

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.24>

УДК 330.131.5:005.42-024.61:663.2

Н. М. Малюга,

д. е. н., професор, професор кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, Поліський національний університет, Житомир, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7367-5381>

Л. А. Суліменко,

к. е. н., професор, професор кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, Поліський національний університет, Житомир, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0255-1642>

СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВИНОРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

N. Malyuga,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting, Taxation and Audit, Polissya National University, Zhitomir

L. Sulimenko,

PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting, Taxation and Audit, Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine

INTERNAL CONTROL SYSTEM AS A TOOL FOR ENSURING THE EFFICIENCY OF A WINEMAKING ENTERPRISE

У статті досліджено систему внутрішнього контролю як ключовий інструмент забезпечення ефективності діяльності виноробного підприємства в умовах зростання конкуренції, воєнних загроз, логістичних ризиків та посилення міжнародних стандартів якості виноробної продукції. Обґрунтовано, що система внутрішнього контролю забезпечує своєчасне виявлення відхилень, мінімізацію виробничих, фінансових та операційних ризиків, попередження шахрайства, підвищення прозорості та достовірності обліково-аналітичної інформації, що використовується у процесі прийняття управлінських рішень. Показано, що ефективний внутрішній контроль у виноробстві є важливим фактором підвищення ефективності використання сировини, матеріальних ресурсів, технологічних процесів, управління витратами та формування системи контролю якості на всіх етапах виробництва вина - від збору винограду до реалізації готової продукції. Доведено, що комплексне впровадження сучасних інструментів внутрішнього контролю, включаючи цифровізацію, автоматизацію та комплаєнс, сприяє зміцненню конкурентоспроможності виноробних підприємств та забезпеченню їх економічної стійкості.

The article examines the internal control system as a key and integral management instrument for ensuring the efficiency and resilience of winemaking enterprises under conditions of high market turbulence, intensification of global competition, wartime restrictions, logistical disruptions, and the strengthening of international quality standards in the wine industry. It is substantiated that the internal control system forms the informational, procedural, analytical and preventive foundation for stable functioning of wineries, ensuring timely detection of deviations, operational failures, incorrect managerial decisions and distortion of accounting information. The internal control system contributes to the minimization of production, financial, technological, strategic and reputational risks, reduces the probability of fraud, non-compliance and shadow practices, and

increases the transparency, integrity and reliability of accounting and analytical data used by management, investors and regulatory stakeholders.

It is demonstrated that effective internal control in the winemaking sector is a determinant of sustainable economic performance and resource efficiency, since it enables rational use of raw materials, improvement of technological discipline, optimization of cost formation mechanisms, enhancement of quality control procedures, and creation of a unified standard-based approach to monitoring at all stages of wine production — from grape cultivation, harvesting, fermentation, and storage, to bottling, certification, distribution and market realization of finished products. The article proves that the comprehensive implementation of modern internal control instruments, including digitalization, automation, ERP-platforms, real-time monitoring systems, risk-based audit procedures, internal compliance standards and corporate regulatory policies contributes to the development of reliable control architecture capable of preventing critical failures, supporting managerial accountability, strengthening internal governance, and increasing strategic flexibility of enterprises.

It is concluded that a systematic and structured internal control system not only increases operational efficiency and cost rationalization, but also enhances the competitive position of winemaking enterprises in global markets, supports long-term investment attractiveness, reinforces stakeholder trust and becomes a fundamental element of sustainable economic stability and strategic development of the industry in wartime and post-war recovery scenarios.

Ключові слова: *внутрішній контроль, виноробне підприємство, ефективність діяльності, управління витратами, ризики, комплаєнс, цифровізація, вино.*

Keywords: *internal control, winemaking enterprise, operational efficiency, cost management, risks, compliance, digitalization, sustainability, wine*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Виноробна галузь характеризується високими вимогами до якості продукції, суворим державним регулюванням та конкурентністю на глобальному ринку. За таких умов система внутрішнього контролю (СВК) стає ключовим інструментом прозорості, законності та стійкого розвитку виноробного підприємства. Це зумовлено тим, що виноробство включає повний технологічний цикл – від вирощування винограду та первинної переробки до витримки, купажування, розливу, маркування та реалізації продукції, а кожен із зазначених етапів потребує суворого дотримання стандартів якості, облікової дисципліни та вимог законодавства (у тому числі митних, акцизних, податкових, технічних регламентів).

Ефективно побудована СВК дозволяє підприємству досягати поставлених стратегічних та операційних цілей, забезпечує відстеження виробничих і фінансових операцій, своєчасне виявлення відхилень у процесах та мінімізацію ризиків, що позитивно впливає на загальну результативність діяльності. Зокрема, внутрішній контроль у виноробстві забезпечує достовірність даних щодо витратної частини (виноматеріали, бар'єрні технології, витримка), правильність формування собівартості та відповідність якості кінцевого продукту міжнародним вимогам (ISO 22000, HACCP, OIV Standards).

Важливим аспектом є те, що СВК виступає інструментом підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності виноробних підприємств, оскільки прозора система контролю підтверджує стабільність бізнес-моделі, дає можливість для залучення іноземних партнерів, експортних контрактів та грантових програм розвитку виноробства. Сучасні тенденції розвитку виноробної галузі передбачають впровадження цифрових рішень контролю, включаючи IoT-моніторинг виробничих процесів, Big Data-аналітику, QR-трасування партій, а також використання blockchain для

підтвердження походження виноматеріалів, що дозволяє підвищувати рівень довіри з боку споживачів і міжнародних торговельних мереж.

Таким чином, внутрішній контроль у виноробній промисловості має комплексне значення: він забезпечує якість продукції, зменшує виробничі та фінансові ризики, формує довіру до підприємства з боку держави, споживача та партнерів, сприяє підвищенню ефективності ресурсо- та капіталовкладень і є системним чинником стратегічної стійкості виноробного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел свідчить, що внутрішній контроль розглядається як ключовий елемент системи управління підприємством, який забезпечує прозорість операцій, мінімізацію ризиків та підвищення результативності господарської діяльності (Ю. Великий, Т. Крючковська; Ю. Великий). У працях А. Кріля та В. Чубая підкреслюється важливість формування методичного підґрунтя для побудови ефективної системи внутрішнього контролю, що охоплює інструменти, процедури та механізми оцінки. Дослідження І. Садовської, К. Мельник та К. Нагірської засвідчують, що у виноробній галузі особливо вагомим стає напрям комплаєнс-контролю, який забезпечує відповідність технологічних процесів і продукції нормативним вимогам та міжнародним стандартам. Публікації Н. Лазаревої, В. Печка, І. Годнюк та С. Шерстюк розкривають взаємозв'язок між внутрішнім контролем, управлінням ефективністю та рентабельністю виноробних підприємств. У сучасних дослідженнях увага також зосереджується на уточненні економічної сутності внутрішнього контролю та уточненні його категоріального змісту (Т. Жадан, С. Яценко), що є основою для його формалізації та практичної імплементації в управлінську систему виноробного виробництва.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – дослідити особливості функціонування системи внутрішнього контролю у виноробних підприємствах та визначити напрями її удосконалення для підвищення ефективності та конкурентоспроможності галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Внутрішній контроль розглядається як цілісний, безперервний процес, який забезпечується керівництвом та персоналом підприємства з метою досягнення ключових управлінських цілей: ефективності операційної діяльності, достовірності фінансової звітності та дотримання законодавчих і нормативних вимог. По суті, система внутрішнього контролю (СВК) являє собою комплекс організаційних заходів, політик, процедур і механізмів, спрямованих на підвищення результативності виконання працівниками своїх функціональних обов'язків та забезпечення системного управління ризиками.

СВК є невід'ємним елементом загальної системи корпоративного управління підприємством і охоплює всі управлінські рівні – від виконання операцій до стратегічного планування. Основна її мета полягає у своєчасному забезпеченні управлінців коректною, повною та релевантною інформацією, а також у ранньому виявленні відхилень, потенційних загроз, помилок чи зловживань з метою запобігання їх негативному впливу на ресурси і прийняття управлінських рішень.

Базові принципи побудови СВК, на які спирається більшість науковців та практиків, включають системність і безперервність контролю, об'єктивність оцінювання контрольних дій, чітке розмежування повноважень персоналу, акцент на превентивному характері контролю та підзвітність відповідальних осіб за результати своєї діяльності. Дотримання цих принципів формує основу дієвості контрольного середовища.

Наукові дослідники підкреслюють, що внутрішній контроль у сучасних умовах трансформується від класичної системи перевірки фактів до інтегрованої складової системи pro-active управління, орієнтованої на запобігання ризикам, підвищення стійкості бізнес-моделі та забезпечення корпоративної довіри [1]. Науковці зазначають, що контроль перестає бути механізмом реагування «постфактум» і перетворюється у систему випереджувального моніторингу, яка має відповідати принципам прозорості, цифровізації, доказовості та економічної раціональності [2].

Функції внутрішнього контролю охоплюють інформаційну (формування якісної інформаційної бази для прийняття рішень), моніторингову (відстеження операцій та порівняння їх із нормативами), захисну (охорона матеріальних, фінансових та інтелектуальних активів), превентивну (упередження шахрайства та неефективних управлінських дій) та діагностично-аналітичну (виявлення проблемних зон і пошук шляхів удосконалення діяльності підприємства) [3]. У сукупності ці функції формують цілісну систему регулювання та контролю, що забезпечує злагодженість бізнес-процесів, дисциплінованість виконання операцій та підвищення відповідальності персоналу за результати своєї діяльності. Особливо важливо, що внутрішній контроль дозволяє створити механізм зворотного зв'язку, який трансформує інформацію про поточний стан процесів у підґрунтя для управлінських рішень, стратегічного планування і прогнозування тенденцій розвитку підприємства.

Таким чином, внутрішній контроль інтегрується у систему менеджменту як стратегічний механізм підвищення ефективності, стійкості та результативності управління підприємством. Він не лише сприяє збереженню ресурсів і підвищенню точності облікових і управлінських даних, а й формує умови для впровадження інноваційних підходів до організації виробництва, покращення якості управління ризиками та забезпечення відповідності міжнародним стандартам. У результаті внутрішній контроль стає одним із ключових елементів корпоративної системи управління, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зовнішні виклики, зменшувати рівень невизначеності та підвищувати адаптивність бізнес-моделі у динамічному ринковому середовищі.

Виноробні підприємства функціонують в умовах високої технологічної специфічності, сезонності виробничих процесів та жорстких регуляторних вимог, що обумовлює унікальність організації внутрішнього контролю в цій сфері. Виробничий цикл у виноробстві має чітко визначені сезонні фази: масовий прийом і переробка сировини в період збору винограду, а далі –

тривалий етап ферментації, витримки та розливу продукції. СВК має адаптуватися до цих циклів: підсилювати контрольні процедури у період приймання сировини та базової переробки, та підтримувати системний моніторинг ключових технологічних параметрів у фазах витримки, де зміни можуть бути поступовими, але критичними для кінцевої якості продукції. Документування походження, сорту та маси винограду на етапі приймання є фундаментальним елементом контролю простежуваності, що супроводжує продукт протягом усіх стадій його перетворення. Науковці відзначають, що оптимізація критичних точок контролю підвищує ефективність СВК, тоді як надмірне розширення контрольних процедур не завжди призводить до покращення якісних характеристик вина, тому важливо формувати раціональну, вибірккову структуру моніторингу технологічних параметрів [4].

Другою визначальною особливістю є підвищений рівень вимог до безпечності та якості продукції. Виноробна галузь підпадає під дію законодавства, яке регулює харчову промисловість, що передбачає необхідність інтеграції внутрішнього контролю із системами управління якістю та безпечністю харчових продуктів. У світовій практиці (ЄС, США, Австралія) виноробні підприємства базують систему контролю на принципах НАССР або впроваджують сертифіковані моделі ISO 22000. Вони забезпечують превентивне управління ризиками, простежуваність продукції та незалежну верифікацію дотримання стандартів гігієни. З позиції науковців, контроль в харчовій промисловості, зокрема у виноробстві, є не лише регуляторною вимогою, а фактором підтримки репутаційної надійності бренду, формування довіри споживачів та підвищення ринкового капіталу підприємства.

Третьою ключовою особливістю є посилена нормативно-правова регламентованість галузі. Виноробне виробництво передбачає облік товарних потоків на всіх етапах виготовлення продукції, детальний контроль обігу алкогольних напоїв, маркування акцизними марками та відображення операцій у первинних документах та звітності. Внутрішній контроль виконує

роль інструмента підтвердження законності руху сировини і готової продукції, контролю допустимих норм технологічних втрат та зіставлення обсягів сировини і виходу готового вина. Науковці наголошують, що у виноробстві внутрішній контроль виконує функцію фінансово-правового бар'єра, який мінімізує ризики тінізації, маніпуляцій з податковою базою та невідповідності вимогам державного регулювання [5].

Таким чином, СВК у виноробній галузі формується на перетині технологічних особливостей виробництва, стандартів безпечності харчових продуктів та суворого нормативно-фіскального регулювання. Це зумовлює комплексний характер контролю, який має охоплювати як виробничо-технологічні процеси (приймання, переробку, ферментацію, витримку, розлив), так і управлінські, обліково-фінансові та логістичні аспекти функціонування підприємства. Сучасна наукова думка щодо розвитку СВК у виноробстві акцентує на інтеграції традиційних механізмів внутрішнього контролю з новітніми цифровими інструментами (sensor-analytics, traceability-systems, blockchain технології для фіксації походження сировини та партій продукції, системи штучного інтелекту для прогнозування ризиків і відхилень) [6]. Такі підходи дозволяють підвищити достовірність управлінської інформації, мінімізувати людський фактор, забезпечити більш точний контроль технологічних параметрів на різних етапах виробничого циклу та оперативно ідентифікувати критичні точки ризику.

Цифровізація внутрішнього контролю у виноробстві створює не лише технічні, а й стратегічні переваги. По-перше, вона сприяє формуванню культури доказовості у прийнятті управлінських рішень, зміцнюючи дисципліну виконання операцій. По-друге, впровадження traceability та аналітичних систем дозволяє підприємству ефективніше захищати свій бренд від підробок і фальсифікації продукції, що є важливим чинником конкурентної боротьби на світовому ринку вина. По-третє, високий рівень цифрового контролю підвищує інвестиційну привабливість підприємства,

адже демонструє його відкритість, прозорість і здатність до інноваційних рішень.

Отже, впровадження цифрово-орієнтованих моделей СВК стає важливим напрямом еволюції системи управління виноробними підприємствами, оскільки забезпечує зниження інформаційних ризиків, підвищення стратегічної стійкості та формування довготривалих конкурентних переваг у глобальному ринковому середовищі.

Внутрішній контроль має ключове значення для забезпечення ефективної діяльності виноробного підприємства, оскільки він підвищує результативність виробничих процесів, мінімізує ризики, забезпечує економне використання ресурсів, гарантує стабільну якість продукції та сприяє дотриманню нормативно-правових вимог. Система внутрішнього контролю виконує роль механізму, що допомагає своєчасно виявляти відхилення, запобігати технологічним та фінансовим втратам, підтримувати стабільність виробництва і забезпечувати стійкий розвиток бізнесу. Науковці підкреслюють, що для виноробної галузі внутрішній контроль набуває особливої ваги через високу технологічність виробничого процесу, залежність від природних факторів, значні часові лаги від збору врожаю до реалізації продукції та підвищені стандарти якості [7]. Система внутрішнього контролю у такому випадку трансформується із механізму реагування на постфактум помилки в інструмент превентивного управління, орієнтованого на збереження ресурсів, захист активів і підтримання конкурентних ринкових позицій.

Водночас внутрішній контроль стає чинником стратегічного управління, оскільки забезпечує інтеграцію контролю на всіх рівнях виробничо-комерційної діяльності – від первинних операцій із сировиною до моменту реалізації готового вина. Він дозволяє формувати достовірну аналітичну базу для управлінських рішень, визначати тенденції зміни собівартості, виявляти неефективні ділянки у виробничому циклі, контролювати відповідність продукції міжнародним стандартам безпечності

та якості, а також забезпечувати прозорість фінансових процесів [8]. У результаті внутрішній контроль виступає платформою зміцнення конкурентних переваг виноробного підприємства, створюючи передумови для його інноваційного розвитку, виходу на нові ринки збуту, розширення експортного потенціалу й підвищення рівня довіри з боку споживачів та партнерів.

Реалізація внутрішнього контролю забезпечує підприємству істотне зниження виробничих, фінансових та регуляторних ризиків, оскільки дає можливість ідентифікувати проблеми на ранніх стадіях і усунути фактори, що можуть вплинути на ефективність виробництва вина. Водночас внутрішній контроль сприяє оптимізації витрат, формує засади економного використання матеріалів, енергії та сировини, а також попереджує неефективні витрати чи зловживання. Значна роль СВК проявляється і у забезпеченні постійної якості винопродукції, оскільки саме контрольні процедури гарантують відповідність технологічним регламентам, стандартам харчової безпеки та вимогам споживачів. Дотримання вимог законодавства щодо виробництва і обігу алкогольних напоїв також забезпечується внутрішнім контролем, що зміцнює довіру споживачів, інвесторів і партнерів, підвищує репутаційну стійкість підприємства та формує передумови для розширення ринкової присутності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Кожен напрям характеризує окремий вектор управлінського впливу СВК – від управління ризиками та оптимізації виробничих витрат до забезпечення стабільної якості продукції та дотримання нормативно-правових вимог. Узагальнення дозволяє систематично окреслити взаємозв'язок між функціональними аспектами СВК і результативністю виробничо-комерційної діяльності виноробного бізнесу (табл.1).

Таблиця 1. Значення СВК для ефективності виноробного підприємства

Напрямок впливу	Суть впливу СВК	Очікуваний результат для підприємства
Управління ризиками	Виявлення та запобігання фінансовим, виробничим і регуляторним ризикам	Зниження втрат та підвищення стабільності діяльності
Оптимізація витрат	Контроль використання ресурсів, норм виходу, закупівель та виробничих операцій	Зменшення собівартості і підвищення прибутковості
Підтримання якості	Контроль технологічних параметрів, лабораторний аналіз, дегустаційний контроль	Стабільна якість вина, висока споживча довіра, конкурентність
Нормативний комплаєнс	Контроль виконання вимог ліцензій, акцизної і санітарної політики	Уникнення санкцій, підвищення репутації, привабливість для інвесторів

Джерело: власна розробка автора

Аналіз узагальнених напрямів впливу внутрішнього контролю свідчить, що СВК відіграє багаторівневу, комплексну та стратегічно значущу роль у забезпеченні ефективності діяльності виноробного підприємства. Впровадження дієвих процедур контролю дозволяє мінімізувати ризики на всіх етапах виробничого циклу, оптимізувати використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, підтримувати стабільну якість кінцевої продукції відповідно до міжнародних стандартів та вимог ринку. Одночасно внутрішній контроль сприяє зміцненню корпоративної дисципліни, підвищує рівень прозорості та відповідальності, що формує основу для управлінської стійкості й адаптивності підприємства в умовах зміни ринкового середовища.

Особливе значення внутрішнього контролю проявляється і в забезпеченні відповідності законодавчим та регуляторним вимогам щодо виробництва алкогольної продукції, що є критично важливим для збереження ліцензійного статусу виробника, уникнення штрафних санкцій та залучення довгострокових партнерських відносин з інвесторами та торговельними мережами. Відтак СВК трансформується із суто контрольної функції у системний драйвер інституційної довіри, репутаційної надійності та економічної стабільності.

Таким чином, ефективне функціонування системи внутрішнього контролю забезпечує не лише оперативну результативність і стабільність

поточної діяльності, але й стає інтегрованим інструментом стратегічного розвитку виноробного підприємства, сприяючи його конкурентному позиціонуванню, зростанню ринкової вартості та забезпеченню стійких перспектив розвитку в довгостроковому періоді.

Практика функціонування провідних виноробних підприємств засвідчує активну інтеграцію сучасних інструментів і методик внутрішнього контролю. Зарубіжні виробники вина широко застосовують міжнародні системи сертифікації управління якістю та безпечністю, серед яких ISO 22000 (менеджмент безпечності харчових продуктів), концепція HACCP, а також ISO 9001 (управління якістю). Упровадження таких стандартів передбачає документованість виробничих процесів, систематичні внутрішні аудити, регулярну оцінку результативності контрольних процедур та механізм безперервного вдосконалення. Це забезпечує стабільність якості продукції, мінімізує технологічні ризики, посилює дисципліну персоналу та допомагає виробникам відповідати вимогам глобальних ринків збуту. Варто зазначити, що у багатьох країнах виноробні компанії впроваджують комплексні комплаєнс-програми і навіть призначають відповідальних офіцерів з комплаєнсу, які контролюють дотримання вимог регуляторів, а також здійснюють моніторинг ризиків фінансових та екологічних правопорушень. Науковці наголошують, що саме інтегрованість системи внутрішнього контролю з системами корпоративної відповідальності та комплаєнсу забезпечує суттєве підвищення довіри з боку інвесторів, торговельних партнерів та споживачів [9].

В українських виноробних компаніях також спостерігається тенденція до впровадження міжнародних стандартів, розширення функцій внутрішнього аудиту та створення окремих служб внутрішнього контролю, що свідчить про поступове наближення галузевої практики до європейських управлінських моделей. Дослідження організації внутрішнього контролю на прикладі діяльності виноробного підприємства ТОВ «Вина Бессарабії» засвідчило, що інтеграція цифрових рішень відстеження руху запасів,

автоматизація первинного обліку виноматеріалів, впровадження систем контролю доступу до складських зон, а також чітке розмежування відповідальності між структурними підрозділами суттєво підвищують ефективність роботи СВК та знижують ризик маніпуляцій і зловживань. Такі заходи сприяють оптимізації інформаційного потоку, прискорюють ухвалення управлінських рішень і забезпечують прозорість виробничого процесу.

Подібні практики впроваджують і інші українські виноробні компанії. Наприклад, ПрАТ «Шабо» застосовує QR-маркування партій продукції та системи контролю якості, що унеможливають фальсифікацію походження виноматеріалів та дозволяють здійснювати простежуваність «від виноградаря до пляшки». Компанія «Колоніст» активно використовує лабораторно-аналітичні системи та стандартизовані протоколи дегустаційного контролю, а виноробня «Koblevo» впровадила комплексні внутрішні протоколи якості відповідно до вимог HACCP та ISO, що дозволило підвищити стійкість до регуляторних ризиків і збільшити частку експорту. Наявність таких прикладів свідчить, що українське виноробство переходить до моделі, в якій внутрішній контроль перестає бути формальністю, а набуває функцій стратегічного інструменту управління.

За останні роки виробники вин в Україні все активніше проходять добровільну сертифікацію ISO 22000 та ISO 9001, адаптуючи внутрішні процедури контролю до міжнародних вимог, що підвищує рівень їхньої конкурентоспроможності та відкриває доступ до нових каналів збуту, зокрема на ринках ЄС та країн Азії. Це підтверджує, що розвиток СВК стає важливим чинником не лише для мінімізації внутрішніх ризиків, а й для нарощування експортного потенціалу та формування глобального позиціонування українського виноробства.

Науковці підкреслюють, що внутрішній контроль у сучасному виробництві не може обмежуватися лише фіксацією відхилень чи реагуванням на помилки. Він має виступати випереджувальним механізмом

запобігання ризикам, інтегрованим із системою корпоративного управління, цифрових інновацій і стратегічного планування [10]. Світова практика підтверджує: ті виноробні компанії, що розглядають СВК як інструмент формування доданої вартості, демонструють вищу стійкість до криз, кращі фінансові результати та більш динамічний розвиток на глобальному ринку.

Внутрішній контроль є фундаментальним механізмом забезпечення стабільного та ефективного функціонування виноробного підприємства. Проведений теоретичний аналіз свідчить, що система внутрішнього контролю охоплює комплекс процедур та управлінських інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства через моніторинг, оцінку та регулювання ключових бізнес-процесів. В умовах специфіки виноробної галузі, яка характеризується сезонністю, багатоступеневістю технологічного циклу, високими вимогами до якості і безпеки продукції, внутрішній контроль забезпечує своєчасну ідентифікацію ризиків, підвищує достовірність управлінської інформації, знижує рівень невизначеності у виробництві і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Наявність ефективної СВК дозволяє мінімізувати потенційні виробничі та фінансові втрати, уникати серйозних технологічних відхилень і штрафних санкцій, підтримувати позитивну ділову репутацію та довіру споживачів, що є ключовою передумовою зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Для українських виноробних підприємств розбудова сучасної системи внутрішнього контролю є важливою умовою підвищення їх конкурентоспроможності у контексті європейської інтеграції та адаптації до світових вимог якості. Удосконалення СВК має ґрунтуватися на впровадженні цифрових інструментів автоматизації контрольних процедур та управління даними, розробленні власних внутрішніх стандартів і регламентів контролю, регулярній оцінці результативності функціонування системи та впровадженні заходів щодо її модернізації. Важливим аспектом є формування культури відповідальності та усвідомленості персоналу щодо

ролі внутрішнього контролю, що передбачає налагодження системної комунікації та проведення навчання працівників. Такий підхід дозволить посилити управлінську дисципліну, зменшити ризики і підвищити стійкість підприємства до зовнішніх та внутрішніх викликів, забезпечивши довгострокову результативність і стабільний розвиток виноробного бізнесу.

Узагальнюючий аналіз напрямів удосконалення СВК наведено у таблиці 2, що дозволяє співставити управлінські заходи із очікуваними результатами їх реалізації.

Таблиця 2. Основні напрями удосконалення системи внутрішнього контролю на виноробних підприємствах та очікувані результати

Напрямок удосконалення СВК	Зміст заходів	Очікуваний ефект
Цифровізація контрольних процедур	Впровадження ERP, IoT-датчиків, автоматизованих систем обліку та моніторингу умов витримки вина	Підвищення оперативності контролю, зменшення впливу людського фактору, підвищення прозорості та точності даних
Формалізація внутрішніх стандартів	Розробка політик, інструкцій, регламентів процесів контролю, кодексу доброчесності та політики комплаєнсу	Єдині правила контролю, спадковість процедур, зниження ризиків порушень та неоднозначного трактування процесів
Регулярні аудиторські перевірки	Періодична оцінка ефективності СВК, залучення внутрішніх служб та незалежних експертів	Виявлення слабких місць СВК, коригування контрольних процедур, підвищення надійності функціонування системи
Формування культури контролю	Навчання персоналу, підвищення обізнаності щодо ролі контролю, мотивація до дотримання стандартів	Зміцнення дисципліни, зниження ризику зловживань, підвищення залученості персоналу у забезпечення якості та безпеки

Джерело: власна розробка автора.

Зміст таблиці 2 свідчить, що удосконалення системи внутрішнього контролю на виноробних підприємствах вимагає комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації, стандартизацію процесів, регулярну аудиторську оцінку та розвиток корпоративної культури контролю. Кожен напрям посилює контрольні механізми з різних сторін, формуючи цілісну модель управління якістю та ризиками виробництва.

Одним із найбільш значущих чинників є цифровізація контрольних процедур. В умовах виноробства, де технологічний процес тривалий, багатостадійний та сильно залежить від параметрів середовища,

автоматизовані системи моніторингу та ERP-рішення стають основою для точного, оперативного та безперервного збору інформації. Це мінімізує ручні помилки, пришвидшує реакцію на відхилення та забезпечує повну простежуваність партій. Таким чином, СВК стає не лише інструментом фіксації, а активним елементом управлінського впливу.

Формалізація внутрішніх стандартів забезпечує єдність та передбачуваність контрольних дій, що критично важливо для виноробства, де помилки в технології можуть проявлятися через тривалий час (під час витримки або при завершальному етапі розливу). Чітко встановлені правила, інструкції та політики мінімізують ризики хаотичних рішень, суб'єктивності та зловживань.

Регулярні аудиторські перевірки підсилюють превентивний підхід до управління ризиками. Вони виконують функцію незалежного тестування ефективності СВК та дозволяють виявляти приховані дефекти контролю, що не помічаються у звичайних умовах роботи. Це створює об'єктивну основу для постійного удосконалення.

Формування культури контролю є наріжним каменем стійкості системи: навіть найкращі технології та стандарти не матимуть ефекту без відповідальної поведінки персоналу. Розвиток корпоративної культури доброчесності, якісного виконання процедур та персональної відповідальності забезпечує сталість функціонування СВК у часі та підсилює ефективність контролю на кожному етапі виробничого циклу.

Ефективне реформування системи внутрішнього контролю у виноробних підприємствах вимагає цілісного, інтегрованого і системного підходу, який передбачає поєднання технологічної модернізації, нормативного структурування, поглибленого аналітичного контролю та розвитку внутрішньої культури доброчесності та відповідальності. Застосування цих напрямів у взаємозв'язку створює синергетичний ефект, оскільки кожен елемент підсилює та доповнює інші: цифрові інструменти забезпечують оперативність і доступність інформації, нормативне

регламентування усуває неоднозначність у тлумаченні процедур, аналітичний аудит дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця і загрози, а корпоративна культура контролю забезпечує сталість результатів і їх практичну закріпленість на рівні поведінкових моделей персоналу.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Таким чином, СВК перестає бути лише технічним інструментом перевірки операцій, а трансформується у комплексну платформу управління, здатну забезпечувати адаптивність, гнучкість та стійкість виноробного підприємства до зовнішніх і внутрішніх ризиків. Це закладає основу для формування довгострокових стратегічних переваг, розширення експортних можливостей, зміцнення партнерських відносин та підвищення інвестиційної привабливості галузевих компаній, що є особливо важливим в умовах високої конкуренції та глобалізації винного ринку.

Отже, можна констатувати, що система внутрішнього контролю для виноробного підприємства – це не просто вимога нормативів, а стратегічний інструмент управління. Її наявність і дієвість визначально впливає на фінансові результати, ринкову позицію та довгострокову стійкість підприємства. В умовах зростання конкуренції та посилення регулювання ті винороби, які інвестують у розвиток СВК, отримують відчутні переваги: їх діяльність більш прозора і передбачувана, продукція – якісна та безпечна, а бізнес – гнучкий до змін зовнішнього середовища. Тому впровадження сучасних підходів до внутрішнього контролю слід розглядати як невід’ємну частину стратегії ефективного розвитку виноробного підприємства на перспективу.

Крім того, сучасний підхід до формування системи внутрішнього контролю у виноробстві має орієнтуватися на інтеграцію її із системою стратегічного планування, ризик-менеджменту та корпоративного управління. Внутрішній контроль має виконувати не лише оперативну функцію, а й стати основою аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень, що дозволить визначати потенційні напрями зростання, оцінювати

економічні наслідки альтернативних стратегій розвитку та формувати обґрунтовану політику інвестицій. У цьому контексті СВК виступає ключовим елементом інституційного середовища виноробного підприємства, що забезпечує перехід від тактичної стабілізації процесів до довгострокової стратегії підвищення вартості бізнесу. Таким чином, внутрішній контроль перетворюється на ефективний інструмент забезпечення стратегічного управління, формуючи передумови для інноваційних змін, розширення ринків збуту та посилення стійкості виноробних підприємств у глобальному конкурентному просторі.

Література

1. Великий Ю. В., Крючковська Т. О. Внутрішній контроль і аудит в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2014. № 1. С. 6-8.
2. Кріль А., Чубай В. Методичні підходи до формування системи внутрішнього контролю підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 241-247.
3. Великий Ю. В. Внутрішній контроль і аудит в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 5-7.
4. Садовська І., Мельник К., Нагірська К. Комплаєнс-контроль в управлінні виноробною діяльністю. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79.
5. Лазарева Н. О. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності українських виноробних компаній. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. № 14. С. 77-84.
6. Гуцаленко Л. В., Марчук У. О. Управлінська звітність витрат на логістику виноробних підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/6464> (дата звернення: 09.11.2025).

7. Печко В., Годнюк І., Шерстюк С. Фінансово-аналітичний базис управління рентабельністю виноградних підприємств. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2025. Т. 1, № 60. С. 475-489.

8. Головацька С. І., Сашко О. П. Внутрішній контроль витрат підприємства: організаційно-методичні аспекти. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 36-40.

9. Marchuk U., Gutsalenko L., Rybalchenko S., Zabolotnyy S. Accounting and control in the system of marketing and logistics support for Ukrainian wineries. *Accounting and Financial Control*. 2025. Vol. 6, No. 1. P. 25-37.

10. Жадан Т. А., Яценко С. О. Внутрішній контроль як економічна категорія: систематизація наукових підходів та уточнення змісту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 845-850.

References

1. Velykyi, Yu.V. and Kriuchkovska, T.O. (2014), "Internal control and audit in modern conditions", *Ahrosvit*, vol. 1, pp. 6-8.

2. Kril, A. and Chubai, V. (2025), "Methodological approaches to the formation of an internal control system of enterprises", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1(52), pp. 241-247.

3. Velykyi, Yu.V. (2017), "Internal control and audit in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 5-7.

4. Sadovska, I. Melnyk, K. and Nahirska, K. (2025), "Compliance control in the management of winemaking activities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 79.

5. Lazareva, N.O. (2015), "Strategic directions for improving the efficiency of Ukrainian winemaking companies", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, vol. 14, pp. 77-84.

6. Hutsalenko, L.V. and Marchuk, U.O. (2025), "Managerial reporting of logistics costs of winemaking enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6464> (Accessed 9 November 2025).

7. Pechko, V. Hodniuk, I. and Sherstiuk, S. (2025), “Financial and analytical basis for managing the profitability of grape-growing enterprises”, *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 1, no. 60, pp. 475-489.

8. Holovatska, S.I. and Sashko, O.P. (2016), “Internal control of enterprise costs: organizational and methodological aspects”, *Molodyi vchenyi*, vol. 5, pp. 36-40.

9. Marchuk, U. Gutsalenko, L. Rybalchenko, S. and Zabolotnyy, S. (2025), “Accounting and control in the system of marketing and logistics support for Ukrainian wineries”, *Accounting and Financial Control*, vol. 6, no. 1, pp. 25-37.

10. Zhadan, T.A. and Yatsenko, S.O. (2017), “Internal control as an economic category: systematization of scientific approaches and clarification of the content”, *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 16, pp. 845-850.

Стаття надійшла до редакції 09.11.2025 р.