

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Вінницький навчально – науковий інститут економіки**  
**Західноукраїнського національного університету**  
Кафедра економіки, обліку та оподаткування

**СМОЛІЙ Дарія Олександрівна**

**Контроль як функція управління та основні напрямки його  
вдосконалення/ Control as a management function and the main directions  
of its improvement.**

спеціальність: 051 – Економіка

освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Виконала студентка групи

ЕЕПзвни – 21

Д.О. Смолій

**ВІННИЦЯ - 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність і значення контролю в системі управління

1.2 Характеристика основних компонентів та видів контролю

1.3 Функції та методи контролю в управлінській діяльності

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ У ТОВ «НОВА ПОШТА ГЛОБАЛ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта Глобал»

2.2 Оцінка системи контролю на підприємстві

2.3 Методи, інструменти та технології контролю у ТОВ «Нова Пошта Глобал»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ

3.1 Проблеми та недоліки функціонування системи контролю у ТОВ «Нова Пошта Глобал»

3.2 Цифрова трансформація та автоматизація процесів контролю на підприємстві

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Сучасні умови господарювання характеризуються високою мінливістю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та зростанням вимог до результативності управлінських рішень. У таких умовах контроль виступає важливим елементом системи управління підприємством, забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів, виявлення відхилень та своєчасне реагування на ризики.

Посилення цифровізації та автоматизації внутрішніх процесів підприємств зумовлює необхідність оновлення та вдосконалення систем контролю. Традиційні підходи вже не забезпечують достатнього рівня точності, оперативності та прозорості, що потребує впровадження сучасних методів моніторингу, збору, обробки та аналізу інформації. Зміни визначають потребу у переосмисленні ролі контролю і його адаптації до нових умов.

Крім того, сучасні підходи до менеджменту орієнтуються на формування системи контролю, яка інтегрує стратегічний, операційний та фінансовий аспекти діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити комплексність управлінських процесів, підвищити якість прийняття рішень та сформувані передумови для сталого розвитку. Отже, дослідження контролю як функції управління та шляхів його вдосконалення є актуальним з позиції теорії й практики сучасного менеджменту.

Сутність і значення контролю в системі управління були предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких В. О. Кравченко, А. А. Кузнецов, О. М. Лозовський, О. О. Попьонк, Ю. С. Чабан, О. В. Черненко, М. М. Шестерняка, Т. М. Хлебнікова та інші.

Разом із тим, напрями вдосконалення системи контролю в сучасних умовах господарювання, залишаються недостатньо дослідженими.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні контролю як функції управління та практичному визначенні напрямів його вдосконалення для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно виконати такі завдання:

- визначити проблемні аспекти управління грошовими потоками;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління грошовими потоками на підприємстві.
- визначити сутність і значення контролю в системі управління;
- охарактеризувати основні компоненти та види контролю;
- розглянути функції та методи контролю в управлінській діяльності;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова

Пошта Глобал»;

- провести оцінку стану системи контролю на підприємстві;
- охарактеризувати методи, інструменти та технології контролю у ТОВ

«Нова Пошта Глобал»;

- виділити проблеми та недоліки функціонування системи контролю у

ТОВ «Нова Пошта Глобал»;

- сформулювати комплекс заходів щодо цифрової трансформації та автоматизації процесів контролю на підприємстві.

*Об'єктом дослідження є система контролю у ТОВ «Нова Пошта Глобал».*

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів організації, здійснення та вдосконалення контролю як управлінської функції на підприємстві.*

У процесі дослідження застосовано комплекс методів, серед яких: аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних підходів до визначення контролю як управлінської функції та структурування матеріалу), абстрактно-логічний метод (для формування теоретичних висновків і побудови логічних залежностей щодо вдосконалення контролю), порівняльний метод (для зіставлення різних моделей і форм контролю, що використовуються на підприємствах), економіко-статистичні методи (для оцінювання ефективності системи контролю та аналізу показників діяльності підприємства), графічний

метод (для наочного подання результатів аналізу та узагальнення даних), а також метод системного підходу (для комплексного дослідження контролю в структурі управління підприємством).

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у подальшому розвитку теоретичних положень та практичних підходів до вдосконалення системи контролю на підприємстві.

Найбільш суттєвими науковими результатами кваліфікаційної роботи є те, що автором запропоновано:

- власне визначення поняття «контроль»;
- напрями цифрової трансформації такі як: впровадження прогнозної аналітики, роботизація фінансових операцій, автоматизація митних процедур, створення цифрового двійника логістичної мережі, розвиток централізованої платформи «Control Hub» та підсилення ІТ-безпеки.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи контролю на підприємстві, застосуванні інструментів підвищення її результативності та адаптації механізмів контролю до сучасних умов господарювання. Використання отриманих результатів дає змогу покращити якість управлінських рішень, підвищити ефективність діяльності підприємства та оптимізувати внутрішні процеси.

*Апробація результатів дослідження.*

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу проілюстровано 8 таблицями та 15 рисунками. Повний обсяг роботи становить 74 сторінки, список використаних джерел складається з 45 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Сутність і значення контролю в системі управління

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкурентного середовища ефективність управління будь-яким підприємством значною мірою залежить від налагодженої системи контролю, який виступає невід'ємною складовою управлінського процесу, оскільки забезпечує зворотний зв'язок між поставленими цілями та фактичними результатами діяльності. Завдяки контролю керівництво має можливість своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, оцінювати причини їх виникнення та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

З огляду на важливу роль контролю у забезпеченні ефективності управлінської діяльності, необхідно розглянути підходи науковців до визначення його сутності.

З точки зору В.Й. Ерфан, М.М. Ваш та Е.А. Сухолова, контроль є систематичною методичною діяльністю, що передбачає спостереження, перевірку та нагляд за відповідністю процесів функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням, а також визначення та облік результатів виявлених відхилень у ході його виконання [Ерфан, с. 89].

Згідно з О. М. Лозовським та Ю. С. Чабан, контроль як функція управління передбачає визначення якості та коригування роботи підлеглих з метою забезпечення виконання планів та досягнення поставлених цілей підприємства [Лозовський, с. 16].

І. В. Замула та М. М. Танасієва зазначають, що контроль є однією з функцій управлінської системи, яка базується на спостереженні за поведінкою керованої системи задля забезпечення його ефективного функціонування, передбачає оцінювання досягнутих результатів, їх зіставлення з очікуваними

показниками та сприяє адаптації системи шляхом прийняття оптимальних управлінських рішень [Замула, с. 8].

Науковець О. В. Черненко розглядає контроль як процес забезпечення досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства шляхом перевірки, оцінки та аналізу результатів господарської діяльності, а також розробки і застосування регулюючих заходів та дій [Черненко, с. 215].

За твердженням А. А. Кузнецова, контроль у загальному розумінні визначають як перевірку відповідності фактичних результатів бажаним [Кузнецов, с. 98].

На думку М. М. Шестерняка, контроль є процесом, що спрямований на досягнення цілей організації, який реалізується через систематичне спостереження та перевірку (моніторинг) відповідності діяльності об'єкта управління визначеним завданням, виявлення відхилень від запланованих показників, їх оцінку та подальше внесення коректив в управлінську діяльність [Шестерняк, с. 155].

Отже, існує велика кількість різних визначень поняття «контроль», що відображають різні підходи та акценти на його сутності. Однак вважаємо за необхідне запропонувати власне визначення досліджуваного поняття. Контроль – це систематичний процес спостереження, оцінки та аналізу діяльності об'єкта управління задля своєчасного виявлення і усунення відхилень, що забезпечує досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

Дослідники В. Й. Ерфан, М. М. Ваш та Е. А. Сухолов зазначили, що контроль має низку особливостей.

По-перше, контроль виступає складовою частиною управління об'єктами та процесами, визначеними чинним законодавством, нормативно-правовими актами, а також програмами, планами, договорами чи проектами. Його сутність полягає у здійсненні економічного нагляду з метою перевірки відповідності діяльності встановленим вимогам.

По-друге, контроль передбачає наявність «реальної влади», тобто

концентрації управлінських повноважень у руках керівника, що забезпечує можливість ефективного впливу на об'єкт.

По-третє, він охоплює перевірку руху грошових потоків підприємства – надходжень і витрат, їх відповідність фінансовим документам, строкам та умовам здійснення, а також оцінку фактичних характеристик фінансових процесів згідно із затвердженими нормами.

Крім того, контроль функціонує як система відстеження та перевірки управлінських рішень у процесі діяльності об'єкта управління, дозволяє визначати результати управлінського впливу, своєчасно виявляти відхилення чи порушення.

Окремо автори наголошують на відповідальності менеджера, який зобов'язаний виявляти недоліки у роботі бізнес-підрозділів, виходити з наданих власником або інвестором повноважень щодо виконання прийнятих рішень [Ерфан, с. 87].

На думку В. О. Кравченко, контроль характеризується властивостями, що представлено на рис.1.1.



Рис. 1.1. Властивості контролю [Кравченко, с. 82]

Т. М. Хлебнікова та О. О. Попьонок виділили основні властивості контролю, необхідні для ефективного виконання його завдань:

- стратегічна спрямованість – контроль має відображати загальні пріоритети підприємства та підтримувати їх реалізацію;

- орієнтація на результати – контроль забезпечує досягнення поставлених цілей і формування нових, що сприяють виживанню та розвитку підприємства;

- відповідність контрольованій діяльності – контроль повинен об'єктивно оцінювати саме ті процеси та показники, які є дійсно важливими;

- своєчасність і цільовий характер – контроль здійснюється у визначений час та відповідно до чітко поставленої мети;

- гнучкість – контроль здатний адаптуватися до змін у середовищі та процесах підприємства;

- простота та економічність – результати контролю мають бути зрозумілими для всіх зацікавлених сторін і досягатися з мінімальними витратами [Хлебнікова, с. 63].

Таким чином, розглянуті особливості та властивості контролю підкреслюють його значення як універсального інструменту управління, що сприяє своєчасному виявленню відхилень, їх коригуванню та підвищенню результативності діяльності підприємства.

## **1.2. Характеристика основних компонентів та видів контролю**

Ефективне функціонування системи управління неможливе без чіткого розуміння різновидів контролю. Вивчення класифікаційних ознак контролю дає можливість глибше зрозуміти його роль у забезпеченні стабільності, прозорості та результативності управління.

М. П. Мальська та В. В. Худо зазначають, що будь-який контроль складається з таких основних компонентів:

- об'єкт і суб'єкт контролю (тобто те, що підлягає перевірці, і той, хто її

здійснює);

- процес контролю (його реалізація у часі);
- результати контролю [Мальська, с. 156].

Саме змістове наповнення основних компонентів визначає конкретні види контролю, що відображені на рис. 1.2.

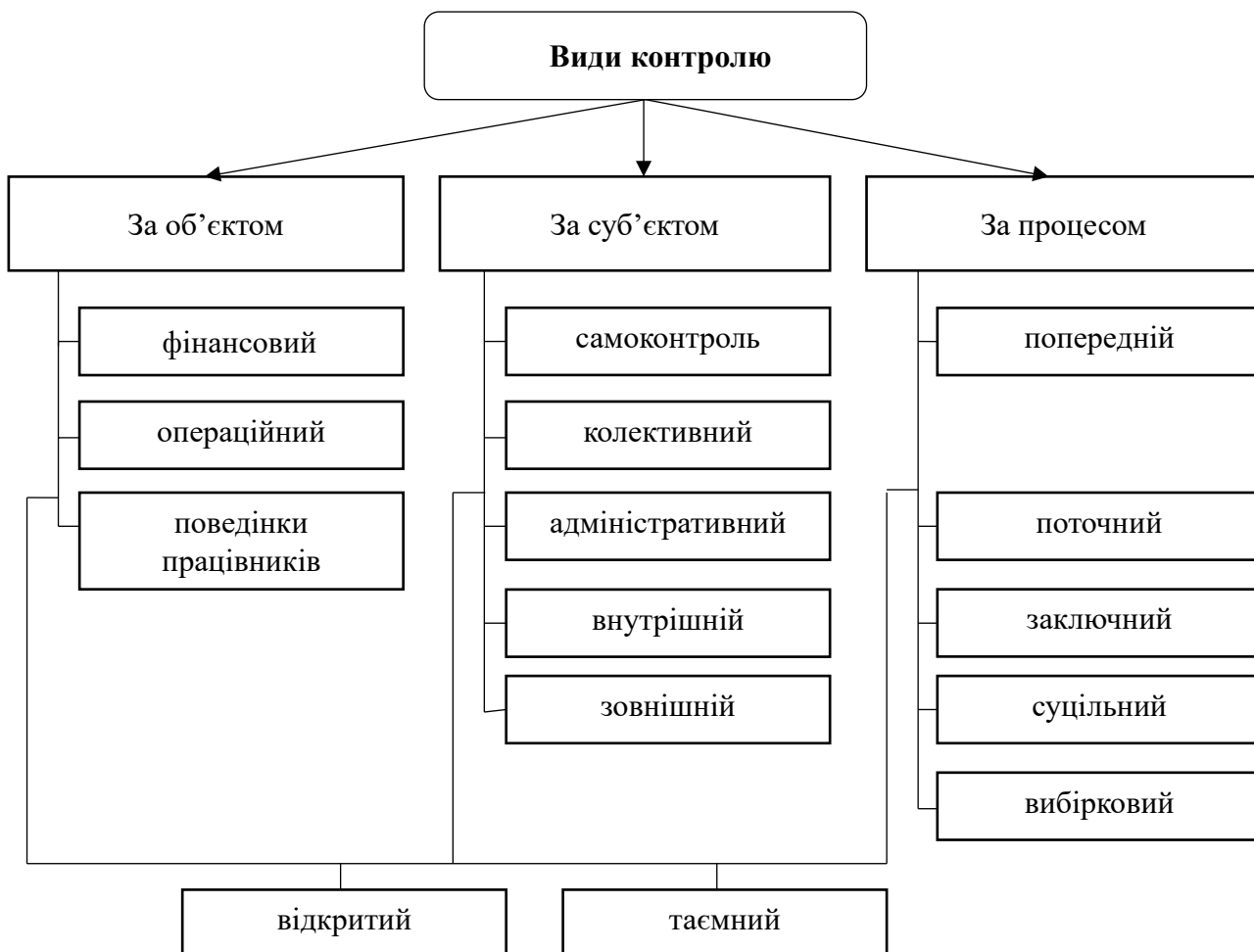


Рис. 1.2. Види контролю в залежності від компонентної складової [Мальська, с. 156]

Отже, з огляду на представлену класифікацію, види контролю доцільно розрізняти за об'єктом, суб'єктом та за процесом.

За оцінкою С. Ф. Поважного, комплексне розкриття сутності контролю можливо через його систематичний аналіз за ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація контролю за організаційно-часовими ознаками [Поважний, с. 7]

Ознака класифікації	Вид контролю
За формою контролю	– ревізія; – перевірка;
За часом проведення	– попередній контроль; – поточний контроль; – наступний контроль
За періодичністю проведення	– плановий; – позаплановий контроль;
За джерелами даних контролю	– документальний; – фактичний контроль;

Таким чином, розмежування контролю за формою, часом, періодичністю та джерелами даних сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, оскільки дає змогу обирати найбільш доцільні інструменти для оцінки результатів діяльності підприємства та своєчасного виявлення відхилень від запланованих показників.

О.В. Черненко виділено класифікацію видів управлінського контролю на підприємстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація видів управлінського контролю [Черненко, с. 212]

Ознака класифікації	Вид контролю
1	2
В залежності від ступеню проведення планування	– плановий; – позаплановий;
В залежності від способу проведення	– суцільний контроль; – вибіркового контролю; – разовий контроль
В залежності від етапів проведення	– попередній; – поточний контроль; – завершальний контроль;
В залежності від рівня централізації	– централізований; – децентралізований контроль;
В залежності від функціонального призначення	– діагностичний контроль; – терапевтичний контроль;
В залежності від суб'єктів контролю	– контроль адміністрації; – контроль функціональних служб; – контроль спеціальних підрозділів; – самоконтроль;
В залежності від цілей	– фільтруючий; – коригувальний;

## Продовження табл. 1.2

1	2
В залежності від змісту	– фінансовий; – виробничий; – маркетинговий;
В залежності від ступеню відкритості	– публічний; – негласний;
В залежності від об'єктів контролю	– сировина, готовий продукт, інформація, праця;
В залежності від місця здійснення контролю	– летючий; – стаціонарний;
В залежності від методів здійснення контролю	– фактичний; – документальний; – оціночний;
В залежності від співвідношення суб'єкта та об'єкта контролю	– внутрішній; – зовнішній

Таким чином, класифікація видів управлінського контролю, запропонована О. В. Черненко, відображає його багатовимірний характер та дозволяє розглядати контроль як комплексну систему, що охоплює різні рівні, етапи, методи та суб'єкти здійснення.

Науковці Р. О. Савченко та Н. М. Савченко виділили три види управлінського контролю в залежності від прийняття управлінських рішень (рис. 1.3).

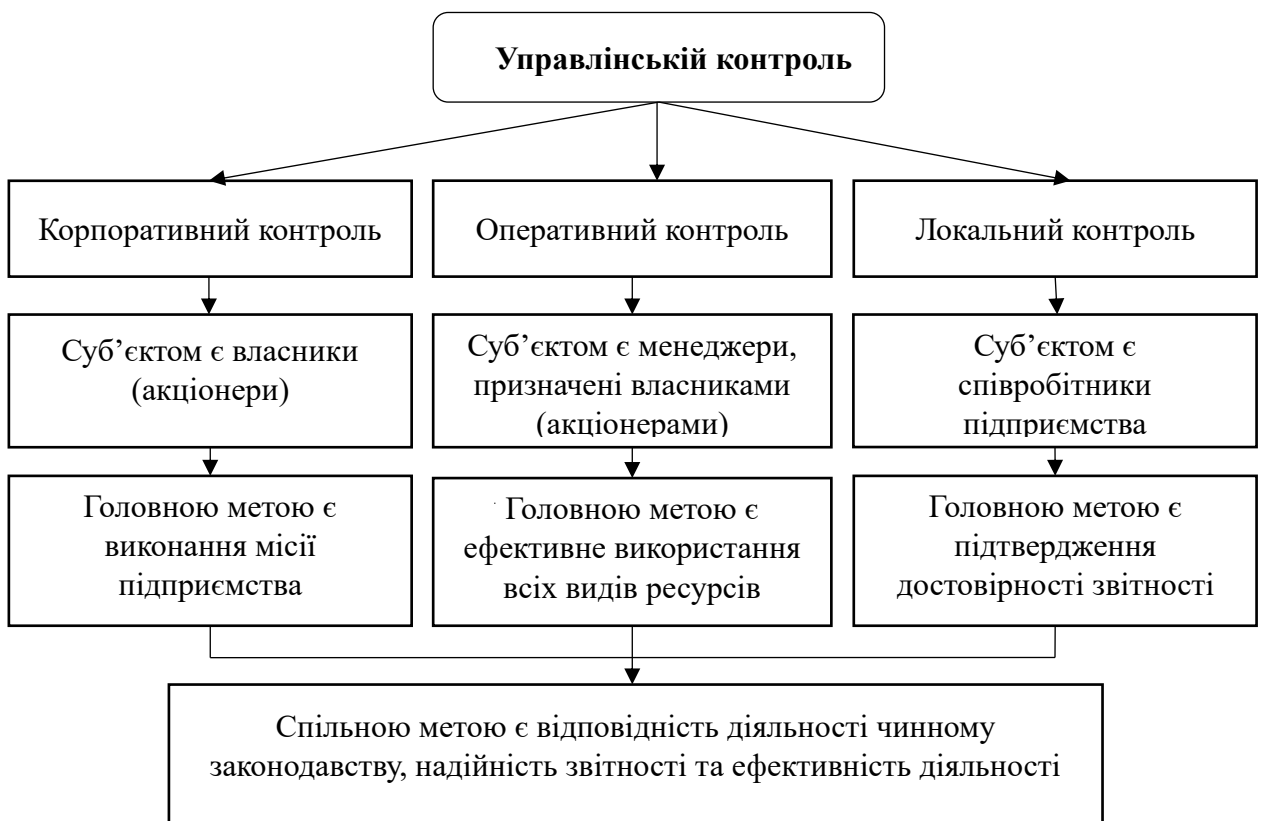


Рис. 1.3. Види управлінського контролю в залежності від рівня

управління [Савченко, с.72]

Наведена на рис. 1.1 класифікація управлінського контролю дає змогу суб'єктам управління зосередити увагу на окремих аспектах ризиків, що виникають у процесі його функціонування. Різні види контролю взаємодоповнюють один одного, формують цілісну систему моніторингу та оцінювання, яка забезпечує досягнення запланованих результатів діяльності підприємства.

Вчені В. В. Храпкіна та І. С. Дерев'янка виділили наступні види управлінського контролю:

- попередній;
- поточний;
- заключний контроль [Храпкіна, с.60].

За твердженням науковців, попередній контроль здійснюється до початку виконання основних операцій, на етапі планування, коли визначаються вимоги до майбутньої роботи, формулюються цілі та встановлюються критерії оцінки. Основна мета цього виду контролю полягає у запобіганні можливих помилок або відхилень ще до їх фактичного виникнення.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо під час виконання робіт. Його головне завдання полягає в оперативному виявленні та коригуванні відхилень від запланованого ходу діяльності. Зазвичай цей вид контролю реалізується керівниками або менеджерами через постійний моніторинг роботи персоналу та налагоджений ефективний зворотний зв'язок.

Заключний контроль проводиться після завершення робіт і ґрунтується на аналізі фактичних результатів. Він дає змогу порівняти досягнуті показники з плановими та оцінити ефективність ухвалених управлінських рішень. Контроль виступає основою для подальшого вдосконалення процесів і підвищення ефективності управління [Храпкіна, с. 60].

Отже, класифікація видів контролю дає змогу систематизувати підходи до перевірки та оцінки діяльності підприємства

### 1.3 Функції та методи контролю в управлінській діяльності

У сучасних наукових дослідженнях управління розглядається як система взаємопов'язаних функцій, що забезпечують досягнення цілей підприємства.

Є. С. Лазеба виділила 4 основні функції управління та коротко охарактеризувала їх (рис. 1.4).



Рис.1.4. Основні функції управління [Лазеба, с.83]

Отже, Є. С. Лазеба контроль за управлінням та коригуванням планів віднесла до основних функцій управління. У свою чергу, Н. М. Яркіна виділила п'ять функцій управління, до яких також увійшов контроль (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Функції управління [Яркіна, с.134]

Розташування функцій управління у переліку на рис.1.5 є логічним

відображенням послідовності управлінського процесу. Наприклад, планування стоїть на першому місці, оскільки задає напрямок діяльності підприємства. А контроль у структурі функцій управління займає завершальне місце, оскільки реалізується після планування та виконання запланованих заходів і забезпечує оцінку результатів та виявлення відхилень.

У табл. 1.3 у вигляді матриці В.М. Балдинюком представлено управлінські функції, які сприяють забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Автором окремо виділено і функцію контролю.

Таблиця 1.3

## Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства

[Балдинюк]

Функція	Напрями				
	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Планування	Визначення потреби у фін. ресурсах та їх раціональний розподіл	Розробка виробничої політики, планування потреб у ресурсів	Проекти удосконалення технологічних процесів	Кадрове планування, формування мотиваційного механізму	Планування обсягу та асортименту продукції, напрямів збуту
Організація	Побудова ефективної фін.структури, управління фінансами	Організація виробничої діяльності	Технічне і технологічне переозброєння і модернізація	Оптимальна організаційна структура управління персоналом	Маркетингові дослідження, моніторинг конкурентного середовища
Мотивація	Використання матеріальних та моральних методів стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства				
Контроль	Контроль за показниками, ефективного використання фін. ресурсів	Перевірка відповідності продукції заданим виробничим параметрам	Облік витрат, контроль джерел фінансування	Ведення кадрового обліку, табельного обліку робочого часу	Контроль за виконанням планів збутової діяльності

Отже, контрольна функція спрямована на здійснення нагляду та перевірки відповідності фактичного рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим критеріям. У фінансовому аспекті це виявляється через моніторинг ефективності використання ресурсів, у виробничому – через перевірку відповідності продукції встановленим стандартам, у

технологічному – через контроль витрат і процесів модернізації, у аспекті управління персоналом – через облік кадрів та робочого часу, а в маркетинговій діяльності – через відстеження виконання планів.

Процес управління з точки зору контролю відображено на рис. 1.6.

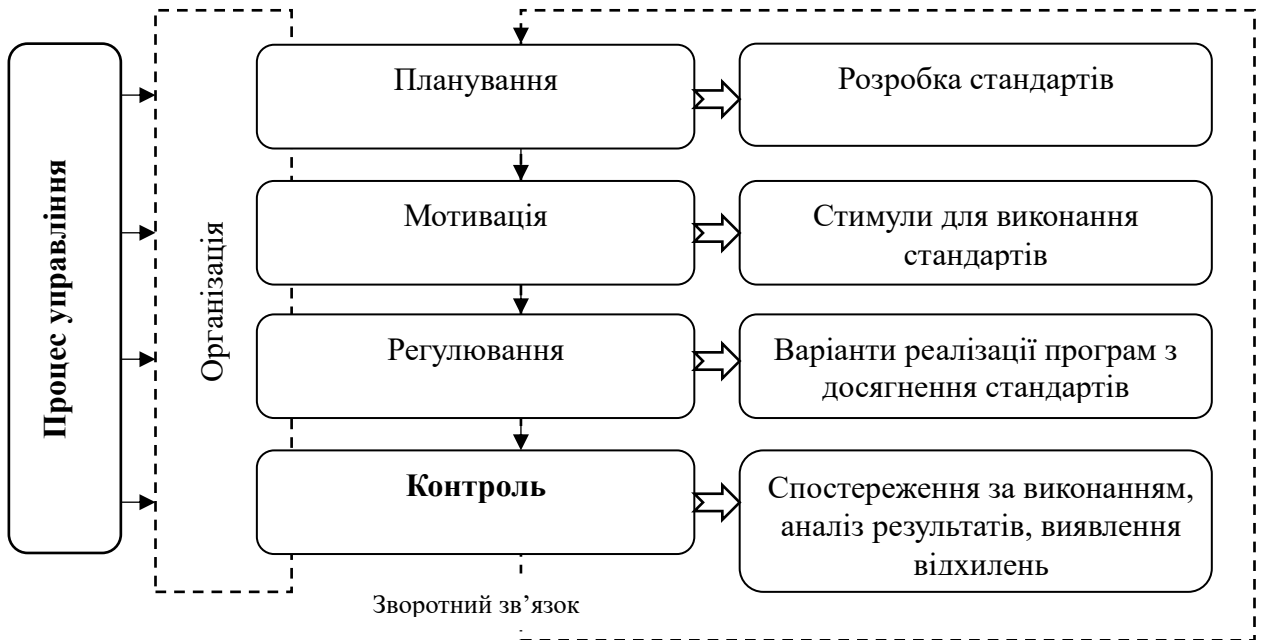


Рис. 1.6. Схема процесу управління з позиції реалізації функції контролю [Бочарова, с.135]

Провівши аналіз різноманітності функцій контролю, У. О. Марчук та А. А. Романчук виділили чотири функції, які найбільш часто зазначаються у наукових джерелах (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Основні функції контролю [Марчук, с. 33]

Охарактеризуємо детально зазначені на рис. 1.7 функції. Так,

інформаційна функція забезпечує власника та керівництво підприємства достовірними даними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Профілактична функція слугує інструментом запобігання порушенням, впливає на поведінку працівників, відповідальних за різні сфери діяльності підприємства, сприяє збереженню майна та ефективному використанню ресурсів, недопущенню втрат. Інструктивна функція надає рекомендації щодо усунення відхилень та практичні поради з питань контролю. Охоронна функція забезпечує відновлення запланованого стану об'єкта та захист ресурсів підприємства [Марчук, с. 33].

На відміну від підходу У. О. Марчук та А. А. Романчук, які виділили лише чотири основні функції контролю, В. Й. Ерфан, М. М. Ваш та Е. А. Сухолов пропонують значно ширший підхід (рис. 1.8).

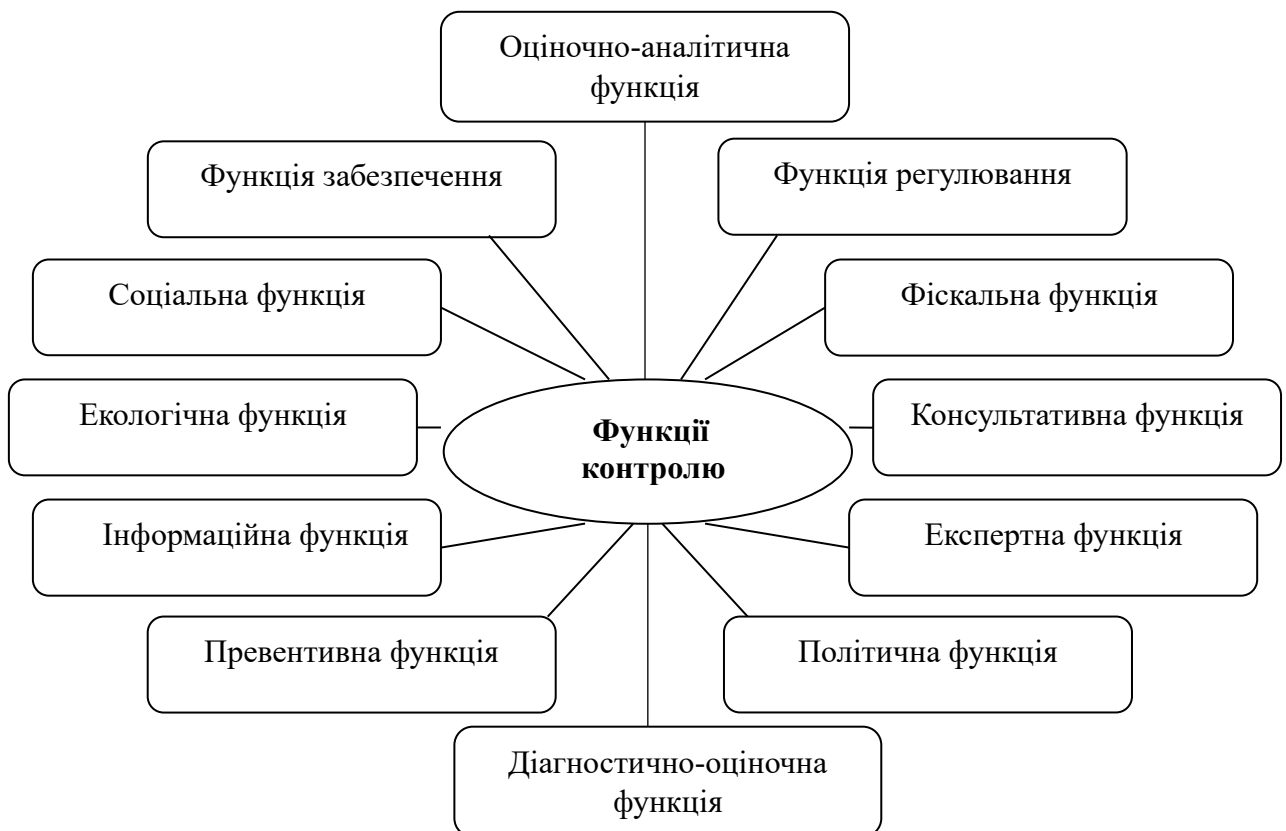


Рис. 1.8. Основні функції контролю [Ерфан, с. 87]

Охарактеризуємо функції контролю детальніше. Функція забезпечення полягає у раціональному використанні наявних ресурсів підприємства для

досягнення максимального обсягу продукції та прибутку, що забезпечує економічне зростання. Функція регулювання полягає у вжитті обов'язкових заходів щодо виявлених порушень у процесі контролю підприємницької діяльності, ведення обліку та складання фінансової звітності.

Екологічна функція контролю спрямована на дотримання підприємством встановлених норм шкідливих викидів, раціональне використання природних ресурсів.

Інформаційна функція контролю полягає у зборі та перевірці даних і результатів зовнішнього моніторингу.

Консультативна функція контролю полягає у наданні фахових порад і рекомендацій менеджерам.

Експертна функція контролю передбачає проведення спеціалізованих експертиз і оцінок окремих процесів, рішень або результатів діяльності підприємства [Ерфан, с. 87].

Отже, аналіз наукових підходів показує, що перелік функцій охоплює різні аспекти управлінського впливу та регулювання діяльності підприємства, що свідчить про багатовимірний характер контролю та його важливість для забезпечення ефективності управління.

Для реалізації наведених функцій на практиці використовуються різноманітні методи контролю.

З точки зору В. О. Кравченко, методи контролю – це способи та прийоми перевірки відповідності об'єктів контролю встановленим параметрам.

Науковець поділяє методи контролю на 3 групи:

– фактичні методи – передбачають безпосереднє спостереження та вимірювання, зокрема лабораторний аналіз, контрольне придбання, контрольні обміри виконаних робіт, хронометраж, інвентаризація, експертиза, контрольний запуск сировини та матеріалів у виробництво, приймання продукції за якістю та кількістю, нормативна перевірка, експеримент тощо;

– розрахунково-аналітичні методи – включають техніко-економічні розрахунки, аналітичне оцінювання, арифметичну перевірку та динаміко-

статистичне оцінювання;

– документальні методи – охоплюють вивчення сутності та змісту операцій у документах, логічну перевірку, перевірку кореспонденції рахунків бухгалтерського обліку, зустрічну перевірку документів та інше.

Вибір методів контролю визначається обсягом роботи та конкретними завданнями і має враховувати такі критерії:

- мінімізацію витрат робочого часу при виконанні найбільшого обсягу контрольних робіт,
- результативність і доказовість обраного методу,
- типові порушення для конкретних об'єктів;
- адекватність методів їх виявлення [Кравченко, с. 80].

В. В. Малтиз та А. В. Колодійчук виділили традиційні та інноваційні методи контролю. На рис. 1.9 наведено 2 групи методів контролю.

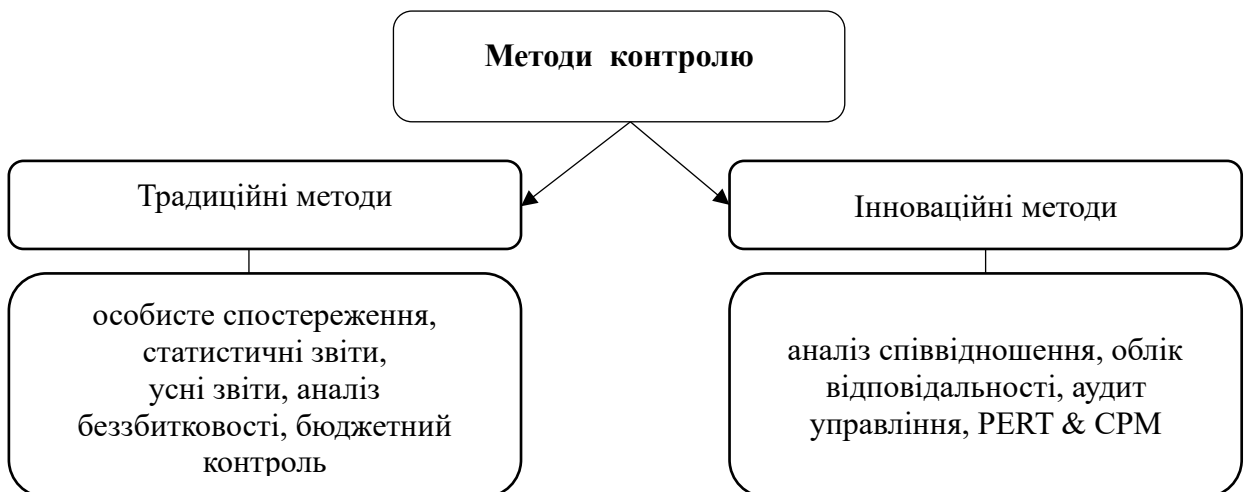


Рис. 1.9. Традиційні та інноваційні методи контролю [Малтиз, с. 341]

Вчені традиційними методами контролю вважають ті, що застосовуються підприємствами протягом тривалого часу й мають усталену практику використання. Натомість інноваційні методи контролю характеризуються сучасним походженням, є відносно новими й переважно впроваджуються у діяльність сучасних новостворених підприємств. Такі методи розглядаються як сучасний інструмент управлінського контролю, спрямований на підвищення ефективності управлінських процесів і швидке

реагування на зміни зовнішнього середовища [Малтиз, с. 80].

У розділі визначено теоретико-методичні аспекти контролю в системі управління підприємством. Контроль є невід'ємним елементом системи управління підприємством, який забезпечує її цілісність, ефективність і результативність. Класифікація контролю за різними ознаками дозволяє впорядкувати його організацію та визначити найдоцільніші форми реалізації. Поєднання традиційних і інноваційних методів контролю забезпечує гнучкість і адаптивність управлінських процесів у мінливих умовах зовнішнього середовища.

Таким чином, контроль виступає не лише інструментом перевірки, а й важливим засобом удосконалення управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ У ТОВ «НОВА ПОШТА ГЛОБАЛ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта Глобал»

ТОВ «Нова Пошта Глобал» є спеціалізованою компанією у структурі групи «Нова Пошта», що здійснює міжнародні транспортні, логістичні та експрес-поштові перевезення. Організація функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що визначає її як самостійний суб'єкт господарювання з окремими правами, обов'язками та фінансовою звітністю відповідно до законодавства України. Вхідження компанії до групи «Нова Пошта» забезпечує їй доступ до розгалуженої логістичної мережі, сучасних сортувальних комплексів, технологічних рішень та партнерських інфраструктур у Європейському Союзі та інших регіонах світу [43; 38].

За даними офіційних джерел, «Нова Пошта Глобал» виконує основну функцію транснаціонального логістичного оператора групи, забезпечуючи доставку міжнародних вантажів, поштових відправлень, комерційних товарів та товарів з інтернет-магазинів у понад 200 країн світу [43]. Компанія виступає єдиним центром управління міжнародними перевезеннями у межах холдингу, координуючи діяльність закордонних офісів, партнерських хабів та логістичних маршрутів у ЄС, США, Великій Британії, Китаї, Туреччині та країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону.

Суттєвим підтвердженням стратегічного значення міжнародного напрямку є дані про обсяги обробки міжнародних відправлень: лише у першому півріччі 2025 року компанія опрацювала 5,9 млн. міжнародних посилок і сплатила 94 млн. грн. податків [38]. Це свідчить про стабільне зростання міжнародного сегменту та зміцнення позицій «Нова Пошта Глобал» у глобальному логістичному середовищі.

З огляду на особливості діяльності компанії, її місце в організаційній структурі холдингу можна відобразити у вигляді логічної схеми, наведеної на рис. 2.1, що демонструє основні напрями підпорядкування та функціональну роль «Нова Пошта Глобал» у групі компаній.

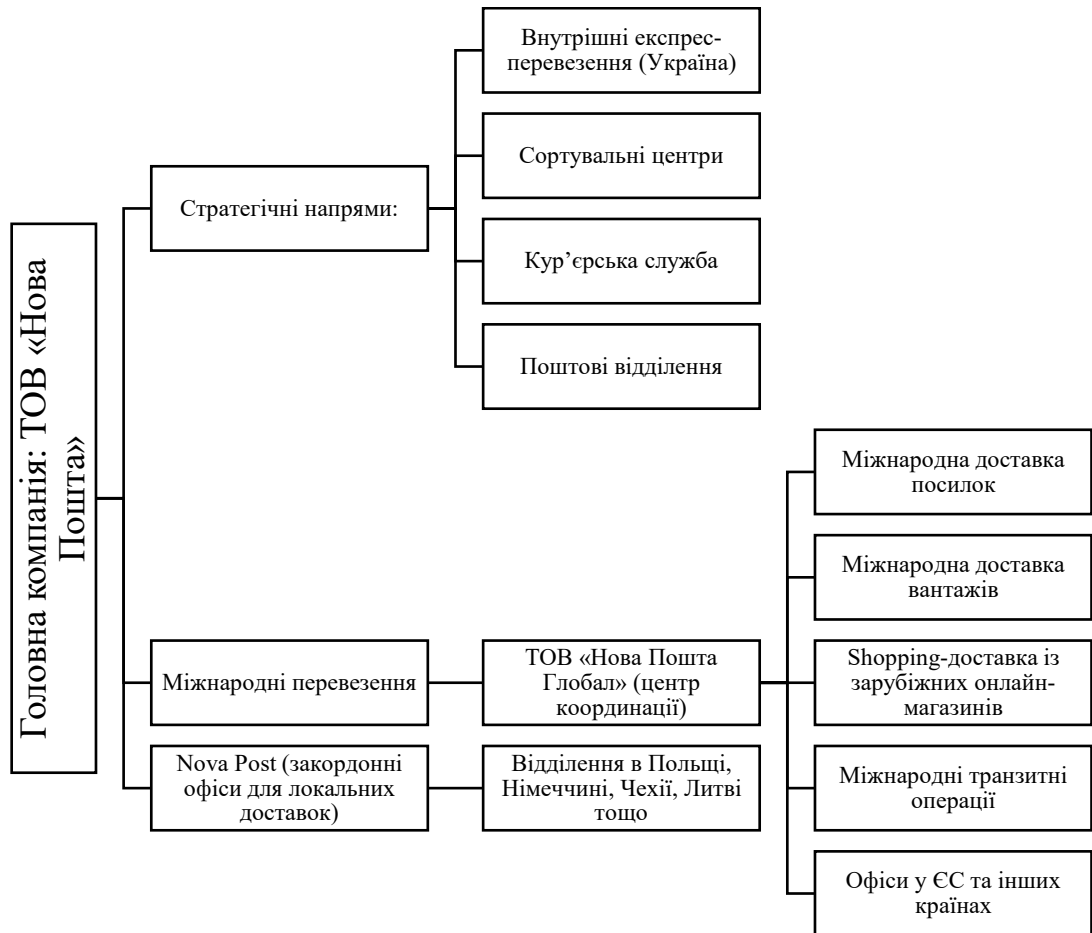


Рис. 2.1. Місце ТОВ «Нова Пошта Глобал» у структурі групи компаній «Нова Пошта» [38; 39; 40]

Організаційно-правовий статус ТОВ «Нова Пошта Глобал» визначає його як окремий логістичний бізнес-напрямок, орієнтований на міжнародні операції і тісно інтегрований у європейський та світовий транспортний простір. Компанія забезпечує не лише транскордонну доставку для клієнтів в Україні, але й виконує функції логістичного хабу для міжнародних маршрутів, що проходять через її інфраструктуру. Впровадження сучасних цифрових рішень, розширення географії діяльності та посилення присутності на ринках

ЄС сприяють зміцненню позицій «Нова Пошта Глобал» як одного з провідних операторів міжнародної доставки в Східній Європі.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта Глобал» є багаторівневою системою управління, яка забезпечує координацію всіх операцій, пов'язаних із міжнародними логістичними процесами, обробкою вантажопотоків та підтримкою клієнтів у глобальному транспортному середовищі. На відміну від традиційних експрес-поштових компаній, структура «Нова Пошта Глобал» орієнтована на інтеграцію міжнародних маршрутів, взаємодію з іноземними поштовими та кур'єрськими операторами, а також управління транскордонними операціями у режимі реального часу. Як зазначають офіційні матеріали компанії, міжнародний напрям функціонує як окремий бізнес-модуль, що включає операційний, логістичний, комерційний та митний сегменти [43; 42].

До організаційної структури входять департаменти, відповідальні за основні напрями діяльності: операційний департамент, який координує міжнародні маршрути; логістичний департамент, що забезпечує сортування, транзит і взаємодію з транспортними партнерами; департамент митного оформлення; комерційний департамент, що розвиває співпрацю з міжнародними маркетплейсами та корпоративними клієнтами; ІТ-департамент, який підтримує цифрову інфраструктуру та системи відстеження; а також відділи управління якістю та клієнтського сервісу [43].

Важливою складовою діяльності компанії є її логістична інфраструктура, що включає міжнародні поштові хаби, аеропортові та припортові термінали, складські комплекси у країнах ЄС, а також мережу партнерських логістичних центрів у більш ніж 20 країнах світу. У звітах групи «Нова Пошта» зазначено, що міжнародні операції здійснюються через спеціалізовані хаби у Польщі, Німеччині, Словаччині, Литві, Великій Британії та США, що дає змогу оптимізувати транзитні потоки та скорочувати час доставки [42; 43].

Структурну логіку побудови системи міжнародного управління можна представити у вигляді узагальненої схеми, поданої на рис. 2.2, де відображено основні функціональні блоки та взаємозв'язки між підрозділами компанії.



Рис. 2.2. Організаційна структура та логістична інфраструктура ТОВ «Нова Пошта Глобал» [43; 40; 41]

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта Глобал» орієнтована на максимальну гнучкість та ефективність міжнародних логістичних процесів. Вона забезпечує інтеграцію з інфраструктурою ЄС, адаптацію до вимог різних держав та можливість масштабувати транспортні операції відповідно до зростання попиту на міжнародні перевезення. Логістична інфраструктура компанії, доповнена цифровими інструментами управління потоками, формує конкурентні переваги «Нова Пошта Глобал» у сегменті міжнародної експрес-доставки.

Діяльність ТОВ «Нова Пошта Глобал» охоплює комплекс міжнародних логістичних послуг, спрямованих на забезпечення швидкого, надійного та технологічно орієнтованого переміщення товарів між країнами.

Компанія функціонує в одному із найдинамічніших сегментів світового ринку – міжнародній експрес-доставці та e-commerce логістиці, що зумовлює високі вимоги до швидкості обробки відправлень, цифровізації операцій та гнучкої інтеграції з глобальними поштовими і кур'єрськими мережами. Згідно з офіційними даними, «Нова Пошта Глобал» надає послуги доставки з більш ніж 200 країн світу, організовує міжнародні поштові та вантажні відправлення, виконує транзитні перевезення та забезпечує операції з імпортом товарів для приватних осіб і бізнес-клієнтів [43].

Основні напрями діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал» представлено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. напрями діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал» [42]

Отже, ТОВ «Нова Пошта Глобал» має 5 основних напрямків діяльності.

За даними NV Business, група «Нова Пошта» у 2024 році перетнула позначку в 1 млрд. дол. доходу, значну частку якого забезпечив саме міжнародний напрям завдяки активному зростанню e-commerce сегмента та розширенню логістичної інфраструктури за кордоном [40].

У табл. 2.1 наведено основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал».

Таблиця 2.1

Динаміка основних економічних показників ТОВ «Нова Пошта Глобал»  
у 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
	2022	2023	2024		
Кількість працівників, осіб	295	272	325	+30	+10,17
Активи	1186728	1400108	982 587	-204141	-17,20
Необоротні активи	193207	219654	90012	-103195	-53,41
Оборотні активи	993521	1180 454	892575	-100946	-10,16
Грошові кошти та їх еквіваленти	607910	712258	196761	-411149	-67,63
Дебіторська заборгованість	221452	245750	577863	+356 411	+160,94
Власний капітал	367009	542558	184877	-182132	-49,63
Поточні зобов'язання	818816	840174	789290	-29526	-3,61
Довгострокові зобов'язання	903	17376	8420	+7517	+832,45
Чистий дохід від реалізації	1460337	2212013	2553672	+1093335	+74,87
Собівартість реалізованих послуг	1126900	1747949	2059424	+932524	+82,75
Валовий прибуток	333437	464064	494248	+160811	+48,23
Адміністративні витрати	113482	164097	213064	+99582	+87,75
Витрати на збут	56741	139447	208533	+151792	+267,52
Фінансовий результат до оподаткування	298469	87792	-283205	-581674	-194,89
Чистий фінансовий результат	254809	175549	-300746	-555555	-218,03

Фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал» за 2022-2024 рр. свідчать про динамічний розвиток підприємства та зростання його ролі на ринку міжнародної логістики. Зведена фінансова звітність компанії демонструє стійке збільшення масштабів діяльності, зростання обсягів наданих послуг, розширення активів, а також нарощення дебіторської і кредиторської заборгованості, що є характерним для логістичних операторів із високою інтенсивністю потокових операцій.

Загальна кількість співробітників зросла з 295 осіб у 2022 р. до 325 у 2024 р., що свідчить про масштабування транснаціональних логістичних

процесів та розширення глобальної мережі обслуговування клієнтів. Активний розвиток інфраструктури і збільшення обсягів міжнародних перевезень зумовили пропорційне зростання активів підприємства: з 1186,7 млн грн у 2022 р. до 1400,1 млн. грн. у 2023 р., а в подальшому – до 982,6 млн. грн. у 2024 р.

Зменшення сукупних активів у 2024 році пояснюється суттєвим скороченням грошових коштів на рахунках, що може бути пов'язано з інвестиційними витратами та оптимізацією фінансових потоків холдингу.

Чистий дохід ТОВ «Нова Пошта Глобал» збільшився майже удвічі: з 1,46 млрд. грн. у 2022 р. до 2,55 млрд. грн. у 2024 р. Зростання забезпечене розширенням міжнародних маршрутів, збільшенням обсягів e-commerce логістики та виходом компанії на нові ринки.

Витрати на збут та адміністративні витрати збільшилися відповідно на 267% та 188% за три роки, що свідчить про масштабування операцій, збільшення навантаження на логістичну систему та активні інвестиції в інфраструктуру й персонал.

Попри рекордний обсяг доходу, у 2024 р. підприємство отримало чистий збиток – 300,7 млн. грн., що може бути пов'язано з:

- зростанням собівартості міжнародних перевезень,
- подорожчанням логістичних послуг у ЄС,
- інвестиціями в цифровізацію та інфраструктуру,
- збільшенням ризиковості ринку через воєнні умови.

Відбулося значне зниження власного капіталу у 2024 р. Показник зменшився утричі – з 542,6 млн. грн. до 184,9 млн. грн., що вказує на необхідність посилення внутрішнього контролю над витратами та дебіторською заборгованістю.

У 2024 році дебіторська заборгованість збільшилась до 577,9 млн. грн., що становить понад половину оборотних активів та вказує на зростання фінансових ризиків та потенційні недоліки у контролі за розрахунками з клієнтами.

Узагальнюючи, фінансові результати ТОВ «Нова Пошта Глобал» за 2022-2024 рр. демонструють високі темпи операційного зростання та збільшення масштабів міжнародної логістичної діяльності, однак супроводжуються підвищенням витрат, збільшенням фінансових ризиків та необхідністю підсилення системи контролю.

## **2.2 Оцінка системи контролю на підприємстві**

Система контролю ТОВ «Нова Пошта Глобал» формується з урахуванням специфіки міжнародної логістичної діяльності, що характеризується високою інтенсивністю транскордонних операцій, значними ризиками, пов'язаними із затримками перевезень, курсовими коливаннями, відмінностями у митному законодавстві різних країн та розгалуженою мережею партнерських логістичних хабів. На відміну від внутрішнього ринку, міжнародні операції компанії потребують посиленого контролю в реальному часі та інтеграції систем відстеження, фінансового моніторингу і контролю за виконанням SLA-показників. Формування контрольних процедур здійснюється в межах централізованої моделі управління, що забезпечує узгодженість операційних рішень між українським офісом та філіями у країнах ЄС, Великій Британії [38; 42].

Оцінка функціонування системи контролю в «Нова Пошта Глобал» може бути проведена за основними бізнес-процесами, які відіграють визначальну роль у забезпеченні якості послуг та фінансової стійкості підприємства. До таких процесів належать: контроль логістичних операцій, фінансовий контроль, контроль дебіторської заборгованості, контроль якості обслуговування клієнтів, контроль інформаційних потоків та ІТ-інфраструктури, а також контроль відповідності міжнародним нормативно-митним вимогам.

Контроль логістичних процесів на підприємстві ґрунтується на багаторівневій системі відстеження посилок та вантажів, що включає

сканування у пунктах приймання, сортувальних центрах, припортових терміналах та міжнародних хабах у Польщі, Німеччині, Словаччині, Великій Британії та США [42].

За рахунок інтеграції з глобальними системами трекінгу компанія здійснює моніторинг транзитних маршрутів у режимі реального часу, що мінімізує ймовірність втрат і затримок. Водночас, попри наявність розвиненої цифрової інфраструктури, у 2023–2024 рр. підприємство зіткнулося з підвищенням тривалості доставки окремих категорій вантажів через зростання навантаження на європейські логістичні коридори, що потребує посилення превентивного контролю за плануванням маршрутів і збільшення частоти моніторингових процедур.

Фінансовий контроль на підприємстві забезпечується поєднанням централізованої бухгалтерської системи та автоматизованих інструментів обробки платежів у різних валютах. Враховуючи значну частку міжнародних операцій, компанія формує обов'язковий валютний контроль та контроль курсових різниць, оскільки логістичні витрати у країнах ЄС та Великій Британії значно чутливі до валютних коливань [40]. З фінансової звітності видно, що обсяг грошових коштів на рахунках суттєво скоротився у 2024 р. – до 196,8 млн грн порівняно з 607,9 млн грн у 2022 р., що свідчить про збільшення витратної частини та потребу у жорсткішому контролі інвестиційних і операційних витрат. Зростання поточних зобов'язань до 789,3 млн грн у 2024 р. порівняно з 818,8 млн грн у 2022 р. при одночасному падінні власного капіталу майже на 50% вказує на необхідність підсилення фінансової дисципліни та контролю платіжного календаря.

Одним із найбільш проблемних елементів системи контролю є управління дебіторською заборгованістю. Її обсяг зріс із 221,5 млн грн у 2022 р. до 577,9 млн грн у 2024 р., що становить приріст більш ніж на 160%. Така ситуація може свідчити про недостатню ефективність контролю за розрахунками з клієнтами, несвоєчасність виставлення інвойсів, відсутність жорстких процедур нагадування та недостатню автоматизацію кредитного

моніторингу. Зростання дебіторської заборгованості є критичним для підприємств логістичного сектору, оскільки високий оборот коштів визначає можливість фінансування транспортних витрат та утримання міжнародної мережі компанії.

Контроль якості обслуговування клієнтів у міжнародній логістиці здійснюється на основі показників SLA, включаючи швидкість доставки, частоту втрачених чи пошкоджених відправлень та рівень задоволеності клієнтів.

Система клієнтського сервісу «Нова Пошта Глобал» інтегрована з інформаційно-аналітичними панелями, що дозволяє фіксувати обробку звернень та претензій, однак збільшення обсягів міжнародних перевезень у 2023–2024 рр. призвело до зростання кількості скарг на затримки, що вказує на потребу в удосконаленні контролю за операційним навантаженням хабів [38]. На основі внутрішніх даних компанії у 2024 р. було зафіксовано збільшення часу обробки звернень у окремих країнах ЄС у зв'язку з перевищенням максимального операційного навантаження сортувальних центрів.

Контроль за відповідністю митним вимогам є одним із елементів міжнародної діяльності компанії. ТОВ «НП Глобал» здійснює митне оформлення як імпорتنих, так і експортних посилок, забезпечує взаємодію з митними органами понад 20 країн і зобов'язане дотримуватися змін у митних кодексах, які регулярно оновлюються у ЄС, Великій Британії та США. У 2024 р. у ЄС було посилено вимоги до електронної реєстрації товарів та перевірки ідентифікаційних номерів, що потребувало від компанії додаткових контрольних процедур щодо перевірки достовірності декларацій. Збільшення адміністративних витрат на 87,8% за три роки демонструє, що такі процедури стали фінансово більш затратними і потребують оптимізації.

ІТ-контроль та контроль інформаційних потоків є критично важливими через масштаб використання цифрової інфраструктури. «Нова Пошта Глобал» застосовує автоматизовані системи сортування, електронні накладні, API-

інтеграції з маркетплейсами та систему глобального трекінгу [41; 44]. Основні ризики пов'язані із збоєм у передачі даних між міжнародними партнерами, кібератаками та порушенням роботи API-інтеграцій. У 2024 р. компанія стикнулася з кількома випадками часткового відключення обміну даними з європейськими партнерами, що призвело до тимчасових затримок у відображенні статусу посилок. Це підтверджує необхідність більш жорсткого контролю за безпекою даних та підвищення рівня резервного копіювання.

З метою систематизації оцінки контролю доцільно узагальнити результати аналізу у табл. 2.2, яка дозволяє відобразити основні аспекти функціонування контрольної системи та їхній вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 2.2

Оцінка системи контролю ТОВ «Нова Пошта Глобал» за основними напрямками [38; 40; 42]

Напрямок контролю	Характеристика фактичного стану	Виявлені проблеми
Контроль логістичних операцій	Багаторівнева система трекінгу, інтеграція з міжнародними хабами, сканування на всіх етапах переміщення	Перевантаженість хабів у ЄС, затримки доставки, недостатній превентивний контроль
Фінансовий контроль	Централізована бухгалтерська система, валютний контроль, регулярний моніторинг витрат	Значне зниження ліквідності, зростання витрат, потреба у контролі платіжного календаря
Контроль дебіторської заборгованості	Автоматизовані системи розрахунків, реєстрація інвойсів	Різке зростання дебіторки, слабкий контроль кредитної дисципліни
Контроль якості обслуговування	Система SLA, аналітичні панелі, моніторинг звернень клієнтів	Зростання кількості скарг, збільшення часу обробки звернень
Митний контроль	Дотримання міжнародних норм, електронне декларування	Посилення вимог у ЄС, збільшення навантаження на персонал
Контроль IT-інфраструктури	Використання автоматизованих систем, API-інтеграції	Збої обміну даними, підвищення кібервразливості

Загалом оцінка системи контролю в ТОВ «Нова Пошта Глобал» дозволяє зробити висновок, що підприємство має розвинену цифрову та логістичну

інфраструктуру, яка забезпечує контроль основних операцій у режимі реального часу. Разом з тим, низка проблемних аспектів свідчить про необхідність подальшого удосконалення механізмів контролю, зокрема у сфері фінансової дисципліни, управління дебіторською заборгованістю та підвищення стійкості ІТ-систем. Виявлені недоліки визначають базу для розроблення рекомендацій та спрямовані на підвищення ефективності системи контролю і забезпечення стійкого розвитку міжнародного бізнес-напрямку компанії.

### **2.3. Методи, інструменти та технології контролю у ТОВ «Нова Пошта Глобал»**

Система контролю ТОВ «Нова Пошта Глобал» базується на застосуванні комплексного поєднання методів, інструментів та цифрових технологій, що забезпечують безперервний моніторинг міжнародних логістичних процесів, фінансових операцій, якості обслуговування клієнтів та дотримання вимог міжнародного митного законодавства. На відміну від традиційних логістичних підприємств, компанія працює у глобальному операційному просторі, що зумовлює підвищені вимоги до гнучкості, точності й оперативності контрольних процедур [38; 42]. Саме тому контроль у ТОВ «НП Глобал» реалізується через інтегровану систему, що охоплює адміністративний, операційний, фінансовий, митний, ІТ-контроль та контроль ризиків міжнародних перевезень.

Методи, інструменти та технології контролю взаємопов'язані між собою, забезпечуючи створення єдиного контрольного середовища, в межах якого відбувається моніторинг логістичних ланцюгів, обробка фінансових потоків, перевірка достовірності клієнтських даних, автоматизоване виявлення аномалій у маршрутах доставки та контроль операцій з митного оформлення. Розглянемо практичні підходи, які застосовує компанія.

Операційний контроль у ТОВ «НП Глобал» здійснюється через комбінацію документальних та фактичних методів. Документальний контроль реалізується шляхом перевірки транспортних накладних, інвойсів, декларацій CN22/CN23, актів приймання-передачі та інших супровідних документів, які супроводжують міжнародні відправлення відповідно до вимог країн ЄС, Великої Британії, США та Азії [41]. Фактичний контроль включає сканування штрихкодів на всіх етапах логістичного процесу – від приймання відправлення до проходження міжнародного хабу та фінальної доставки клієнту. Застосування комбінованого методу дозволяє контролювати як правильність оформлення документації, так і реальний рух вантажів. Важливо, що компанія використовує метод вибіркового контролю для перевірки пакувальних матеріалів і вмісту окремих міжнародних відправлень у межах вимог авіаційної і митної безпеки.

Особливе місце займають інструменти контролю, що забезпечують автоматизований моніторинг шляхом використання цифрових панелей управління, систем трекінгу та аналітичних платформ. «НП Глобал» застосовує комплексну систему відстеження, що дозволяє контролювати місцезнаходження відправлень у реальному часі, виявляти затримки, фіксувати аномалії у маршрутах та автоматично передавати дані між міжнародними партнерами. Сканування вантажів на сортувальних станціях забезпечує виявлення помилок у маркуванні й дозволяє зменшити кількість випадків неправильного сортування. Використання спеціалізованих алгоритмів обробки великих масивів даних для аналізу часу доставки та пропускної здатності хабів дозволяє регулювати логістичні навантаження.

Компанія активно використовує інструменти фінансового контролю, які включають системи автоматизації бухгалтерського обліку, моніторинг курсових різниць, внутрішній аудит фінансових операцій та контроль платіжної дисципліни. Валютний контроль має критичне значення, оскільки міжнародні транспортні витрати визначаються у доларах США, євро, фунтах стерлінгів та турецькій лірі [40]. Системи автоматичної звірки платежів

дозволяють здійснювати перевірку відповідності фактичних оплат контрактним умовам, а інтеграція із сервісами міжнародних платежів мінімізує людський фактор та знижує ймовірність фінансових помилок. Окремо застосовується контроль своєчасності інвойсування клієнтів та формування кредитного рейтингу клієнтської бази, що є відповіддю на різке зростання дебіторської заборгованості у 2023-2024 рр.

Митний контроль реалізується шляхом автоматизованого формування електронних митних декларацій, перевірки класифікації товарів за кодом HS, відповідності вартості товару та перевірки обмежень, встановлених законодавством країни ввезення. Компанія використовує інструменти інтеграції з митними органами Польщі, Німеччини, Словаччини, Великої Британії, що дозволяє пришвидшити обмін документами та забезпечити відповідність міжнародним митним стандартам. У 2024 р. відбулося посилення митних процедур у ЄС, що потребувало від «НП Глобал» підвищення частоти контролю декларацій на етапі оформлення та зміцнення ролі департаменту митного супроводу [42].

Інструменти контролю якості обслуговування клієнтів включають моніторинг SLA, аналіз звернень, оцінку індексу NPS, контроль часу вирішення клієнтських питань та застосування багаторівневої системи управління інцидентами. Аналітичні панелі дозволяють відстежувати причини затримок, структуру скарг та відповідність міжнародним стандартам сервісу. У 2024 р. на підприємстві було впроваджено розширений модуль аналітики клієнтських звернень, який автоматично класифікує претензії за категоріями та дозволяє визначити повторювані проблемні точки у міжнародних перевезеннях.

Контроль IT-інфраструктури забезпечується за допомогою систем кіберзахисту, резервного копіювання, моніторингу API-взаємодій з міжнародними партнерами та застосування інструментів контролю доступу. Зважаючи на випадки часткового порушення обміну даними у 2023–2024 рр., компанія модернізувала системи інформаційної безпеки та запровадила

додаткові інструменти превентивного контролю щодо стабільності серверів та каналів передачі даних. ІТ-контроль також включає аналіз логів систем трекінгу та тестування алгоритмів автоматичного сортування.

Система контролю ТОВ «Нова Пошта Глобал» є складною багаторівневою структурою, у межах якої поєднуються традиційні методи контролю з сучасними цифровими технологіями управління міжнародними логістичними процесами. Компанія активно застосовує автоматизовані інструменти збору, обробки та аналізу інформації, що дозволяє підтримувати високу швидкість операцій, зменшувати ймовірність помилок та забезпечувати контроль у реальному часі. Водночас аналіз засвідчує необхідність посилення контролю у сферах управління ризиками, кредитної дисципліни, інформаційної безпеки та стабільності цифрових систем. Застосування цифрових технологій контролю є основною конкурентною перевагою компанії, оскільки забезпечує швидкість прийняття управлінських рішень і знижує ризики операційних збоїв.

Для систематизації інформації про методи, інструменти та технології контролю сформовано аналітичну табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Методи, інструменти та технології контролю ТОВ «Нова Пошта Глобал»  
[38; 41; 42]

Група контрольних процедур	Методи контролю	Інструменти	Технології
Операційний контроль	Документальний, фактичний, вибірковий	Сканери, контрольні листи, системи сортування	Глобальний трекінг, автоматизоване сканування
Фінансовий контроль	Первинний, аналітичний, валютний	ERP-модулі, автоматичні звірки, аудиторські інструменти	Автоматизація бухобліку, онлайн-обробка платежів
Контроль дебіторської заборгованості	Аналітичний, розрахунковий	Кредитні рейтинги клієнтів, реєстри інвойсів	Автоматизовані нагадування, електронний кредитний моніторинг
Митний контроль	Нормативний, документальний	Електронні декларації,	Інтеграція з системами митних органів ЄС

		довідники HS-кодів	
Контроль якості обслуговування	Порівняльний, аналітичний	SLA-модулі, панелі аналітики, CRM	Автоматизована класифікація звернень
ІТ-контроль	Технічний, превентивний	Системи кіберзахисту, лог-аналізатори	Моніторинг API, резервне копіювання, автоматизоване тестування

Проведений аналіз застосовуваних методів, інструментів та технологічних рішень засвідчує, що система контролю ТОВ «Нова Пошта Глобал» має високий рівень цифрової інтеграції, однак її ефективність суттєво залежить від узгодженості між окремими департаментами та стабільності каналів інформаційного обміну. З огляду на те, що основна частина логістичних операцій відбувається у міжнародному середовищі з різними стандартами безпеки, закріплені контрольні методики мають адаптуватися до специфіки транскордонних перевезень. Це насамперед стосується застосування митного контролю та контролю виконання сервісних рівнів (SLA), оскільки навіть незначні розбіжності в нормативних вимогах або часових індикаторах доставки можуть створювати додаткові ризики для операційної стійкості підприємства [42].

Окремої уваги потребує питання інтеграції різних інформаційних платформ, що використовуються міжнародними партнерами. Хоча компанія впровадила системи автоматизованого трекінгу та API-з'єднання з європейськими і американськими логістичними операторами, випадки затримки передачі даних, зафіксовані у 2023–2024 рр., свідчать про наявність певних технологічних розривів у контрольному середовищі, що призводить до несвоєчасного відображення статусів посилок, зниження точності аналітичних прогнозів та формування помилкових управлінських рішень. Виявлені проблеми підкреслюють необхідність подальшого вдосконалення ІТ-контролю, зокрема шляхом використання резервних каналів передачі даних і впровадження адаптивних алгоритмів синхронізації інформаційних потоків [41].

Серед важливих аспектів варто виділити контроль дебіторської заборгованості, який є одним із найбільш критичних елементів фінансової стабільності «НП Глобал». Стрімке зростання обсягів дебіторки за 2022–2024 рр. свідчить про те, що існуючі методи кредитного контролю не забезпечують належного рівня превентивного моніторингу. Система прогнозування платоспроможності клієнтів перебуває у стадії формування, що потребує інтеграції механізмів автоматичного оцінювання ризиків, застосування показників фінансової надійності контрагентів та більш жорстких регламентів роботи з простроченими платежами. Враховуючи, що міжнародні перевезення пов'язані зі значними авансовими витратами на транспорт, хаби та обробку відправлень, неефективний контроль дебіторської заборгованості може негативно впливати на ліквідність компанії та її можливість підтримувати стабільний рівень сервісу [40].

У сфері фінансового контролю важливим фактором є стабільність внутрішніх бізнес-процесів. Підвищення адміністративних і збутових витрат у 2024 р., а також зниження чистого фінансового результату до від'ємного значення вказують на необхідність удосконалення механізмів бюджетного контролю та оптимізації внутрішніх витрат. Компанія використовує ERP-модулі для автоматизації обліку, проте потребує впровадження багаторівневої системи аналізу відхилень (*variance analysis*), що дозволить коригувати витрати в реальному часі та більш точно прогнозувати операційні бюджети. Поєднання фінансово-аналітичних інструментів із технологіями штучного інтелекту може значно підвищити точність управлінських рішень.

Додаткові потреби у вдосконаленні стосуються системи контролю якості сервісу. Незважаючи на наявність аналітичних панелей та багаторівневої моделі SLA-контролю, збільшення кількості скарг у 2024 р. вказує на те, що компанії необхідно підвищувати частоту моніторингу операційних показників та інтегрувати алгоритми прогнозування пікових навантажень на міжнародні хаби. Це дозволить уникнути перевантаження

сортувальних потужностей та мінімізувати затримки, що безпосередньо впливають на оцінку сервісу користувачами.

Отже, аналіз методів, інструментів і технологій контролю підтверджує, що ТОВ «Нова Пошта Глобал» використовує сучасні цифрові рішення, автоматизовані платформи та комплексні контрольні механізми. Водночас існують аспекти, що потребують модернізації для забезпечення стабільної та ефективної роботи в умовах динамічного міжнародного логістичного середовища. Подальший розвиток системи контролю має відбуватися за рахунок підвищення рівня інтеграції інформаційних систем, посилення кредитного й бюджетного контролю, оптимізації митних процедур та впровадження інтелектуальних технологій аналізу даних. Ці напрями будуть розглянуті у наступному розділі, що визначає стратегічні підходи до вдосконалення системи контролю на підприємстві.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ

### 3.1 Проблеми та недоліки функціонування системи контролю у ТОВ «Нова Пошта Глобал»

Ефективність системи контролю ТОВ «Нова Пошта Глобал» є важливим фактором забезпечення стабільності міжнародних логістичних процесів, надійності транзитних маршрутів, своєчасності обробки й доставлення відправлень, а також підтримання високого рівня клієнтського сервісу та фінансової стійкості підприємства.

Як засвідчив проведений аналіз діяльності компанії у 2022-2024 рр., попри значні інвестиції у цифровізацію, використання сучасних ІТ-рішень та формування розгалуженої мережі контрольних процедур, система контролю потребує суттєвого вдосконалення, що зумовлено підвищеною складністю міжнародних логістичних потоків, зростанням вимог до прозорості операцій, змінами регуляторного середовища ЄС та посиленням конкуренції на ринку глобальних перевезень.

Систематизація виявлених недоліків та їх наукове осмислення дозволили виокремити дві групи проблем (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Проблеми системи контролю ТОВ «Нова Пошта Глобал»

Отже, наведені на рис. 3.1 недоліки в комплексі формують бар'єри для ефективного управління міжнародними операціями ТОВ «Нова Пошта Глобал».

Організаційні недоліки системи контролю ТОВ «НП Глобал» зумовлені, перш за все, високим рівнем складності міжнародної логістики, яка включає значну кількість послідовних етапів обробки вантажів, різноманітність типів міжнародних відправлень та необхідність синхронізації процесів між кількома групами підрозділів у різних країнах. Особливо гостро ці проблеми проявилися в період активного масштабування міжнародної мережі у 2023–2024 рр., коли навантаження на хаби та транспортні коридори суттєво зросло.

Найбільш суттєвим організаційним недоліком є неузгодженість операційного та контрольного циклів, що проявляється у фрагментованості процесів контролю між департаментами логістики, міжнародного транспорту, митного супроводу та клієнтського сервісу. Частина контрольних дій виконується постфактум, тобто після завершення відповідного етапу логістичної операції, що не дозволяє виявляти проблеми на їх ранній стадії. Унаслідок цього у 2023–2024 рр. систематично фіксувалися затримки обробки вантажів у хабах Польщі, Німеччини та Словаччини, які могли б бути мінімізовані за умови реалізації превентивного, а не реактивного контролю. Відсутність повної інтеграції між операційним та аналітичним блоками спричиняє зниження ефективності маршрутизації, подовження часу транзиту та збільшення кількості SLA-порушень.

Другим суттєвим недоліком в організаційній частині системи контролю є низька ефективність управління дебіторською заборгованістю. Як свідчать дані фінансової звітності, у 2024 р. дебіторська заборгованість збільшилася більш ніж на 160% порівняно з 2022 р., що є індикатором слабких місць у фінансовому контролі.

Підрозділи, відповідальні за роботу з клієнтами, не мають достатніх інструментів для систематичного аналізу платіжної дисципліни, а процеси інвойсування та контролю своєчасності оплати недостатньо автоматизовані.

До цього додається недостатній рівень верифікації платоспроможності контрагентів у міжнародних операціях, де ризики неплатежів є вищими, ніж у внутрішніх перевезеннях. У комплексі це може створювати загрозу ліквідності підприємства, оскільки міжнародна логістика вимагає значних передоплат партнерським компаніям, авансового бронювання авіап перевезень та фінансування транзитних витрат.

Третьою організаційною проблемою є нерівномірне навантаження на хаби та вузлові точки логістичного ланцюга, що ускладнює ефективний контроль швидкості обробки вантажів. Сортивальні комплекси у Польщі, Німеччині, Великій Британії та США у пікові періоди працюють на межі своїх технічних можливостей.

Система контролю не завжди встигає фіксувати зростання навантаження, що призводить до накопичення відправлень, збільшення часу сортування та необхідності залучення додаткового персоналу. Такі ситуації свідчать про недостатню адаптивність діючої системи контролю до сезонних коливань та зростання транскордонних потоків e-commerce.

До числа організаційних недоліків належить і недостатня стандартизація контрольних процедур у міжнародних операціях. Хоча компанія застосовує єдині корпоративні регламенти, відмінності у законодавстві, митних вимогах і транспортних правилах різних країн потребують адаптації контрольних процедур.

Порушення вимог щодо декларування або маркування вантажів, характерні для частини відправлень у країни ЄС, призводять до необхідності повторних перевірок, затримок на митниці та збільшення операційних витрат. Аналіз показує, що у 2024 р. частка відправлень, які потребували повторного подання документів, зросла, що свідчить про необхідність удосконалення міжнародної координації контролю.

Наступною проблемою є контроль якості сервісу та рівня задоволеності клієнтів. Незважаючи на застосування цифрових панелей аналітики та систем SLA-моніторингу, кількість звернень і скарг клієнтів зросла у 2024 р., що

вказує на недостатню дієвість системи оперативного контролю за логістичними відхиленнями. Особливо це стосується ситуацій, коли затримки виникають за межами української інфраструктури, а інформація від партнерських служб надходить із запізненням або є неповною. Система контролю не завжди виявляє повторювані патерни проблем у конкретних регіонах ЄС чи на певних маршрутах, що знижує її здатність до вироблення превентивних управлінських рішень.

Завершальною організаційною проблемою є обмежена роль внутрішнього аудиту у міжнародних операціях. Аудитні перевірки зосереджені переважно на фінансовому контролі та дотриманні процедур бухгалтерського обліку, тоді як аналіз логістичних процесів проводиться нерегулярно та фрагментовано, що призводить до невиявлених системних проблем, дублювання аналогічних помилок у різних міжнародних хабах, а також до недостатньої прозорості контролю за виконанням вимог щодо пакування, маркування та документального супроводу відправлень.

Проблеми технологічного й інформаційного характеру формують іншу важливу групу недоліків. Одним із них є нестабільність інтеграційних каналів обміну даними з міжнародними партнерами.

У період 2023-2024 рр. фіксувалися випадки затримок передачі інформації щодо статусів відправлень, що призводило до некоректного відображення маршруту в системах трекінгу, що створює труднощі не лише для клієнтів, але й для підрозділів контролю, які не мають можливості оперативно ідентифікувати проблемну ділянку логістичного ланцюга.

Кібервразливість інформаційної інфраструктури компанії є ще однією актуальною проблемою. Розширення міжнародної цифрової присутності зумовлює збільшення кількості точок доступу та використання великої кількості API-інтеграцій, що підвищує ймовірність зовнішніх кіберзагроз. У деяких випадках зафіксовані збої в роботі CRM-системи та автоматизованих модулів обробки даних свідчать про необхідність зміцнення системи ІТ-контролю та розширення інструментів кіберзахисту.

Фінансові ризики контролю також є значними.

Валютні коливання, підвищення вартості логістичних послуг та зростання собівартості транскордонних операцій створюють загрозу погіршення фінансової стійкості компанії.

Різке скорочення обсягу грошових коштів на рахунках у 2024 р. підтверджує наявність слабких місць у системі контролю ліквідності та оперативного фінансового прогнозування.

Технологічні недоліки проявляються також у неповній автоматизації митного контролю.

Частина документів потребує ручної перевірки, що подовжує час транзиту та створює залежність від людського фактора. В умовах зростання обсягів e-commerce це призводить до накопичення документів і збільшує ймовірність помилок.

Інформаційні проблеми пов'язані з обмеженою точністю прогнозування логістичного навантаження.

Існуючі аналітичні системи не враховують складних кореляцій між різними факторами – сезонністю попиту, геополітичними змінами, періодами розпродажів, операційними обмеженнями партнерів. Унаслідок цього оптимізація маршрутів та розподіл навантаження між хабами відбувається не завжди ефективно.

Завершальним недоліком є відсутність комплексної системи контролю ризиків міжнародних перевезень. Компанія аналізує окремі види ризиків — затримки, збільшення витрат, коливання тарифів партнерів, проте не використовує агреговані моделі сукупного ризику. Це ускладнює оцінювання потенційного впливу ризиків на всі етапи логістичного ланцюга.

Структурна класифікація проблем функціонування системи контролю ТОВ «НП Глобал» наведена на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Основні проблеми функціонування системи контролю у ТОВ «НП Глобал»

Отже, технологічні, інформаційні та фінансові проблеми визначають необхідність модернізації цифрової інфраструктури контролю, посилення управління ризиками та підвищення інтеграційної стійкості глобальних операцій «НП Глобал». Вони створюють системні передумови для зміни

підходів до контролю, оскільки традиційні механізми, що були ефективними в умовах менших масштабів діяльності, сьогодні вже не забезпечують потрібної оперативності, точності та адаптивності. Зростання міжнародного вантажопотоку, поява нових партнерських хабів у ЄС та розширення географії доставки формують значно складнішу логістичну мережу, в якій будь-яка затримка або некоректний обмін даними може спричинити каскадні операційні збої. У цих умовах вдосконалення системи контролю стає не лише технічним завданням, а й стратегічним фактором підтримання конкурентоспроможності ТОВ «НП Глобал» на ринку міжнародної експрес-доставки.

Насамперед варто підкреслити, що виявлені недоліки мають кумулятивний характер: вони взаємодіють між собою, посилюючи негативний ефект. Наприклад, затримки у передачі даних між інформаційними системами партнерів та «НП Глобал» провокують некоректне відображення маршрутів у системах трекінгу, що, у свою чергу, спричиняє збільшення кількості звернень до клієнтського сервісу, підвищує навантаження на операторів та збільшує витрати часу на обробку запитів.

Аналогічно, недостатня автоматизація контролю дебіторської заборгованості погіршує фінансові показники компанії, знижує рівень ліквідності та збільшує потребу у зовнішньому фінансуванні, що зумовлює додаткові операційні ризики у міжнародних логістичних операціях.

Суттєвий вплив мають також недоліки у прогнозуванні навантаження на міжнародні хаби. В умовах активного розвитку e-commerce та збільшення кількості міжнародних відправлень у періоди глобальних розпродажів (Black Friday, Cyber Monday, сезон Різдва) навіть незначні похибки у плануванні можуть призводити до перевантаження сортувальних центрів. Такі ситуації вже спостерігалися у 2023–2024 рр., коли підвищений потік відправлень через польський та німецький хаби спричиняв збільшення часу сортування і потребу у залученні додаткових ресурсів. Відсутність високоточних автоматизованих інструментів прогнозування аналітики ускладнює управління пропускнуою

здатністю центрів і знижує здатність компанії забезпечувати стабільні строки доставки.

Не менш істотними є наслідки цифрових і кібернетичних ризиків. У сучасному міжнародному логістичному середовищі, де більшість операцій здійснюється у цифровій формі, навіть короточасні збої в роботі інформаційних систем здатні спричинити суттєві порушення логістичного ланцюга. Наприклад, недоступність API-інтеграцій або збоїв у роботі серверів відстеження затримує оновлення статусів, ускладнює координацію з партнерами та порушує принципи прозорості, що є критичними у сфері міжнародної доставки. Враховуючи, що ТОВ «НП Глобал» обслуговує клієнтів у понад 200 країнах світу, контроль за інформаційною безпекою та стійкістю цифрових систем є важливою умовою стабільності бізнес-процесів.

Також важливо підкреслити, що обмеженість внутрішнього аудиту у частині міжнародних логістичних операцій негативно впливає на якість управління та контроль дотримання стандартів. Ускладнення логістичної мережі безпосередньо вимагає від підприємства інтеграції системи внутрішнього контролю з інструментами аудиту, здатними здійснювати комплексну оцінку не лише фінансової, а й операційної ефективності. Регулярний аудит маршрутів, хабів, пакування, процесу митного оформлення та процедур клієнтського сервісу має стати невід'ємною частиною корпоративної системи контролю.

Проблема недостатньої стандартизації міжнародних контрольних процедур також має значні наслідки. Умови роботи в країнах ЄС, Великій Британії, США та інших регіонах суттєво відрізняються через різні нормативні вимоги, митні правила, стандарти безпеки й обмеження щодо ввезення товарів. Це потребує адаптивних, але уніфікованих механізмів контролю, які зменшать кількість помилок у деклараціях, скоротять витрати часу на митні операції та забезпечать однакову якість сервісу незалежно від географічної точки досилання.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що сукупність організаційних, технологічних, інформаційних та фінансових проблем не лише впливає на ефективність системи контролю ТОВ «НП Глобал», але й формує стратегічні загрози для сталого функціонування компанії в умовах глобальної логістичної конкуренції. Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, який передбачатиме інтеграцію сучасних цифрових технологій, посилення управління ризиками, підвищення прозорості бізнес-процесів та модернізацію організаційної структури контролю. Саме ці фактори зумовлюють необхідність розроблення системи вдосконалення контролю, яка буде розглянута у наступному підрозділі та стане основою для цифрової трансформації та стійкого розвитку міжнародних логістичних операцій «НП Глобал».

### **3.2 Цифрова трансформація та автоматизація процесів контролю на підприємстві**

Рівень цифрової трансформації системи контролю ТОВ «Нова Пошта Глобал» є одним із головних факторів забезпечення ефективності міжнародної логістичної діяльності підприємства. Компанія функціонує в умовах високої складності операцій, що пов'язано з транскордонними маршрутами, інтеграцією з іноземними операторами, динамічними змінами нормативних вимог та великою кількістю інформаційних потоків, що потребує застосування автоматизованих систем контролю, здатних забезпечити оперативність, точність і безперервність управління процесами в режимі реального часу.

У межах логістичного контролю підприємство активно використовує системи автоматизованого трекінгу, сортування та сканування. Кожна міжнародна відправка проходить через чітко визначений ланцюг цифрових перевірок – від реєстрації електронної накладної до сканування на сортувальних хабах у Польщі, Німеччині, Словаччині, Великій Британії та

США. Технології забезпечують фактичний контроль руху вантажів та дозволяють виявляти відхилення від запланованого маршруту. Водночас окремі елементи контролю залишаються частково ручними, що знижує швидкість обробки інформації та створює ризики затримок.

Фінансовий контроль підприємства характеризується значним рівнем автоматизації. ERP-система забезпечує оперативний облік операцій у різних валютах, автоматичну обробку інвойсів, моніторинг курсових різниць та формування платіжного календаря. Проте аналіз фінансових показників свідчить про те, що зростання витрат та збільшення дебіторської заборгованості не завжди своєчасно ідентифікується системою контролю. Це вказує на необхідність поглиблення інтеграції фінансових алгоритмів аналітики та посилення автоматизованого контролю ризиків.

Важливим елементом є цифровізація митного контролю. Компанія використовує системи електронного декларування та довідники HS-кодів, що дозволяє частково автоматизувати класифікацію товарів. Інтеграція з митними платформами ЄС та Великої Британії прискорює процедури обробки документів. Однак частина декларацій усе ще перевіряється вручну, що подовжує час обробки великих партій відправлень та створює потенційні невідповідності у даних.

Контроль якості обслуговування клієнтів також значною мірою цифровізований. Панелі аналітики, модулі SLA-контролю, системи картографічного аналізу маршрутів та класифікації клієнтських звернень дозволяють здійснювати моніторинг сервісних показників. Однак збільшення кількості скарг у 2024 р. демонструє, що наявні аналітичні інструменти не завжди дають можливість завчасно прогнозувати пікові навантаження та виявляти системні помилки у логістичному ланцюгу.

Система ІТ-контролю у підприємстві охоплює моніторинг API-інтеграцій, системи кіберзахисту, аналіз логів, контроль працездатності серверів та резервне копіювання. Проте окремі збої у 2023–2024 рр. показали, що рівень технологічної стійкості потребує подальшого підвищення, особливо

з огляду на зростання обсягів транскордонних операцій і розширення мережі міжнародних хабів.

Для узагальнення поточного рівня цифрової автоматизації системи контролю підприємства сформовано табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Поточний стан цифрової автоматизації системи контролю  
ТОВ «НП Глобал»

Напрямок контролю	Основні цифрові рішення	Виявлені недоліки
Логістичний контроль	Трекінг у реальному часі, автоматичне сканування, сортувальні системи	Часткові ручні операції; затримки синхронізації з партнерами
Фінансовий контроль	ERP, автоматичне інвойсування, валютний моніторинг	Недостатня інтеграція ризик-аналізу; несвочасне виявлення прострочень
Контроль дебіторської заборгованості	Реєстри інвойсів, електронні нагадування	Неможливість прогнозування ризикових клієнтів
Митний контроль	Електронні декларації, цифрові довідники HS-кодів	Ручна перевірка частини декларацій; затримки в EU customs
Контроль якості сервісу	SLA-моніторинг, аналітичні панелі, CRM	Недостатня прогнозність; повторювані проблеми у певних країнах
ІТ-контроль	Системи кіберзахисту, API-моніторинг, резервне копіювання	Періодичні збої інтеграцій; ризики кіберінцидентів

Поглиблення цифрової трансформації та розширення автоматизації контрольних процесів ТОВ «НП Глобал» є важливою умовою зміцнення позицій підприємства на ринку міжнародної логістики.

З огляду на результати аналізу, системи контролю потребують модернізації у напрямках інтеграції інформаційних потоків, прогнозування ризиків, автоматизації фінансового моніторингу, вдосконалення митних процедур та підвищення стабільності ІТ-інфраструктури.

Подальша цифрова трансформація контролю має будуватися на впровадженні сучасних технологій – штучного інтелекту, машинного навчання, роботизованої автоматизації процесів (RPA), аналітики Big Data, цифрових двійників логістичних систем, платформ управління ризиками та

новітніх систем кіберзахисту. У цьому контексті пропонується розглянути комплекс інноваційних рішень, що дозволять створити високоефективну та стійку до зовнішніх змін систему контролю.

Одним із базових напрямів є впровадження модулів прогнозної аналітики, побудованих на алгоритмах машинного навчання. З огляду на високе навантаження на логістичні хаби, різну пропускну здатність сортувальних центрів та наявність зовнішніх чинників, що впливають на час доставки (митні затримки, погодні умови, сезонність, партнерські обмеження), підприємство потребує інструментів, здатних моделювати ймовірність виникнення логістичних ризиків заздалегідь. Узагальнена модель прогнозування часу доставки може бути подана у вигляді функціональної залежності:

$$T_{prog} = f(D, L, H, W, R) \quad (3.1)$$

де  $T_{prog}$  – прогнозований час доставки,  $D$  – складність маршруту,  $L$  – навантаженість хабів,  $H$  – пропускну здатність інфраструктури,  $W$  – сезонні та часові коливання,  $R$  – сукупність ризикових факторів. Використання цієї моделі дозволить формувати оперативні попередження про потенційні відхилення від нормативного часу доставлення, змінювати маршрути в реальному часі та оптимізувати логістичні процеси шляхом перерозподілу навантаження. Очікується, що застосування прогнозної аналітики дасть можливість зменшити кількість затримок на 18–22% у перспективі.

Іншим важливим напрямом цифрової трансформації є вдосконалення фінансового контролю шляхом упровадження роботизованої автоматизації процесів (RPA). Дебіторська заборгованість підприємства демонструє тенденцію до зростання, що свідчить про недостатню інтенсивність контролю кредитних ризиків та неефективність процесів інвойсування. Запропонована інтеграція RPA-рішень забезпечить автоматичне формування рахунків, звірку платежів, фіксацію строків оплати та виявлення прострочених зобов'язань.

Додатково доцільно впровадити математичну модель оцінки ризиковості клієнтів:

$$K_{risk} = \alpha P + \beta D + \gamma H \quad (3.2)$$

де  $P$  – історія виконання платежів,  $D$  – середній строк оплати,  $H$  – частота прострочень, а  $\alpha, \beta, \gamma$  – вагові коефіцієнти. Розрахунок інтегрального показника ризику дозволить автоматично встановлювати кредитні ліміти, прогнозувати ймовірність неплатежів та мінімізувати втрати ліквідності. Практичний ефект полягає у можливому скороченні дебіторської заборгованості на 15–25% упродовж року.

Окремої уваги потребує оптимізація митного контролю. Унаслідок значної частки ручної перевірки декларацій та відсутності повної автоматизації класифікації товарів виникають затримки у хабах ЄС та Великої Британії. Доцільним є впровадження інтелектуальної системи автоматичного визначення категорій товарів, коректності HS-кодів та виявлення потенційних невідповідностей у документах. Інтеграція до системи ICS2 (Import Control System 2), обов'язкової в ЄС, забезпечить подання попередніх відомостей про вантажі в автоматичному режимі, що прискорить проходження митного контролю та знизить кількість затримок на кордонах.

Подальшу цифровізацію логістичного контролю доцільно здійснювати через створення «цифрового двійника» логістичної мережі підприємства. Цифровий двійник є симуляційною моделлю, яка відтворює процеси переміщення відправлень у реальному часі. Його застосування дозволить моделювати навантаження на окремі хаби, прогнозувати виникнення критичних точок, оптимізувати маршрути та оцінювати сценарії зміни транспортних потоків у разі форс-мажорних обставин. За оцінками міжнародних логістичних компаній, використання цифрових двійників дає змогу скоротити час транзиту на 5–7% та знизити витрати на логістичні операції на 10–12%.

Важливим етапом цифрової трансформації є створення інтегрованої платформи «Control Hub НП Global». Така платформа передбачає уніфікований доступ до даних контролю логістичних, фінансових та митних операцій, контроль показників SLA, оцінку стабільності IT-інфраструктури та аналіз клієнтського досвіду. Завдяки об'єднанню усіх контрольних модулів в єдиному інформаційному середовищі підприємство зможе забезпечити швидше реагування на інциденти, уникнути дублювання інформації та підвищити якість прийняття управлінських рішень.

З огляду на розширення цифрових потоків даних особливої актуальності набуває підсилення кібербезпеки.

Доцільним є впровадження концепції Zero Trust, що передбачає постійну ідентифікацію користувачів та пристроїв незалежно від їхнього місцезнаходження, і застосування SIEM-систем для моніторингу кіберподій. Застосування таких технологій істотно підвищить рівень інформаційної безпеки, забезпечить оперативне виявлення кіберзагроз та мінімізує ризики порушень у роботі API-інтеграцій, що є важливим для міжнародної логістики.

Для систематизації запропонованих рішень сформовано табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основні напрями цифрової трансформації системи контролю  
ТОВ «НП Глобал»

Напрямок трансформації	Зміст інноваційного рішення	Очікуваний ефект
Прогнозна аналітика (AI/ML)	Моделювання часу доставки, прогноз навантаження хабів	Зменшення затримок на 18–22%
RPA у фінансовому контролі	Автоматизація інвойсування, контроль прострочень	Скорочення дебіторки на 15–25%
Інтелектуальна митна система	Автоматичне заповнення декларацій, інтеграція ICS2	Зниження затримок на кордоні на 20–30%
Digital Twin логістики	Моделювання маршрутів, навантаження хабів	Оптимізація витрат на 10–12%
Control Hub	Централізований моніторинг процесів	Зменшення інцидентів на 25–30%
Підсилення IT-безпеки	Zero Trust, SIEM-системи	Зниження кіберризиків та стабілізація API

Запропоновані напрями формують основу для створення інтелектуальної системи контролю нового покоління, здатної забезпечити високий рівень операційної стійкості, точності управлінської аналітики та конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної логістичної конкуренції.

Узагальнені підходи цифрової трансформації будуть більш переконливими за умови наведення конкретних числових прикладів їх застосування в діяльності ТОВ «НП Глобал».

Розглянемо приклад розрахунку інтегрального показника ризиковості клієнта за формулою (3.2) та оцінки можливого економічного ефекту від скорочення дебіторської заборгованості.

Припустимо, що для одного з корпоративних клієнтів ТОВ «НП Глобал» за результатами аналізу сформовано такі бальні значення показників (бальна шкала від 1 до 5, де 1 – найкращий стан, 5 – найгірший):

- історія платежів  $P = 3$  (були окремі прострочення, але більшість оплат здійснювалася в нормативні строки);
- середній строк оплати  $D = 4$  (переважно оплата на 15-20 днів пізніше умов договору);
- частота прострочень  $H = 5$  (прострочення фіксуються регулярно).

Вагові коефіцієнти, наприклад, приймаємо на рівні  $\alpha = 0,5$ ,  $\beta = 0,3$ ,  $\gamma = 0,2$ .

Тоді інтегральний показник ризику за формулою (3.2) набуває вигляду:

$$K_{risk} = 0,5 \cdot 3 + 0,3 \cdot 4 + 0,2 \cdot 5$$

Обчислимо значення:

$$K_{risk} = 1,5 + 1,2 + 1,0 = 3,7$$

За умови, що шкала інтерпретації ризику, наприклад, визначена так:

- до 2,0 – низький ризик,
- 2,01–3,5 – середній,
- понад 3,5 – високий,

значення  $K_{risk} = 3,7$  дає підстави віднести клієнта до високоризикової групи, що, у свою чергу, означає, що автоматизована система контролю повинна або обмежити кредитний ліміт такого контрагента, або перевести частину операцій з ним на передоплатну основу. Такий підхід дозволяє не лише формалізувати суб'єктивні уявлення менеджерів, а й забезпечити єдину цифрову логіку прийняття рішень щодо управління ризиками неплатежів.

Окремо доцільно продемонструвати можливий економічний ефект від скорочення дебіторської заборгованості внаслідок впровадження RPA й систем ризик-аналізу.

Виходячи з фінансової звітності, обсяг дебіторської заборгованості ТОВ «НП Глобал» у 2024 р. становив 577863 тис. грн. Якщо припустити, що завдяки впровадженню описаних цифрових рішень вдасться зменшити її обсяг хоча б на 20 %, абсолютне скорочення становитиме:

$$\Delta ДЗ = 577863 \cdot 0,20 = 115572,6 \text{ тис. грн.}$$

З економічної точки зору таке скорочення дебіторської заборгованості означає вивільнення частини оборотного капіталу, який може бути або спрямований на фінансування операційної діяльності, або зменшити потребу в залученні позикових ресурсів.

Якщо, наприклад, альтернативна вартість капіталу для ТОВ «НП Глобал» оцінюється на рівні 15 % річних (ставка відсотка за кредитами чи середньозважена вартість капіталу), то річний ефект від зниження потреби у зовнішньому фінансуванні можна оцінити як:

$$E = \Delta ДЗ \cdot r = 115572,6 \cdot 0,15 = 17335,89 \text{ тис. грн.,}$$

де  $r$  – ставка альтернативної дохідності або вартості капіталу. Отримане значення  $E$  відображає потенційний розмір зменшення фінансових витрат або додаткового фінансового результату, який міг би бути досягнутий за рахунок ефективнішого контролю дебіторської заборгованості.

Аналогічно можна проілюструвати застосування прогнозної моделі (3.1) на прикладі конкретного маршруту.

Припустимо, що для одного із міжнародних напрямів (скажімо, доставка з України до Німеччини через польський хаб) за результатами аналізу історичних даних сформовано середні коефіцієнти впливу кожного фактора, а в рамках тестового періоду система виявляє підвищення завантаженості хаба (зростання показника  $L$ ), погіршення погодних умов ( $W$ ) та збільшення митних затримок ( $R$ ).

У такій ситуації модель прогнозує зростання очікуваного часу доставки, наприклад, з 4 до 5,2 доби.

Якщо гранично допустимий рівень за SLA становить 5 діб, система контролю має сформувати сигнал про ризик порушення SLA та запропонувати альтернативні сценарії: зміну маршруту, переорієнтацію частини вантажопотоку на інший хаб або тимчасове коригування інформації для клієнтів щодо термінів доставки.

Таким чином, навіть без детального розкриття математичної структури функції  $f(\cdot)$  стає очевидним, що її використання дозволяє реалізувати превентивний, а не реактивний характер логістичного контролю.

Наведені приклади демонструють, що запропоновані підходи до цифрової трансформації контролю можуть бути не лише концептуально окреслені, але й формалізовані у вигляді конкретних розрахункових процедур, що, своєю чергою, створює підґрунтя для подальшого впровадження відповідних алгоритмів у інформаційні системи ТОВ «НП Глобал» та оцінювання фактичного економічного ефекту від посилення системи контролю.

Отже, було обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи контролю ТОВ «НП Глобал» з урахуванням виявлених організаційних, технологічних та фінансових проблем. Аналіз чинної моделі контролю засвідчив, що попри високий рівень цифрової інфраструктури підприємства, воно стикається з низкою викликів, серед яких – недостатня інтегрованість контрольних процедур, обмеженість можливостей прогнозування логістичних ризиків, зростання дебіторської заборгованості, часткова ручна обробка

митних операцій, а також недосконалість системи управління інформаційними потоками, що визначило необхідність формування комплексної програми модернізації системи контролю, орієнтованої на підвищення точності, швидкості та прозорості управлінських процесів у міжнародному логістичному середовищі.

Запропоновані напрями цифрової трансформації такі як: впровадження прогнозної аналітики, роботизація фінансових операцій, автоматизація митних процедур, створення цифрового двійника логістичної мережі, розвиток централізованої платформи «Control Hub» та підсилення ІТ-безпеки, формують єдину інтегровану систему контролю нового покоління. Реалізація цих рішень дозволить суттєво зменшити ризики затримок, підвищити фінансову стійкість, оптимізувати операційні витрати та забезпечити конкурентні переваги підприємства у глобальному логістичному просторі.

У сукупності такі інновації створюють основу для побудови стійкої, гнучкої та проактивної системи контролю, здатної ефективно реагувати на зовнішні зміни та забезпечувати стабільну якість міжнародних послуг ТОВ «НП Глобал».

## ВИСНОВКИ

1. Запропоновано власне визначення досліджуваного поняття. Контроль – це систематичний процес спостереження, оцінки та аналізу діяльності об'єкта управління задля своєчасного виявлення і усунення відхилень, що забезпечує досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

Виділено особливості та властивості контролю. Контроль виступає складовою частиною управління об'єктами та процесами, передбачає наявність «реальної влади» та охоплює перевірку руху грошових потоків підприємства.

2. Вивчення класифікаційних ознак контролю дало можливість глибше зрозуміти його роль у забезпеченні стабільності, прозорості та результативності управління. Розмежування контролю за формою, часом, періодичністю та джерелами даних сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів.

3. Встановлено, що контрольна функція спрямована на здійснення нагляду та перевірки відповідності фактичного рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим критеріям. У фінансовому аспекті це виявляється через моніторинг ефективності використання ресурсів, у виробничому – через перевірку відповідності продукції встановленим стандартам, у технологічному – через контроль витрат і процесів модернізації, у аспекті управління персоналом – через облік кадрів та робочого часу, а в маркетинговій діяльності – через відстеження виконання планів.

4. У процесі дослідження було здійснено комплексний аналіз організаційно-економічного стану та системи контролю ТОВ «Нова Пошта Глобал», що дало змогу сформулювати цілісне уявлення про сучасні виклики і специфіку функціонування підприємства у сфері міжнародної логістики.

Розглянуто організаційну структуру, операційну діяльність і фінансові результати компанії. «НП Глобал» є логістичним оператором у структурі групи «Нова Пошта», який забезпечує транскордонні перевезення, обробку

міжнародних відправлень, доставку товарів із глобальних маркетплейсів та функціонування міжнародних хабів у країнах ЄС, Великій Британії, США та Азії. Підприємство характеризується високим рівнем інтегрованості у міжнародні логістичні мережі та активно впроваджує сучасні цифрові рішення, що забезпечує конкурентні переваги на ринку експрес-доставки.

Разом з тим фінансово-економічний аналіз за 2022–2024 рр. засвідчив, що зростання обсягів діяльності супроводжується збільшенням витрат, погіршенням окремих фінансових показників та підвищенням ризиковості операцій. Особливої уваги потребує динаміка дебіторської заборгованості, яка суттєво зросла протягом досліджуваного періоду, а також зменшення обсягу грошових коштів та підвищення собівартості міжнародних перевезень. Суттєвим фактором ризику є і складність логістичної мережі, що включає значну кількість хабів, партнерських терміналів, маршрутів та регуляторних вимог у різних країнах. Сукупність цих тенденцій підтверджує необхідність посилення контрольних механізмів, які впливають на якість і швидкість обробки відправлень, прозорість інформаційних потоків та фінансову стійкість підприємства.

5. Оцінка функціонування системи контролю в «Нова Пошта Глобал» проведена за основними бізнес-процесами, які відіграють визначальну роль у забезпеченні якості послуг та фінансової стійкості підприємства. До таких процесів належать: контроль логістичних операцій, фінансовий контроль, контроль дебіторської заборгованості, контроль якості обслуговування клієнтів, контроль інформаційних потоків та ІТ-інфраструктури, а також контроль відповідності міжнародним нормативно-митним вимогам.

Оцінка системи контролю дала змогу встановити, що хоча «НП Глобал» використовує широкий спектр технологічних інструментів контролю, наявні механізми є фрагментованими і не забезпечують достатнього рівня інтегрованості, превентивності й адаптивності.

7. Виявлено низку критичних проблем, серед яких: неузгодженість операційного й контрольного циклів, недостатня автоматизація міжнародних

процедур, перевантаженість сортувальних хабів, обмежена прогнозність логістичних потоків, нестабільність інтеграційних каналів обміну даними з міжнародними партнерами та недостатність контролю за дебіторською заборгованістю. Особливої уваги потребують процеси митного контролю, які досі мають значну частку ручної перевірки, що створює додаткові ризики затримок і помилок у документації. Цифрові й інформаційні проблеми, зокрема загрози кібербезпеці та недостатня стійкість API-інтеграцій, також впливають на стабільність роботи логістичної мережі та якість клієнтського сервісу.

8. Розроблено комплексну систему вдосконалення контролю ТОВ «НП Глобал», яка ґрунтується на принципах цифрової трансформації, інтегрованості та превентивного управління ризиками. Деталізація проблем дозволила сформуванню низку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності контролю. Запропоновано розширення функціоналу системи прогнозування аналітики для визначення потенційних логістичних затримок на основі інтелектуальних алгоритмів, що враховують сезонність, геополітичні чинники, завантаженість хабів та зміну транспортних потоків у реальному часі. Розглянуто можливість впровадження роботизованих процесів (RPA) у фінансовий контроль, зокрема для автоматизації інвойсування, моніторингу прострочень, перевірки платіжної дисципліни клієнтів та управління кредитними лімітами.

Суттєвим напрямом удосконалення є автоматизація митних операцій та запровадження цифрових модулів перевірки декларацій, здатних зменшити кількість помилок і підвищити швидкість транскордонної обробки відправлень. Значну увагу приділено формуванню інтегрованої цифрової платформи «Control Hub», яка забезпечить об'єднання логістичного, фінансового, клієнтського, митного, IT- та ризик-контролю в єдиному інформаційному просторі. Запропоновано створення цифрового двійника логістичної мережі, що дозволить моделювати маршрути, оцінювати

пропускну здатність хабів, прогнозувати затори та своєчасно виявляти критичні точки логістичного ланцюга.

Економічні розрахунки, наведені в роботі, підтвердили практичну ефективність запропонованих рішень. Зокрема, встановлено, що зменшення дебіторської заборгованості хоча б на 20 % може забезпечити вивільнення понад 115 млн. грн. оборотних коштів, що підвищить ліквідність компанії та зменшить потребу у зовнішньому фінансуванні. Розрахунок ефекту від скорочення фінансових ризиків свідчить, що підвищення точності прогнозування логістичних затримок та оптимізація маршрутів дозволять зменшити витрати на міжнародні перевезення та підвищити операційну маржу.

У цілому результати дослідження свідчать, що удосконалення системи контролю ТОВ «НП Глобал» має здійснюватися на основі комплексної цифрової модернізації, інтеграції контрольних процедур, автоматизації основних операцій та впровадження сучасних аналітичних інструментів. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність міжнародних логістичних процесів, зменшити ризики, забезпечити стабільність фінансової діяльності, підвищити якість клієнтського сервісу та сформувати стійкі конкурентні переваги компанії на глобальному ринку експрес-доставки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 05.04.2025).
2. Бочарова Н.А., Федотова І.В. Удосконалення системи внутрішнього контролю на АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 132-153
3. Бурова Т. А. Наукові основи контролю в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_6_5) (дата звернення: 09.04.2025).
4. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 24-29.
5. Вараксіна О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С.24-28.
6. Воронко Р. М., Редченко К. І., Бурдик О. Ю. Роль внутрішнього контролю в системі управління торговельним підприємством. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 35. С. 11-20. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-35-02> (дата звернення: 15.10.2025).
7. Ерфан В.Й, Ваш М.М., Сухолов Е.А. Контроль як функція менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2023. Вип. 1. С. 86-90
8. Замула І.В., Танасієва М.М. Внутрішній контроль : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2021. 336 с.
9. Ковтун Т.В. Система внутрішнього контролю як невід'ємний елемент операційної системи підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 6. Т. 1. С. 165–170.
10. Кравченко В.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013 р. 165 с.

11. Кузнецов А.А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. Вип. 2(19). С. 97-106.
12. Лозовський О. М. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 6(3). С. 16-19.
13. Лозовський О.М., Романчук Р.А. Особливості управлінського контролю в діяльності організацій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 9. С. 467-471
14. Малтиз В.В., Колодійчук А.В. Особливості застосування традиційних та інноваційних методів управлінського контролю на сучасних підприємствах. *Молодий вчений*. 2020. №4 (80). С. 340-343
15. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп . К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
16. Марчук У.О., Романчук А. А. Функції контролю в системі управління підприємством. *Економіка, фінанси, право*. 2013. № 1. С. 31-34.
17. Мельник А. О. Організація системи ефективного внутрішнього контролю на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_7) (дата звернення: 07.10.2025).
18. Менеджмент: навчальний посібник. У 2 т. Т. 1. Загальний менеджмент / рук. авт. кол. С.Ф. Поважний. 3-тє вид., перероб. та доп. Донецьк: ДонДУУ, 2012. 331 с.
19. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114-117.
20. Орел В. М. Сутність і роль контролю як функцій управління. *Ефективна економіка*. 2013. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_6\\_83](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_6_83) (дата звернення: 13.10.2025).
21. Рибалко А. Р. Контроль та його місце в системі управління

організацією. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 64. С. 121–127. URL: [https://bses.in.ua/journals/2021/64\\_2021/17.pdf](https://bses.in.ua/journals/2021/64_2021/17.pdf) (дата звернення: 19.10.2025)

22. Савченко Р. О. Види та стадії управлінського контролю. *Економіка та держава*. 2015. № 9. С. 70-73.

23. Сєвідова І. О., Сусіденко О. В., Павленко Н. В. Контроль та ревізія діяльності суб'єктів господарювання в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. С. 368–371. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-104>. (дата звернення: 19.10.2025)

24. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2016. С. 267-268.

25. Сусліков С. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 3 (67). С. 56-64

26. Трут О.О., Законнова А. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством. URL: <https://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html> (дата звернення: 05.10.2025).

27. Хлебнікова Т., Попьонко О. Сутність і роль контролю як функції менеджменту. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2023. № 29. С. 61-67.

28. Храпкіна В. В. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2021. № 3. С. 59-64.

29. Храпкіна В.В., Рибалко А.Р. Контроль та його місце в системі управління організацією. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 64. С. 93–98. URL: [http://bses.in.ua/journals/2021/64\\_2021/17.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/64_2021/17.pdf) (дата звернення: 19.10.2025).

30. Черненко О.В. Уточнення змісту контролю як управлінської функції менеджменту організації. *Центрально-український науковий вісник*. 2019.

Вип.3 (36). С. 207-218

31. Чорна Н. Ю. Контроль як необхідна умова управління підприємством. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ. 2013. № 13. С. 429-432.

32. Шестерняк М.М. Методи і форми контролю: проблеми визначення. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 26. С.154-156

33. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130-136.

34. Akhmetshin E. M., Osadchy E. A., Amirova E. F., et al. Internal control system in enterprise management: Analysis and interaction matrices. *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2018. Vol. 9, No. 5. P. 1342–1351. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/327248963\\_Internal\\_control\\_system\\_in\\_enterprise\\_management\\_Analysis\\_and\\_interaction\\_matrices](https://www.researchgate.net/publication/327248963_Internal_control_system_in_enterprise_management_Analysis_and_interaction_matrices) (дата звернення: 19.10.2025).

35. Alshaiti H. Influences of Internal Control on Enterprise Performance. *Journal of Risk and Financial Management*. 2023. Vol. 16, No. 12. Article 518. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/16/12/518> (дата звернення: 19.10.2025).

36. Maaroufi A. The Effect of Internal Control Components on Organizational Performance. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*. 2020. No. 14. P. 97–115. URL: <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/download/824/744/3080> (дата звернення: 12.10.2025).

37. Myroniuk V. Development of managerial competence in future professionals: State Emergency Service of Ukraine. *Pedagogy and Education Management Review*. 2025. № 3(21): 94–102. URL: <https://doi.org/10.36690/2733-2039-2025-3-94-102> (дата звернення: 07.10.2025)

38. Nova Poshta Global. About company. Nova Poshta Global. 2024. URL:

<https://novaposhtaglobal.ua/en/> (дата звернення: 02.11.2025).

39. Nova Poshta. Annual Report 2022. 2023. URL: [https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022\\_ENG\\_27-12-2023%20\(1\).pdf](https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_ENG_27-12-2023%20(1).pdf) (дата звернення: 02.11.2025).

40. Nova Poshta. Financial reporting for investors. Nova Poshta. 2024. URL: <https://novaposhta.ua/en/more/for-investors/> (дата звернення: 02.11.2025).

41. Nova Poshta Global. Business Tariffs for International Shipping (USD). 19.09.2024. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/wp-content/uploads/2024/09/business-tariff-19092024-usd.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).

42. Nova Post. Delivery between European countries. 2024. URL: <https://novapost.com/en-ua/delivery-between-european-countries/> (дата звернення: 02.11.2025).

43. NV Business. Nova Poshta crosses \$1 billion revenue mark in 2024. NV.ua. 2024. URL: <https://english.nv.ua/business/nova-poshta-crosses-billion-dollar-mark-despite-profit-dip-50510908.html> (дата звернення: 02.10.2025).

44. Nova Poshta Global. Shopping delivery from online stores abroad. 2024. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/en/for-you/shopping/> (дата звернення: 02.11.2025).

45. Rozewski P., Jankowski J. Model of Multilayer Knowledge Diffusion for Competence Development in an Organization. *ArXiv*. 2015. URL: <https://arxiv.org/abs/1510.01577> (дата звернення: 07.10.2025)

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта Глобал» 2022-2024 рр.

Зведена фінансова звітність великого підприємства  
ТОВ "НП ГЛОБАЛ" ЄДРПОУ суб'єкта 38130410

## Фінансові звіти

Тис. грн

Кількість співробітників	2024	2023	2022
	325	272	295

Балансова звітність. Актив	Код	2024	2023	2022
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	51 671.00	65 453.00	38 459.00
первісна вартість	1001	111 851.00	99 914.00	90 159.00
накопичена амортизація	1002	-60 180.00	-34 461.00	-51 700.00
незавершені капітальні інвестиції	1005	1 509.00	121.00	261.00
Основні засоби	1010	13 380.00	12 197.00	14 812.00
первісна вартість	1011	31 028.00	28 778.00	30 018.00
знос	1012	-17 648.00	-16 581.00	-15 206.00
Інвестиційна нерухомість	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	15 350.00	133 650.00	133 650.00

інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 443.00	2 830.00	2 271.00
Відстрочені податкові активи	1045	5 659.00	5 403.00	3 754.00
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	90 012.00	219 654.00	193 207.00
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	421.00	505.00	795.00
Виробничі запаси	1101	421.00	505.00	795.00
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	577 863.00	245 750.00	221 452.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками				
за виданими авансами	1130	15 720.00	10 981.00	8 352.00
з бюджетом	1135	77 429.00	38 564.00	13 376.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	11 085.00		
з нарахованих доходів	1140	44.00		
із внутрішніх розрахунків	1145			

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 485.00	160 809.00	134 617.00
Поточні фінансові інвестиції	1160		3 358.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	196 761.00	712 258.00	607 910.00
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167	195 262.00	705 397.00	600 747.00
Витрати майбутніх періодів	1170	13 350.00	4 537.00	6 226.00
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180			
резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	2 502.00	3 692.00	793.00
Усього за розділом II	1195	892 575.00	1 180 454.00	993 521.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	982 587.00	1 400 108.00	1 186 728.00

Балансова звітність. Пасив	Код	2024	2023	2022
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000.00	10 000.00	10 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411	0.00		
Накопичені курсові різниці	1412			

Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	174 877.00	532 558.00	357 009.00
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	184 877.00	542 558.00	367 009.00
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 420.00	17 376.00	903.00
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
<b>Страхові резерви</b>	1530			
у тому числі				
резерв довгострокових зобов'язань	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532			
резерв незароблених премій	1533			
інші страхові резерви	1534			
Інвестиційні контракти	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	8 420.00	17 376.00	903.00

III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		35 000.00	35 000.00
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	15 813.00	17 174.00	15 841.00
товари, роботи, послуги	1615	674 263.00	559 775.00	536 778.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 604.00	1 956.00	16 517.00
у тому числі з податку на прибуток	1621		91.00	13 131.00
розрахунками зі страхування	1625	1 053.00	1 245.00	969.00
розрахунками з оплати праці	1630	15 218.00	7 401.00	14 093.00
за одержаними авансами	1635	5 312.00	31 027.00	24 160.00
за розрахунками з учасниками	1640	16.00	16.00	16.00
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	54 966.00	47 901.00	31 237.00
Доходи майбутніх періодів	1665	461.00	3 749.00	10 051.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	17 584.00	134 930.00	134 154.00
Усього за розділом III	1695	789 290.00	840 174.00	818 816.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	982 587.00	1 400 108.00	1 186 728.00

Фінансові результати	Код	2024	2023	2022
<b>I. Фінансові результати</b>				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 553 672.00	2 212 013.00	1 460 337.00
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестраховання	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 059 424.00	1 747 949.00	1 126 900.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
<b>Валовий</b>				
прибуток	2090	494 248.00	464 064.00	333 437.00
збиток	2095			
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120	125 245.00	376 723.00	481 363.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			

Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123			
Адміністративні витрати	2130	213 064.00	164 097.00	113 482.00
Витрати на збут	2150	208 533.00	139 447.00	56 741.00
Інші операційні витрати	2180	110 104.00	341 037.00	346 108.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>				
прибуток	2190	87 792.00	196 206.00	298 469.00
збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	14 709.00	21 160.00	3 808.00
Інші доходи	2240	4 250.00	3 254.00	25 052.00
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250	5 161.00	1 604.00	15 990.00
Втрати від участі в капіталі	2255	380 650.00		
Інші витрати	2270	4 145.00	2 157.00	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
<b>Фінансовий результат до оподаткування</b>				
прибуток	2290		216 859.00	311 339.00
збиток	2295	283 205.00		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-17 541.00	-41 310.00	-56 530.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			

<b>Чистий фінансовий результат</b>				
прибуток	2350		175 549.00	254 809.00
збиток	2355	300 746.00		
<b>II. Сукупний дохід</b>				
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400			
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405			
Накопичені курсові різниці	2410			
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415			
Інший сукупний дохід	2445			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-300 746.00	175 549.00	254 809.00
<b>III. Елементи операційних витрат</b>				
Матеріальні затрати	2500	2 210.00	1 761.00	693.00
Витрати на оплату праці	2505	197 155.00	103 761.00	58 501.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 330.00	12 486.00	8 456.00
Амортизація	2515	19 298.00	15 864.00	12 296.00
Інші операційні витрати	2520	301 577.00	514 325.00	439 666.00
Разом	2550	544 570.00	648 197.00	519 612.00
<b>IV. Розрахунок показників прибутковості акцій</b>				
Середньорічна кількість простих акцій	2600			

Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605			
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610			
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615			
Дивіденди на одну просту акцію	2650			