



Облік і оподаткування

УДК 657.6:658.7

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17415189>

**Внутрішній контроль бізнес процесів у дистрибуційних компаніях:
організаційний аспект**

Бойко Руслан Володимирович

к. е. н., доцент

професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування
Львівський торговельно-економічний університет

rboy@ukr.net

Researcher ID: F-2597-2019

ORCID ID: 0000-0002-4044-0217

Винницький Тарас Іванович

аспірант

Львівський торговельно-економічний університет

tarwyn@ukr.net

ORCID ID: 0009-0006-5591-4194

Прийнято: 08.10.2025 | Опубліковано: 22.10.2025

Анотація: Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних засад організації внутрішнього контролю бізнес-процесів дистрибуційної компанії з урахуванням цифрової трансформації економічного середовища. Дослідження спрямоване на виявлення оптимальної моделі внутрішнього контролю, здатної забезпечити ефективність управління, мінімізацію ризиків та підвищення стійкості господарської діяльності.

Методологічною основою дослідження є системний і процесний підходи, а також аналіз сучасних моделей контролю – COSO, ERM, BPM, ISO 9001 і ERP-



контролю. Для досягнення мети застосовано методи порівняльного аналізу, узагальнення, моделювання бізнес-процесів та структурно-логічного синтезу. Це дозволило визначити взаємозв'язок між контрольними процедурами, цифровими інструментами управління й стратегічними орієнтирами дистрибуційної компанії.

У результаті встановлено, що ефективна система внутрішнього контролю має інтегрований характер і поєднує процесний, ризик-орієнтований та цифрово-аналітичний підходи. Її практична реалізація ґрунтується на використанні інформаційних технологій ERP, CRM та BI, які забезпечують моніторинг ключових показників діяльності в режимі реального часу, скорочують кількість помилок та підвищують точність управлінських рішень. Запропонована модель дозволяє системно контролювати процеси управління запасами, продажами, маркетингом і логістикою, формуючи єдине інформаційне середовище прийняття рішень.

У висновках підкреслюється, що внутрішній контроль у сучасних дистрибуційних компаніях трансформується із перевіркою функції у стратегічний інструмент управління. Його впровадження сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності, фінансовій стабільності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та зміцненню конкурентних позицій дистрибуційної компанії. Представлені результати можуть бути використані для вдосконалення систем контролю в корпоративному секторі, формування стандартів внутрішнього аудиту та впровадження цифрових рішень у практику управління.

Ключові слова: контрольні процедури, ризик-орієнтований підхід, цифрова трансформація, ERP-системи, бізнес-аналітика, управління ризиками, стратегічна стійкість.



**Internal control of business processes in distribution companies:
organisational aspect**

Boyko Ruslan

PhD in Economics, Associate Professor

Professor of the Department Accounting, Control, Analysis and Taxation

Lviv University of Trade and Economics

rboy@ukr.net

Researcher ID: F-2597-2019

ORCID ID: 0000-0002-4044-0217

Vynnytskyi Taras

Postgraduate student

Lviv University of Trade and Economics

tarwyn@ukr.net

ORCID ID: 0009-0006-5591-4194

Abstract: The purpose of the article is to substantiate the theoretical and practical foundations of organizing internal control of business processes in a distribution company, taking into account the digital transformation of the economic environment. The research focuses on identifying an optimal model of internal control capable of ensuring management efficiency, risk minimization, and the resilience of business operations.

The methodological basis of the study is the system and process approaches, as well as the analysis of modern control models – COSO, ERM, BPM, ISO 9001, and ERP control. To achieve the stated goal, methods of comparative analysis, generalization, business process modeling, and structural-logical synthesis were applied. This made it possible to determine the interconnection between control procedures, digital management tools, and the strategic objectives of the distribution company.



The results show that an effective internal control system has an integrated nature, combining process-oriented, risk-based, and digital-analytical approaches. Its practical implementation relies on the use of ERP, CRM, and BI technologies, which enable real-time monitoring of key performance indicators, reduce the likelihood of errors, and improve the accuracy of managerial decisions. The proposed model ensures systematic control over inventory, sales, marketing, and logistics processes, creating a unified information environment for decision-making.

The conclusions emphasize that internal control in modern distribution company is transforming from a verification function into a strategic management instrument. Its implementation contributes to improving operational efficiency, financial stability, adaptability to external changes, and strengthening the distribution companies competitive position. The obtained results can be used to enhance control systems in the corporate sector, develop internal audit standards, and implement digital solutions in management practice.

Keywords: control procedures, risk-based approach, digital transformation, ERP systems, business analytics, risk management, strategic resilience.

Постановка проблеми. Ефективність функціонування дистрибуційної компанії безпосередньо залежить від якості організації його внутрішніх бізнес-процесів – управління запасами, продажами, маркетингом і логістикою. У сучасних умовах динамічного ринку, високої конкуренції та цифрової трансформації контроль цих процесів стає не лише інструментом забезпечення фінансової стабільності, а й ключовим елементом стратегічного управління. Водночас на практиці більшість дистрибуційних компаній зосереджуються переважно на зовнішньому аудиті або оперативному контролі окремих ділянок діяльності, нехтуючи системним підходом до внутрішнього контролю бізнес-процесів.

Недосконалість внутрішніх контрольних механізмів призводить до неефективного використання ресурсів, втрати запасів, зниження оборотності



капіталу, неузгодженості між підрозділами маркетингу, логістики та продажу. Це зумовлює зростання операційних ризиків, що негативно впливають на прибутковість і конкурентоспроможність дистрибуційної компанії.

Сучасні наукові дослідження з проблематики внутрішнього контролю переважно зосереджуються на фінансовому аспекті, залишаючи поза увагою процесний підхід до управління дистрибуційними компаніями. Бракує методик, що інтегрують контрольні процедури в ключові бізнес-процеси, забезпечують прозорість операцій і підтримують прийняття управлінських рішень у реальному часі.

Отже, постає науково-практична проблема формування цілісної системи внутрішнього контролю бізнес-процесів дистрибуційної компанії, яка враховує специфіку управління запасами, продажами, маркетингом і логістикою, а також відповідає сучасним вимогам цифрової економіки та ризик-орієнтованого менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика організації внутрішнього контролю бізнес-процесів торговельно-дистрибуційних компаніях підприємств широко висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. О. Атамас, С. Шулаєва та О. Пушкова [1] наголошують на необхідності оновлення теоретичних засад внутрішнього контролю з урахуванням цифрової трансформації управління, А. Кріль і В. Чубай [4] акцентують на ризик-орієнтованому підході, Є. Масленников і О. Попенко [5] розглядають внутрішній аудит як інструмент підвищення ефективності управління, тоді як Н. Приказюк і Д. Мендрик [8] аналізують еволюцію моделі COSO у сучасних умовах.

Серед іноземних досліджень Н. Alshaiti [12] і F. Otoo [13] підкреслюють вплив внутрішнього контролю на результативність підприємства, а Q. Liu [14] і С. Wang [17] досліджують оптимізацію контролю в умовах цифрової трансформації на базі ERP- і BI-систем. Е. Mbilla [15] та J. Taguinod [16] розглядають роль інформаційних потоків і контролю у зміцненні фінансової стабільності бізнесу. Водночас залишається недостатньо вивченою інтеграція



систем внутрішнього контролю в операційні бізнес-процеси дистрибуційних компаній – управління запасами, продажами, маркетингом і логістикою – з урахуванням сучасних цифрових та ризик-орієнтованих підходів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці внутрішнього контролю, питання його інтеграції в бізнес-процеси дистрибуційних компаній залишаються недостатньо розробленими. Більшість досліджень зосереджується на фінансовому контролі або аудиті, тоді як контроль операційних процесів – управління запасами, продажів, маркетингу та логістики – розглядається фрагментарно. Недостатньо вивченою залишається також синергія між ризик-орієнтованими підходами та цифровими інструментами (ERP, BI, CRM) у контексті контролю. Відсутність комплексної моделі, яка б поєднувала методологічні принципи COSO, процесну аналітику BPM і автоматизацію контролю, зумовлює потребу у формуванні оптимальної системи внутрішнього контролю, адаптованої до специфіки дистрибуційної компанії та сучасних умов цифрової економіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). У статті необхідно:

1. Розглянути організацію внутрішнього контролю основних бізнес-процесів дистрибуційних компаній.
2. Дослідити сучасні моделі організації внутрішнього контролю основних бізнес-процесів дистрибуційних компаній.
3. Розробити та запропонувати найкращу (найоптимальнішу) систему (або модель) організації внутрішнього контролю бізнес-процесів дистрибуційної компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Внутрішній контроль є ключовим елементом управління дистрибуційної компанії, який забезпечує досягнення стратегічних і операційних цілей через виявлення та мінімізацію ризиків. Сучасний підхід розглядає його не як перевірку, а як безперервний процес, інтегрований у всі рівні управління.



У межах процесного підходу внутрішній контроль забезпечує стабільність і керованість бізнес-процесів, охоплюючи всі етапи – від закупівель і формування запасів до реалізації товарів і логістики. Його сутність полягає у достовірності інформації, дотриманні політик, збереженні активів, підвищенні ефективності операцій та виконанні законодавчих вимог. Внутрішній контроль виступає системою зворотного зв'язку, що підтримує удосконалення бізнес-процесів за принципом PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Ефективність контролю визначається рівнем інтеграції в корпоративні інформаційні системи (ERP, CRM, SCM), які забезпечують моніторинг показників у реальному часі. Таким чином, внутрішній контроль стає інструментом стратегічного управління і підтримки стійкості бізнес-моделі [14, с. 41].

Одним із найбільш визнаних підходів до організації внутрішнього контролю є концепція COSO, яка забезпечує методологічну основу для побудови цілісної ризик-орієнтованої системи управління. У поєднанні з підходами ISO, ERM, BPM та ERP-контролем вона формує сучасну архітектуру контролю бізнес-процесів.

Внутрішній контроль функціонує на стратегічному, тактичному та операційному рівнях, формуючи модель трьох ліній захисту між управлінням і аудитом. Для великих торговельних компаній, що працюють у мінливому конкурентному середовищі, належна організація внутрішнього контролю є гарантією фінансової стабільності та сталого розвитку [1, с. 187].

Еволюція системи внутрішнього контролю у світовій практиці зумовлена трансформацією управлінських парадигм – від традиційного контролю виконання до інтегрованого ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами. Під впливом цифровізації, глобалізації ринків та посилення регуляторних вимог сучасні дистрибуційні компанії дедалі частіше переходять до системних моделей, які поєднують контроль, аналітику, моніторинг і стратегічне управління.



У цьому контексті науковий і практичний інтерес становлять провідні методологічні підходи, які зазначені в таблиці 1.

Ці підходи відображають різні аспекти організації контролю – від методологічних принципів до технологічних інструментів. Для торговельних підприємств особливо важливо інтегрувати їх у єдину систему, що забезпечує прозорість ланцюгів постачань, оптимізацію запасів, ефективність маркетингових кампаній і точність фінансових даних [3, с. 552].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика сучасних підходів до організації внутрішнього контролю бізнес-процесів

Підхід / Модель	Ключові принципи	Переваги	Обмеження / Недоліки	Доцільність застосування у дистрибуційних компаніях
COSO Internal Control – Integrated Framework	Контрольне середовище, оцінка ризиків, контрольні дії, інформація, моніторинг	Комплексний ризик-орієнтований підхід; універсальність	Висока складність впровадження; потребує зрілого рівня корпоративного управління	Формування інтегрованої системи контролю у великих дистрибуційних компаніях
ISO 9001:2015 (QMS)	Документування, аудит, постійне вдосконалення, процесний підхід	Прозорість процесів, узгодженість стандартів	Обмежена увага до фінансових та ризикових аспектів	Контроль маркетингу, логістики, обслуговування клієнтів
Enterprise Risk Management (ERM)	Ризик-орієнтованість, інтегрованість, гнучкість	Фокус на ризиках; стратегічна релевантність	Висока потреба в аналітичних даних; складність кількісної оцінки	Управління ризиками запасів, коливань попиту, постачань
Business Process Management (BPM)	Моделювання, моніторинг, вимірюваність, зворотний зв'язок	Підвищення ефективності процесів; гнучкість	Вимагає детальної регламентації процесів	Управління продажами, логістичними і маркетинговими потоками
ERP-контроль (Enterprise Resource Planning)	Інтеграція даних, централізована аналітика, реальний час	Прискорення контролю; мінімізація людського фактора	Висока вартість впровадження, технічна залежність	Оперативний контроль запасів, продажів, витрат і маржинальності

Джерело: складено автором на основі аналізу [1; 17]



Порівняльний аналіз свідчить, що кожен підхід до внутрішнього контролю має власну специфіку: COSO забезпечує методологічну цілісність і ризик-орієнтованість, ISO 9001 підсилює процесну дисципліну, ERM фокусується на управлінні ризиками, BPM – на оптимізації процесів, а ERP-контроль – на цифровій інтеграції управлінських даних [4, с. 242]. Найбільш ефективною для торговельних підприємств є *комбінована модель*, яка поєднує принципи зазначених підходів, забезпечуючи прозорість, оперативність і стійкість бізнес-процесів [17].

Цифровізація бізнес-процесів суттєво змінює підходи до організації внутрішнього контролю дистрибуційної компанії. Традиційні ручні процедури замінюються автоматизованими системами, які забезпечують моніторинг, аналіз і прогнозування в реальному часі. Використання Big Data дає змогу виявляти закономірності у великих обсягах операційних даних, підвищуючи точність оцінки ризиків. ВІ-системи інтегрують показники продажів, запасів, витрат і поведінки клієнтів, а автоматизовані засоби моніторингу контролюють ключові процеси через індикатори та попереджувальні сигнали. У результаті внутрішній контроль трансформується з перевіркової функції у динамічну систему аналітичного управління, що підвищує прозорість і ефективність бізнес-процесів [6].

На думку Я. Мулик, система внутрішнього контролю торговельного підприємства має враховувати особливості ключових бізнес-процесів – управління запасами, продажами, маркетингом і логістикою. Її мета полягає у забезпеченні узгодженості операцій, достовірності даних і зниженні ризиків, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень [7, с. 17].

Організація внутрішнього контролю на підприємстві залежатиме, перш за все, від правової форми підприємства, видів і масштабів діяльності, здійснюваних ним, складності його організаційної структури, наявності достатніх фінансових ресурсів, доцільності охоплення контролем різних аспектів діяльності і відношення керівництва підприємства до контролю [2].



Управління запасами є критично важливим елементом діяльності дистрибуційної компанії, адже впливає на ліквідність і оборотність капіталу. Контроль охоплює планування закупівель, перевірку постачальників, дотримання умов зберігання та інвентаризацію. Ефективними інструментами є ABC / XYZ-аналіз і ERP-модулі контролю запасів, що дозволяють автоматизувати моніторинг залишків і руху товарів, забезпечуючи прозорість ланцюга постачань.

Контроль процесу продажів спрямований на забезпечення достовірності операцій, своєчасності розрахунків і стабільності грошових потоків. Він охоплює перевірку договорів, контроль платіжної дисципліни, облік відвантажень та розрахунків із контрагентами. Ефективність оцінюється за KPI, зокрема середнім чеком, часткою простроченої дебіторської заборгованості та рівнем повернень, що відображаються у системах ERP і CRM [9].

У сфері маркетингу внутрішній контроль забезпечує раціональне використання ресурсів і результативність комунікаційних стратегій. Основна увага приділяється контролю витрат, оцінці ефективності кампаній та аналітиці клієнтської поведінки. Ключові показники – ROI, CAC і CRR – допомагають оцінити ефективність маркетингових рішень, а CRM-системи забезпечують моніторинг даних та підтримку управлінських рішень.

Логістичний контроль визначає ефективність руху товарних потоків і рівень обслуговування клієнтів. Він передбачає перевірку планування маршрутів, контроль транспортних витрат і моніторинг часу доставки через GPS-трекінг, WMS і ERP-системи. Взаємозв'язок логістики із запасами та продажами дозволяє мінімізувати витрати, забезпечити своєчасні поставки та стабільність операційної діяльності підприємства [15, с. 88-89].

Ефективна взаємодія підсистем контролю бізнес-процесів забезпечує лише функціональну основу управління, однак для досягнення стратегічної узгодженості та підвищення адаптивності системи необхідне використання сучасних моделей і методик, що визначають методологічні принципи побудови



внутрішнього контролю. У цьому контексті доцільно розглянути провідні наукові та практичні підходи до організації контролю бізнес-процесів дистрибуційних компаній.

Сучасні підходи до організації внутрішнього контролю бізнес-процесів дистрибуційних компаній базуються на інтеграції управлінських, ризик-орієнтованих і процесних концепцій. Вони спрямовані на підвищення прозорості діяльності, забезпечення стабільності операцій та підтримку стратегічних цілей бізнесу. Найбільш поширеними моделями, що використовуються у міжнародній та українській практиці, є *COSO Internal Control – Integrated Framework*, *модель трьох ліній захисту*, *Risk-Based Control Model* і *Process Control Matrix* (Таблиця 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика сучасних моделей

Модель	Основна ідея	Переваги	Недоліки
COSO Internal Control – Integrated Framework	Системне управління внутрішнім контролем через 5 компонентів	Універсальність, узгодженість з міжнародними стандартами, орієнтація на цілі	Висока вартість впровадження, складність адаптації для МСП
Модель трьох ліній захисту	Розподіл контрольних функцій між рівнями управління	Чіткість ролей, незалежність оцінювання, посилення аудиту	Вимагає розвинутої структури управління, дублювання функцій
Risk-Based Control Model	Орієнтація контролю на рівень ризику	Підвищення ефективності ресурсів, проактивність управління	Необхідність постійного моніторингу ризиків, складна аналітика
Process Control Matrix (PCM)	Поєднання процесів, ризиків і контрольних процедур у матричній формі	Візуалізація зв'язків, зручність для процесного аналізу	Обмежена стратегічна глибина, потребує оновлення при зміні процесів

Джерело: складено автором на основі аналізу [5; 8; 12]

Модель COSO Internal Control – Integrated Framework визначає внутрішній контроль як процес, що охоплює п'ять взаємопов'язаних компонентів: контрольне середовище, оцінку ризиків, контрольні заходи, інформацію та комунікацію, а також моніторинг. Її перевагою є універсальність і можливість



адаптації до різних типів підприємств, однак практична реалізація потребує значних ресурсів і високого рівня корпоративної культури [8].

Модель трьох ліній захисту (Three Lines of Defense Model) ґрунтується на чіткому розподілі відповідальності:

- перша лінія – операційний менеджмент, який здійснює первинний контроль;
- друга лінія – підрозділи ризик-менеджменту та комплаєнсу, що здійснюють моніторинг;
- третя лінія – внутрішній аудит, який забезпечує незалежну оцінку ефективності контролю [11, с. 312].

Модель є структурно чіткою та ефективною в умовах великого бізнесу, але менш придатна для малих підприємств із централізованим управлінням.

Risk-Based Control Model орієнтована на пріоритетне управління ризиками та визначення контрольних заходів відповідно до рівня ризику бізнес-процесів. Вона передбачає застосування кількісної оцінки ризиків, використання ключових індикаторів ризику (KRI) та динамічне коригування контрольних процедур. Цей підхід особливо ефективний для торговельних підприємств, що функціонують у нестабільному ринковому середовищі [13, с. 146].

Process Control Matrix (PCM) – це інструмент процесного управління, який дозволяє зіставити ключові операції, ризики та контрольні процедури в єдиній матриці. Вона забезпечує структурований підхід до оцінки ефективності контролю на рівні бізнес-процесів (запаси, продажі, маркетинг, логістика) та сприяє формуванню прозорості системи звітності [5, с. 51-52].

Основними критеріями оцінки сучасних моделей внутрішнього контролю є:

- гнучкість (ступінь адаптації до організаційних змін);
- інтегрованість (здатність поєднувати контрольні процедури з бізнес-процесами);
- вартість впровадження (ресурсна та часові витрати);



– рівень автоматизації (використання цифрових технологій, ERP, BI-систем тощо) [12].

Тож, комплексний аналіз теоретичних підходів і практичних моделей внутрішнього контролю дозволив визначити, що ефективна система контролю бізнес-процесів має ґрунтуватися на *процесному управлінні, ризик-орієнтованому підході та інтеграції цифрових інструментів*. Застосування окремих методик (COSO, ERM, BPM, ERP) є доцільним, проте їх ізольоване використання не забезпечує достатньої гнучкості та системності [10]. Для дистрибуційних компаній, діяльність яких характеризується високою оборотністю ресурсів, залежністю від ринкової кон'юнктури та великою кількістю транзакцій, необхідна *інтегрована модель контролю*, що поєднує управлінські, аналітичні та технологічні компоненти.

Запропонована оптимальна система внутрішнього контролю бізнес-процесів дистрибуційної компанії базується на чотирьох ключових принципах (Рис 1):

1. Процесний підхід – забезпечує чітку ідентифікацію бізнес-процесів (закупівля, продажі, маркетинг, логістика) і контрольних точок у кожному з них.
2. Ризик-орієнтований менеджмент – дозволяє визначати пріоритети контролю відповідно до ступеня впливу ризику на фінансові результати.
3. Інтеграція IT-рішень (ERP, BI, CRM) – забезпечує єдине інформаційне середовище для збору, обробки та аналізу даних у реальному часі.
4. Аналітичне звітування та моніторинг – створює механізм безперервного вдосконалення системи через оцінку KPI та KRI показників.

Для забезпечення ефективності впровадження запропонованої системи внутрішнього контролю необхідно чітко визначити функціональний розподіл відповідальності між структурними підрозділами дистрибуційної компанії. У таблиці 3 узагальнено основні контрольні функції, відповідальних осіб, ключові точки контролю та показники результативності, що дозволяє забезпечити



прозорість процесів, уникнути дублювання повноважень і створити основу для побудови системи моніторингу ефективності контролю бізнес-процесів.



Рис. 1. Система внутрішнього контролю дистрибуційної компанії

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 3

Функціональний розподіл контрольних процесів у системі внутрішнього контролю дистрибуційної компанії

Бізнес-процес	Контрольні функції	Відповідальні особи	Контрольні точки	Показники ефективності (KPI)
Управління запасами	Планування, закупівля, інвентаризація	Менеджер із постачання, бухгалтер	Обсяг запасів, обіг товарів	Коефіцієнт оборотності, рівень нестач



Продажі	Контроль реалізації, дебіторської заборгованості, знижок	Комерційний директор, фінансовий аналітик	Замовлення, оплати, повернення	Рівень продажів, частка простроченої дебіторки
Маркетинг	Аналіз ROI, контроль бюджету, моніторинг ефективності кампаній	Маркетолог, фінансовий контролер	Запуск кампаній, витрати, результати	ROI, CPA, коефіцієнт конверсії
Логістика	Контроль маршрутів, транспортних витрат, сервісу постачань	Логіст, аналітик з транспорту	Доставка, затримки, повернення	Своєчасність постачань, витрати на 1 км
Аналітична підсистема (BI)	Збір даних, моніторинг KPI, підготовка звітів	Внутрішній аудитор, IT- аналітик	Щоденна аналітика, дашборди	Точність даних, швидкість звітності

Джерело: власна розробка автора

Запропонована система внутрішнього контролю має *адаптивну структуру*, яка забезпечує баланс між стратегічним управлінням, операційною ефективністю та цифровою аналітикою. Її ключовою перевагою є *інтеграція контролю з інформаційними системами*, що мінімізує людський фактор, прискорює обробку даних і підвищує точність управлінських рішень. Такий підхід є оптимальним для сучасних дистрибуційних компаній, які функціонують в умовах високої конкуренції та динамічного попиту.

Розроблена система внутрішнього контролю має не лише теоретичну, а й прикладну цінність, оскільки її впровадження безпосередньо впливає на підвищення ефективності управління дистрибуційною компанією. Інтеграція контрольних процедур у всі ключові бізнес-процеси – від закупівель і продажів до маркетингу та логістики – створює умови для зменшення операційних ризиків і фінансових втрат, що виникають через помилки, шахрайство або неефективне використання ресурсів. Завдяки ризик-орієнтованому підходу та аналітичним інструментам система дозволяє своєчасно ідентифікувати відхилення, запобігати втратам запасів, контролювати дебіторську заборгованість і мінімізувати вплив зовнішніх коливань ринку.



Крім того, впровадження автоматизованого контролю через ERP, BI та CRM-рішення сприяє підвищенню точності управлінських рішень і прозорості діяльності дистрибуційної компанії. Консолідація даних у єдиному інформаційному просторі забезпечує аналітичну підтримку для оптимізації витрат, підвищення оборотності запасів і формування більш ефективної політики продажів. У результаті підприємство отримує не лише стабільні показники фінансової стійкості, але й зростання конкурентоспроможності завдяки підвищенню рівня інтегрованого управління бізнес-процесами [16, с. 3141].

Висновки. Отже, внутрішній контроль бізнес-процесів дистрибуційної компанії є стратегічним механізмом управління, що забезпечує ефективність, прозорість і стійкість його діяльності. Він поєднує контрольні, аналітичні та управлінські функції, створюючи єдину систему взаємодії стратегічного й операційного рівнів управління.

Найрезультативнішою є інтегрована модель внутрішнього контролю, заснована на поєднанні процесного, ризик-орієнтованого та цифрового підходів. Застосування методологій COSO, ERM, BPM і ERP формує гнучку систему моніторингу, що підвищує ефективність управління запасами, продажами, маркетингом і логістикою та знижує операційні ризики.

Умови цифровізації зумовлюють перехід до аналітичної моделі контролю, яка об'єднує всі етапи бізнес-процесів. Використання технологій ERP, BI і CRM створює адаптивне середовище моніторингу, покращує якість управлінських рішень і зміцнює конкурентоспроможність дистрибуційної компанії в динамічному ринковому середовищі.

Список використаних джерел

1. Атамас О. П., Шулаєва С. С., Пушкова О. В. Удосконалення організації внутрішнього контролю на виробничому підприємстві: новітні теоретичні постулати. *Цифрова економіка та економічна безпека: науково-практичний журнал. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки*



та інновацій, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка. 2024. №5 (14). С. 186–190. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-29>

2. Бойко Р. В., Чік М. Ю. Внутрішній контроль операційної діяльності на підприємствах будівельної галузі. Бухгалтерський облік і аудит. - 2015 р. - № 10. – С. 35-42.

3. Винницький Т. І. Основні підходи до організації внутрішнього контролю бізнес процесів у дистрибуційних компаніях. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матер. IX Міжнар. науково-практичної конф. Ч. 2. Харків: ДБТУ, 2025. С. 550–553

4. Кріль А., Чубай В. Методичні підходи до формування системи внутрішнього контролю підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №1 (52). С. 241–247. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-33>

5. Масленніков Є. І., Попенко О. О. Внутрішній аудит бізнес-процесів як базовий інструмент розвитку підприємства та системи управління. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. №23 (3 (58)). С. 44–56. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).330105](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).330105)

6. Міняйло В., Мисюк В., Левченко, Ю. Організаційні та методичні аспекти контролю фінансової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-43>

7. Мулик Я. Методичні та організаційні підходи до системи внутрішнього контролю на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 17–18. С. 28–38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.17-18.28>

8. Приказюк Н., Мендрик Д. Модель управління ризиками COSO: еволюція та трансформація. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-63>

9. Прокопенко О. В., Богачов Д. І. Організаційно-економічні підходи до внутрішнього контролю на промисловому підприємстві. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8311620>



10. Прокопенко О. В., Богачов Д. І. Організаційно-економічні підходи до внутрішнього контролю на промисловому підприємстві. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8311620>
11. Шалімова Н. С., Козаченко Я. В. Трансформація підходів до впровадження внутрішнього аудиту в сучасних бізнес-структурах: надання впевненості, комплаєнс, форензік. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. Вип. 12 (45). С. 307–318
12. Alshaiti H. Influences of Internal Control on Enterprise Performance: Does an Information System Make a Difference? *Journal of Risk and Financial Management*. 2023. №16 (12). DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16120518>
13. Frank N. K. O., Manpreet K., Nissar A. R. Evaluating the impact of internal control systems on organizational effectiveness. *LBS Journal of Management & Research*. 2023. №21 (1). Pp. 135–154. DOI: <https://doi.org/10.1108/LBSJMR-11-2022-0078>
14. Liu Q. Research on the optimization of internal controls in listed companies-a case study of company A. *Journal of Applied Economics and Policy Studies*. 2024. №5. Pp. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.54254/2977-5701/5/2024032>
15. Mbilla E., Jorgensen A., & Martin L. The impact of information flow in internal control systems. *International Journal of Risk Management*. 2020. №5 (2). Pp. 85–98. DOI: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.9020245>
16. Taguinod J. R. Strengthening Financial Performance: The Role of Internal Control Systems in Micro and Small Enterprises. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*. 2025. №9 (02). Pp. 3138–3142. DOI: <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.9020245>
17. Wang C., Wang D., Deng X., & Wang S. Research on the Impact of Enterprise Digital Transformation on Internal Control. *Sustainability*. 2023. №15 (10). DOI: <https://doi.org/10.3390/su15108392>