

Ruslan Boiko
*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation
Lviv University of Trade and Economics*

Бойко Р.В.
*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування
Львівського торговельно-економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-639-3-4>

MODERN APPROACHES TO ORGANIZING INTERNAL CONTROL SYSTEMS IN DISTRIBUTION COMPANIES

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ У ДИСТРИБУЦІЙНИХ КОМПАНІЯХ

Внутрішній контроль являє собою фундаментальну складову системи менеджменту дистрибуційної організації. Його головне призначення полягає в забезпеченні реалізації як стратегічних візій, так і поточних операційних завдань компанії. Це досягається шляхом завчасного ідентифікування потенційних загроз та розробки механізмів для зниження їхнього негативного впливу. Актуальна концепція трактує цей контроль не як епізодичну ревізію чи перевірку постфактум, але як перманентний, безперервний процес. Він має бути глибоко імplementований у всі вертикалі та горизонталі управлінської структури.

Якщо розглядати його крізь призму процесного підходу, то система внутрішнього контролю стає гарантом стабільності, прогнозованості та належної керованості ключових бізнес-процесів. Контрольні процедури охоплюють увесь операційний цикл дистрибутора: вони починаються ще на етапі закупівель та формування товарних резервів, продовжуються у процесах реалізації продукції та завершуються на етапі логістичного супроводу.

Фундаментальна сутність такого контролю полягає у вирішенні п'яти ключових завдань: гарантування достовірності та вірогідності управлінської й фінансової інформації; забезпечення суворого слідування затвердженим внутрішнім політикам та регламентам; збереження та захист активів підприємства від втрат, розкрадання чи неефективного використання; підвищення загальної ефективності та продуктивності операційної діяльності; дотримання усіх застосовних норм чинного законодавства та регуляторних вимог.

Фактично, система контролю функціонує як життєво важливий механізм зворотного зв'язку. Вона надає менеджменту дані, необхідні для постійного удосконалення та оптимізації бізнес-процесів, часто спираючись на відому методологію циклу Демінга, або PDCA (Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій).

У сучасному бізнес-середовищі результативність контрольних заходів безпосередньо залежить від рівня їхньої технічної інтеграції в єдиний інформаційний простір компанії. Мова йде про корпоративні програмні комплекси, такі як ERP (планування ресурсів підприємства), CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами) та SCM (управління ланцюгами поставок). Саме ці технологічні платформи надають можливість здійснювати відстеження ключових показників діяльності (KPI) у режимі реального часу. Таким чином, із суто наглядової функції, внутрішній контроль трансформується у потужний важіль стратегічного менеджменту. Він стає інструментом, що забезпечує адаптивність та довгострокову стійкість усієї бізнес-моделі дистрибуційної компанії.

Злагоджене функціонування контрольних підсистем, що моніторять бізнес-процеси, формує виключно операційний фундамент для системи менеджменту. Проте, для забезпечення відповідності стратегічним цілям компанії (тобто, стратегічної узгодженості) та зростання рівня гнучкості й адаптивності всієї системи, критично важливим є застосування актуальних, доктринальних моделей та перевірених методологій. Саме вони формулюють концептуальні засади та методологічні принципи для архітектури (побудови) ефективної системи внутрішнього контролю. З огляду на це, виникає об'єктивна потреба в детальному аналізі провідних як науково-теоретичних, так і прикладних (практичних) підходів, що стосуються організації та імплементації контрольних функцій у специфічних умовах діяльності саме дистрибуційних компаній.

Актуальні концепції щодо побудови системи внутрішнього контролю над бізнес-процесами в сегменті дистрибуції ґрунтуються на синергії (інтеграції) трьох ключових підходів: управлінського, процесного та, що особливо важливо, ризик-орієнтованого. Пріоритетним вектором їхнього застосування є суттєве підвищення рівня транспарентності (прозорості) корпоративної діяльності. Крім того, вони покликані гарантувати операційну стабільність (надійність) та надавати дієву підтримку менеджменту в реалізації довгострокових стратегічних пріоритетів бізнесу.

До числа найбільш визнаних та активно впроваджуваних моделей, які застосовуються як у світовій, так і у вітчизняній практиці корпоративного управління, належать: інтегрована концепція внутрішнього контролю COSO (COSO Internal Control – Integrated Framework); концепція «трьох ліній захисту» (Three Lines of Defense model); модель контролю на основі

ризиків (Risk-Based Control Model); матриця контролю процесів (Process Control Matrix) [2].

Для проведення порівняльного аналізу та вибору оптимальної моделі внутрішнього контролю застосовується набір фундаментальних критеріїв оцінки. До ключових параметрів, за якими оцінюються сучасні підходи, належать:

1. Гнучкість. Цей критерій визначає здатність контрольної системи до швидкої адаптації у відповідь на неминучі організаційні зміни, реструктуризацію або трансформацію бізнес-середовища.

2. Інтегрованість. Характеризує, наскільки глибоко та органічно контрольні механізми й процедури «вбудовані» у повсякденні операційні бізнес-процеси компанії, а не існують окремо від них.

3. Вартість впровадження. Це комплексна оцінка сукупних інвестицій, необхідних для імплементації моделі, що враховує як прямі ресурсні витрати (фінансові, людські), так і необхідні часові затрати.

4. Рівень автоматизації. Цей показник оцінює ступінь залучення сучасних цифрових технологій до процесів контролю, зокрема використання корпоративних інформаційних систем (наприклад, ERP, BI-систем та ін.) для моніторингу та аналізу даних [1].

Отже, всебічний аналіз існуючих теоретичних доктрин та апробованих практичних моделей у сфері внутрішнього контролю дозволяє сформулювати ключовий висновок. Для того, щоб система контролю бізнес-процесів була справді ефективною, вона повинна базуватися на синергії трьох компонентів: методології процесного управління (BPM), послідовному застосуванні ризик-орієнтованого підходу (RBA) та глибокій інтеграції цифрових інструментів.

Отже, застосування окремих, навіть авторитетних, методик (таких як COSO, ERM, BPM) чи технологічних платформ (як ERP) є безумовно доцільним, їхнє фрагментарне або ізольоване використання не здатне вирішити всі завдання. Такий підхід не може забезпечити ані належного рівня адаптивності до змін, ані необхідної системності й повноти контрольного середовища. Ця проблема є особливо гострою для підприємств дистрибуційного сектору. Специфіка їхньої бізнес-моделі – яка характеризується високою швидкістю оборотності активів, критичною залежністю від коливань ринкової кон'юнктури та необхідністю обробки величезних масивів транзакцій – вимагає особливого рішення. Такі компанії потребують розробки та впровадження комплексної, інтегрованої моделі контролю. Ця модель повинна гармонійно поєднувати та об'єднувати в єдине ціле три ключові складові: управлінську, аналітичну та технологічну.

Література:

1. 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>.

2. Бойко Р. В., Винницький Т. І. Внутрішній контроль бізнес процесів у дистрибуційних компаніях: організаційний аспект. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17415189>.