

**Л.В. Іванченкова, канд. екон. наук, доцент**

**Одеська національна академія харчових технологій**

## **ФОРМУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКОГО КОНТРОЛЮ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ХАРЧОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*У статті розглянуто основні принципи і завдання формування підсистеми внутрішньогосподарського контролю у системі управління харчовим підприємством. Доведено, що основними причинами втрат товарно-матеріальних цінностей є: відсутність на виробництвах технічно обґрунтованих норм витрати сировини й матеріалів; списання матеріалів на виробництво по завищених нормах або заміна дорогої сировини більш дешевою без відображення в документах; невиправдано високі норми природних втрат і виробничих втрат; непридатність частини вимірювальної техніки; приймання й відпустка матеріальних цінностей і готової продукції без зважування, виміру, перерахування або без технічних випробувань їх якості; неправильне застосування кодів (в умовах механізації обліку) у первинних документах, що оформляють рух товарно-матеріальних цінностей; недосконалість пропускнуої системи; ослаблення відповідальності посадових осіб за своєчасне й правильне складання первинної документації на витрати матеріалів; незадовільний стан бухгалтерського обліку й внутрішньогосподарського контролю.*

**Ключові слова:** моніторинг, інформація, планування, аналіз, собівартість, харчові підприємства.

**Постановка проблеми.** Сучасна трансформація методів управління вимагає якісно нової організації внутрішньогосподарського контролю, де бухгалтерський контроль являє собою невід'ємну частину. Для організації внутрішньогосподарського контролю на харчовому підприємстві першорядного значення набуває розробка положення про внутрішньогосподарський контроль.

Цілеспрямована система внутрішньогосподарського фінансового контролю харчового виробничого об'єднання або підприємства вимагає координації цієї роботи з боку єдиного центру.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методичною і теоретичною основою дослідження фінансово-господарської діяльності підприємств стали наукові праці: І. Бланка, Н. Брюховецької, О. Виборової, Н. Дмитрієвої, О.Гетьман, Н. Євдокимової, Л. Лігоненко, Т. Костенко, І. Кривов'язюка, В.Раппопорта, В. Савчука, Д. Стеченка тощо. Проте у вітчизняній науці не приділено достатньої уваги питанням формування підсистеми внутрішньогосподарського контролю у системі управління харчовим підприємством, а тому вони потребують подальшої розробки та систематизації.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження особливостей формування підсистеми внутрішньогосподарського контролю у системі управління харчовим підприємством. Для цього необхідно проаналізувати принципи і завдання формування підсистеми внутрішньогосподарського контролю у системі управління харчовим підприємством; дослідити основні причини втрат товарно-матеріальних цінностей.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Необхідно сформувати й реалізовувати комплекс заходів по посиленню ролі бухгалтерського обліку і його кадрів у здійсненні контролю за збереженістю власності, дотриманням режиму економії у витраті коштів, підвищенням якості й оперативності обліку на основі широкого впровадження нових, більш точних, методів обліку виробничих витрат. Особливе значення має впорядкування первинної документації, широке впровадження її типових уніфікованих форм, підвищення відповідальності посадових осіб за дотримання порядку приймання, зберігання, витрату й списання товарно-матеріальних й інших цінностей, а також за достовірність первинних документів по обліку виробництва, продуктивності й заробітної плати.

В економічній літературі зустрічаються пропозиції про об'єднання всіх економічних служб, включаючи бухгалтерську, у єдиний структурний підрозділ підприємства. На нашу думку, у сьогоденних умовах господарювання може бути доцільним злиття бухгалтерії й фінансової служби в єдиний відділ (управління) обліку, фінансів і контролю. Це обумовлено самим тісним переплетенням вирішуваних бухгалтерами й фінансистами завдань фінансового й облікового забезпечення потреб економічного й соціального розвитку підприємства.

Зосередження в єдиній економічній службі великого конгломерату управлінських функцій (у сфері планування, праці й заробітної плати, фінансування, кредитування, бухгалтерського обліку й контролю) суперечить принципу чіткої диференціації функцій управління й

відповідальності конкретних служб за їх виконання. Ми виходимо з того, що бухгалтерський облік залишається самостійною інформаційною й контрольною підсистемою й в умовах цілісної системи управління підприємством, що вимагає чіткої диференціації функції управління, а не злиття їх. Функціонування сучасної системи управління передбачає створення інтегрованої системи обробки економічної інформації при збереженні досить автономних функціональних підсистем, кожна з яких виконує конкретну цільову функцію управління, вирішуючи свої завдання за допомогою специфічних способів. Більш того, розосередження завдань бухгалтерського обліку по різних підсистемах системи управління і ліквідація самостійного статусу бухгалтерської служби послабили б її контрольні функції.

Важко, на наш погляд, погодитися з розширювальним тлумаченням окремими авторами елементів методу бухгалтерського обліку і його контрольних функцій. Наприклад, окремі автори вважають, що відбиття планових показників на рахунках необхідно проводити на основі відповідних рахункових формул, що визначають кореспонденцію рахунків, так само як і фактичні дані про господарські операції. Ми вважаємо, що до сфери бухгалтерського обліку може бути віднесена тільки минула або поточна інформація про економічні події, що піддається точному виміру й документально підтверджена. Планові ж показники, що ґрунтуються на можливих розрахунках (прогнозах), можуть варіюватися залежно від суб'єктивних й інших факторів. До того ж жоден із загально визнаних елементів методу бухгалтерського обліку не передбачає порівняння фактичних даних із плановими безпосередньо в системному обліку.

У забезпеченні збереженості товарно-матеріальних цінностей і коштів активну роль відіграють спеціальні внутрішні осередки контролю й ревізії. На харчових підприємствах й в об'єднаннях у штат бухгалтерії доцільно ввести контрольно-ревізійні групи (бюро). За участю фахівців інших економічних і технічних служб вони повинні проводити ревізії діяльності низових виробничих й невиробничих підрозділів підприємства.

Внутрішньозаводська контрольно-ревізійна служба (бюро) повинна бути створена з найбільш кваліфікованих працівників бухгалтерії, у межах її загальної штатної чисельності. Річний (з поквартальною розбивкою) план контрольно-ревізійної роботи повинен затверджувати керівник підприємства. До участі в проведенні ревізій і тематичних перевірок слід залучати бухгалтерів матеріальних, розрахункових, виробничого секторів і фахівців інших функціональних служб підприємства. Економісти-ревізори повинні мати право раптової перевірки будь-якого місця зберігання

товарно-матеріальних цінностей і коштів.

Крім щорічних ревізій всієї фінансово-господарської діяльності непромислових господарств, що складаються на самостійних або окремих балансах, контрольно-ревізійне бюро повинен проводити періодичні тематичні перевірки: у всіх цехах - правильності обліку вироблення, нарахування заробітної плати й допомоги з тимчасової непрацездатності, виплати депонентських сум, відповідності даних обліку особового складу в цехах і відділі кадрів, ведення з торговельними підприємствами за товари, реалізовані їм у кредит; на складах й у цехах - раптові часткові або повні інвентаризації товарно-матеріальних цінностей і залишків незавершеного виробництва та ін. Таким чином, під контролем повинна знаходитись схоронність матеріальних цінностей і грошових коштів на всіх ділянках, де найбільш імовірні втрати, недостачі й порушення фінансової дисципліни. Усуненню їх сприяє оприлюднення результатів внутрішньозаводських ревізій і тематичних перевірок. По їх результатах повинні видаватися накази, у яких слід передбачати заходи й строки усунення розкритих порушень. Ці накази повинні спрямовуватися всім цехам, непромисловим господарствам і відділам управління, що допомагає попереджати в майбутньому аналогічні недоліки й порушення [1].

Значна частина операцій, пов'язаних з рухом товарно-матеріальних цінностей, використанням трудових і грошових ресурсів, формуванням собівартості продукції, відбувається безпосередньо у виробничих одиницях. У них зосереджений величезний потік первинної документації, а при їх територіальній відособленості й бухгалтерський облік. У цих умовах доцільно не рідше одного разу у два-три роки силами контрольно-ревізійного підрозділу, створеного в складі бухгалтерії виробничого об'єднання, проводити ревізію діяльності всіх виробничих одиниць незалежно від ступеня їх юридичної й господарської самостійності. Мова йде саме про комплексну ревізію їх діяльності, а не про тематичні перевірки, якими нерідко підміняється внутрішній фінансово-господарський контроль.

Підприємства повинні вести пошук найкращого варіанту організації внутрішньогосподарського контролю. Безперечно, кращим контролером за дотриманням режиму економії виступає відповідальність підрозділів за результати діяльності, що створює об'єктивні передумови для самоврядування й самоконтролю кожного структурного підрозділу підприємства.

До найбільш актуальних завдань впровадження систем контролю відноситься поширення нових методів моніторингу й контролю на низові

ланки виробництва, посилення їх матеріальної відповідальності в межах тих показників, на які вони можуть здійснити безпосередній вплив. Тому невід'ємною частиною комплексної ревізії діяльності підприємств і виробничих об'єднань є перевірка стану планування й обліку роботи структурних підрозділів: виробничих одиниць, цехів, ділянок, окремих бригад, служб і відділів. При ревізії вивчається ефективність застосовуваних на підприємстві заохочувальних систем оплати праці й преміювання з позицій найбільш повної реалізації принципу матеріальної зацікавленості підрозділу в цілому й окремих працівниках у раціональному використанні виробничих ресурсів. Одночасно перевіряється дієвість встановлених матеріальних санкцій у взаєминах між виробничими підрозділами при невиконанні взаємних зобов'язань.

При комплексній ревізії важливо встановити, чи впроваджена на підприємстві система наскрізних показників, спрямована на безумовне виконання завдань по поставках продукції, підвищенню її якості, росту продуктивності праці й економії ресурсів. На багатьох харчових підприємствах основним кількісним показником, що пронизує внутрішньовиробничий контроль зверху донизу, є: для підприємства або об'єднання в цілому - обсяг виробництва продукції з урахуванням виконання договірних зобов'язань із постачання; для випускаючих кінцеву продукцію виробничих одиниць і цехів - випуск виробів відповідно до замовлень; для виробництв і цехів з незакінченим циклом (заготівельних та ін.) - забезпечення наступних цехів і ділянок комплектним набором сировини й напівфабрикатів відповідно до замовлень [2].

Другий наскрізний показник внутрішньовиробничого контролю - підвищення якості продукції. Кінцевим виробництвам і цехам, так само як і по підприємству (об'єднанню) у цілому, слід встановлювати завдання по питомій вазі виробів різних категорій якості в загальному обсязі виробництва продукції.

Третій наскрізний показник - продуктивність праці. Цехам, ділянкам і бригадам доводяться завдання по зниженню трудомісткості продукції й робіт у нормо-годинах. Це сприяє виконанню затвердженого підприємством завдання по росту продуктивності праці, розрахованому виходячи з обсягу чистої (чистої) або товарної продукції (у порівнянних цінах) розраховуючи на одного працюючого.

Четвертий наскрізний показник - собівартість продукції. Кінцевим цехам він планується у вигляді граничного рівня витрат цеху на гривню товарної продукції. Іншим цехам, ділянкам і бригадам доводяться завдання по зниженню витрат матеріалів, заробітної плати, електроенергії й ін. При

ревізії варто з'ясувати, чи ведуться особові рахунки економії ресурсів на кожний відокремлений підрозділ чи бригаду.

Дієвість внутрішньогосподарського контролю багато в чому залежить від вибору найбільш раціонального співвідношення між елементами централізації й децентралізації при його здійсненні. Тривалий час в економічній літературі пріоритетним напрямком вважалася централізована організація бухгалтерського обліку й внутрішньогосподарського контролю в масштабі виробничого об'єднання або великого підприємства. Правомірність такого підходу викликає сумнів, оскільки надмірна централізація суперечить вимогам самостійності підрозділів в умовах сучасної мережевої організації виробництва. Тому співвідношення між елементами централізації й децентралізації повинне складатися таким чином, щоб наблизити контроль до місця здійснення господарських і фінансових операцій, розвантажити центральний апарат об'єднання від вирішення оперативних питань у сфері попереднього, поточного й наступного контролю за процесом виробництва.

Ступінь централізації внутрішньогосподарського контролю обумовлена масштабами виробництва, рівнем його спеціалізації й кооперації, територіальним розміщенням виробничих (структурних) підрозділів об'єднання й розходженнями в їх правовому статусі. Для юридично самостійних підприємств, що входять до складу виробничого об'єднання, характерний принцип повного відокремлення основних функцій управління, у тому числі внутрішньогосподарського контролю. Відмінна риса виробничих одиниць, не наділених правом юридичної особи, полягає, навпаки, у тому, що функції внутрішньогосподарського контролю не централізовані. Їх, на наш погляд, доцільно розподіляти між управлінським апаратом об'єднання й виробничих одиниць при організуючій ролі функціональних служб об'єднання в цілому [3].

Варто виділити чотири види виробничих об'єднань із властивою кожному специфікою в організації й методиці внутрішньогосподарського контролю.

До першого виду можна віднести об'єднання, що складаються з компактно розташованих, звичайно в межах одного міста, спеціалізованих територіальних виробництв, які втратили юридичну й господарську самостійність. Тут основні управлінські функції, включаючи лінійне управління цехами, централізовані в об'єднанні. На невеликий апарат управління територіальних виробництв покладені тільки диспетчерські функції. Оперативно-виробнича самостійність цехів за аналогією із цехами автономних підприємств поширюється тільки на функції оперативного

регулювання виробництва й матеріального стимулювання цехового персоналу.

У таких об'єднаннях бухгалтерський облік, як правило, централізований. Сполучною ланкою між відокремленими підрозділами й центральною бухгалтерією об'єднання виступають створені у її штаті (у секторах обліку матеріалів, виробництва й розрахунків по заробітній платі) контрольно-облікові групи із працівників, закріплених за окремими одноміськими філіями (виробництвами) і цехами. На них покладені попередній і поточний контроль за правильністю формування первинних документів і підготовка їх для подальшої обробки. Кожна філія (виробництво, цех) одержує від центральної бухгалтерії об'єднання місячну, квартальну й річну внутрішню звітність про виконання планових завдань по обмеженому колу показників: обсягу продукції, собівартості, витраті фонду заробітної плати, матеріалів й ін. Диференційовані по філіях і цехам оціночні показники служать критерієм для матеріального заохочення персоналу. Наступний контроль за роботою філій, цехів і непромислових господарств (раптові інвентаризації, тематичні перевірки й ревізії) здійснює контрольно-ревізійне бюро (сектор, група), створене в складі центральної бухгалтерії об'єднання. До участі в проведенні ревізій залучаються фахівці інших функціональних служб об'єднання [4].

В об'єднаннях першого виду, що відрізняються високим рівнем централізації управлінських функцій, програма внутрішньогосподарських ревізій діяльності виробничих підрозділів (виробництв, філій) носить обмежений характер. Вона зводиться в основному до перевірки виконання філіями (цехами) планів виробництва, завдань по зниженню собівартості продукції (у частині витрат, що залежать від цехів), росту продуктивності праці й інших показників, а також до перевірки достовірності обліку продуктивності роботи працівників, проведенню в цехах раптових інвентаризацій товарно-матеріальних цінностей і контролю їх збереженості.

В об'єднаннях другого, найпоширенішого виду виробничі одиниці, втративши права юридичної особи, зберігають значну господарську самостійність і нерідко виділяються на окремий баланс. Варто розрізнити два варіанти організаційної структури таких об'єднань. Перший характерний для більшості об'єднань обробної промисловості (зокрема - харчової), де апарат управління найбільш великого, головного підприємства стає одночасно управлінським апаратом усього об'єднання. При другому варіанті, що зустрічається в добувних галузях, формується відособлений орган управління. Загальне, що характеризує обидва варіанти

виробничих об'єднань другого виду, полягає в тому, що вони організують свою діяльність на основі поєднання централізації частини управлінських функцій з посиленням оперативно-виробничих функцій головних структурних підрозділів - виробничих одиниць.

У цих умовах різко звужена сфера фінансових операцій усередині об'єднання. Виробничі одиниці часто не мають розрахункового рахунку в банку, не ведуть прямих розрахунків з бюджетом (по платежах із прибутку або доходу) і банками. Вони не здійснюють багатьох характерних для автономних підприємств фінансових операцій у зв'язку із централізацією в об'єднанні ресурсів на фінансування капіталовкладень, коштів фонду соціального розвитку, фонду розвитку виробництва, частини коштів фонду матеріального заохочення й ін.

Разом з тим за кожною виробничою одиницею закріплюються необхідні основні й оборотні фонди. Іногородні виробничі одиниці часто укладають від імені об'єднання договори на придбання матеріальних цінностей і збут продукції, а при наявності розрахункових субрахунків безпосередньо розраховуються з постачальниками й покупцями. Тоді виписка розрахункових документів покупцям за відвантажену продукцію, акцепт платіжних вимог постачальників і розрахунки з бюджетом по податку з обігу здійснюються безпосередньо виробничими одиницями. Крім того, іногороднім виробничим одиницям в установах банків за місцем їх перебування відкриваються поточні рахунки, з яких здійснюються операції по виплаті заробітної плати й прирівняних до неї платежів, по витраті фонду матеріального заохочення, видачі коштів на невідкладні потреби й інші передбачені кошторисами господарські витрати. У цих умовах контроль значної частини платіжного обороту здійснюється децентралізовано - у виробничих одиницях.

Деякі особливості має організація внутрішньогосподарського фінансового контролю в рамках об'єднання, коли формування грошових доходів і здійснення витрат концентрується в генеральній дирекції (головному підприємстві) об'єднання й не супроводжується зарахуванням коштів на рахунки виробничих одиниць у банку або списанням коштів з їх рахунків. У цих випадках товарно-грошові відносини усередині об'єднання контролюються за допомогою належно організованої системи внутрішньогосподарських розрахунків.

Важливе значення має щомісячна взаємна вивірка розрахунків харчового виробничого об'єднання з його виробничими одиницями й непромисловими підрозділами, виділеними на окремі баланси. У об'єднаннях розрахунки між генеральною дирекцією й виробничими



одинами, так само як і розрахунки між структурними підрозділами об'єднання, повинні оформлюватися повідомленнями (авізо). Їх рух повинен контролюється центральною бухгалтерією об'єднання. Стан взаємних розрахунків має контролюватися за допомогою реєстрів відправлених і прийнятих повідомлень, відомостей аналітичного обліку цих розрахунків й їх щомісячного звірення. У зведеному балансі об'єднання вони взаємно погашаються. У такий спосіб здійснюється подвійний внутрішньогосподарський контроль із боку функціональних служб об'єднання й виробничих одиниць за рухом грошових і товарно-матеріальних цінностей як усередині об'єднання, так і за його межами.

Зустрічні перевірки узгодженості й обґрунтованості бухгалтерських записів по обліку внутрішньогосподарських розрахунків повинні стати необхідним компонентом при проведенні комплексних ревізій в об'єднанні і його структурних підрозділах. Особливо зростає роль зустрічних перевірок, коли дані первинного й бухгалтерського обліку руху виробничих запасів і готової продукції розосереджені у виробничих одиницях, а розрахункові відносини з постачальниками й покупцями централізовані в об'єднанні. У цих умовах неминуче виникає потреба під час ревізії зіставляти показники первинних документів й облікових реєстрів виробничих одиниць із даними, наявними в головному підприємстві об'єднання. Будь-яке ослаблення контролю на цій ділянці може привести до приховання фактів втрат у результаті неповного оприбуткування у виробничих одиницях коштів, отриманих з банківських рахунків об'єднання, або матеріальних цінностей, за які розрахунки здійснювалися централізовано, й інших зловживань.

Виробничі об'єднання третього виду включають підприємства, що зберегли статус юридичної особи й відособлений апарат управління. Об'єднання виступає стосовно них вищим органом господарського управління. Це обумовлено територіальною роз'єднаністю підприємств і труднощами організації централізованих розрахункових відносин з постачальниками, покупцями, банками, бюджетом. Створення таких об'єднань звичайно супроводжується конкретними заходами щодо поглиблення спеціалізації, кооперування виробництва й технічного переозброєння периферійних підприємств.

Методика комплексної ревізії діяльності юридично самостійних підприємств об'єднання мало відрізняється від застосовуваної на автономних підприємствах. Деяке звуження програми комплексної ревізії пов'язане з тим, що на головному підприємстві (генеральній дирекції) об'єднання звичайно централізується частина допоміжних і підсобних

виробництв, конструкторська служба, вивчення кон'юнктури ринку, розрахунки з бюджетом по платежах із прибутку. Централізовано контролюється також витрата частини коштів фондів економічного стимулювання, фінансових резервів й інших ресурсів об'єднання.

До четвертого виду виробничих об'єднань відносяться ті, які поєднують елементи організаційних структур всіх трьох розглянутих вище видів. Вони часто синтезують у собі функції первинної ланки управління стосовно одноміських виробничих одиниць і вищого органу стосовно периферійних підприємств, що зберегли статус юридичних осіб. Вибір варіанту організації контрольно-ревізійної роботи в такого роду об'єднаннях залежить від статусу підприємств, що увійшли до їх складу. Комплексна ревізія діяльності підприємств, що знаходяться на самостійному балансі й користуються правами юридичної особи, повинна проводитися за методикою, установлену для автономних підприємств. Програма ревізії діяльності виробничих одиниць обмежена лише колом питань, що входять до їх компетенції залежно від ступеня оперативно-виробничої й майнової самостійності [5, 6].

Гнучка система внутрішньогосподарського контролю не може будуватися за шаблоном. Вона періодично змінюється стосовно до змінного співвідношення елементів централізації й децентралізації управлінських функцій у рамках об'єднання. Так, якщо генеральна дирекція прийняла рішення надати виробничій одиниці право здійснювати від імені об'єднання постачальницькі й збутові операції, розрахунки з постачальниками й покупцями, то ці операції неминуче стають об'єктом внутрішньогосподарського контролю.

Особливого розгляду заслуговує питання про юридичний статус служби внутрішньогосподарського контролю.

Успішна боротьба з недостачами, розтратами й розкраданнями неможлива без глибокого дослідження причин і способів їх здійснення. Для юридичних наук характерний кримінологічний підхід до вивчення цих питань - під кутом зору можливості розкриття обставин, що сприяють розкраданням, і збору доказів, що викривають кожну з винних осіб, з метою правильної кваліфікації їх дій. Для економічної науки дослідження каналів розкрадань особливо важливе для розробки системи профілактичних заходів і науково обґрунтованих методик контролю за схоронністю власності.

**Висновки.** Основними причинами втрат товарно-матеріальних цінностей є: відсутність на виробництвах технічно обґрунтованих норм витрати сировини й матеріалів; списання матеріалів на виробництво по

завищених нормах або заміна дорогої сировини більш дешевою без відображення в документах; невиправдано високі норми природних втрат і виробничих втрат; непридатність частини вимірювальної техніки; приймання й відпуску матеріальних цінностей і готової продукції без зважування, виміру, перерахування або без технічних випробувань їх якості; неправильне застосування кодів (в умовах механізації обліку) у первинних документах, що оформляють рух товарно-матеріальних цінностей; недосконалість пропускнуої системи; ослаблення відповідальності посадових осіб за своєчасне й правильне складання первинної документації на витрати матеріалів; незадовільний стан бухгалтерського обліку й внутрішньогосподарського контролю.

### **Бібліографічний список.**

1. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: Навчальний посібник. – К.: Атака, 2005. – 432 с.
2. Хомин П.Я. Формування звітності в підсистемах фінансового, управлінського й податкового обліку: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – 288 с.
3. Найденко О.Є. Методика діагностики стану внутрішнього середовища підприємства. Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В. Даля. – 2005. – № 2 (84). – С. 164-165.
4. Сметанюк О.А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління: автореф. дис. канд. екон. наук; спец. 08.06.01. – Хмельницький: Хмельницьк. нац. ун-т, 2006. – 20 с.
5. Мудрак Р.П., Лагодієнко В.В., Лагодієнко Н.В. Вплив сукупних витрат на обсяги національного виробництва. Економічний часопис – XXI. – 2018. – № 172(7-8). – С. 44-50.
6. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання. – Ч.І: монографія. – Харьков: ВД „Інжек”, 2006. – 235 с.

**Иванченкова Л.В. Формирование подсистемы внутреннего контроля в системе управления пищевых предприятий.** В статье рассмотрены основные принципы и задачи формирования подсистемы внутреннего контроля в системе управления пищевым предприятием. Доказано, что основными причинами потерь товарно-материальных ценностей являются: отсутствие на производствах технически обоснованных норм расхода сырья и материалов; списание материалов на производство по завышенным нормам или замена дорогого сырья более

дешевым без отражения в документах, неоправданно высокие нормы естественной убыли и производственных потерь; негодность части измерительной техники; прием и отпуск материальных ценностей и готовой продукции без взвешивания, измерения, пересчета или без технических испытаний их качества; неправильное применение кодов (в условиях механизации учета) в первичных документах, оформляющих движение товарно-материальных ценностей; несовершенство пропускной системы; ослабление ответственности должностных лиц за своевременное и правильное составление первичной документации на расходы материалов; неудовлетворительное состояние бухгалтерского учета и внутреннего контроля.

**Ключевые слова:** мониторинг, информация, планирование, анализ, себестоимость, пищевые предприятия.

**Ivanchenkova L.V. Formation of the internal control subsystem in the management system of food enterprises.** The article deals with the basic principles and tasks of the formation of the subsystem of internal control in the management system of the food business. It is proved that the main causes of losses of commodity-material values are: absence of technically substantiated norms of consumption of raw materials and materials on production; write-off of materials for production under overpriced norms or replacement of expensive raw materials cheaper without displaying in documents; unjustified high rates of natural losses and industrial losses; unsuitability of a part of the measuring equipment; acceptance and vacation of material values and finished goods without weighing, measuring, transfer or without technical tests of their quality; incorrect application of codes (in the conditions of mechanization of accounting) in the primary documents, drawing out the movement of commodity-material values; imperfection of the throughput system; weakening of the responsibility of officials for timely and correct compilation of the initial documentation on materials expenses; unsatisfactory state of accounting and internal control.

**Keywords:** monitoring, information, planning, analysis, cost, food enterprises.

*Стаття надійшла до редакції: 14.01.2019 р.*