

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-134>

УДК 657.6:658.7

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДИСТРИБУЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ: МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

INTERNAL CONTROL OF BUSINESS PROCESSES IN A DISTRIBUTION COMPANY: METHODOLOGICAL ASPECTS

Винницький Тарас Іванович

аспірант,

Львівський торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5591-4194>**Vynnytskyi Taras**

Lviv University of Trade and Economics

У статті досліджено методику внутрішнього контролю бізнес-процесів дистрибуційної компанії в умовах цифровізації та підвищених вимог до прозорості управління. Проаналізовано сутність та класифікацію основних бізнес-процесів (управління запасами, продажі, маркетинг, логістика) і визначено ключові ризики, що супроводжують їх реалізацію. Проведено узагальнення сучасних методик і моделей внутрішнього контролю, зокрема концепцій COSO, COBIT, PDCA та ризикоорієнтованого підходу, які використовуються у світовій практиці. Зроблено акцент на перевагах автоматизації контролю за допомогою інформаційних систем ERP, CRM, WMS, BI, що дозволяють підвищити точність, швидкість та аналітичну глибину контролю. Запропоновано авторську методичну модель внутрішнього контролю бізнес-процесів дистрибуційної компанії, яка інтегрує ризикоорієнтований аналіз, моніторинг KPI та цифрові інструменти контролю. Вона включає шість етапів: ідентифікацію процесів і ризиків, розробку контрольних точок, встановлення стандартів, автоматизацію контролю, постійний моніторинг і вдосконалення. Реалізація запропонованої моделі сприяє зниженню операційних ризиків, підвищенню фінансової стійкості, оптимізації запасів і логістичних витрат, а також формуванню культури прозорості та відповідальності в управлінні.

Ключові слова: внутрішній контроль, бізнес-процеси, дистрибуція, ERP-система, ризикоорієнтований підхід, COSO, PDCA, управління запасами, маркетинг, логістика.

This article explores the complex problem of developing an effective internal control methodology for a distribution company's business processes, which is significant given digitalization, supply chain complications, and increased transparency demands. The research relevance stems from the need to shift from retrospective to proactive, risk-oriented control. The purpose is to develop a methodological model for internal control considering distribution specifics and integrating modern digital technologies. The study analyzes the main business processes: inventory management (including procurement), sales and customer service, marketing, and complete logistics operations. For each, key operational, financial, and compliance risks are identified, including illiquid inventory, out-of-stock situations, procurement fraud, uncontrolled receivables, and logistical losses. Modern internal control methodologies were analyzed, examining the suitability of COSO (as a foundational control environment), COBIT (for IT governance and risks), the PDCA cycle (for continuous improvement), and the risk-oriented approach as the core philosophy. It is substantiated that manual control is ineffective in digitalization. Emphasis is placed on automating control procedures using modern information systems: ERP (for enterprise resource control), CRM (for sales process monitoring), WMS (for precise warehouse management), and BI (for real-time deviation analysis). The author's methodological model for internal control is proposed, integrating risk-oriented analysis, KPI monitoring, and digital tools. It includes six stages: 1) identifying and prioritizing processes and risks; 2) developing a control matrix; 3) establishing standards and KPIs; 4) automating controls in IT systems; 5) continuous monitoring and exception reporting; 6) regular improvement of the control system. Practical implementation contributes to reducing operational risks, enhancing financial stability, optimizing inventory levels and logistics costs, and fostering a corporate culture of transparency and accountability.

Keywords: internal control, business processes, distribution, ERP system, risk-based approach, COSO, PDCA, inventory management, marketing, logistics.

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої конкуренції, цифровізації економіки та швидкої зміни споживчих переваг ефективність діяльності дистрибуційної компанії значною мірою залежить від якості управління його бізнес-процесами. Одним із найважливіших елементів системи управління є внутрішній контроль, що забезпечує прозорість, достовірність облікових даних, своєчасне виявлення ризиків і запобігання втратам.

В умовах глобальної нестабільності, зростання вартості ресурсів та підвищення вимог до корпоративної відповідальності, роль внутрішнього контролю у дистрибуції зростає в рази. Від ефективності побудови його методики залежить не лише фінансова стабільність дистрибуційної компанії, а й довіра контрагентів, постачальників і споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволив класифікувати їх на декілька категорій. До першої категорії доцільно віднести теоретико-методичні праці з організації внутрішнього контролю, що описують систему внутрішнього контролю як сукупність організаційних, документальних та інструментальних заходів, наголошуючи на її ролі в управлінні компанією. Це дослідження таких науковців як Белік В. Д. [6], Бойко Р. В. [3], Костюк В. В. [9], Кріль А. [11], Кузьма Х. [12]. Сюди ж доцільно віднести праці про внутрішній аудит як компонент контролю, що акцентують увагу на незалежній перевірці, ролі аудиту у виявленні ризиків та забезпеченні дотримання політик компанії, таких дослідників як Ковальчук О. В. [8], Іванченко О. [7], Литвиненко І. [16].

Окремою категорією доцільно виділити дослідження Красько В. [10], Мельник Т. О. [17], Назарова К., Нежива М. [19], що фокусуються на цифровізації та ERP/BI рішеннях, які присвячено впливу інформаційних систем (ERP, WMS, CRM, BI) на якість контролю: автоматизація зменшує помилки, пришвидшує звірки, проте створює нові ризики (налаштування, доступи, інтеграція).

І до третьої категорії можна віднести практичні дослідження Огороднік Т. Д. [20], Воронко Р. М., Редченко К. І., Бурдик О. Ю. [4] для торгівлі, а саме про специфіку внутрішнього контролю саме в торгівлі (інвентаризація, комісійні операції, облік товарів), які містять корисні приклади, але часто обмежені описовістю та відсутністю строгих емпіричних тестів.

Основними невирішеними проблемами є слабе поєднання контролю з бізнес-метриками (value-oriented control), адже у багатьох

роботах контроль розглядається як «процедурна» функція; менше уваги приділено вимірюванню впливу контролю на бізнес-результати (ROI від внутрішнього контролю, вплив на обіговість запасів, прибутковість). Також наявна обмежена адаптація міжнародних моделей до локального контексту. COSO широко рекомендований, але вітчизняні дослідження рідко пропонують адаптовані механізми впровадження для малого/середнього бізнесу в Україні (ресурсні обмеження, нестабільність ринку, наслідки війни).

Метою дослідження є обґрунтування методики внутрішнього контролю основних бізнес-процесів дистрибуційної компанії (управління запасами, продажі, маркетинг, логістика), дослідження сучасних підходів і розробка власної моделі ефективного контролю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-процес – це послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для споживача та досягнення цілей компанії. У дистрибуційній компанії бізнес-процеси охоплюють увесь шлях товару – від моменту закупівлі до реалізації кінцевому споживачу.

Залежно від ролі у діяльності компанії, бізнес-процеси поділяються на:

- основні (ключові) – безпосередньо створюють дохід і споживчу цінність (закупівля, продаж, обслуговування клієнтів);
- допоміжні – забезпечують ефективність основних процесів (логістика, бухгалтерія, кадри, IT-підтримка);
- управлінські (підтримуючі) – спрямовані на планування, контроль і розвиток бізнесу (стратегічне управління, маркетинг, аналіз, внутрішній аудит).

Усі процеси у дистрибуційній компанії тісно пов'язані між собою. Закупівлі формують складські залишки, складські операції забезпечують продаж, а реалізація генерує дані для фінансового обліку. Маркетинг впливає на планування закупівель, а кадрова політика – на якість обслуговування клієнтів, рис. 1.

Для ефективного управління взаємозв'язками доцільно використовувати процесний підхід і інформаційні системи (ERP, CRM, BI), які інтегрують усі етапи діяльності дистрибуційної компанії.

Бізнес-процеси дистрибуційної компанії – це взаємопов'язана система операцій, що забезпечує рух товарів, фінансів та інформації. Їх раціональна організація дозволяє досягти стабільного прибутку, мінімізувати

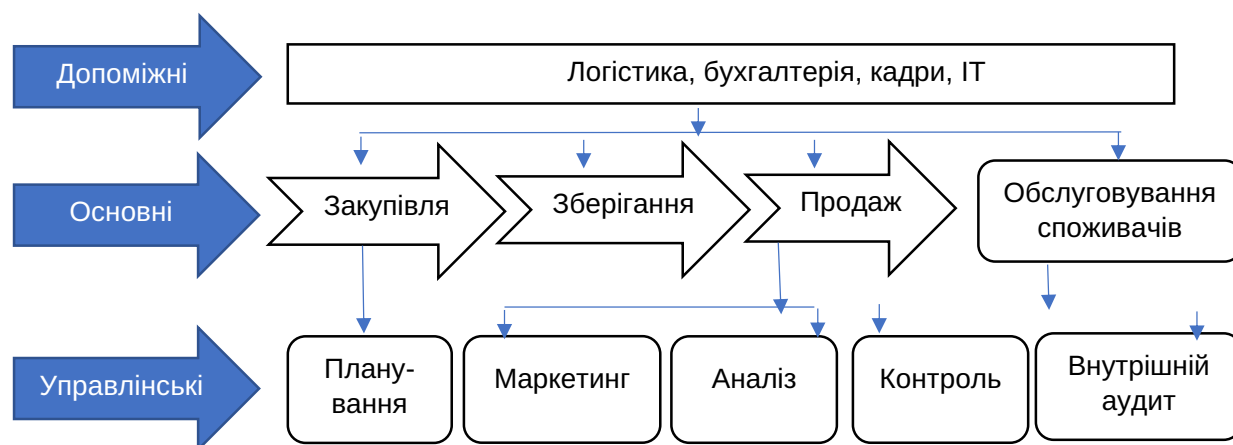


Рис. 1. Взаємоз'язок бізнес-процесів дистрибуційної компанії

Джерело: сформовано автором на основі [15]

ризиків й забезпечити гнучкість реагування на зміни ринку.

Системний опис бізнес-процесів дає змогу: визначити «вузькі місця» і дублювання функцій; підвищити контроль і прозорість операцій; оптимізувати витрати й ресурси; створити базу для автоматизації та внутрішнього аудиту; забезпечити стандартизацію дій персоналу; підвищити задоволення клієнтів [21].

Таким чином, опис бізнес-процесів є базою для побудови методики внутрішнього контролю і формування ефективної системи управління дистрибуційною компанією. Опис бізнес-процесів є першочерговим етапом удосконалення системи управління та контролю, що відкриває шлях до цифровізації і сталого розвитку дистрибуційної компанії.

Внутрішній контроль – це процес, спрямований на забезпечення досягнення підприєм-

ством своїх цілей у сферах ефективності операцій, достовірності звітності та дотримання законодавства. Його методика визначає послідовність дій, інструментів і процедур, що застосовуються для перевірки законності та доцільності господарських операцій [25].

Згідно з міжнародними стандартами (COSO, INTOSAI), внутрішній контроль включає п'ять компонентів, рис. 2.

У сфері дистрибуції ці компоненти набувають особливої ваги через високу динамічність обороту товарів і численність операцій.

Бізнес-процеси дистрибуційної компанії охоплюють сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення вартості для споживача. Основними є: закупівля товарів і взаємодія з постачальниками; зберігання, транспортування та облік товарних запасів; продаж і обслуговування клієнтів; управління

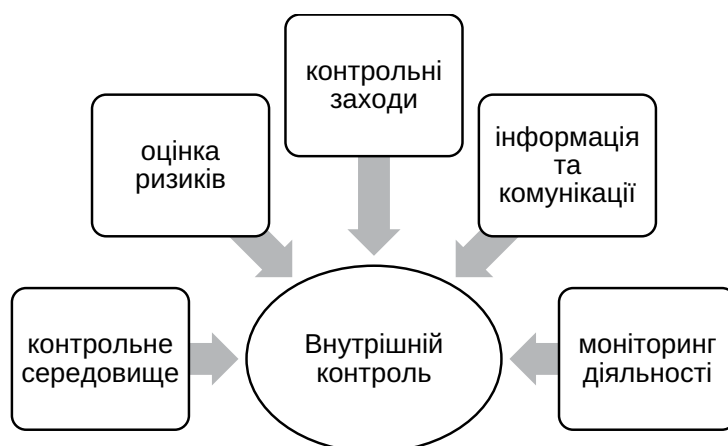


Рис. 2. Основні компоненти внутрішнього контролю за міжнародними стандартами (COSO, INTOSAI)

Джерело: сформовано автором на основі [24]

фінансовими розрахунками; маркетинг і аналітика попиту.

Кожен із цих процесів містить потенційні ризики: нестачі, пересортиця, несанкціоновані списання, помилки в документації, шахрайство, порушення договірної дисципліни. Тому побудова методики контролю має ґрунтуватися на ризикоорієнтованому підході [22].

Методика внутрішнього контролю у дистрибуційній компанії складається з кількох послідовних етапів:

1. Ідентифікація бізнес-процесів і ризиків передбачає проведення аналізу організаційної структури дистрибуційної компанії, визначення основних процесів, їх виконавців, ідентифікацію інформаційних потоків та ризиків. Для цього доцільно створити карту бізнес-процесів із зазначенням контрольних точок, де за основи можна використати взаємозв'язок бізнес-процесів, наведений на рис. 1.

2. Визначення контрольних процедур, що здійснюється на відповідно до основних найбільш властивих ризиків. Тут формуються конкретні процедури контролю, а саме: перевірка первинних документів, інвентаризація, контроль залишків, тестування операцій, автоматизований моніторинг у системі обліку.

3. Впровадження інформаційних систем контролю, зокрема використання ERP, CRM і спеціалізованих модулів внутрішнього аудиту забезпечує автоматичну перевірку даних, попередження дублювання документів, формування звітів і контроль доступу до інформації.

4. Моніторинг і оцінка результативності передбачають, що результати контролю підлягають оцінюванню на основі KPI, як то: рівень втрат у товарообігу; частка помилок у документах; своєчасність звітності; дотримання бюджетних лімітів тощо.

5. Коригування та вдосконалення здійснюється за підсумками аналізу результатів контролю шляхом оновлення процедур, удосконалення регламентів і навчання персоналу.

Для того аби розробити оптимальну методику внутрішнього контролю основних бізнес-процесів дистрибуційної компанії необхідно визначити контрольні точки виникнення певних ризиків та ключові контрольні процедури за кожним з них відповідно рис. 1.

1. Бізнес-процес закупівлі товарів є стартовим етапом діяльності дистрибуційної компанії. Його завдання – забезпечити дистрибуційну компанію якісною продукцією у потрібних обсягах і за найкращих умов.

Основні етапи даного процесу:

- аналіз потреби в товарі (за результатами продажів, сезонності, маркетингових прогнозів);

- вибір постачальників, укладання договорів;

- оформлення замовлення, погодження умов поставки;

- приймання товару (кількісне та якісне);

- оприбуткування товарів на склад, реєстрація первинних документів.

Дозволяють визначити критичні точки, що потребують контролю, а саме:

- звіряння кількості товарів із накладними;

- перевірка сертифікатів якості;

- аналітика цінових умов постачання.

1.1. Підпроцесом бізнес-процесу закупівлі товарів виступає управління запасами. Внутрішній контроль у процесі управління запасами спрямований на забезпечення оптимального рівня товарних запасів, запобігання надлишкам і дефіциту.

Ключові контрольні процедури тут:

- перевірка відповідності замовлень прогнозу продажів;

- контроль за дотриманням норм запасів;

- інвентаризація складських залишків;

- аналіз руху товарів за системою FIFO/FEFO;

- оцінка втрат від псування, прострочення, пересортування.

Інструменти контролю: WMS-системи, автоматизовані звіти ERP, ABC/XYZ-аналіз, інтегровані дашборди.

2. Після приймання товарів формується процес складського зберігання. Його мета – забезпечити збереження, раціональне розміщення та своєчасну підготовку товарів до реалізації. Ключові дії тут націлені на:

- приймання товарів на склад (з присвоєнням облікового коду, штрих-коду, партії);

- розміщення згідно з принципами ABC/XYZ-аналізу;

- ведення обліку залишків у системі ERP;

- контроль термінів придатності, якості, кількості;

- інвентаризація, переоцінка, списання пошкодженого товару.

Сучасні компанії впроваджують WMS-системи (Warehouse Management System), які автоматизують розміщення, облік і рух товарів у реальному часі.

3. Контроль бізнес-процесу продажів має на меті забезпечення достовірності виручки,

правильності розрахунків і дотримання касової дисципліни через такі контрольні заходи як:

- звірка даних чеків і накладних із фактичним відвантаженням;
- контроль системи знижок, бонусів і дисконтів;
- перевірка розрахунків із клієнтами;
- аналітика продажів за регіонами, клієнтами, товарами.

Основними ризиками тут виступають: маніпуляції із цінами, недостовірний облік повернень, дублювання операцій, несанкціоновані продажі.

Таким чином, превентивними прийомами можна вважати: контроль обсягу продажів на одного працівника, тестування внутрішніх звітів, аудит баз даних CRM.

3.1. Процес маркетингу є менш формалізованим, проте контроль тут відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності рекламних кампаній та управління асортиментом.

Основні контрольні дії:

- перевірка обґрунтованості маркетингових витрат;
- аналіз ефективності каналів просування (ROI, CPL, CAC);
- контроль відповідності цінової політики ринковим тенденціям;
- моніторинг результатів акцій і знижок.

Методи контролю: KPI-моніторинг, порівняльний аналіз, A/B-тестування, аудит маркетингового бюджету.

3.2. Виходячи з того, що маркетингова діяльність дистрибуційної компанії спрямована на вивчення попиту, поведінки споживачів та формування конкурентних переваг – аналіз виступає тут важливою складовою управління і включає наступні основні елементи:

- аналіз продажів і ринку;
- ціноутворення;
- формування асортиментної політики;
- розроблення рекламних кампаній;
- управління програмами лояльності.

Результати маркетингу впливають на планування закупівель, ціни продажу й обсяги запасів.

Окремо необхідно проаналізувати й контрольні точки властиві допоміжним бізнес-процесам дистрибуційної компанії. Контроль логістичних процесів охоплює управління транспортом, доставкою, обробкою замовлень та витратами на перевезення. Контрольні процедури тут передбачають:

- перевірка маршрутизації поставок і оптимізації перевезень;
- контроль термінів і якості доставки;

- облік витрат на транспортування;
- аналіз завантаженості транспортних засобів.

Основними інструментами, що використовуються є: GPS-моніторинг, TMS (Transport Management System), контроль документообігу (товарно-транспортні накладні, акти приймання).

Процес фінансового обліку та розрахунків здійснюється на усіх етапах основних бізнес-процесів, виступає у якості фінансового потоку та дозволяє реалізувати облік доходів, витрат і формування фінансових результатів. Основні елементи:

- реєстрація платежів від клієнтів;
- контроль дебіторської та кредиторської заборгованості;
- нарахування податків, ПДВ, відображення у бухгалтерському обліку;
- формування управлінської та фінансової звітності.

Цей процес потребує жорсткого внутрішнього контролю для забезпечення достовірності облікових даних і попередження фінансових порушень.

Процес управління персоналом суттєво впливає на ефективність дистрибуційної компанії, що залежить від компетентності персоналу. Сюди відносять: добір і навчання працівників; мотивацію і оцінку результативності; контроль дотримання трудової дисципліни та внутрішні комунікації. даний процес підтримує корпоративну культуру, орієнтовану на якість обслуговування клієнта.

Враховуючи вищезазначене, пропонується комплексна методична модель внутрішнього контролю, що базується на інтеграції ризико-орієнтованого підходу з елементами COSO та PDCA. Основна мета даної моделі полягає в тому, щоб створити інтегровану систему внутрішнього контролю бізнес-процесів, яка забезпечує:

- ефективне управління запасами, продажами, маркетингом і логістикою;
- мінімізацію ризиків втрат, шахрайства та неефективних операцій;
- своєчасну аналітику для управлінських рішень.

В останні роки внутрішній контроль активно трансформується під впливом цифровізації. Найбільш поширеними є такі методологічні підходи:

1. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) – модель, що визначає 5 компонентів: контрольне середовище, оцінка ризиків, контрольні заходи, інформація та комунікація, моніто-

ринг. Вона застосовується як база для побудови системи внутрішнього контролю на підприємствах різних галузей.

2. COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) – це методологія управління інформаційними процесами, що допомагає інтегрувати IT-системи в структуру контролю бізнес-процесів.

3. Risk-Based Internal Control (ризикоорієнтований підхід) передбачає фокусування контрольних зусиль на найбільш критичних ризиках, що дозволяє ефективно використовувати ресурси контролю.

4. Методика PDCA (Plan–Do–Check–Act) забезпечує постійне вдосконалення процесів контролю шляхом циклічного аналізу, перевірки та корекції управлінських дій.

5. Інтеграція контролю в ERP-системи, зокрема SAP, Oracle, Microsoft Dynamics дозволяють автоматизувати контрольні процедури, проводити аналітику, генерувати попередження про відхилення [23].

Принципова схема побудови моделі передбачає, що контроль інтегрується в сам процес управління – тобто не перевіряє постфактум, а супроводжує кожну дію у реальному часі (концепція «контроль через процес»).

Структура методичної моделі внутрішнього контролю дистрибуційної компанії представлена в табл. 1

Запропонована структура методичної моделі внутрішнього контролю дистрибуційної компанії дає можливість ідентифікувати за бізнес-процесами, основних відповідальних виконавців, методи та інструменти їх оцінки та характер впливу на основні KPI дистрибуційної компанії.

В табл. 2 представлена характеристика основних бізнес-процесів дистрибуційної компанії за цілями контролю.

Інструментальна основа запропонованої методики передбачає застосування таких інструментів як ERP (BAS ERP, SAP Business One, Odoo), CRM, WMS (склад), BI (Power BI, Tableau), що є елементами інформаційних систем. Доцільно застосування таких методів аналізу в ході контролю як: ABC/XYZ-аналіз, SWOT, ризик-матриця, KPI-моніторинг, аналіз відхилень.

Використання документальних засобів дозволить аналізувати та відслідковувати регламенти процесів, акти перевірок, звіти KPI, політики безпеки даних. В результаті аналітичними індикаторами (KPI) моделі висту-

Таблиця 1

Структура методичної моделі внутрішнього контролю дистрибуційної компанії

Етап	Зміст	Інструменти / Методи	Відповідальні
1. Ідентифікація бізнес-процесів і ризиків	Визначення ключових процесів (закупівлі, зберігання, продажі, маркетинг, логістика) та потенційних ризиків.	SWOT-аналіз, процесна карта, ризик-матриця	Внутрішній аудитор, фіндиректор
2. Розробка контрольних точок	Формування етапів, на яких відбувається перевірка точності даних або відповідності політиці.	Метод «контрольної карти процесу», RACI-матриця відповідальності	Керівники відділів
3. Визначення стандартів і політик	Затвердження регламентів роботи, форм звітності, стандартів документообігу.	Положення про внутрішній контроль, процедури SOP	Керівництво
4. Автоматизація контролю	Впровадження цифрових інструментів контролю у ключові бізнес-процеси.	ERP/CRM системи (наприклад BAS ERP, Odoo, SAP), модулі контролю складських залишків, Power BI	IT-відділ, головний бухгалтер
5. Поточний моніторинг і аналітика	Безперервне відстеження показників, відхилень, ризиків.	KPI-дашборди, ABC/XYZ-аналіз запасів, аналітика продажів, BI-звіти	Фінансово-аналітична служба
6. Періодичний аудит і вдосконалення	Регулярні ревізії ефективності контролю, оновлення політик, навчання персоналу.	Внутрішній аудит, аудит процесів, система оцінки ризиків	Комісія з внутрішнього контролю

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2

Характеристика основних бізнес-процесів дистрибуційної компанії за цілями контролю

Бізнес-процес	Основна мета контролю	Методи та інструменти
Управління запасами	Забезпечити оптимальний рівень товарних залишків, уникнути надлишків і дефіциту	• ABC/XYZ-аналіз запасів • Система reorder point (точка замовлення) • Інвентаризації через ERP • Аналіз обіговості та списань
Продажі	Контроль достовірності операцій, запобігання зловживанням, відстеження прибутковості	• CRM-аналітика продажів • Контроль знижок і повернень • Верифікація рахунків • Система KPI-продажів (маржинальність, конверсія)
Маркетинг	Контроль ефективності витрат і ROI маркетингових кампаній	• ROI-аналіз кампаній • Контроль бюджету маркетингу через фінмодуль ERP • KPI: приріст клієнтів, утримання, частка ринку • Digital-аналітика (Google Analytics, BI)
Логістика	Контроль витрат, маршрутів, своєчасності доставки	• GPS/IoT-моніторинг транспорту • Аналіз собівартості логістичних операцій • Контроль договорів з перевізниками • Автоматизовані заявки на перевезення

Джерело: сформовано авторами

пають обіговість запасів, валова маржа, ROI маркетингу, % своєчасних поставок, рівень виконання плану продажів.

Очікуваними результатами впровадження комплексної методичної моделі внутрішнього контролю бізнес-процесів дистрибуційної компанії є: зниження ризику втрат товарів і ресурсів; підвищення точності даних у бухгалтерії та аналітиці; оптимізація запасів і логістичних витрат; підвищення прибутковості продажів, а також формування культури прозорості та відповідальності у дистрибуційній компанії.

Таким чином, візуалізувати логічну структуру методичної моделі внутрішнього контролю бізнес-процесів дистрибуційної компанії можна узагальнити на рис. 3, використовуючи

за основі природу бізнес-процесів дистрибуційної компанії.

Таким чином, найоптимальнішою для дистрибуційної компанії є інтегрована процесно-орієнтована методика внутрішнього контролю, що поєднує автоматизований контроль у межах ERP/CRM-системи, аналіз ризиків, KPI-моніторинг та внутрішній аудит. Вона дозволяє не лише запобігати помилкам, а й постійно вдосконалювати бізнес-процеси на основі даних.

Запропонована авторська методика забезпечує баланс між автоматизованим контролем і людським фактором, дозволяє зменшити ризики, підвищити прозорість і конкурентоспроможність дистрибуційної компанії.

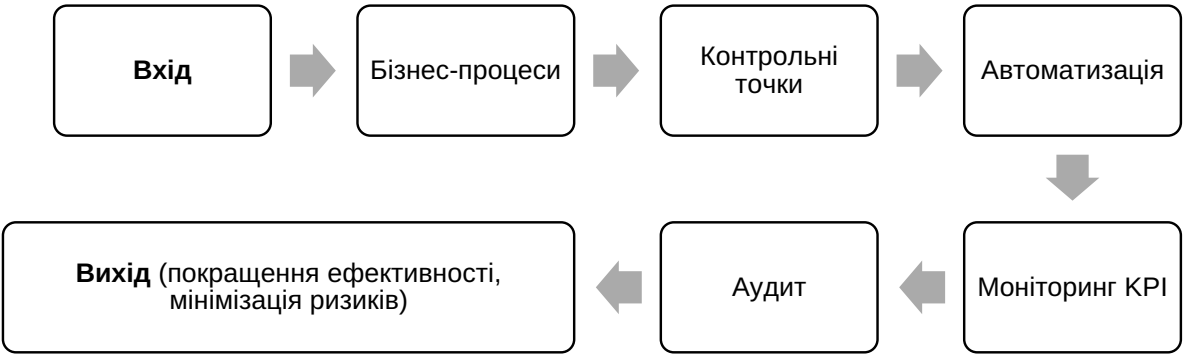


Рис. 3. Логіка побудови структури методичної моделі внутрішнього контролю бізнес-процесів дистрибуційної компанії

Джерело: сформовано автором

Висновки. Внутрішній контроль бізнес-процесів дистрибуційної компанії є ключовим інструментом забезпечення ефективності управління, достовірності даних та мінімізації ризиків. Розроблена методична модель інтегрує ризикоорієнтований підхід із сучасними концепціями COSO та PDCA, поєднуючи автоматизований контроль у межах ERP/CRM-

систем із постійним моніторингом KPI. Це дозволяє здійснювати контроль не постфактум, а в режимі реального часу, що забезпечує прозорість, підвищує прибутковість та конкурентоспроможність дистрибуційної компанії. Запропонована модель є гнучкою і придатною для адаптації до різних масштабів бізнесу та рівнів цифрової зрілості дистрибуційної компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1443?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 28.10.2025)
2. Белік В. Д. Підходи до організації системи внутрішнього контролю. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. № 3(15). С. 84–100.
3. Бойко Р. В., Чік М. Ю. Внутрішній контроль операційної діяльності на підприємствах будівельної галузі. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015 р. № 10. С. 35–42.
4. 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.
5. Державна аудиторська служба України. Методичні рекомендації щодо впровадження внутрішнього контролю на суб'єктах господарювання. Київ, 2023. 32 с.
6. Замула І. В. *Внутрішній контроль: навчальний посібник*. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.
7. Іванченко О. Система внутрішнього аудиту як складова внутрішнього контролю. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 3(43). С. 210–218.
8. Ковальчук О. В. Організація системи внутрішнього контролю на підприємстві. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2020. № 9. С. 27–34.
9. Костюк В. В. Методика оцінювання ефективності внутрішнього контролю. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2023. № 10. С. 28–35.
10. Красько В. Розвиток системи внутрішнього контролю на підприємствах у контексті цифровізації. *Молодий вчений*. 2024. № 5(129). С. 112–116.
11. Кріль А. Доцільність впровадження системи внутрішнього контролю суб'єктами малого підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 148–156.
12. Кузьма Х. Внутрішній контроль: сутність та особливості організації на підприємствах, які здійснюють комісійні операції. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. Вип. 4. С. 145–155.
13. Кузьма Х. І. Методика організації внутрішнього контролю на підприємствах торгівлі. *Фінанси, облік і аудит*. 2018. № 30. С. 134–142.
14. Левченко Н. М., Сахно Л. А. Актуальні проблеми розвитку внутрішнього аудиту в системі корпоративного управління. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 60–65.
15. Лещій Л. А. Внутрішній контроль бізнес-процесу продажу продукції. *Економіка, фінанси, право*. 2022. № 6. С. 112–119.
16. Литвиненко І. Внутрішній контроль у торгівлі як інструмент управління ризиками. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 47–53.
17. Мельник Т. О. Автоматизація контролю бізнес-процесів на торговельних підприємствах. *Економічний простір*. 2024. № 184. С. 94–100.
18. Назаренко О. Ю. Роль автоматизованих систем у підвищенні ефективності внутрішнього контролю торговельних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. 2023. № 4. С. 48–54.
19. Назарова К., Нежива М. Цифрові технології у внутрішньому аудиті. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 130–136.
20. Огороднік Т. Д. Організація внутрішнього контролю на підприємствах торгівлі. *Матеріали міжнародної конференції «Актуальні проблеми розвитку економіки»*. Київ : КНЕУ, 2021. С. 112–116.
21. Alshaiti H. Influences of Internal Control on Enterprise Performance. *Finance (MDPI)*; 2023; 16(12):518.
22. Foye A. M. (2022) Strategies for Developing and Implementing Internal Controls in Small Retail Business Owners: A Qualitative Multiple Case Study. Walden University. URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/13364>. (accessed October 28, 2025).

23. Muda I., Munte M.H.M., Sucipto T.N. (2024) Development of an Internal Control System for Customer Relationship Management (CRM) Technology to Increase Retail Business Competitiveness in the Era of Digital Disruption. *Journal of economic and business studies*; URL: <https://www.pubtexto.com/journals/journal-of-economic-and-business-studies/fulltext/development-of-an-internal-control-system-for-customer-relationship-management-crm-technology-to-increase-retail-business-competit>. (accessed October 28, 2025).

24. Rae, K., Sands, J. & Subramaniam, N. Associations among the Five Components within COSO Internal Control-Integrated Framework as the Underpinning of Quality Corporate Governance. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 2017; 11(1), 28-54.

25. Wood A., Brathwaite N. Internal Controls in the Retail Sector: A Case Study of a Leading Supermarket in Barbados. *Int. J. Arts Commerce*; 2013; 2(11):149-164.

REFERENCES:

1. Artiukh, O., & Chernyshova, L. (2022). Otsinka rezultatynosti biznes-protseviv na pidpriemstvakh rozdrubnoi torhivli: ohliad pidkhodiv [Assessment of the effectiveness of business processes in retail enterprises: an overview of approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (40). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1443>. (accessed October 28, 2025).

2. Bielik, V. D. (2021). Pidkhody do orhanizatsii systemy vnutrishnoho kontroliu [Approaches to organising an internal control system]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 3(15), pp. 84–100.

3. Boyko, R. V., Chik M. YU. (2015). Vnutrishniy kontrol' operatsiynoyi diyal'nosti na pidpriemstvakh budivel'noyi haluzi [Internal control of operational activities at construction companies]. *Bukhhalters'kyi oblik i audyt*, vol. 10, pp. 35–42.

4. Voronko, R. M., Redchenko, K. I., & Burdyk, O. Yu. (2023). Rol vnutrishnoho kontroliu v systemi upravlinnia torhovelnym pidpriemstvom [The role of internal control in the management system of a trading enterprise]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, vol. (35), pp. 11–20.

5. Derzhavna audytorska sluzhba Ukrainy. (2023). *Metodychni rekomendatsii shchodo vprovadzhennia vnutrishnoho kontroliu na subiektakh hospodariuvannia* [Methodological recommendations for implementing internal control at business entities]. Kyiv: Derzhavna audytorska sluzhba Ukrainy, 32 p. (in Ukrainian)

6. Zamula, I. V. (2021). *Vnutrishnii kontrol: navchalnyi posibnyk* [Internal control: training manual]. Kyiv: KNEU, 312 p. (in Ukrainian)

7. Ivanchenko, O. (2022). Systema vnutrishnoho audytu yak skladova vnutrishnoho kontroliu [Internal audit system as a component of internal control]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 3(43), pp. 210–218.

8. Kovalchuk, O. V. (2020). Orhanizatsiia systemy vnutrishnoho kontroliu na pidpriemstvi [Organization of internal control system at the enterprise]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, vol. (9), pp. 27–34.

9. Kostyuk, V. V. (2023). Metodyka otsiniuvannia efektyvnosti vnutrishnoho kontroliu [Methodology for assessing the effectiveness of internal control]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, vol. (10), pp. 28–35.

10. Krasko, V. (2024). Rozvytok systemy vnutrishnoho kontroliu na pidpriemstvakh u konteksti tsyfrovizatsii [Development of internal control systems at enterprises in the context of digitalisation]. *Molodyi vchenyi*, vol. 5(129), pp. 112–116.

11. Krill, A. (2024). Dotsilnist vprovadzhennia systemy vnutrishnoho kontroliu subiektamy maloho pidpriemnytstva [The feasibility of implementing an internal control system by small businesses]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (61), pp. 148–156.

12. Kuzma, Kh. (2018). Vnutrishnii kontrol: sutnist ta osoblyvosti orhanizatsii na pidpriemstvakh, yaki zdiisniuiut komisijni operatsii [Internal control: essence and features of organisation at enterprises engaged in commission operations]. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. (4), pp. 145–155.

13. Kuzma, Kh. I. (2018). Metodyka orhanizatsii vnutrishnoho kontroliu na pidpriemstvakh torhivli [Methods of organising internal control in commercial enterprises]. *Finansy, oblik i audyt*, vol. (30), pp. 134–142.

14. Levchenko, N. M., & Sakhno, L. A. (2021). Aktualni problemy rozvytku vnutrishnoho audytu v systemi korporatyvnoho upravlinnia [Current issues in the development of internal audit in the corporate governance system]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. (11), pp. 60–65.

15. Leshchii, L. A. (2022). Vnutrishnii kontrol biznes-protseviv prodazhu produktsii [Internal control of the product sales business process]. *Ekonomika, finansy, pravo*, vol. (6), pp. 112–119.

16. Lytvynenko, I. (2023). Vnutrishnii kontrol u torhivli yak instrument upravlinnia ryzykamy [Internal control in trade as a risk management tool]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. (1), pp. 47–53.

17. Melnyk, T. O. (2024). Avtomatyzatsiia kontroliu biznes-protsesiv na torhovelynykh pidpriemstvakh [Automation of business process control in commercial enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. (184), pp. 94–100.
18. Nazarenko, O. Yu. (2023). Rol avtomatyzovanykh system u pidvyshchenni efektyvnosti vnutrishnoho kontroliu torhovelynykh pidpriemstv [The role of automated systems in improving the effectiveness of internal control in trading companies]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "KPI"*, vol. (4), pp. 48–54.
19. Nazarova, K., & Nezhyva, M. (2024). Tsyfrovii tekhnolohii u vnutrishnomu audyti [Digital technologies in internal auditing]. *Biznes Inform*, vol. (2), pp. 130–136.
20. Ohorodnik, T. D. (2021). Orhanizatsiia vnutrishnoho kontroliu na pidpriemstvakh torhivli [Organisation of internal control in commercial enterprises]. *Materialy mizhnarodnoi konferentsii "Aktualni problemy rozvytku ekonomiky"* (Kyiv, October 10nd–11rd, 2021). Kyiv: KNEU, pp. 112–116. (in Ukrainian)
21. Alshaiti, H. (2023). Influences of Internal Control on Enterprise Performance. *MDPI Finance*, vol. 16(12), pp. 518–527.
22. Foye, A. M. (2022). Strategies for Developing and Implementing Internal Controls in Small Retail Business Owners: A Qualitative Multiple Case Study. Walden University. URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/13364>. (accessed October 28, 2025).
23. Muda I., Munte M.H.M., Sucipto T.N. (2024) Development of an Internal Control System for Customer Relationship Management (CRM) Technology to Increase Retail Business Competitiveness in the Era of Digital Disruption. *Journal of economic and business studies*; URL: <https://www.pubtexto.com/journals/journal-of-economic-and-business-studies/fulltext/development-of-an-internal-control-system-for-customer-relationship-management-crm-technology-to-increase-retail-business-competit>. (accessed October 28, 2025).
24. Rae, K., Sands, J. & Subramaniam, N. (2017). Associations among the Five Components within COSO Internal Control-Integrated Framework as the Underpinning of Quality Corporate Governance. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, vol. 11(1), pp. 28-54.
25. Wood, A., & Brathwaite, N. (2013). Internal Controls in the Retail Sector: A Case Study of a Leading Supermarket in Barbados. *International Journal of Arts and Commerce*, vol. 2(11), pp. 149–164.