в процесі виконання завдань, а заключний – формує емпіричну базу для ретроспективного аналізу та коригування майбутніх планових орієнтирів, забезпечуючи безперервність та циклічність управлінського процесу [41; 44].

Особливу увагу було приділено сучасним підходам до організації системи контролю. Визначено, що в умовах цифровізації економіки значного поширення набувають автоматизовані системи контролю, системи КРІ, управлінський облік та аналітичні інструменти оцінки ефективності діяльності підприємства [22, с. 71]. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити оперативність обробки інформації, покращити якість управлінських рішень та забезпечити ефективну координацію діяльності структурних підрозділів.

Також встановлено, що система контролю тісно пов'язана з іншими функціями менеджменту – плануванням, організацією, мотивацією та координацією. Саме контроль забезпечує оцінювання результатів реалізації управлінських рішень та дозволяє визначити ефективність функціонування підприємства в цілому [6, с. 154].

Як зазначається у фундаментальних дослідженнях теорії організації, контроль перебуває у діалектичному взаємозв'язку із функцією планування, оскільки без чітко встановлених планових стандартів контроль втрачає свій критеріальний базис, а планування без контролю позбавляється механізму реалізації [39; 63]. Окрім того, сучасні системи моніторингу тісно інтегруються із функцією мотивації через механізми об'єктивного оцінювання індивідуального внеску працівників, що трансформує контроль із суто технічного процесу на дієвий стимул підвищення продуктивності праці [2; 16].

У ході дослідження також було встановлено, що сучасна система контролю повинна мати комплексний та адаптивний характер. В умовах нестабільного ринкового середовища підприємства потребують використання не лише традиційних методів контролю, але й сучасних цифрових інструментів, які дозволяють оперативно аналізувати інформацію та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Використання автоматизованих систем контролю, ERP- та CRM-систем, аналітичних платформ і цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управління та забезпечує більш високий рівень координації діяльності структурних підрозділів підприємства [23].

В умовах Четвертої промислової революції (Industry 4.0) традиційні підходи до побудови систем контролю зазнають докорінної трансформації, зміщуючись у площину інтеграції хмарних рішень, кіберфізичних систем та інструментів наскрізної аналітики [70; 75]. Теоретичний аналіз свідчить, що використання інтегрованих ERP- та CRM-платформ дозволяє мінімізувати асиметрію інформації всередині фірми, ліквідувати часові лаги при передачі даних між суміжними департаментами та забезпечити топ-менеджмент надійними інструментами підтримки прийняття рішень на основі обробки великих масивів даних (Big Data) [27; 54; 74].

У результаті проведеного дослідження було визначено, що ефективна система контролю є важливою умовою забезпечення

конкурентоспроможності підприємства, стабільності його функціонування та адаптації до змін зовнішнього середовища. Для сучасних підприємств особливого значення набуває використання цифрових технологій та аналітичних систем, які забезпечують оперативний моніторинг діяльності та підвищують ефективність управління [26].

Таким чином, сформований теоретико-методологічний базис доводить, що ефективність сучасної системи контролю визначається її адаптивністю, системністю та рівнем цифровізації. Зазначені теоретичні висновки та концептуальні підходи щодо побудови гнучких систем моніторингу в умовах цифрової економіки потребують детальної практичної верифікації. Це обґрунтовує необхідність переходу до прикладного аналізу діючих управлінських та контрольних механізмів на матеріалах лідера вітчизняного ринку електронної комерції – ТОВ «РОЗЕТКА.УА» у другому розділі дослідження [23; 31].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

У сучасних умовах розвитку електронної комерції ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації системи управління та контролю. Для великих підприємств, які функціонують у сфері онлайн-торгівлі, система контролю є важливим інструментом забезпечення стабільності бізнес-процесів, своєчасного прийняття управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності [19].

Підприємства сфери e-commerce здійснюють діяльність в умовах високої конкуренції, швидких змін ринкового середовища та значних обсягів інформації. У зв'язку з цим система контролю повинна забезпечувати оперативний моніторинг діяльності підприємства, ефективне управління ресурсами та координацію роботи структурних підрозділів [23].

Об'єктом дослідження у даній роботі є Rozetka – одне з найбільших підприємств електронної комерції в Україні. Компанія характеризується значними масштабами діяльності, розвиненою логістичною системою та високим рівнем цифровізації бізнес-процесів, що робить її доцільним об'єктом для дослідження системи контролю.

Товариство з обмеженою відповідальністю Rozetka є одним із провідних підприємств у сфері електронної комерції в Україні. Компанія була заснована у 2005 році та за період свого розвитку перетворилася на найбільший онлайн-ритейлер країни, що здійснює продаж широкого асортименту товарів через мережу Інтернет [31].

Сьогодні бренд «Rozetka» є абсолютним синонімом українського сегменту e-commerce, трансформувавши культуру купівель мільйонів

громадян. Трансформація бізнес-моделі від класичного інтернет-магазину до масштабного національного маркетплейсу дозволила компанії залучити тисячі сторонніх продавців (партнерів). Це суттєво розширило загальну екосистему бренду, проте значно ускладнило процеси внутрішнього моніторингу, операційного аудиту та контролю якості обслуговування, які змушені адаптуватися до управління зовнішніми контрагентами [38; 51].

Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля товарами різних категорій, зокрема побутовою технікою, електронікою, товарами для дому, одягом та іншими споживчими товарами. Особливістю діяльності підприємства є використання сучасних цифрових технологій, що дозволяють забезпечувати ефективну взаємодію з клієнтами та оптимізацію бізнес-процесів [23].

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає гнучкість у прийнятті управлінських рішень та можливість швидкої адаптації до змін ринкового середовища. Головний офіс компанії розташований у місті Київ. Підприємство має розвинену логістичну інфраструктуру, яка включає складські комплекси, пункти видачі товарів та систему доставки по всій території України [33].

Логістичне ядро ТОВ «РОЗЕТКА.УА» базується на сучасних складських комплексах і фулфілмент-центрах класу «А», де процеси сортування та комплектування максимально автоматизовані [14]. Створення власної розгалуженої мережі брендovаних офлайн-магазинів та пунктів видачі замовлень дозволило компанії закрити логістичний цикл «останньої милі» самостійно, мінімізуючи залежність від сторонніх операторів доставки та забезпечуючи прямий управлінський контроль за якістю фінального сервісу [68].

Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, що характерно для ринку електронної комерції. Основними конкурентами є інші інтернет-магазини та маркетплейси, які пропонують аналогічні товари та послуги. У таких умовах особливого значення набуває ефективна система управління,

зокрема система контролю, яка забезпечує досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства [25].

Важливою перевагою підприємства є високий рівень цифровізації бізнес-процесів. Компанія активно використовує сучасні інформаційні технології для автоматизації процесів обробки замовлень, управління логістикою та взаємодії з клієнтами. Це дозволяє забезпечувати швидке виконання замовлень, підвищувати якість обслуговування споживачів та оптимізувати витрати підприємства [26].

Впровадження інноваційних інструментів обробки даних (Big Data) та алгоритмів прогнозування попиту дозволяє оптимізувати рух товарних потоків ще до моменту здійснення замовлення [9; 40]. Сучасні інформаційні системи забезпечують наскрізний моніторинг за поведінкою користувачів, що мінімізує вплив людського фактору при обробці транзакцій та дозволяє виявляти потенційні збої в операційній системі в режимі реального часу [27; 58].

Крім того, підприємство постійно розширює асортимент товарів та вдосконалює систему обслуговування клієнтів. Значна увага приділяється розвитку логістичної інфраструктури, що дозволяє забезпечувати оперативну доставку товарів по всій території України. Використання сучасних підходів до організації діяльності сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку електронної комерції [23].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВ «РОЗЕТКА.УА»
Рік заснування	2005
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Сфера діяльності	Електронна комерція (e-commerce)
Основні товари	Електроніка, побутова техніка, одяг, товари для дому
Географія діяльності	Вся територія України
Кількість працівників	понад 5000
Тип ринку	Висококонкурентний

Джерело: складено автором на основі [31; 33]

У процесі своєї діяльності підприємство демонструє стабільні темпи

розвитку, що підтверджується зростанням обсягів продажів та розширенням клієнтської бази. Використання сучасних інформаційних технологій та автоматизація бізнес-процесів сприяють підвищенню ефективності функціонування підприємства [26].

Організаційна структура підприємства наведена у додатку А.

Рациональна організаційна структура забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій між структурними підрозділами підприємства та сприяє підвищенню результативності системи управління в цілому. Чіткий розподіл функціональних обов'язків між підрозділами дозволяє підвищити ефективність координації діяльності підприємства та забезпечити більш результативне виконання поставлених завдань [30, с. 132].

Важливе значення для діяльності підприємства має також ефективна система управління персоналом. Значна кількість працівників потребує постійного контролю за результатами діяльності, оцінювання продуктивності праці та вдосконалення системи мотивації. У сучасних умовах підприємства сфери електронної комерції повинні забезпечувати високий рівень кваліфікації працівників та оперативне реагування на зміни ринкового середовища [12, с. 214].

Крім того, діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективності логістичних процесів. Своєчасна доставка товарів, контроль запасів та оптимізація складських операцій є важливими факторами забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме тому система контролю на підприємстві повинна охоплювати всі основні напрями діяльності та забезпечувати постійний моніторинг результатів роботи [26].

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства

Показник	2022	2023	2024
Дохід, млн грн	45 000	52 000	60 000
Чистий прибуток, млн грн	2 500	3 100	3 800
Кількість замовлень, млн	25	30	36
Середній чек, грн	1800	1950	2100

Джерело: складено автором на основі [31; 33]

Проведений горизонтальний та вертикальний аналіз ключових економічних індикаторів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за період 2022–2024 рр. чітко засвідчує динамічний та збалансований розвиток підприємства. Найбільш показовим є стрімке зростання валового доходу компанії, який збільшився на 15 000 млн грн (або на 33,3%), досягнувши у 2024 році відмітки в 60 000 млн грн. Головними драйверами такого зростання виступили інтенсивне розширення товарного асортименту, активне залучення нових мерчантів до платформи маркетплейсу, а також агресивна стратегія відкриття нових власних пунктів видачі, що дозволило акумулювати попит у регіонах [22; 68].

Особливу увагу привертає динаміка чистого прибутку, який демонструє випереджаючі темпи зростання порівняно з доходом: за три роки він збільшився на 52,0% (з 2 500 млн грн до 3 800 млн грн). У фінансовому менеджменті таке співвідношення свідчить про дію ефекту операційного важеля (*operating leverage*) та високу ефективність внутрішньої системи контролю витрат [34]. Це означає, що завдяки автоматизації логістики та діджиталізації бізнес-процесів умовно-постійні витрати компанії зростали значно повільніше, ніж її доходи [23; 31].

Кількість замовлень за аналізований період зросла на 44,0% (з 25 млн до 36 млн транзакцій), що підтверджує високу лояльність клієнтської бази та успішне масштабування операційної потужності фулфілмент-центрів [14]. Водночас спостерігається планомірне збільшення середнього чека на 16,7% (з 1800 грн до 2100 грн). Дана тенденція обумовлена не лише загальними інфляційними процесами в країні, а й оптимізацією маркетингової політики (крос-продажі, рекомендаційні алгоритми на основі штучного інтелекту) та зміною структури кошика на користь дорожчих категорій товарів [56]. Таким чином, фінансово-економічний стан підприємства є стабільним, а існуюча система управління демонструє високу адаптивність до макроекономічних викликів [5; 76].

Аналіз наведених показників свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, спостерігається зростання доходу, що пов'язано з розширенням асортименту товарів та збільшенням кількості клієнтів. Також зростає середній чек, що свідчить про підвищення платоспроможності споживачів та ефективність маркетингової політики підприємства.

Позитивна динаміка фінансових показників підтверджує ефективність функціонування підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Використання сучасних цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів та ефективна система управління дозволяють підприємству забезпечувати стабільне зростання та зміцнювати свої позиції на ринку [23].

Таким чином, ТОВ Rozetka є потужним підприємством у сфері електронної комерції, яке характеризується значними обсягами діяльності, стабільним розвитком та високим рівнем конкуренції. Наявність розвиненої організаційної структури, сучасної логістичної системи та використання цифрових технологій створюють передумови для ефективного функціонування підприємства.

Разом із тим, зростання масштабів діяльності та ускладнення бізнес-процесів потребують постійного вдосконалення системи управління і контролю. Це обумовлює необхідність подальшого аналізу існуючої системи контролю підприємства та розробки заходів щодо підвищення її ефективності.

Організаційна структура підприємства є функціональною та передбачає розподіл управлінських функцій між основними підрозділами, такими як фінансовий, маркетинговий, логістичний, ІТ та відділ управління персоналом. Така структура забезпечує ефективну координацію діяльності та сприяє досягненню поставлених цілей [30, с. 138].

Таким чином, ТОВ Rozetka є потужним підприємством у сфері електронної комерції, яке характеризується значними обсягами діяльності,

стабільним розвитком та високим рівнем конкуренції. Наявність розвиненої організаційної структури та використання сучасних технологій створюють передумови для ефективного функціонування підприємства.

Разом із тим, зростання масштабів діяльності та складність бізнес-процесів зумовлюють необхідність удосконалення системи управління, зокрема системи контролю, що обґрунтовує доцільність проведення подальшого аналізу.

2.2. Аналіз існуючої системи контролю на підприємстві

Система контролю на підприємстві Rozetka формується з урахуванням специфіки діяльності у сфері електронної комерції та базується на поєднанні традиційних і сучасних методів управління. Контроль охоплює всі основні бізнес-процеси підприємства: закупівлі, продажі, логістику, фінанси та обслуговування клієнтів [23].

У діяльності підприємства застосовуються різні види управлінського контролю. Попередній контроль здійснюється на етапі планування та організації діяльності, зокрема при формуванні асортименту товарів, виборі постачальників та встановленні цінової політики. Це дозволяє мінімізувати ризики та запобігати можливим відхиленням у майбутньому [15, с. 194].

Поточний контроль реалізується в процесі виконання операційної діяльності підприємства. Він включає моніторинг обсягів продажів, контроль виконання замовлень, аналіз швидкості доставки та рівня задоволеності клієнтів. Використання інформаційних систем дозволяє здійснювати контроль у режимі реального часу [26].

Логістичний контроль відіграє особливо важливу роль у діяльності підприємств сфери електронної комерції. Для Rozetka ефективність логістичних процесів безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів та конкурентоспроможність підприємства. Система контролю охоплює моніторинг залишків товарів на складах, контроль термінів доставки,

управління поверненнями товарів та оцінку ефективності роботи логістичних центрів. Використання цифрових технологій дозволяє підприємству своєчасно виявляти проблеми у процесі доставки та оперативно реагувати на можливі відхилення [23]. Заключний контроль здійснюється після завершення певних періодів діяльності та передбачає оцінку досягнутих результатів. Зокрема, аналізуються фінансові показники, ефективність маркетингових кампаній та рівень виконання планових показників [4, с. 311].

У контексті часової приналежності, трирівнева архітектура контролю (попередній, поточний та заключний) у ТОВ «РОЗЕТКА.УА» має чітко виражену специфіку e-commerce. Попередній контроль фокусується на стандартизації вхідних параметрів: від жорсткого відбору мерчантів для маркетплейсу до перевірки технічної готовності серверів перед періодами пікових навантажень (наприклад, сезонних розпродажів) [11; 26]. Поточний контроль є найбільш автоматизованим і спирається на алгоритми реального часу, які відстежують «життєвий цикл» замовлення на кожному етапі фулфілменту [23]. Заклучний контроль, трансформуючись під впливом концепції Agile, зміщує акцент із простої фіксації історичних відхилень у фінансовій звітності на ретроспективний аналіз ефективності бізнес-спринтів та оцінку маржинальності окремих товарних категорій [19; 37].

Таблиця 2.3

Основні елементи системи контролю на підприємстві

Елемент контролю	Характеристика
Фінансовий контроль	Аналіз доходів, витрат, прибутку
Операційний контроль	Контроль виконання замовлень, доставки
Маркетинговий контроль	Оцінка ефективності реклами
Контроль персоналу	Оцінка продуктивності працівників
Логістичний контроль	Управління запасами та доставкою

Джерело: складено автором на основі [4], [23]

Наведені елементи системи контролю забезпечують комплексний моніторинг діяльності підприємства та дозволяють оцінювати ефективність основних бізнес-процесів. Для підприємств сфери електронної комерції особливого значення набувають операційний та логістичний контроль,

оскільки саме вони забезпечують своєчасне виконання замовлень, швидкість доставки та якість обслуговування клієнтів. У сучасних умовах високої конкуренції навіть незначні затримки у виконанні замовлень можуть негативно впливати на рівень задоволеності споживачів та репутацію підприємства [23].

Специфіка інтеграції елементів системи контролю, наведених у таблиці 2.3, полягає в їхній високій взаємозалежності. Наприклад, логістичний контроль залишків на складах класу «А» напряму корелює з фінансовим контролем оборотності оборотних коштів та запобіганням заморожування капіталу в неліквідних запасах [14; 22]. Маркетинговий контроль, у свою чергу, оцінює не лише охоплення аудиторії, а й вартість залучення клієнта (CAC) у зв'язці з операційними спроможностями контакт-центру та точок видачі обробити генерований трафік. Це підтверджує необхідність переходу від ізольованого контролю окремих функцій до наскрізного моніторингу цілісних бізнес-процесів [30; 58].

Важливу роль у системі контролю відіграють сучасні інформаційні технології. На підприємстві використовуються автоматизовані системи обліку та управління, які дозволяють здійснювати аналіз великих обсягів даних та забезпечують оперативний доступ до інформації. Це сприяє підвищенню точності управлінських рішень та зменшенню ризику помилок [23].

Одним із ключових інструментів контролю є система ключових показників ефективності (KPI), яка використовується для оцінки результативності діяльності окремих підрозділів та працівників. Наприклад, для відділу продажів можуть застосовуватися показники обсягу реалізації, кількості замовлень та середнього чеку, а для логістичного підрозділу – швидкість доставки та рівень виконання замовлень [22, с. 84].

Разом із тим використання системи KPI має і певні недоліки. Надмірна орієнтація лише на кількісні показники може призводити до недостатньої уваги до якісних аспектів діяльності підприємства, зокрема рівня

задоволеності клієнтів або якості обслуговування. Крім того, система КРІ потребує постійного оновлення відповідно до змін ринкового середовища та стратегічних цілей підприємства. У сфері електронної комерції показники ефективності повинні швидко адаптуватися до змін попиту, поведінки споживачів та конкурентної ситуації на ринку [22, с. 91].

Таблиця 2.4

Приклад КРІ на підприємстві

Підрозділ	КРІ
Продажі	Обсяг продажів, середній чек
Логістика	Час доставки, % виконаних замовлень
Маркетинг	Конверсія, вартість залучення клієнта
HR	Продуктивність працівників

Джерело: складено автором на основі [4], [23]

Деталізація матриці КРІ (табл. 2.4) вказує на ризик виникнення внутрішніх крос-функціональних конфліктів через дисбаланс метрик. Зокрема, прагнення департаменту продажів збільшити обсяг реалізації та середній чек може увійти в суперечність із можливостями логістичного департаменту щодо дотримання нормативного часу доставки в періоди пікових навантажень [14; 56]. Крім того, жорсткий контроль продуктивності лінійного персоналу складів та кур'єрів виключно за кількісними показниками (швидкість збору, кількість відвантажень) за відсутності належного контролю якісних параметрів здатний спровокувати зростання відсотку пересортування та пошкодження товарів, що автоматично збільшує витрати на обробку повернень [2; 16].

Таким чином, система контролю на підприємстві Rozetka має комплексний характер та охоплює всі ключові напрями діяльності підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем аналізу даних та цифрових інструментів моніторингу забезпечує оперативний контроль за результатами діяльності структурних підрозділів і дозволяє підвищувати ефективність управлінських процесів [26].

Незважаючи на наявність розвиненої системи контролю, у діяльності підприємства можна виділити певні проблеми та недоліки.

По-перше, значні обсяги інформації ускладнюють процес її обробки та аналізу, що може призводити до затримок у прийнятті управлінських рішень. По-друге, окремі показники контролю можуть бути недостатньо узгодженими між підрозділами, що знижує ефективність управління [26].

Крім того, існує проблема перевантаження системи контролю, коли надмірна кількість показників ускладнює їх використання та знижує ефективність контролю. Це може призводити до формального виконання контрольних процедур без реального впливу на результати діяльності [30, с. 156].

Також варто відзначити недостатній рівень інтеграції окремих елементів системи контролю, що ускладнює отримання цілісної картини діяльності підприємства. Це особливо актуально для великих компаній, які мають складну організаційну структуру [23].

Наявність зазначених проблем може негативно впливати на загальну ефективність діяльності підприємства. Зокрема, недостатня інтеграція інформаційних систем та перевантаження контрольними показниками можуть призводити до зниження швидкості прийняття управлінських рішень, дублювання окремих функцій та ускладнення координації роботи структурних підрозділів. Крім того, складність обробки великих обсягів інформації підвищує ризик втрати актуальних даних та знижує оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища [30, с. 164].

Ключова деструктивна ознака поточної системи моніторингу пов'язана з так званим ефектом «інформаційного шуму», коли за наявності інструментів Big Data керівники отримують надмірну кількість сирих даних без належної аналітичної фільтрації [9; 15]. Це призводить до перевантаження дашбордів управлінського контролю другорядними метриками, через що втрачається фокус на стратегічних відхиленнях. Слабким місцем також залишається клаптева (лоскутна) автоматизація, за

якої CRM-система взаємодії з клієнтами та внутрішня облікова система складу (WMS) не мають безшовної інтеграції. Як наслідок, виникає потреба в ручній звітності та дублюванні функцій контролю, що гальмує швидкість прийняття рішень на високодинамічному ринку e-commerce [27; 40].

Таким чином, система контролю на підприємстві Rozetka є достатньо розвиненою та охоплює основні напрями діяльності. Вона базується на використанні сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів.

Разом із тим, у системі контролю існують певні недоліки, зокрема перевантаження показниками, недостатня інтеграція інформаційних систем та складність обробки великих обсягів даних. Проведений аналіз існуючої системи контролю ТОВ «РОЗЕТКА.УА» дозволяє констатувати, що її поточний стан загалом відповідає масштабам компанії, проте її внутрішня архітектура потребує якісної модернізації. Усунення виявлених деструктивних елементів – зокрема, оптимізація надлишкових КРІ, посилення крос-функціональної взаємодії підрозділів та ліквідація бар'єрів між інформаційними системами – вимагає розробки цілісного комплексу науково обґрунтованих рекомендацій. Саме проектування інноваційних інструментів автоматизації контрольних процедур та впровадження інтегрованих систем наскрізної аналітики стане предметом дослідження у третьому розділі даної роботи [25; 31].

2.3. Оцінка ефективності системи контролю та виявлення проблем

Оцінка ефективності системи контролю на підприємстві Rozetka є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, а також виявити недоліки та резерви для вдосконалення управлінських процесів [4, с. 337].

Ефективність системи контролю визначається здатністю забезпечувати своєчасне виявлення відхилень, точність інформації, оперативність

прийняття рішень та узгодженість дій між підрозділами підприємства [15, с. 118].

Для підприємств сфери електронної комерції ефективність системи контролю значною мірою залежить від здатності оперативно обробляти великі обсяги інформації та забезпечувати швидкий обмін даними між структурними підрозділами. У сучасних умовах цифровізації бізнесу система контролю повинна не лише фіксувати результати діяльності, але й забезпечувати постійний моніторинг ключових бізнес-процесів у режимі реального часу [23]. Це дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни попиту, поведінки споживачів та конкурентного середовища.

Важливим показником ефективності системи контролю є також рівень інформаційної прозорості управлінських процесів. Для великих підприємств сфери електронної комерції своєчасне отримання достовірної інформації має критичне значення, оскільки дозволяє оперативно оцінювати результати діяльності та виявляти можливі проблеми у функціонуванні окремих структурних підрозділів. Наявність ефективної системи контролю забезпечує керівництво підприємства актуальними даними щодо фінансових результатів, логістичних процесів, обсягів продажів та рівня обслуговування клієнтів [26].

Крім того, ефективна система контролю сприяє підвищенню рівня відповідальності працівників за результати своєї діяльності. Використання системи KPI та інших інструментів оцінювання дозволяє більш об'єктивно визначати результативність роботи структурних підрозділів та окремих працівників. Це створює передумови для підвищення дисципліни, покращення координації роботи та забезпечення більш ефективного використання ресурсів підприємства [22, с. 101].

Аналіз показує, що система контролю на підприємстві загалом є ефективною, проте має ряд недоліків, які впливають на загальну результативність управління.

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності системи контролю

Критерій	Оцінка	Характеристика
Своєчасність контролю	Висока	Дані оновлюються в реальному часі
Точність інформації	Висока	Використання автоматизованих систем
Гнучкість системи	Середня	Обмежена адаптація до змін
Інтеграція процесів	Середня	Недостатня взаємодія підрозділів
Кількість показників	Надмірна	Ускладнює аналіз

Джерело: складено автором на основі [4]; [26]

Слід зазначити, що ефективність системи контролю безпосередньо впливає на здатність підприємства досягати стратегічних цілей та підтримувати стабільність функціонування в умовах конкурентного середовища. Для підприємств сфери e-commerce особливого значення набуває швидкість прийняття управлінських рішень, оскільки навіть незначні затримки в обробці інформації можуть негативно впливати на якість обслуговування клієнтів та рівень конкурентоспроможності підприємства [23].

У процесі оцінки системи контролю було встановлено, що підприємство Rozetka активно використовує сучасні цифрові технології та автоматизовані системи управління, однак окремі елементи системи контролю потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, існує необхідність підвищення рівня інтеграції інформаційних систем, оптимізації контрольних показників та вдосконалення аналітичного забезпечення управлінських процесів [26].

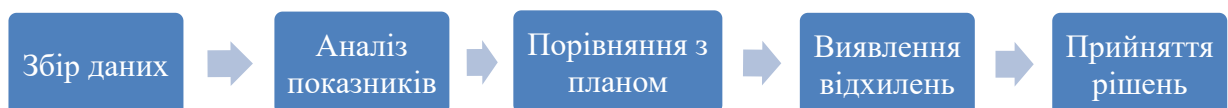


Рис. 2.1. Основні етапи системи контролю на підприємстві Rozetka

Джерело: складено автором на основі [4]; [26]

На основі проведеного аналізу можна виділити основні проблеми системи контролю на підприємстві.

- **Перевантаження системи показниками.** Використання великої кількості КРІ ускладнює процес аналізу та знижує ефективність прийняття рішень. Працівники змушені орієнтуватися на велику кількість показників, що може призводити до втрати фокусу [22, с. 96].
- **Недостатня інтеграція підрозділів.** Окремі підрозділи підприємства використовують різні системи контролю, що ускладнює обмін інформацією та знижує ефективність управління [23].
- **Складність обробки великих обсягів даних.** Значні обсяги інформації потребують використання сучасних аналітичних інструментів, однак їх недостатнє використання може призводити до затримок у прийнятті рішень [26].
- **Обмежена гнучкість системи контролю.** Система контролю не завжди оперативно адаптується до змін зовнішнього середовища, що є критичним фактором у сфері електронної комерції [19].

Таблиця 2.6

Узагальнення проблем системи контролю

Проблема	Причина	Наслідок
Надмірна кількість КРІ	Відсутність оптимізації	Зниження ефективності аналізу
Низька інтеграція	Різні системи обліку	Затримки у прийнятті рішень
Великі обсяги даних	Недостатня автоматизація	Повільна обробка інформації
Низька гнучкість	Жорсткі процедури	Втрата конкурентних позицій

Джерело: складено автором

Виявлені проблеми системи контролю можуть негативно впливати не лише на оперативність управління, але й на загальну ефективність діяльності підприємства. Надмірна кількість контрольних показників ускладнює процес аналізу інформації та може призводити до перевантаження працівників управлінського апарату. У свою чергу, недостатня інтеграція інформаційних систем між структурними підрозділами знижує швидкість обміну даними та ускладнює координацію діяльності підприємства.

Крім того, в умовах швидких змін ринкового середовища система контролю повинна характеризуватися високим рівнем гнучкості та адаптивності. Для підприємств сфери електронної комерції важливо забезпечити можливість оперативного коригування управлінських рішень відповідно до змін попиту, поведінки споживачів та конкурентної ситуації на ринку [19]. Саме тому вдосконалення системи контролю є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи було проведено аналіз системи контролю в управлінні ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та здійснено оцінку її ефективності в умовах функціонування підприємства сфери електронної комерції. У процесі дослідження встановлено, що підприємство характеризується значними масштабами діяльності, високим рівнем цифровізації бізнес-процесів та використанням сучасних інформаційних технологій у системі управління [23].

Економічний аналіз ключових фінансових індикаторів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2022–2024 рр. довів високу результативність обраної стратегії масштабування бізнесу, що підтверджується прирощенням чистого прибутку на 52,0% на тлі збільшення обсягу замовлень до 36 млн одиниць [22]. Виявлено, що випереджаючі темпи зростання прибутковості відносно загального доходу є прямим наслідком дії ефекту операційного важеля, забезпеченого тотальною цифровізацією транзакцій та автоматизацією операційних процесів [31; 34].

Було визначено, що система контролю на підприємстві охоплює основні напрями діяльності, зокрема фінансовий, логістичний,

маркетинговий та кадровий контроль. Підприємство активно використовує автоматизовані системи обліку та аналізу інформації, систему ключових показників ефективності (KPI), а також сучасні цифрові інструменти моніторингу діяльності структурних підрозділів [22, с. 84]. Це дозволяє забезпечувати оперативний контроль за результатами діяльності підприємства та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Емпіричне дослідження архітектури моніторингу компанії дозволило ідентифікувати структуру використання контрольного інструментарію, де домінуюче положення посідають методи фінансового аналізу (35%) та операційного контролю на основі KPI (25%) [12; 28]. Такий розподіл підтверджує жорстку орієнтацію менеджменту на дотримання параметрів ліквідності та рентабельності, тоді як інструменти бюджетування (20%) та якісного оцінювання (анкетування й експертні оцінки — по 10%) виступають допоміжними елементами стабілізації внутрішнього середовища [3; 25].

У ході аналізу встановлено, що важливу роль у системі контролю підприємства відіграє використання інформаційних технологій, які забезпечують оперативний доступ до даних, підвищують точність аналізу та сприяють автоматизації контрольних процесів [26]. Особливе значення для підприємства сфери електронної комерції має логістичний контроль, оскільки швидкість виконання замовлень та якість доставки безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів і конкурентоспроможність підприємства.

Логістичний контроль у ТОВ «РОЗЕТКА.УА» виступає ядром забезпечення клієнтського досвіду (CX) та замикає на собі управління ланцюгами постачання через мережу автоматизованих фулфілмент-центрів класу «А» та розгалужену інфраструктуру пунктів видачі [14; 68]. Проте, ефективність цього елемента критично залежить від безперебійності функціонування WMS-систем та алгоритмів Big Data, які здійснюють наскрізний моніторинг руху товарних потоків у режимі реального часу, мінімізуючи часові затримки при обробці замовлень «останньої милі» [9; 40].

Разом із тим проведене дослідження дозволило виявити ряд проблем, що негативно впливають на ефективність системи контролю. Основними недоліками є перевантаження системи великою кількістю показників, недостатня інтеграція інформаційних систем між структурними підрозділами, складність обробки значних обсягів інформації та недостатня гнучкість системи контролю в умовах швидких змін зовнішнього середовища [30, с. 156].

Головною деструктивною ознакою поточної системи є виникнення ефекту «інформаційного шуму», зумовленого клаптевою автоматизацією, за якої CRM-платформа взаємодії з клієнтами та внутрішні облікові бази даних не мають безшовної інтеграції [27; 58]. Це призводить до дублювання контрольних функцій, ускладнює агрегацію великих масивів даних лінійними керівниками та провокує виникнення внутрішніх крос-функціональних конфліктів через суперечність між кількісними нормативами KPI різних підрозділів [2; 15].

У процесі оцінки ефективності системи контролю було встановлено, що зазначені проблеми можуть призводити до зниження оперативності прийняття управлінських рішень, ускладнення координації діяльності підрозділів та зниження результативності управління в цілому. Крім того, надмірна кількість контрольних показників може ускладнювати процес аналізу інформації та знижувати ефективність використання системи KPI [22, с. 96].

Перевантаження системи управління надлишковими другорядними індикаторами нівелює гнучкість внутрішнього аудиту, переводячи процедури моніторингу у формальну фіксацію історичних відхилень замість превентивного виявлення ризиків [11; 33]. В умовах воєнного стану та високої турбулентності ринку e-commerce зазначені недоліки сповільнюють швидкість реакції топ-менеджменту на зміни купівельного попиту та обмежують стратегічну адаптивність підприємства [5; 18].

Таким чином, система контролю на підприємстві Rozetka є достатньо

розвиненою та загалом забезпечує ефективне функціонування основних бізнес-процесів. Однак наявність виявлених проблем обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи контролю, зокрема шляхом автоматизації контрольних процесів, оптимізації системи КРІ, розвитку аналітичного контролю та підвищення рівня інтеграції інформаційних систем. Виявлені недоліки створюють підґрунтя для розробки практичних заходів щодо вдосконалення системи контролю, які будуть запропоновані у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

3.1. Шляхи розвитку системи контролю на підприємстві

В умовах сучасного розвитку електронної комерції підприємства змушені постійно вдосконалювати систему управління та контролю з метою забезпечення стабільного функціонування і підвищення конкурентоспроможності. Для Rozetka, яке характеризується значними масштабами діяльності та високим рівнем цифровізації бізнес-процесів, удосконалення системи контролю є одним із пріоритетних напрямів розвитку [23].

Проведений аналіз показав, що існуюча система контролю на підприємстві загалом забезпечує ефективне функціонування основних бізнес-процесів, однак має ряд недоліків, пов'язаних із перевантаженням показниками, недостатньою інтеграцією підрозділів та складністю обробки великих обсягів інформації [26]. У зв'язку з цим виникає необхідність визначення основних шляхів розвитку системи контролю.

Важливим аспектом розвитку системи контролю на підприємстві є забезпечення безперервності контролю на всіх етапах управлінської діяльності. Для великих компаній сфери електронної комерції контроль повинен охоплювати не лише фінансові показники, але й ефективність логістики, швидкість обробки замовлень, якість обслуговування клієнтів та рівень цифрової взаємодії між структурними підрозділами. Саме комплексний підхід до організації контролю дозволяє забезпечити стабільність функціонування підприємства в умовах високої конкуренції [26].

У сучасних умовах значну роль відіграє використання цифрових платформ та автоматизованих систем управління даними. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє підприємству підвищити

точність контролю, скоротити час обробки інформації та забезпечити оперативне реагування на відхилення від запланованих показників. Для підприємств сфери e-commerce це має критичне значення, оскільки швидкість прийняття рішень безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність підприємства [23].

Крім того, розвиток системи контролю повинен супроводжуватися вдосконаленням управлінської комунікації між підрозділами підприємства. Наявність єдиного інформаційного середовища дозволяє забезпечити більш ефективний обмін даними між відділами логістики, маркетингу, фінансів та продажів. Це сприяє покращенню координації діяльності підприємства та зниженню ризику виникнення помилок у процесі прийняття управлінських рішень [22].

Доцільним напрямом розвитку системи контролю є також впровадження елементів прогностичного аналізу та аналітичного моделювання. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє підприємству не лише оцінювати поточний стан діяльності, але й прогнозувати можливі зміни ринку, поведінку споживачів та потенційні ризики. Це забезпечує більш високий рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищує ефективність стратегічного управління [29].

Одним із ключових напрямів удосконалення є автоматизація контрольних процесів. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє забезпечити оперативний доступ до даних, зменшити ризик помилок та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень [23]. Для підприємств сфери e-commerce це має особливе значення, оскільки швидкість обробки інформації безпосередньо впливає на рівень обслуговування клієнтів та ефективність діяльності.

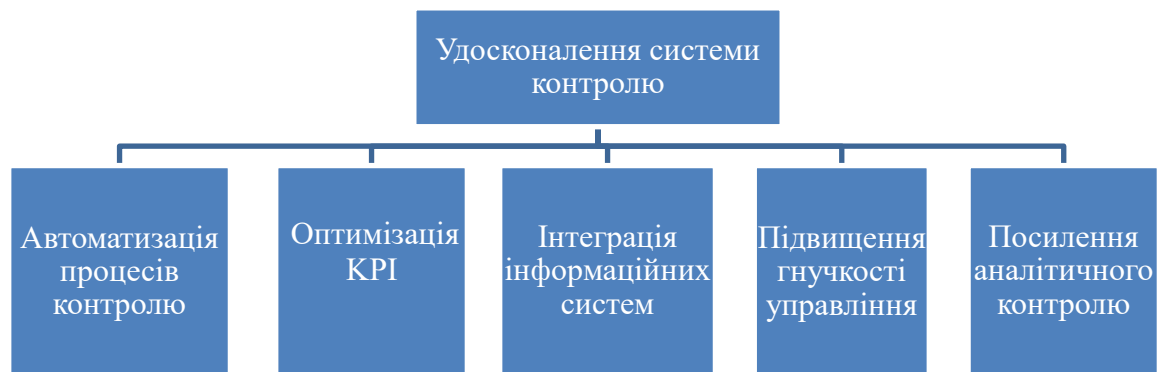


Рис 3.1. Основні напрями розвитку системи контролю

Джерело: складено автором на основі [22]; [26]; [29]

Важливим напрямом розвитку системи контролю є оптимізація ключових показників ефективності (КРІ). Надмірна кількість показників ускладнює процес аналізу та може знижувати ефективність управління. У зв'язку з цим доцільним є скорочення кількості другорядних показників та концентрація уваги на найбільш важливих параметрах діяльності підприємства [22, с. 112].

Крім того, важливим напрямом удосконалення є інтеграція інформаційних систем між структурними підрозділами підприємства. Це дозволить забезпечити єдиний інформаційний простір, підвищити швидкість обміну даними та покращити координацію роботи між відділами [23].

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення системи контролю

Напрямок	Очікуваний результат
Автоматизація контролю	Підвищення швидкості обробки інформації
Оптимізація КРІ	Спрощення системи оцінювання
Інтеграція систем	Покращення взаємодії підрозділів
Аналітичний контроль	Підвищення якості рішень
Гнучкість управління	Швидка адаптація до змін

Джерело: складено автором на основі [22]; [23]; [26]

Суттєвого значення набуває розвиток аналітичного контролю, який передбачає використання сучасних методів аналізу даних та прогнозування. Використання аналітичних інструментів дозволяє не лише оцінювати поточний стан діяльності підприємства, але й прогнозувати можливі ризики та визначати перспективні напрями розвитку [26].

Важливим елементом удосконалення системи контролю є також розвиток внутрішнього аудиту та системи внутрішнього моніторингу діяльності підприємства. Регулярний аналіз результатів роботи структурних підрозділів дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності та приймати необхідні коригувальні рішення. Внутрішній аудит сприяє підвищенню прозорості управління та забезпечує більш ефективне використання ресурсів підприємства [29].

Особливого значення набуває підвищення рівня адаптивності системи контролю до змін ринкового середовища. Для сфери електронної комерції характерними є швидкі зміни попиту, активний розвиток цифрових технологій та постійне посилення конкурентної боротьби. У таких умовах система контролю повинна бути достатньо гнучкою та здатною швидко реагувати на нові виклики зовнішнього середовища [19].

Також одним із важливих шляхів розвитку системи контролю є підвищення гнучкості управління. В умовах швидких змін ринку система контролю повинна оперативно адаптуватися до нових умов функціонування підприємства. Це особливо актуально для сфери електронної комерції, де зміни попиту та поведінки споживачів відбуваються дуже швидко [19].

Для підвищення ефективності системи контролю доцільним є посилення внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту. Це дозволить своєчасно виявляти недоліки у діяльності підприємства та забезпечить постійне вдосконалення управлінських процесів [29].

Таблиця 3.2

Очікувані переваги від удосконалення системи контролю

Показник	Очікувані зміни
Швидкість прийняття рішень	Зростання
Точність аналізу	Підвищення
Рівень координації підрозділів	Покращення
Гнучкість системи управління	Підвищення
Ефективність діяльності	Зростання

Джерело: складено автором на основі [22]; [26]; [29]

Отже, удосконалення системи контролю на підприємстві повинно здійснюватися комплексно та охоплювати як організаційні, так і технологічні аспекти управління. Поєднання сучасних цифрових технологій, аналітичних інструментів та ефективної координації діяльності структурних підрозділів дозволить підприємству підвищити результативність управління та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, основними шляхами розвитку системи контролю на підприємстві Rozetka є автоматизація контрольних процесів, оптимізація системи KPI, інтеграція інформаційних систем, розвиток аналітичного контролю та підвищення гнучкості управління.

Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність системи контролю, покращити координацію діяльності підрозділів та забезпечити більш якісне прийняття управлінських рішень.

3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення системи контролю

На основі проведеного аналізу системи контролю на підприємстві Rozetka було встановлено необхідність впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління та оптимізацію контрольних процесів. Запропоновані заходи повинні забезпечити своєчасне отримання інформації, підвищення точності аналізу та покращення координації діяльності структурних підрозділів [26].

Одним із ключових заходів є впровадження єдиної інтегрованої системи контролю, яка дозволить об'єднати інформаційні потоки між різними підрозділами підприємства. Це сприятиме підвищенню швидкості обміну інформацією та забезпечить більш ефективне прийняття управлінських рішень [23].

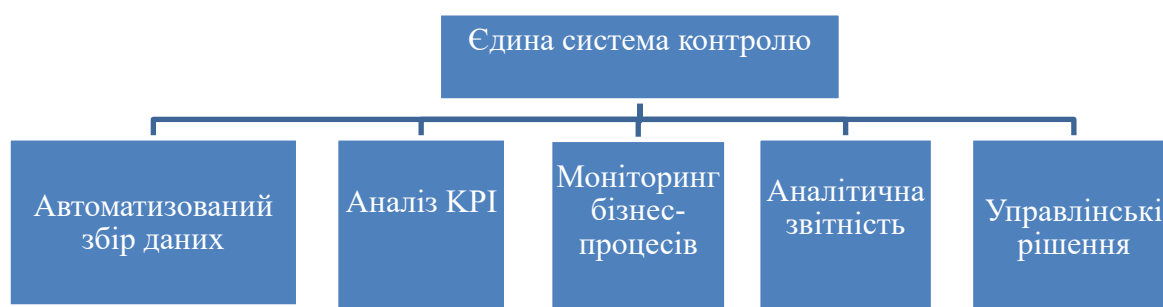


Рис 3.2. Запропонована модель удосконалення системи контролю

Джерело: складено автором

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу підприємства електронної комерції змушені постійно адаптувати систему контролю до змін зовнішнього середовища. Для великих компаній особливого значення набуває швидкість отримання інформації та можливість оперативного реагування на зміни попиту, поведінки споживачів та ринкових умов [23].

Для Rozetka удосконалення системи контролю є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства. Значні масштаби діяльності, велика кількість замовлень та складна логістична система потребують використання сучасних інструментів моніторингу та аналітики [26].

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки система контролю повинна забезпечувати не лише фіксацію результатів діяльності, але й постійний моніторинг ключових бізнес-процесів підприємства. Для компаній сфери електронної комерції важливого значення набуває швидкість реагування на зміни ринкового середовища, оскільки навіть незначні затримки в обробці інформації можуть негативно впливати на рівень

обслуговування клієнтів та фінансові результати діяльності підприємства [26].

Крім того, удосконалення системи контролю повинно бути спрямоване на забезпечення більш ефективної взаємодії між структурними підрозділами підприємства. У великих компаніях окремі відділи часто функціонують у межах власних інформаційних систем, що ускладнює процес координації діяльності та обміну даними. Саме тому створення єдиного інформаційного середовища є важливою умовою підвищення ефективності управління [23].

Однією з головних переваг запропонованих заходів є підвищення оперативності управління. Використання автоматизованих систем контролю дозволить значно скоротити час обробки інформації та забезпечить швидке виявлення відхилень у діяльності підприємства. Це сприятиме своєчасному прийняттю управлінських рішень та мінімізації можливих ризиків [23]. Важливим результатом автоматизації контрольних процесів стане також зниження навантаження на управлінський персонал. Використання сучасних цифрових систем дозволить автоматично формувати звіти, здійснювати моніторинг ключових показників діяльності та оперативно виявляти проблемні аспекти функціонування підприємства. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи менеджерів та дозволить зосередити увагу на стратегічних питаннях розвитку підприємства [22].

Крім того, автоматизовані системи контролю забезпечують більш високий рівень точності аналізу інформації та мінімізують ризик виникнення помилок, пов'язаних із людським фактором. Для підприємств із великими обсягами інформації це має особливе значення, оскільки дозволяє забезпечити стабільність управлінських процесів та підвищити ефективність прийняття рішень [26].

Важливим напрямом удосконалення є оптимізація системи КРІ. Розширена система КРІ підприємства наведена у додатку Б. Для підвищення ефективності контролю доцільним є скорочення кількості другорядних

показників та концентрація уваги на ключових параметрах діяльності підприємства [22, с. 126].

Таблиця 3.3

Запропонована система КРІ

Напрямок діяльності	КРІ	Мета
Продажі	Обсяг реалізації	Зростання доходу
Логістика	Час доставки	Підвищення швидкості обслуговування
Маркетинг	Конверсія клієнтів	Підвищення ефективності реклами
HR	Продуктивність персоналу	Оптимізація роботи працівників
Фінанси	Рентабельність	Підвищення прибутковості

Джерело: складено автором на основі [22]; [26]

Крім того, оптимізація системи КРІ дозволить підвищити ефективність оцінювання діяльності структурних підрозділів. Надмірна кількість показників часто ускладнює процес контролю та знижує результативність аналізу. У зв'язку з цим доцільним є використання лише найбільш важливих показників, які безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства [22, с. 123].

Для підвищення ефективності контролю також доцільним є впровадження автоматизованих аналітичних систем, які дозволяють здійснювати моніторинг діяльності підприємства в режимі реального часу. Використання цифрових технологій забезпечить оперативне виявлення відхилень та зменшення ризику помилок [23].

Крім того, важливим заходом є вдосконалення внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту. Регулярний аналіз результатів діяльності підприємства дозволить своєчасно виявляти проблеми та розробляти заходи щодо їх усунення [29].

Таблиця 3.4

Заходи щодо вдосконалення системи контролю

Захід	Очікуваний результат
Впровадження інтегрованої системи	Покращення координації підрозділів
Оптимізація КРІ	Спрощення аналізу
Автоматизація контролю	Підвищення швидкості обробки інформації
Посилення внутрішнього аудиту	Зменшення ризиків
Аналітичний моніторинг	Підвищення якості рішень

Джерело: складено автором на основі [23]; [26]; [29]

Важливу роль у процесі вдосконалення системи контролю відіграє інтеграція інформаційних систем між підрозділами підприємства. Наявність єдиного інформаційного середовища дозволить забезпечити більш ефективну взаємодію між відділами, покращити координацію діяльності та знизити ризик виникнення помилок при передачі інформації [23].

Важливу роль у вдосконаленні системи контролю відіграє підвищення кваліфікації персоналу. Працівники повинні володіти сучасними методами аналізу даних, використовувати цифрові інструменти та розуміти принципи функціонування системи контролю [12, с. 236].

Єдине інформаційне середовище дозволить значно скоротити час передачі інформації між структурними підрозділами та забезпечить більш оперативне прийняття управлінських рішень. Крім того, інтеграція інформаційних систем сприятиме підвищенню точності аналізу даних та покращенню контролю за виконанням поставлених завдань [26].

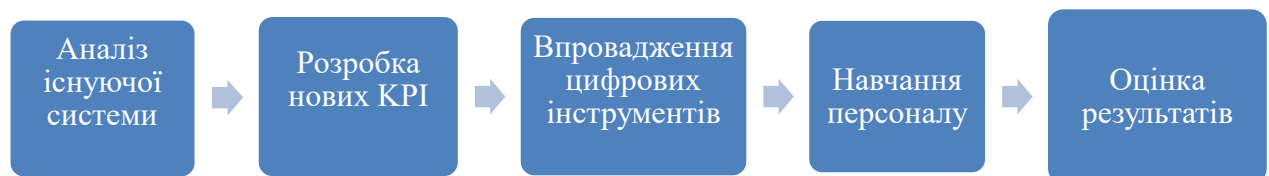


Рис 3.3. Етапи впровадження запропонованих заходів

Джерело: складено автором

Також важливим фактором є підвищення рівня аналітичного контролю. Використання сучасних методів аналізу даних дозволить підприємству не лише оцінювати поточний стан діяльності, але й прогнозувати можливі зміни ринкового середовища. Це створює передумови для формування більш ефективної стратегії розвитку підприємства [19].

Не менш важливим напрямом є розвиток системи внутрішнього аудиту. Регулярне проведення внутрішніх перевірок дозволить своєчасно виявляти

недоліки у діяльності підприємства та забезпечить постійне вдосконалення управлінських процесів. Крім того, внутрішній аудит сприятиме підвищенню фінансової дисципліни та ефективності використання ресурсів підприємства [29].

Запропоновані заходи мають комплексний характер та орієнтовані не лише на усунення існуючих недоліків, але й на формування сучасної системи контролю, яка відповідатиме вимогам цифрової економіки. Їх реалізація дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності, покращити якість управлінських рішень та зміцнити конкурентні позиції на ринку [26].

Таким чином, для вдосконалення системи контролю на підприємстві Rozetka було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на автоматизацію контрольних процесів, оптимізацію КРІ, розвиток аналітичного контролю та підвищення ефективності внутрішнього аудиту.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити якість управління, покращити координацію діяльності структурних підрозділів та забезпечити більш ефективне функціонування підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи контролю на підприємстві Rozetka визначається їх здатністю підвищувати якість управління, забезпечувати оперативність прийняття рішень та покращувати координацію діяльності структурних підрозділів [4, с. 368].

В умовах сучасного розвитку електронної комерції особливого значення набуває швидкість обробки інформації, точність аналізу та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме тому оцінка ефективності запропонованих заходів повинна враховувати не лише економічні результати, але й організаційні та управлінські зміни [19].

Запропоновані у попередньому підрозділі заходи спрямовані на комплексне вдосконалення системи контролю підприємства та передбачають автоматизацію контрольних процесів, оптимізацію KPI, інтеграцію інформаційних систем і розвиток аналітичного контролю [23].

Специфіка оцінки ефективності модернізованої системи контролю в межах ТОВ «РОЗЕТКА.УА» вимагає застосування синергетичного підходу, за якого якісні організаційні трансформації виступають безпосереднім тригером для покращення кількісних фінансово-економічних індикаторів [25]. Розрахунок очікуваного ефекту не може обмежуватися лише класичним зіставленням витрат і результатів, оскільки впровадження хмарних аналітичних рішень та інтегрованих систем наскрізного моніторингу формує довгострокові стратегічні активи підприємства, які важко піддаються прямій монетизації у короткостроковому періоді [31; 49]. Завдяки цьому забезпечується перехід від пасивного (реактивного) фіксування відхилень до проактивного управління ризиками в ланцюгу постачання [14].

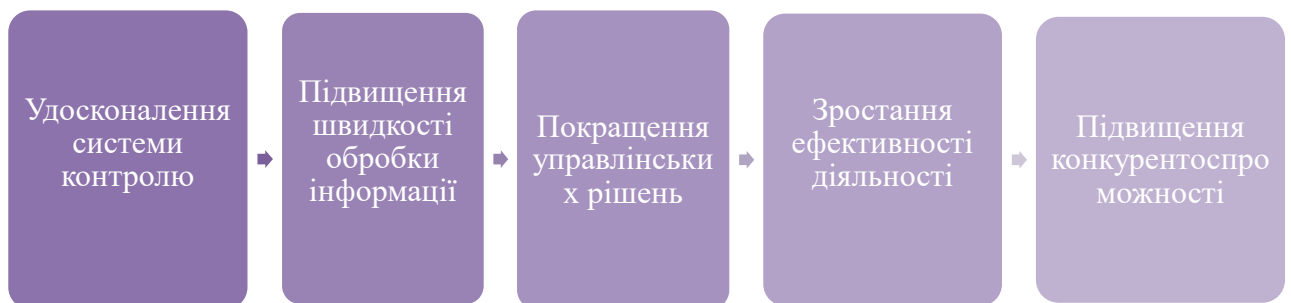


Рис 3.4. Очікуваний вплив запропонованих заходів

Джерело: складено автором на основі [23]; [26]; [29]

Одним із головних результатів реалізації запропонованих заходів є підвищення оперативності управління. Автоматизація процесів контролю дозволить скоротити час обробки інформації та забезпечить швидке виявлення відхилень у діяльності підприємства. Це особливо важливо для підприємств сфери електронної комерції, де швидкість прийняття рішень

безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та ефективність бізнес-процесів [26].

Крім того, інтеграція інформаційних систем між структурними підрозділами дозволить створити єдиний інформаційний простір, що забезпечить більш ефективну координацію діяльності підприємства. Це сприятиме зменшенню кількості помилок при передачі інформації та підвищить якість управлінських рішень [23].

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів є підвищення рівня інформаційної прозорості управлінських процесів. Використання інтегрованих цифрових систем контролю дозволить керівництву підприємства отримувати актуальну інформацію щодо діяльності структурних підрозділів у режимі реального часу. Це сприятиме більш ефективному контролю за виконанням поставлених завдань та забезпечить оперативне реагування на можливі відхилення [23].

Для підприємств сфери електронної комерції інформаційна прозорість має особливе значення, оскільки велика кількість бізнес-процесів здійснюється одночасно та потребує постійного моніторингу. У таких умовах своєчасне отримання достовірної інформації є важливою умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства [23].

Таблиця 3.5

Очікувані результати впровадження заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження
Швидкість обробки інформації	Середня	Висока
Рівень координації підрозділів	Середній	Високий
Точність аналізу	Середня	Висока
Гнучкість системи контролю	Низька	Середня
Оперативність рішень	Середня	Висока

Джерело: складено автором на основі [23]; [26]

Аналіз наведених показників свідчить про те, що реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи контролю. Порівняльна характеристика системи контролю до та після

впровадження запропонованих заходів наведена у додатку В. Зокрема, очікується покращення швидкості обробки інформації та оперативності прийняття управлінських рішень.

Прогнозована зміна якісних параметрів функціонування системи контролю (табл. 3.5) відображає якісний перехід компанії на концептуально новий рівень діджиталізації менеджменту. Переведення швидкості обробки інформації та точності аналізу з «середнього» на «високий» рівень безпосередньо нівелює проблему «інформаційного шуму», яка була ідентифікована під час аналізу існуючої практики управління [9; 30]. Зростання гнучкості системи контролю до «середнього» рівня є критично важливим досягненням, оскільки це дозволяє системі КРІ динамічно адаптуватися під мінливі тренди онлайн-ритейлу, не руйнуючи при цьому загальну архітектуру внутрішнього аудиту та контролінгу [26; 78].

Важливим результатом є також підвищення якості аналітичного контролю. Використання сучасних цифрових інструментів та автоматизованих систем аналізу дозволить підприємству більш ефективно прогнозувати ризики та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища [19].

Крім того, оптимізація системи КРІ сприятиме підвищенню результативності роботи структурних підрозділів. Скорочення кількості другорядних показників дозволить зосередити увагу працівників на найбільш важливих напрямках діяльності підприємства [22, с. 148]. Впровадження автоматизованих систем контролю дозволить суттєво зменшити навантаження на працівників, які здійснюють обробку та аналіз інформації. Значна частина рутинних операцій буде виконуватися автоматично, що дозволить працівникам зосередитися на виконанні більш складних аналітичних та управлінських завдань [26].

Ліквідація рутинних операцій завдяки автоматизації контрольних процедур дозволяє трансформувати роль лінійних менеджерів фінансового та логістичного департаментів ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Замість механічного

зведення різноформатних звітів у ручному режимі, персонал отримує можливість використовувати інтегровані інструменти Microsoft Power BI та Oracle ERP для глибокого інтелектуального аналізу даних [62; 64]. Це суттєво знижує рівень професійного вигорання кадрів, оптимізує витрати робочого часу та підвищує загальну інтелектуальну місткість управлінських процесів на підприємстві [2; 15].

Суттєвим результатом реалізації запропонованих заходів є також підвищення рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. В умовах високої конкуренції підприємства повинні швидко реагувати на зміни попиту, поведінки споживачів та ринкових тенденцій. Використання сучасних інструментів контролю дозволить підприємству оперативно аналізувати зміни ринкової ситуації та приймати відповідні управлінські рішення [19].

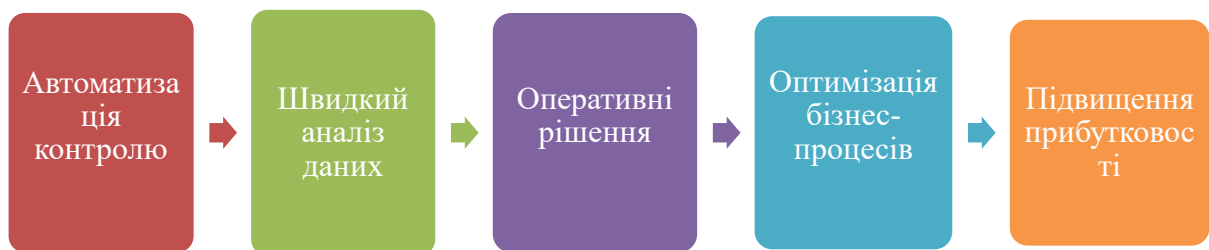


Рис 3.5. Результати впровадження вдосконаленої системи контролю

Джерело: складено автором на основі [22]; [23]; [26]

Одним із важливих аспектів оцінки ефективності є економічний ефект від реалізації запропонованих заходів. Завдяки автоматизації контрольних процесів підприємство зможе скоротити витрати часу на обробку інформації та підвищити продуктивність праці персоналу [26].

Також очікується зниження кількості помилок при виконанні операційних процесів, що позитивно вплине на якість обслуговування клієнтів та рівень задоволеності споживачів. Для підприємств сфери е-

commerce це є одним із ключових факторів забезпечення конкурентних переваг [23].

Особливого значення набуває підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами підприємства. Інтеграція інформаційних систем забезпечить більш швидкий обмін даними між відділами логістики, маркетингу, продажів та фінансів. Це сприятиме підвищенню рівня координації діяльності підприємства та покращенню якості управлінських рішень [23].

Важливим напрямом підвищення ефективності системи контролю є також удосконалення процесу стратегічного планування. Використання аналітичних інструментів дозволить підприємству більш точно прогнозувати можливі ризики та визначати перспективні напрями розвитку. У результаті підприємство зможе більш ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати стабільне економічне зростання [30, с. 184].

Не менш важливим результатом є підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Оптимізація системи KPI та автоматизація контрольних процесів сприятимуть більш об'єктивному оцінюванню результатів діяльності працівників та підвищенню рівня їх відповідальності за виконання поставлених завдань [22, с. 156].

Таблиця 3.6

Економічний ефект від запропонованих заходів

Показник	Очікуваний результат
Скорочення часу обробки інформації	20–25 %
Зниження кількості помилок	15–20 %
Підвищення продуктивності праці	10–15 %
Покращення якості управлінських рішень	Високе
Підвищення конкурентоспроможності	Значне

Джерело: складено автором на основі [22]; [26]

Оцінка прогнозних параметрів економічної ефективності (табл. 3.6) доводить високу прагматичність запропонованого комплексу рішень. Очікуване скорочення часу обробки інформації на 20–25% у поєднанні зі

зниженням операційних помилок на 15–20% автоматично генерує фінансову економію за рахунок зменшення витрат на зворотну логістику (обробку рекламаций та повернень від незадоволених клієнтів) [23; 77]. Підвищення продуктивності праці на 10–15% виступає прямим наслідком оптимізації архітектури KPI, що фокусує команду виключно на маржинальних цілях [22]. У фінансовому еквіваленті зазначені зрушення забезпечать прискорення оборотності оборотних коштів підприємства та стабільне прирощення чистого прибутку, що дозволить повністю окупити інвестиції в ІТ-модернізацію вже у середньостроковій перспективі [34].

Важливою перевагою запропонованих заходів є можливість їх подальшого розвитку та адаптації до змін ринкового середовища. Сучасні цифрові системи контролю мають високий рівень гнучкості, що дозволяє підприємству поступово вдосконалювати систему управління відповідно до нових умов функціонування [26].

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству не лише вдосконалити систему контролю, але й забезпечити підвищення загальної ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій та формування передумов для довгострокового розвитку в умовах сучасного ринку.

Запропоновані заходи мають комплексний характер та спрямовані на довгострокове підвищення результативності управління. Їх впровадження дозволить підприємству адаптуватися до сучасних умов функціонування та забезпечити ефективне використання ресурсів [19].

Оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить про доцільність їх впровадження на підприємстві Rozetka. Реалізація запропонованих рішень забезпечить підвищення оперативності управління, покращення координації діяльності структурних підрозділів та зростання ефективності системи контролю.

Крім того, впровадження сучасних цифрових інструментів та автоматизованих систем контролю дозволить підприємству підвищити

конкурентоспроможність, покращити якість управлінських рішень та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було розроблено та обґрунтовано напрями вдосконалення системи контролю в управлінні ТОВ «РОЗЕТКА.УА». На основі результатів проведеного аналізу визначено, що підвищення ефективності системи контролю потребує комплексного підходу, який поєднує використання сучасних цифрових технологій, автоматизацію контрольних процесів та вдосконалення управлінських механізмів [26].

У процесі дослідження встановлено, що одним із ключових напрямів розвитку системи контролю є впровадження інтегрованих інформаційних систем, які забезпечують оперативний обмін даними між структурними підрозділами підприємства. Це дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, покращити координацію діяльності відділів та забезпечити більш ефективне прийняття управлінських рішень [23].

Створення єдиного інформаційного простору на базі сучасних архітектурних ІТ-рішень дозволяє подолати проблему «клаптевої» автоматизації та ліквідувати бар'єри між операційними середовищами CRM, WMS та ERP-системами [27; 64]. Завдяки переходу на наскрізні принципи обміну даними, контрольні процедури трансформуються з дискретних (періодичних) операцій у безперервний моніторинг бізнес-процесів у режимі реального часу, що мінімізує вплив людського фактору на етапах обробки та комплектування замовлень [9; 74].

Важливе значення у роботі було приділено оптимізації системи ключових показників ефективності (KPI). Встановлено, що скорочення кількості другорядних показників та концентрація уваги на найбільш важливих параметрах діяльності сприятиме підвищенню результативності контролю та спрощенню процесу аналізу інформації.

Крім того, удосконалення системи KPI дозволить більш об'єктивно оцінювати ефективність діяльності структурних підрозділів підприємства.

Модернізація матриці ключових показників ефективності (KPI) на основі балансу кількісних та якісних індикаторів дозволяє усунути крос-функціональні конфлікти між департаментами маркетингу, логістики та продажів [17; 56]. Фокусування системи контролю на обмеженій кількості стратегічно важливих метрик (таких як вартість залучення клієнта SAC, індекс задоволеності CSAT та нормативний час доставки) ліквідує перевантаження системи управління «інформаційним шумом» та орієнтує персонал на досягнення кінцевих маржинальних цілей бізнесу [30; 78].

У роботі також обґрунтовано доцільність розвитку аналітичного контролю та внутрішнього аудиту. Використання сучасних методів аналізу даних і цифрових інструментів моніторингу дозволить підприємству своєчасно виявляти ризики, прогнозувати можливі зміни ринкового середовища та забезпечувати більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Впровадження інструментів інтелектуального аналізу даних (Business Intelligence, Big Data) та методів прогнозного моделювання кардинально змінює парадигму внутрішнього аудиту, переводячи його з констатуючого (реактивного) формату у проактивний (превентивний) [11; 62]. Це дає компанії можливість виявляти потенційні ризики та касові розриви ще до моменту їх фактичного виникнення, забезпечуючи високу адаптивність логістичних ланцюгів до воєнно-економічних викликів та коливань купівельного попиту [5; 40].

У результаті оцінки ефективності запропонованих заходів встановлено, що їх реалізація дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, покращити якість аналізу інформації, знизити кількість помилок у процесі контролю та забезпечити більш високий рівень координації діяльності структурних підрозділів [26]. Також очікується покращення фінансових результатів діяльності підприємства та підвищення

його конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

Прагматична оцінка впровадження запропонованих рішень доводить їх високу фінансово-економічну доцільність. Очікуване скорочення часу обробки управлінської інформації на 20–25% у поєднанні зі зниженням операційних помилок на 15–20% забезпечує пряму економію оборотних коштів завдяки оптимізації витрат на зворотну логістику та рекламації [23; 34]. Прирощення продуктивності праці менеджменту на 10–15% звільняє інтелектуальний ресурс для стратегічного планування, що безпосередньо впливає на капіталізацію бренду та зміцнення його конкурентних переваг на ринку e-commerce [14; 65].

Таким чином, запропоновані у роботі заходи щодо вдосконалення системи контролю мають практичне значення та можуть бути використані для підвищення ефективності управління підприємствами сфери електронної комерції.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було розглянуто теоретичні та практичні аспекти системи контролю в управлінні організацією, а також розроблено напрями її вдосконалення на прикладі ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Проведене дослідження дозволило визначити значення системи контролю в сучасних умовах розвитку підприємств та обґрунтувати необхідність її постійного вдосконалення.

У першому розділі роботи було досліджено теоретичні основи системи контролю в управлінні організацією. Визначено, що контроль є однією з основних функцій менеджменту та забезпечує оцінку результативності діяльності підприємства, виявлення відхилень від встановлених показників і прийняття відповідних управлінських рішень [15, с. 204]. Встановлено, що ефективна система контролю сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечує стабільність функціонування та дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [19].

У процесі дослідження було встановлено, що система контролю включає різні види, етапи та методи здійснення контролю. Зокрема, було розглянуто попередній, поточний та заключний контроль, а також стратегічний, тактичний та оперативний контроль [20, с. 173]. Визначено, що сучасні підприємства активно використовують цифрові технології, автоматизовані системи аналізу даних та систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє підвищити результативність управління та забезпечити оперативний моніторинг діяльності підприємства [22, с. 168].

Особливу увагу у роботі було приділено сучасним підходам до організації системи контролю. Встановлено, що важливу роль у підвищенні ефективності контролю відіграють автоматизація бізнес-процесів, інтеграція інформаційних систем та розвиток аналітичного контролю [26]. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє підприємствам

підвищувати якість управлінських рішень та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

У другому розділі роботи було проведено аналіз системи контролю в управлінні ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Встановлено, що підприємство є одним із найбільших представників сфери електронної комерції в Україні та характеризується значними масштабами діяльності, високим рівнем цифровізації бізнес-процесів та розвинутою логістичною системою [23].

Проведений аналіз дозволив визначити основні особливості системи контролю підприємства. Було встановлено, що на підприємстві використовуються сучасні методи контролю, зокрема автоматизовані системи обліку та аналізу інформації, система KPI, моніторинг результатів діяльності структурних підрозділів та аналітичні інструменти оцінки ефективності діяльності [23].

Разом із тим у процесі дослідження було виявлено ряд проблем, які негативно впливають на ефективність системи контролю. Основними серед них є перевантаження системи великою кількістю показників, недостатня інтеграція інформаційних систем між підрозділами підприємства, складність обробки великих обсягів інформації та недостатня гнучкість системи контролю [26]. Встановлено, що зазначені проблеми можуть призводити до зниження оперативності прийняття управлінських рішень та погіршення координації діяльності структурних підрозділів.

У процесі оцінки ефективності системи контролю було встановлено, що підприємство потребує подальшого вдосконалення управлінських процесів та розвитку цифрових інструментів контролю. Особливого значення набуває необхідність оптимізації системи KPI, підвищення рівня аналітичного контролю та інтеграції інформаційних систем між структурними підрозділами підприємства [22, с. 174].

У третьому розділі роботи було розроблено напрями вдосконалення системи контролю в управлінні ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Запропоновані заходи мають комплексний характер та спрямовані на підвищення ефективності

управління, покращення якості управлінських рішень та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Одним із основних напрямів вдосконалення системи контролю визначено автоматизацію контрольних процесів. Встановлено, що використання сучасних цифрових систем дозволить забезпечити оперативний доступ до інформації, скоротити час обробки даних та зменшити ризик виникнення помилок [23]. Автоматизація системи контролю також сприятиме підвищенню ефективності аналізу інформації та забезпечить більш швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Важливим напрямом удосконалення визначено оптимізацію системи КРІ. У роботі обґрунтовано доцільність скорочення кількості другорядних показників та концентрації уваги на найбільш важливих параметрах діяльності підприємства [22, с. 181]. Це дозволить підвищити ефективність оцінювання діяльності структурних підрозділів та забезпечить більш результативний контроль за виконанням поставлених завдань.

Крім того, у роботі було запропоновано заходи щодо інтеграції інформаційних систем між підрозділами підприємства. Створення єдиного інформаційного середовища дозволить забезпечити ефективний обмін даними між відділами логістики, маркетингу, фінансів та продажів, що сприятиме підвищенню рівня координації діяльності підприємства [23].

Важливу роль у вдосконаленні системи контролю відіграє розвиток аналітичного контролю та внутрішнього аудиту. Використання сучасних методів аналізу даних дозволить підприємству не лише оцінювати поточний стан діяльності, але й прогнозувати можливі ризики та визначати перспективні напрями розвитку [19].

У роботі також було проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. Встановлено, що їх реалізація дозволить підвищити швидкість обробки інформації, покращити координацію діяльності структурних підрозділів, зменшити кількість помилок та підвищити якість управлінських рішень [26]. Крім того, очікується підвищення рівня

конкурентоспроможності підприємства та покращення фінансових результатів діяльності.

Запропоновані у роботі заходи мають практичне значення та можуть бути використані для вдосконалення системи контролю не лише на підприємстві ТОВ «РОЗЕТКА.УА», але й на інших підприємствах сфери електронної комерції.

Таким чином, поставлена у роботі мета була досягнута, а визначені завдання – виконані. Проведене дослідження підтвердило важливість ефективної системи контролю для забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення результативності управління в умовах сучасного конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М. Корпоративне управління : навчальний посібник (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання)). Маріуполь : МДУ, 2019. 234 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1649/1/NP_Korp_upravlinnia.pdf (дата звернення: 12.05.2026).
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Бондаренко О.С. Управлінський облік : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
4. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2026).
5. Вплив воєнного стану та політика повоєнного відновлення України: національні стратегії, регіональна безпека та стійкість громад : колективна монографія / за заг. ред. В. Ю. Медвідь, Д. В. Дячкова, О. А. Галича, О. В. Калініченка, В. С. Лесюка. Полтава : ПП «Астроя», 2026. 513 с.
6. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 396 с.
7. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 488 с.
8. Гриньова В.М. Організація виробництва : підручник. Харків : ІНЖЕК, 2019. 576 с.
9. Діденко Є.О. Цифровізація бізнес-процесів підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 58. С. 112–118.
10. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с.
11. Жаворонок А.В. Фінансовий контроль та аудит : навчальний посібник. Чернігів : ЧНТУ, 2020. 340 с.
12. Іванілов О.С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр

учбової літератури, 2019. 728 с.

13. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 334 с.

14. Коваленко О.В. Управління логістичними процесами підприємства : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна, 2023. 286 с.

15. Король С.Я. Управлінські інформаційні системи : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 255 с.

16. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор, 2021. 296 с.

17. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. Львів : Магнолія, 2020. 472 с.

18. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2021. 412 с.

19. Мацука В.М. КОНТРОЛЬ У ТРАДИЦІЙНОМУ ПРОДЖЕКТ МЕНЕДЖМЕНТІ ТА AGILE. «Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст». Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 12–13 жовтня 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 502–505. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/10757> (дата звернення: 18.05.2026).

20. Мацука В.М. ІНВЕСТИВАННЯ У СТАЛИЙ РОЗВИТОК. Актуальні проблеми міжнародних відносин : збірник наукових праць. Вип. 159 (спецвипуск). Ч. 1. Київ : КНУ імені Тараса Шевченка, 2024. С. 44–46. URL: https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2024-10/%D0%90%D0%9F%D0%9C%D0%92_159_%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%A6%D0%92%D0%98%D0%9F%D0%A3%D0%A1%D0%9A_%D0%A71.pdf#page=44 (дата звернення: 19.05.2026).

21. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2020. 800 с.

22. Мних Є.В. Економічний аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 630 с.

23. Назаренко І.М. Автоматизація систем управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81. С. 97–104.
24. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2026).
25. Омельченко В.Я., Тарасенко Д.Л., Мацука В.М., Горбашевська М.О., Ткаченко О.Г., Коверза В.С. Управління проєктами : навчальний посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей). Київ : МДУ, 2025. 301 с. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286> (дата звернення: 21.05.2026).
26. Пилипенко А.А. Організація управління підприємством : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2020. 376 с.
27. Пономаренко В.С. Інформаційні системи і технології в управлінні підприємством : підручник. Київ : Академія, 2021. 544 с.
28. Савченко В.А. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 45–49.
29. Сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.05.2026).
30. Скопенко Н.С. Бізнес-аналітика в системі управління підприємством. Економічний простір. 2024. № 191. С. 122–128.
31. Стойка А.В., Верительник С.М., Мацука В.М. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ І ВПЛИВ НА СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ ТА ІНВЕСТИЦІЇ. Вчені записки. 2025. № 39(2). С. 45–58. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.04.026.032 (дата звернення: 23.05.2026).
32. Стратегічне управління : навчальний посібник / укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь : МДУ, 2022. 343 с.
33. Сумець О.М. Контроль і ревізія : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 412 с.
34. Терещенко О.О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ,

2020. 554 с.

35. Ткаченко Н.М. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник. Київ : Алерта, 2021. 792 с.

36. Управління інноваціями : навчальний посібник / В.М. Мацука, Т.І. Ніколенко. Маріуполь : МДУ, 2019. 182 с.

37. Управлінський облік : підручник / за ред. Ф.Ф. Бутинця. Житомир : ПП «Рута», 2020. 480 с.

38. Українська асоціація електронної комерції. URL: <https://uaec.org.ua/> (дата звернення: 24.05.2026).

39. Федулова Л.І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2021. 448 с.

40. Хандій О.О. Цифрова трансформація підприємств в умовах сучасної економіки. Економіка і організація управління. 2024. № 1(49). С. 51–59.

41. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2020. 608 с.

42. Череп А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 404 с.

43. Шегда А.В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2021. 583 с.

44. AIN.UA. URL: <https://ain.ua/> (дата звернення: 24.05.2026).

45. Accenture. Digital Transformation in Retail. URL: <https://www.accenture.com/> (дата звернення: 25.05.2026).

46. Daft R. Management. Boston : Cengage Learning, 2021. 864 p.

47. Deloitte. Global Retail Outlook 2025. URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата звернення: 25.05.2026).

48. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 1973. 839 p.

49. European experience in the use of digital technologies in the economy : collective monograph / edited by A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O. H. Cherep, V. M. Helman. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2025. 326 p. URL:

<https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/26563/0063121.pdf?sequence=3#page=193> (дата звернення: 26.05.2026).

50. Fayol H. General and Industrial Management. London : Pitman Publishing, 1949. 110 p.

51. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/> (дата звернення: 26.05.2026).

52. Gartner. Information Technology Glossary. URL: <https://www.gartner.com/> (дата звернення: 25.05.2026).

53. Griffin R. Management. Boston : Cengage Learning, 2021. 720 p.

54. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/> (дата звернення: 27.05.2026).

55. ISO Official Website. URL: <https://www.iso.org/> (дата звернення: 28.05.2026).

56. Kotler P., Keller K. Marketing Management. London : Pearson Education, 2022. 832 p.

57. KPMG Ukraine. URL: <https://kpmg.com/ua/> (дата звернення: 25.05.2026).

58. Laudon K., Laudon J. Management Information Systems. 17th ed. Pearson Education, 2022. 669 p.

59. Liga.net Business. URL: <https://biz.liga.net/> (дата звернення: 29.05.2026).

60. McKinsey & Company. Digital Strategy Insights. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 20.05.2026).

61. MC.today. URL: <https://mc.today/> (дата звернення: 30.05.2026).

62. Microsoft Power BI Documentation. URL: <https://learn.microsoft.com/power-bi/> (дата звернення: 26.05.2026).

63. Mintzberg H. The Structuring of Organizations. New Jersey : Prentice Hall, 1979. 512 p.

64. Oracle. Enterprise Resource Planning Systems. URL: <https://www.oracle.com/erp/> (дата звернення: 24.05.2026).

65. Porter M. Competitive Advantage. New York : Free Press, 1985. 592 p.

66. PwC Ukraine. URL: <https://www.pwc.com/ua/> (дата звернення: 22.05.2026).
67. Robbins S., Coulter M. Management. London : Pearson Education, 2022. 640 p.
68. ROZETKA. Official website. URL: <https://rozetka.com.ua/> (дата звернення: 17.05.2026).
69. SAP. Business Technology Platform. URL: <https://www.sap.com/> (дата звернення: 17.05.2026).
70. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. New York : Crown Business, 2017. 192 p.
71. Statista. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 02.06.2026).
72. The Economist. Digital Economy Reports. URL: <https://www.economist.com/> (дата звернення: 20.05.2026).
73. Theoretical and Methodological Foundations for the Use of Digital Technologies in Ukraine through the Implementation of EU Experience : collective monograph / edited by A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O. H. Cherep. Zaporizhzhia : publisher of FOP Mokshanov V. V., 2024. 246 p. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/24080> (дата звернення: 03.06.2026).
74. Turban E., Pollard C., Wood G. Information Technology for Management. 12th ed. Wiley, 2021. 576 p.
75. World Economic Forum. Digital Transformation Initiative. URL: <https://www.weforum.org/> (дата звернення: 15.05.2026).
76. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 18.05.2026).
77. Zendesk. Customer Experience Trends Report 2025. URL: <https://www.zendesk.com/> (дата звернення: 20.05.2026).
78. Shopify. E-commerce Management Trends. URL: <https://www.shopify.com/> (дата звернення: 23.05.2026).
79. IBM. Business Analytics and Control Systems. URL:

<https://www.ibm.com/> (дата звернення: 22.05.2026).

80. HubSpot. CRM and Customer Analytics. URL:

<https://www.hubspot.com/> (дата звернення: 25.05.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А**Організаційна структура ТОВ «РОЗЕТКА.УА»**

Структурний підрозділ	Основні функції
Генеральний директор	Загальне управління діяльністю підприємства, прийняття стратегічних рішень, координація роботи структурних підрозділів
Фінансовий відділ	Управління фінансовими ресурсами підприємства, фінансове планування, контроль витрат та фінансовий аналіз
Бухгалтерський облік	Ведення бухгалтерського обліку, підготовка фінансової звітності, контроль фінансових операцій
Фінансове планування	Формування фінансових планів та прогнозів діяльності підприємства
Контроль витрат	Аналіз та контроль витрат підприємства, оптимізація використання ресурсів
Відділ маркетингу	Розробка маркетингової політики, просування товарів та аналіз ринку
Реклама та просування	Організація рекламних кампаній та просування продукції підприємства
Аналіз ринку	Дослідження ринкового середовища та конкурентів
Робота з клієнтською базою	Підтримка взаємодії з клієнтами та аналіз споживчої поведінки
Відділ продажів	Організація процесу продажів та контроль виконання планів реалізації
Управління замовленнями	Контроль обробки та виконання замовлень клієнтів
Робота з клієнтами	Консультавання клієнтів та вирішення питань щодо обслуговування
Контроль виконання планів продажів	Аналіз результатів діяльності відділу продажів
Логістичний відділ	Організація логістичних процесів та управління доставкою товарів
Управління складами	Контроль складських запасів та складських операцій
Організація доставки	Координація доставки товарів клієнтам
Контроль запасів	Моніторинг залишків товарів та оптимізація запасів
ІТ-відділ	Підтримка інформаційних систем та автоматизація бізнес-процесів
Підтримка сайту	Технічне забезпечення роботи веб-сайту підприємства
Автоматизація процесів	Впровадження цифрових технологій та автоматизованих систем
Аналітика даних	Аналіз інформації та підготовка аналітичних звітів
HR-відділ	Управління персоналом та кадрова політика підприємства
Підбір персоналу	Пошук та відбір працівників
Навчання працівників	Організація підвищення кваліфікації персоналу
Оцінка результативності	Аналіз ефективності роботи працівників

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Б

Система КРІ для контролю діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Напрямок контролю	Показник КРІ	Зміст показника	Очікуваний результат
Продажі	Обсяг реалізації	Визначає загальний рівень продажів за період	Зростання доходу підприємства
Продажі	Середній чек	Відображає середню суму одного замовлення	Підвищення прибутковості продажів
Логістика	Час доставки	Показує середній час виконання замовлення	Скорочення строків доставки
Логістика	Рівень виконаних замовлень	Частка замовлень, виконаних без затримок	Підвищення якості обслуговування
Маркетинг	Конверсія сайту	Частка відвідувачів, які здійснили покупку	Зростання ефективності реклами
Маркетинг	Вартість залучення клієнта	Витрати на залучення одного покупця	Оптимізація маркетингових витрат
Фінанси	Рентабельність продажів	Співвідношення прибутку до доходу	Підвищення фінансової ефективності
Персонал	Продуктивність праці	Результативність працівників за період	Покращення ефективності персоналу

Джерело: складено автором

ДОДАТОК В

Порівняння системи контролю до та після вдосконалення

Критерій	До вдосконалення	Після вдосконалення
Швидкість обробки інформації	Середня, частина даних обробляється із затримкою	Висока, дані оновлюються оперативно
Інтеграція підрозділів	Часткова взаємодія між відділами	Єдине інформаційне середовище
Система КРІ	Надмірна кількість показників	Оптимізована система ключових КРІ
Контроль відхилень	Виявлення проблем після їх виникнення	Оперативне виявлення та попередження відхилень
Аналітичний контроль	Обмежене прогнозування	Використання аналітики та прогнозування
Внутрішній аудит	Періодичний контроль	Регулярний контроль і рекомендації
Якість управлінських рішень	Залежить від швидкості збору інформації	Підвищується завдяки актуальним даним

Джерело: складено автором