

10. How bad are China's economic woes? URL: <https://www.bbc.com/news/business-52754782>.  
11. Policy responses to the COVID-19 crisis. URL: <http://oe.cd/covid19tablesocial>.  
12. Puckett B., Hao S. China Provides Return-to-Work Guidance for Employers Dealing With End of Spring Festival Holidays and Ongoing Coronavirus Epidemic. URL: <https://ogletree.com/insights/china-provides-return-to-work-guidance-for-employers-dealing-with-end-of-spring-festival-holidays-and-ongoing-coronavirus-epidemic/>.

УДК 657.6  
ГРНТИ 06.35.31

*Kashperska A.I.*  
*PhD in Economics, Associate Professor*  
*of the Department Finance and Accounting,*  
*Kharkiv State University of Food Technology and Trade*

## METHODICAL BASIS OF MODELING OF INTERNAL CONTROL SYSTEM OF RESTAURANT ENTERPRISES

*Кашперська Анастасія Іванівна*  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*кафедри фінансів та обліку,*  
*Харківський державний університет харчування та торгівлі*

## МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

*Кашперская Анастасия Ивановна*  
*кандидат экономических наук, доцент*  
*кафедры финансов и учета,*  
*Харьковский государственный университет питания и торговли*

## МЕТОДИЧЕСКИЙ БАЗИС МОДЕЛИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

**Summary.** The article developed the organizational and methodological provisions of the internal control of restaurant enterprises in order to optimize the information base and support the work of the relevant service. The methodological bases of internal control were optimized in view of the industry-specific features, which made it possible to bring the system of internal control to a new organizational level using the developed methodological tools as a key element of qualitative changes. The reorientation of the internal control system to innovative technological tools and methodological basis is substantiated, which allowed modernizing the model of the internal control system of restaurant business enterprises. The model of internal control of the basic processes of the restaurant business enterprises is offered, which includes: delivery, manufacture, realization and service that will promote simplification of process of control of execution and will increase its economic efficiency. It is emphasized that the organization of internal control requires special attention to the documentation of both the current control process and the preparation of a report on its results. A package of working documents of the internal controller has been developed, the use of which will help to improve the information and analytical support of the subjects of internal control and the main initiator of its implementation - the owner of the enterprise.

**Анотація.** В статті здійснено розвиток організаційно-методичних положень внутрішнього контролю підприємств ресторанного господарства з метою оптимізації інформаційної бази та підтримки роботи відповідної служби. Здійснено оптимізацію методичних засад внутрішнього контролю з огляду на галузеві особливості, що дозволило вивести на новий організаційний рівень систему внутрішнього контролю з використанням розвинутого методологічного інструментарію як ключового елементу якісних змін. Обґрунтовано переорієнтацію системи внутрішнього контролю на методичний базис, що дозволили модернізувати модель внутрішнього контролю підприємств ресторанного господарства. Розроблено модель внутрішнього контролю основних процесів підприємств ресторанного господарства, до складу яких входить: постачання, виробництва, реалізації та обслуговування, що сприятиме спрощенню процесу контролю виконання та підвищить його економічну ефективність. Наголошено, що при організації внутрішнього контролю особливої уваги потребує документальне забезпечення як поточного контрольного процесу, так і складання звіту за його підсумками. Розроблено пакет робочих документів внутрішнього контролера, використання яких сприятиме покращенню інформаційно-аналітичного забезпечення суб'єктів внутрішнього контролю та основного ініціатора його здійснення – власника підприємства.

**Аннотация.** В статье осуществлено развитие организационно-методических положений внутреннего контроля предприятий ресторанного хозяйства с целью оптимизации информационной базы и поддержки работы соответствующей службы. Осуществлена оптимизация методических основ внутреннего контроля с учетом отраслевых особенностей, что позволило вывести на новый организационный уровень систему внутреннего контроля с использованием развитого методологического инструментария как ключевого элемента качественных изменений. Обоснована переориентация системы внутреннего контроля на методический базис, что дало возможность модернизировать модель внутреннего контроля предприятий ресторанного хозяйства. Разработана модель внутреннего контроля основных процессов предприятий ресторанного хозяйства, в состав которых входит: поставка, производство, реализация и обслуживание, что будет способствовать упрощению процесса контроля выполнения, и повысит его экономическую эффективность. Отмечено, что при организации внутреннего контроля особенного внимания требует документальное обеспечение как текущего контрольного процесса, так и составления отчета по его итогам. Разработан пакет рабочих документов внутреннего контролера, использование которых будет способствовать улучшению информационно-аналитического обеспечения субъектов внутреннего контроля и основного инициатора его осуществления – владельца предприятия.

*Key words: internal control, restaurant enterprises, control methods, internal control model, working documents, internal control report, inventory.*

*Ключові слова: внутрішній контроль, підприємства ресторанного господарства, методика контролю, модель внутрішнього контролю, робочі документи, звіт внутрішнього контролю, інвентаризація.*

*Ключевые слова: внутренний контроль, предприятия ресторанного хозяйства, методика контроля, модель внутреннего контроля, рабочие документы, отчет внутреннего контроля, инвентаризация.*

**Постановка проблеми.** Трансформаційні зрушення в економіці та збільшення обсягів виробництва викликають необхідність удосконалення методичних засад контролю, застосування нових способів його здійснення. Стрімкий розвиток технологічного забезпечення, підвищення професійної компетентності контролерів потребують розробки конкретних заходів щодо удосконалення методики контролю, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та якості реалізованої продукції і наданих послуг, досягнення конкурентоспроможності на українському ринку.

При розробці методичних засад внутрішнього контролю підприємств сфери ресторанного господарства потрібно врахувати організаційну структуру, розмір підприємства та галузеві особливості діяльності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблемам розвитку методичних засад внутрішнього контролю діяльності підприємств та визначенню шляхів їх удосконалення присвячені праці провідних вчених-науковців, зокрема, В. Д. Белік, І. А. Белобжецький, М. І. Бондар, Б. І. Валуев, Н. Г. Виговська, М. Д. Корінько, Р. О. Костирко, П. О. Куцик, Ю. П. Майданевич, В. Ф. Максимова, М. В. Мельник, К. О. Назарова, Л. В. Нападівська, Н. А. Остап'юк, В. П. Пантелєєв, А. А. Пилипенко, В. О. Шевчук та інших. В той же час, зважаючи на специфічність галузі ресторанного господарства, окремі аспекти налагодження діяльності системи внутрішнього контролю залишаються актуальними і потребують розвитку методичних засад та внесення пропозицій щодо їх подальшого удосконалення.

**Мета.** Наукове дослідження присвячено обґрунтуванню й розвитку методичних засад та моделюванню системи внутрішнього контролю

підприємств з урахуванням особливостей галузі ресторанного господарства.

**Виклад матеріалу.** Здійснення внутрішнього контролю передбачає створення ідеальної моделі та коригування поведінки підконтрольного об'єкта з метою її практичної реалізації через чітко налагоджені зворотні зв'язки. При цьому навіть ідеально побудована система контролю на підприємстві не може повністю гарантувати відсутність відхилень, помилок і неефективності у роботі, однак повинна допомагати їх своєчасно виявляти, сприяючи підвищенню результативності роботи [1].

Відсутність комплексного підходу до методичного забезпечення внутрішнього контролю процесу виробництва продукції унеможливає достовірне встановлення якості, конкурентоспроможності та рентабельності продукції. Сучасні умови господарювання вимагають створення підприємств, які здатні забезпечити належні умови конкурентного середовища та підтримувати своє виробництво. Методичне забезпечення внутрішнього контролю передбачає безпосереднє проведення перевірки правильності відображення операцій з виробництва продукції на рахунках бухгалтерського обліку, облікових регістрах та фінансовій звітності за допомогою органолептичних, розрахунково-аналітичних та документальних методичних прийомів, а також складання робочих і підсумкових документів контролера [2].

Володіння специфікою і особливостями діяльності підприємств сфери ресторанного господарства у поєднанні з методами контролю дозволить найбільш ефективно здійснювати внутрішній контроль і, відповідно, впливати на досягнення мети – найбільш повного задоволення потреб власника, а населення – в харчуванні.

Система внутрішнього контролю включає комплекс різноманітних взаємопов'язаних методик та процедур, які розробляються та затверджуються власником підприємства та здійснюються (за наявності) службою внутрішнього контролю.

Обрання методів та прийомів контролю безпосередньо пов'язане з професійною кваліфікацією та досвідом роботи внутрішніх контролерів, запланованими обсягом та терміном перевірки, процедурами контролю.

Методи контролю – це сукупність прийомів за допомогою яких оцінюється стан об'єкта, що підлягає внутрішньому контролю. У процесі проведення внутрішньогосподарського контролю використовують загальнонаукові та специфічні методи дослідження. До специфічних відносять методи фактичного, документального контролю, розрахунково-аналітичні, методи узагальнення та реалізації результатів контролю [3].

Методикою контролю називають сукупність методів контролю. Методика – це сукупність правил здійснення конкретного дослідження, набір інструментів, предметів, що використовуються за конкретних обставин [4].

Методика контролю може змінюватись залежно від впливу різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність суб'єкта господарювання. Кожне підприємство самостійно визначає перелік ознак за якими буде проводитись внутрішній контроль, проте, відповідно до мети, завдання у всіх є однаковим і полягає у збереженні майна, підвищенні ефективності роботи та зміцненні фінансового стану підприємства.

Розробка методичного забезпечення системи внутрішнього контролю на підприємствах ресторанного господарства сприятиме посиленню ефективності контрольних заходів.

Контрольні заходи (заходи контролю) – це політика і процедури та допомагають власнику підприємства у виявленні та запобіганні існуючих ризиків. Вони представляють собою конкретні методи, правила, прийоми, аналітичні процедури, розроблені службою внутрішнього контролю і узгоджені власником підприємства. Застосування засобів контролю сприяє досягненню достовірності, повноти та точності господарських операцій. Склад засобів внутрішнього контролю залежить від розміру, обсягу, призначення, сфери та особливостей діяльності підприємства, стану її контрольної середи.

Згідно глосарію термінів до Міжнародних стандартів аудиту та МСА 315 «Ідентифікація та

оцінювання ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища», термін «заходи контролю» стосується кожного окремого аспекту одного чи кількох компонентів системи внутрішнього контролю. При розробці та впровадженні заходів контролю управлінський персонал може здійснювати судження щодо характеру й обсягу заходів контролю, які він обирає для впровадження, а також щодо характеру й обсягу ризиків, які він приймає. Певні заходи контролю можуть залежати від існування відповідних політик вищого рівня, встановлених управлінським персоналом або тими, кого наділено найвищими повноваженнями» [5].

Розроблений комплекс заходів щодо удосконалення методичного забезпечення внутрішнього контролю сприяє відображенню достовірної інформації про процес виробництва у первинних документах, облікових регістрах та звітності, а також виготовленню якісної та безпечної продукції [2].

Володіння особливостями діяльності та застосування методів внутрішнього контролю, вибір яких обґрунтований специфікою підприємств ресторанного господарства, сприятиме підвищенню результативності внутрішнього контролю і, як наслідок, прийняттю зважених управлінських рішень.

Важливу роль в процесі здійснення внутрішнього контролю якості продукції та витрат на її забезпечення також відіграє бухгалтерський облік, оскільки він фіксує дані за попередні та звітні періоди з метою виявлення відхилень та виникнення причин таких відхилень [6].

Крім того, під час розробки методики внутрішнього контролю треба пам'ятати про необхідність забезпечення якості та безпеки харчової продукції, що виробляється підприємствами ресторанного господарства. Процес забезпечення якості продукції як єдиний об'єкт управління складається із взаємопов'язаних етапів і операцій, адже одна неякісно виконана операція в технологічному процесі може звести нанівець попередні якісно виконані прийоми, що в підсумку унеможливить одержання продукції запланованої якості. Необхідно чітко дотримуватись технологічних норм, ретельно контролювати якість виконання як основних, так і допоміжних технологічних операцій [7].

Тому підприємствам варто приділити увагу технологічному та виробничому контролю (рис. 1).



Рис. 1. Внутрішній контроль якості та безпеки продукції підприємств ресторанного господарства

Так, технологічний контроль полягає у контролі якості сировини та харчових продуктів, що надходять на підприємство ресторанного господарства. Контролер спостерігає за прийманням продуктів, перевіряє всю супровідну документацію на відповідність якості даним документів та нормативів. У разі виявлення неправильного оформлення, пакування, несвоєчасного повернення запасів з неналежною якістю, недотримання санітарних норм контролер має скласти відповідні позови.

Операційний контроль здійснюється за допомогою органолептичної оцінки, перевірки технологічних карт, фізико-хімічної перевірки. Здійснення операційного контролю надасть можливість отримати точні показники, що мають значення в оцінці якості страв, сприятиме вчасному виявленню порушень, своєчасному їх усуненню та запобіганню реалізації неякісної продукції споживачу.

Приймальний контроль якості продукції залежить від типу підприємства ресторанного господарства і його можуть здійснювати: бракеражна комісія, органи державного нагляду, інспекції. Завдання внутрішніх контролерів полягає у своєчасному виявленні неякісної продукції, а також наданні інформації щодо виявлених порушень відповідним органам.

В свою чергу, при здійсненні контролю виробництва продукції доцільно передбачати послідовний постійний контроль технологій виробництва та якості напівфабрикатів і готової продукції (готових страв та напоїв), умов зберігання, реалізації та утилізації її залишків і відходів.

Крім того, неабияке значення для забезпечення якості готової продукції має контроль організації медичних оглядів, професійної гігієнічної підготовки та атестації працівників підприємства, діяльність яких пов'язана з виробництвом, зберіганням, транспортуванням і реалізацією харчових продуктів та напоїв.

Внутрішній контроль, здійснюваний на всіх етапах господарської діяльності підприємств ресторанного господарства, в різні періоди часу, умовно поділяється на попередній, поточний (повсякденний) і наступний.

В сучасних умовах господарювання з метою успішного функціонування підприємства, підвищення рівня рентабельності, збереження та збагачення його активів необхідний налагоджений механізм управління, найважливішим елементом якого є повсякденний внутрішній контроль. На підприємствах з великим оборотом запасів постає питання регулювання та внутрішнього контролю операцій для забезпечення їх раціонального та ефективного використання. Незалежно від виду внутрішнього контролю, який застосовується на підприємстві, першочерговим завданням при його формуванні є визначення процедур контролю (або засобів контролю) [8].

Застосування всіх видів контролю в сукупності сприятиме підвищенню систематичності та дієвості внутрішнього контролю.

Здійснюючи внутрішній контроль на підприємствах ресторанного господарства, в залежності від процесу життєдіяльності, доцільно застосовувати різні методи контролю, а саме:

І. В процесі постачання: документальна перевірка; нормативно-правова перевірка; арифметична перевірка; взаємна перевірка;

спостереження; зустрічна перевірка; опитування; тестування; інвентаризація; лабораторний аналіз; органолептична оцінка; огляд; аналітична оцінка здійснених господарських і фінансових операцій.

II. В процесі виробництва: документальна перевірка; нормативно-правова перевірка; арифметична перевірка; взаємна перевірка; спостереження; огляд; опитування; тестування; обстеження на місці; інвентаризація; лабораторний аналіз; експертна оцінка; отримання письмових пояснень; аналітична оцінка здійснених господарських і фінансових операцій; контрольний запуск сировини у виробництво; відновлення натурально-кількісного обліку.

III. В процесі реалізації: документальна перевірка; огляд; арифметична перевірка; взаємна перевірка; спостереження; зустрічна перевірка; опитування; тестування; органолептична оцінка; експертна оцінка; лабораторний аналіз якості готової продукції; аналітична оцінка здійснених господарських і фінансових операцій.

IV. В процесі обслуговування: спостереження; опитування; тестування; документальна перевірка; зустрічна перевірка; арифметична перевірка; аналітична оцінка здійснених господарських і фінансових операцій.

Виділені методи внутрішнього контролю для кожного процесу діяльності підприємств ресторанного господарства обумовлені їх специфікою та особливостями.

Для вивчення процесів діяльності підприємства співробітники служби внутрішнього контролю повинні не тільки розуміти мету процесу, а й виявляти причини та передбачувати можливі місця виникнення ризиків.

Деякі методи внутрішнього контролю використовуються під час перевірки всіх процесів

діяльності. В той же час, окремі методи є специфічними для певного процесу. Так, контрольний запуск сировини у виробництво притаманний лише перевірці процесу виробництва. Обстеження на місці можуть підлягати склад, кухня, виробниче обладнання, готова продукція. Лабораторний аналіз може використовуватись для перевірки якості сировини, що використовується при виробництві страв згідно рецептури.

Крім того, під час проведення внутрішнього контролю на досліджуваних підприємствах доцільно застосовувати різноманітні методи, які є сукупністю фінансових, економічних, організаційних, оперативно-технічних і фактичних способів та прийомів з перевірки доходів, витрат та фінансових результатів підприємства [9].

В системі внутрішнього контролю застосовують такі методи збору інформації як спостереження, тестування та опитування. Ці методи можуть використовуватись на всіх етапах контролю для виявлення можливих помилок та порушень як при перевірці процесу постачання, так і при перевірці процесу обслуговування споживачів. Так, наприклад, тестування дотримання умов зберігання сировини, харчових продуктів, напівфабрикатів та напоїв може представлено в табл. 1.

Розроблений робочий документ призначений для отримання необхідної інформації в частині загальних питань дотримання умов зберігання сировини, харчових продуктів та напоїв на підприємстві. За умови виявлення порушень, внутрішній контролер має скоригувати свої дії таким чином, щоб, за необхідності, провести службове розслідування та виявити винну особу, а також розробити заходи для попередження таких порушень у майбутньому.

Таблиця 1

**Робочий документ «Оцінка дотримання умов зберігання сировини, харчових продуктів, напівфабрикатів та напоїв»**

№ з/п	Зміст питання	Варіант відповіді			Примітки
		Так	Ні	Інформація відсутня	
1	2	3	4	5	6
1	Чи є в наявності документація, що підтверджує якість отриманої сировини та харчових продуктів?				
2	Чи виконуються вимоги інструкції з приймання сировини та харчових продуктів на склад?				
3	Чи здійснюється повернення неякісної сировини та харчових продуктів?				
4	Чи здійснюється вимірювання температури при надходженні охолоджених або заморожених продуктів?				
5	Як здійснюється контроль якості й безпеки продуктів?				
6	Чи заповнюються картки оцінки якості?				
7	Чи передбачені та здійснені заходи у разі недотримання необхідних параметрів якості сировини?				
8	Чи виконує матеріально відповідальна особа рекомендації щодо усунення порушень якості харчових продуктів?				
9	Чи заповнюється картка контролю температури в холодильних камерах?				

10	Чи було виконано корегувальні дії у разі неотримання температури зберігання продуктів та напоїв?				
11	Чи було прийнято заходи при виявленні порушень зберігання в холодильних камерах?				
12	Чи дотримуються правила товарного сусідства при зберіганні сировини, харчових продуктів, напівфабрикатів?				
13	Чи правильно розміщені харчові продукти, що не потребують зберігання у холодильних камерах?				
14	Чи дотримано режим зберігання кожного виду сировини, харчових продуктів, напівфабрикатів та напоїв?				
15	Чи є в наявності маркери часу виготовлення і закінчення терміну використання напівфабрикатів?				
16	Чи працює система вентиляції у приміщеннях, де зберігаються продукти харчування?				
17	Чи є випадки зберігання сировини, харчових продуктів, напівфабрикатів та напоїв поза межами харчового блоку?				
18	Чи є порушення щодо строків зберігання напівфабрикатів?				
19	Чи дотримано терміни зберігання швидкопсувних продуктів?				
20	Чи дотримано правила утилізації зіпсованої сировини, харчових продуктів та напівфабрикатів?				
21	Чи дотримано санітарно-гігієнічні вимоги до приміщень, де зберігаються сировина, продукти, напівфабрикати, напої?				

Для більш повного здійснення внутрішнього контролю підприємства ресторанного господарства мають використовувати методи документального контролю. Так, під час перевірки процесу постачання доцільно перевірити наявність, правильність оформлення та достовірність первинних документів, що підтверджують факт

здійснення господарських операцій, а саме: угоди, податкової, прибуткової, товарно-транспортної накладної, довіреності, платіжних документів тощо. Виявлені під час перевірки розбіжності, помилки, неточності та порушення законодавства доцільно відобразити у відповідному робочому документі (табл. 2).

Таблиця 2

**Робочий документ «Перевірка документального оформлення розрахунків з постачальниками»**

№ з/п	Види порушень, виявлених в документах	Найменування документа, за яким виявлено порушення	Дата складання	№ документа
1	2	3	4	5
1	Не вказане місце підписання угоди	Угода з постачальником		
2	Не вказаний термін дії угоди	Угода з постачальником		
3	Є необумовлені виправлення вартості послуг з транспортування	Товарно-транспортна накладна		
4	Відсутній підпис одержувача сировини	Прибуткова накладна		
5	Відсутність банківської виписки, що підтверджує погашення заборгованості	-		
6	Неправильно оформлена довіреність, виписана на експедитора	Довіреність		
7	Неправильно розраховано ПДВ	Податкова накладна		
8	Відсутні документи, що підтверджують якість отриманих харчових продуктів	-		
9	Дата вказана у прибутковій накладній не відповідає даті, вказаній у видатковій накладній постачальника	Прибуткова накладна, видаткова накладна		
10	Дата оплати вартості сировини не співпадає з датою отримання оплати постачальником	Банківська виписка з рахунку та з рахунку постачальника		
11	При придбанні харчових продуктів у населення немає підтверджуючого документа про оплату	-		
12	Неправильно визначена первісна вартість відвантаженої сировини	Угода, прибуткова й податкова накладна		

На підставі аналізу виявлених порушень та визначення слабких місць підприємства, внутрішній контролер може надати рекомендації для підвищення ефективності системи та процесів організації документального оформлення процесу постачання. Аналогічні робочі документи використовують для перевірки документального оформлення внутрішнього переміщення сировини, харчових продуктів та напоїв, реалізації страв та напоїв, а також надання додаткових платних послуг відвідувачам.

Особливе місце серед методів фактичного внутрішнього контролю належить інвентаризації. Метод інвентаризації використовується для перевірки наявності сировини на складах, у цехах та холодильних камерах, барі, а також порівняння даних бухгалтерського обліку з фактичною наявністю.

Інвентаризація на підприємствах ресторанного господарства відрізняється від інвентаризацій на підприємствах інших галузей, тому доцільно виділити певні її особливості:

- терміни проведення інвентаризації можуть відрізнятися в залежності від об'єкта перевірки (наприклад, перевірку залишків бару доцільно здійснювати щодня, залишків продуктів на складі – щотижня, перевірка посуду – щомісяця тощо);

- доцільно обрати оптимальний час для здійснення інвентаризації з метою виключення «змішування» отриманих сировини, харчових продуктів та напоїв та тих, що вже було враховано;

- існує можливість виникнення помилок при обранні одиниць вимірювання (упаковки, штуки тощо);

- у випадку, якщо на підприємстві велика кількість продукції реалізується на винос або через доставку, особливу увагу необхідно приділити калькуляції та розрахунку собівартості (з метою правильного списання упаковки);

- існує проблема обліку заготовок для страв та напівфабрикатів (особливо тих, що використовуються водночас і на кухні, і в барі);

- можливість шахрайства під час підготовки продуктів до обробки;

- нестачі або надлишки у результаті неправильної обробки сировини;

- псування сировини під час приготування страв та напоїв;

- неправильне оприбуткування сировини, харчових продуктів та напоїв (наприклад, відображення одного й того самого продукту під різними позиціями з несуттєвою зміною назви);

- відсутність калькуляційних карток на фірмові страви та інші страви та напої, яких немає в збірнику рецептур;

- частування відвідувачів за рахунок закладу;

- недотримання норм рецептури під час прикрашання страв (може призвести як до надлишків, так і до нестачі);

- за відсутності необхідної сировини на складі, порушення норм закладки інгредієнтів;

- проведення пересортиці там, де це неприпустимо.

Урахування вищезазначених особливостей сприятиме правильній організації її проведення і дозволить підвищити ефективність використання цього методу фактичного контролю.

За умови наявності на підприємстві ресторанного господарства служби внутрішнього контролю, доцільно включати внутрішнього контролера до складу інвентаризаційної комісії. В той же час, внутрішнім контролерам доцільно періодично проводити і позапланову інвентаризацію. Це сприятиме отриманню більш повної, достовірної та точної інформації щодо фактичної наявності запасів, умов їх зберігання та якості.

Під час підготовки до інвентаризації внутрішні контролери мають виконати підготовчі операції, обрати вид інвентаризації в залежності від мети перевірки, обрати членів інвентаризаційної комісії, обрати способи проведення інвентаризації.

Процес проведення інвентаризації можна поділити на декілька етапів: підготовка до перевірки, безпосередньо сам процес перевірки та підведення підсумків перевірки (рис 2).

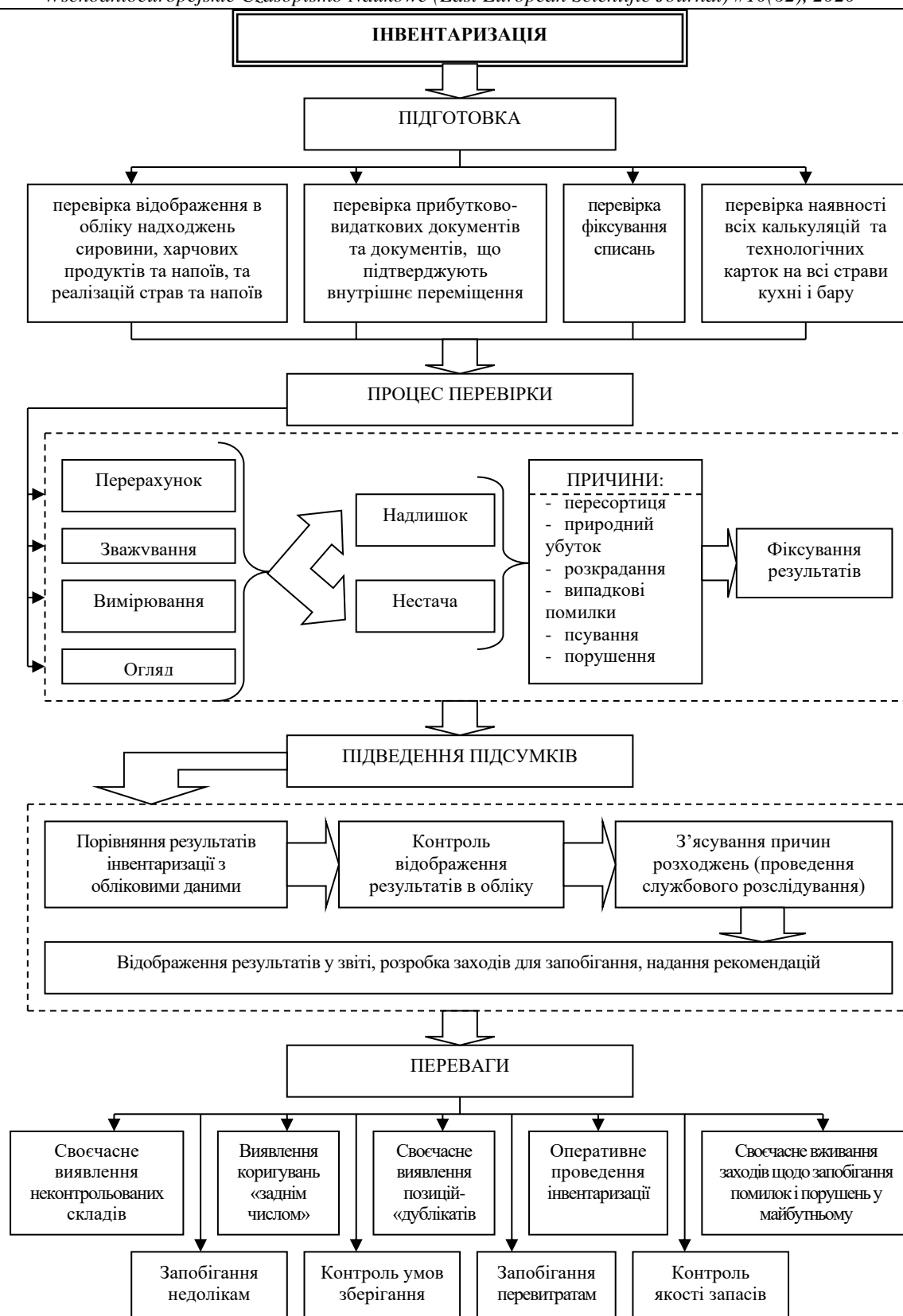


Рис. 2. Інвентаризація як метод внутрішнього контролю підприємств ресторанного господарства

Інвентаризація як метод внутрішнього контролю фактичної наявності сировини, харчових продуктів, напоїв та напівфабрикатів, а особливо позапланова, раптова та вибіркова, має ряд переваг та сприятиме вчасному виявленню попередженню

виникнення помилок, розкрадань, порушень та шахрайств.

Після закінчення проведення інвентаризації внутрішніми контролерами, її результати доцільно відобразити у спеціальному робочому документі (табл. 3).



**Робочий документ «Результати проведення інвентаризації»**

№ з/п	Найменування запасу	Кількість за даними обліку	Фактична кількість	Причини виявлених відхилень	Винна особа
I. Сировина					
...	...	...	...	...	...
II. Харчові продукти					
...	...	...	...	...	...
III. Напої					
...	...	...	...	...	...
IV. Напівфабрикати					
...	...	...	...	...	...

Робочий документ за підсумками інвентаризації може бути складений окремо для складу, цехів, виробництва (кухні). А також окремо для кухні та бару на розсуд внутрішніх контролерів.

У посиленні дієвості й ефективності контрольних процедур визначне місце посідає тісна співпраця з працівниками бухгалтерської служби підприємства, які, у свою чергу, повинні виконувати контрольні функції з метою виявлення та запобігання виникненню порушень, недоліків та помилок. Проте, надмірна завантаженість, недостатня компетентність в питаннях методів та форм здійснення контролю, призводить до негативних наслідків у вигляді зловживань з боку матеріально відповідальних осіб своїми посадовими обов'язками (як у власних інтересах, так і в інтересах третіх осіб, але всупереч інтересам підприємства).

Отже, з метою запобігання виникненню інформаційної асиметрії, доцільно налагодити зв'язок та взаємодію між структурними підрозділами підприємства. Вважаємо за необхідне методичку проведення внутрішнього контролю відобразити в Методичних рекомендаціях для служби внутрішнього контролю та включити окремі організаційні моделі внутрішнього контролю, тобто за кожним розділом діяльності підприємства (наприклад, процеси – постачання-виробництво-реалізація-обслуговування, фінансово-розрахункові операції, розрахунки з оплати праці, витрати-доходи-фінансові результати).

Розроблену модель внутрішнього контролю основних процесів підприємств ресторанного господарства представлено на рис. 3.

Запропонована модель внутрішнього контролю основних процесів діяльності підприємств ресторанного господарства враховує наступні моменти:

- виділення суб'єктів та об'єктів контролю і їх взаємозв'язок;
- розподіл об'єктів контролю за основними процесами;
- перелік основних видів робіт, перерахованих в плані та програмі внутрішнього контролю;
- розподіл методів контролю та їх залежність із процесами діяльності підприємства.

Застосування моделювання контролю дасть змогу наочно відтворити характеристику об'єктів контролю та поглиблено їх вивчити, визначитися з контролюючими суб'єктами, індивідуалізовано визначити перелік контрольних функцій, спростити їх виконання і тим самим підвищити економічну ефективність контролю [10].

За результатами проведеної перевірки та на підставі даних робочих документів працівниками служби внутрішнього контролю проводиться обробка отриманої інформації та, із застосуванням аналітичних методів контролю, обчислюються показники, будуються графіки та діаграми, за допомогою яких стає можливим здійснення порівняння та оцінки одержаних результатів.

Документальним підтвердженням проведеної контрольної роботи працівниками, на яких покладені функції внутрішнього контролю, є звіти про її виконання. Узагальнення таких звітів повинно покладатися на керівника служби внутрішнього контролю. Це сприятиме координації діяльності усіх ланок системи внутрішнього контролю та підвищенню відповідальності виконавців [11].

Спочатку доцільним є складання попереднього звіту. Після перевірки та обговорення з керівником складається Звіт про результати внутрішнього контролю або Звіт за результатами проведеної перевірки. Кожен керівник служби внутрішнього контролю приймає самостійне рішення про те, як структурувати звіт, які питання доцільно розкрити, які матеріали в нього включати, як оформлювати результати перевірок. На нашу думку, у Звіті доцільно висвітлити наступні питання:

- об'єкт перевірки;
- вид перевірки (планова, раптова, тематична, вибіркова тощо);
- мета та завдання перевірки;
- методи перевірки;
- перелік нормативних документів (зовнішніх та внутрішніх), якими керувались внутрішні контролери під час виконання контрольних дій;
- дата/період здійснення перевірки та період, що перевіряється;
- склад робочої групи;
- перелік перевічених документів;
- дата, перелік та можливі причини порушень з посиланням на нормативні акти, рекомендації та пропозиції (заходи) щодо їх усунення;

- висновок за результатами перевірки.

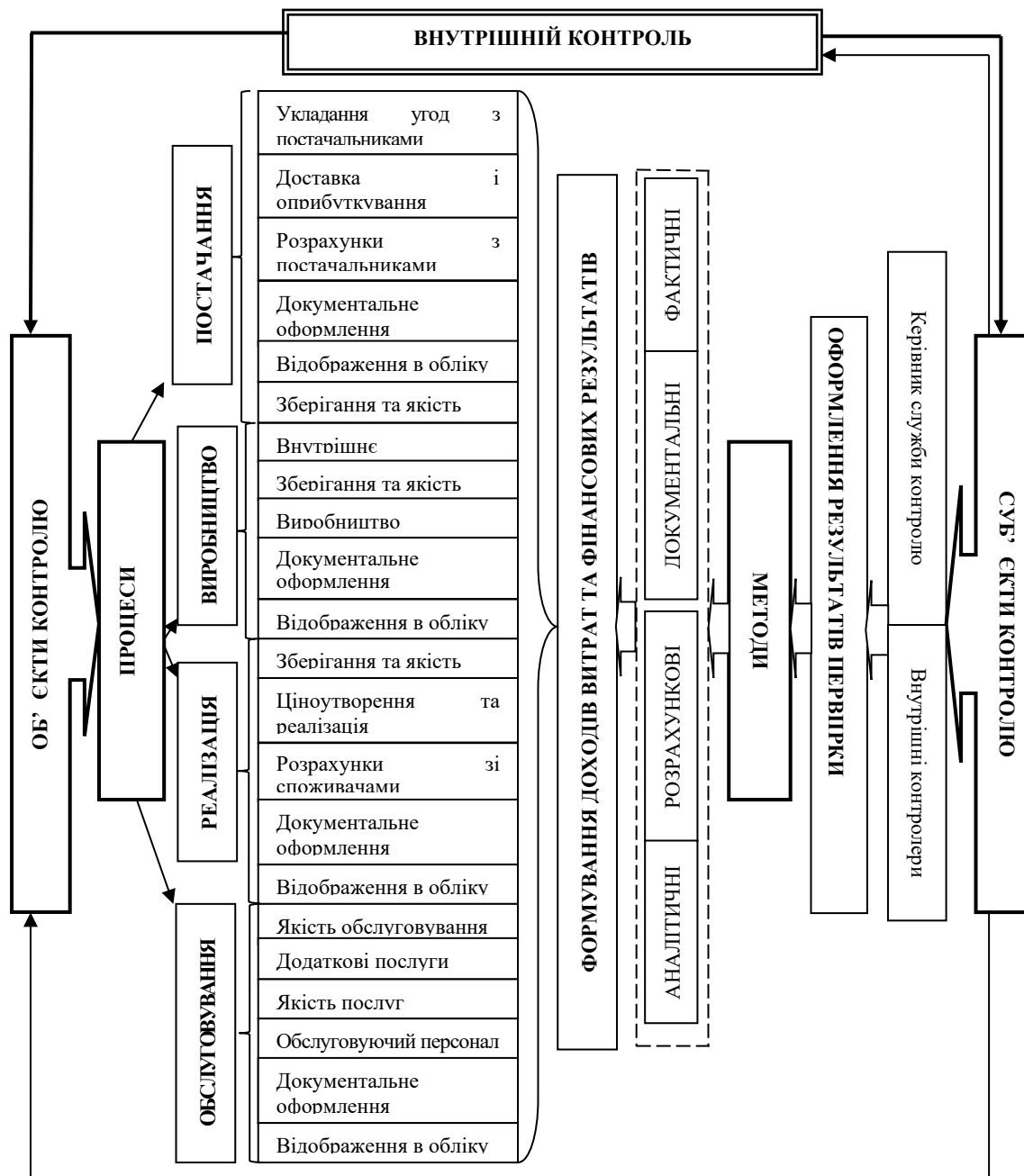


Рис. 3. Модель внутрішнього контролю основних процесів підприємств ресторанного господарства

До Звіту необхідно додати план та програму перевірки якщо перевірка планова та копії або screenshot документів, в яких були виявлені помилки та порушення.

Складений Звіт надається власнику підприємства з обговорення результатів перевірки та затвердження заходів і опрацювання рішень, які сприятимуть усуненню виявлених порушень і недоліків із застосуванням відповідних санкцій. Надзвичайно важливою є організація моніторингу за виконанням розроблених заходів і прийнятих рішень.

Звіт дозволяє розширити інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття рішень та моніторингу стану діяльності підприємства, що

сприятиме новому рівню якості даних як інструменту об'єктивного управління.

**Висновки.** Результативність діяльності служби внутрішнього контролю залежить від різних факторів, основним з яких є вірне обрання методів і прийомів для здійснення контролю. Для правильного здійснення внутрішнього контролю необхідно застосовувати конкретні методи контролю.

Ураховуючи сучасний стан внутрішнього контролю, наведені розробки, внесені пропозиції та рекомендації з удосконалення методики внутрішнього контролю підприємств сфери ресторанного господарства сприятимуть підвищенню ефективності як діяльності служби внутрішнього контролю, так і кожного

співробітника підприємства. Це, в свою чергу, дозволить налагодити процес надання достовірної інформації щодо стану підприємства його власнику та прийняттю своєчасних та виважених управлінських рішень.

#### Список літератури:

1. Романчук А. Л. Методичні прийоми внутрішньогосподарського контролю на підприємствах промисловості будівельних матеріалів. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2009. Вип. 3. С. 343–350.

2. Поліщук І. Р., Боднар О. В. Організаційно-методичний механізм здійснення внутрішнього контролю операцій з виробництва продукції відповідно до концепції стійкого розвитку. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнар. зб. наукових праць, 2013. № 1 (25). С. 252–269. URL : <http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/30297/37753.pdf>

3. Гуцаленко Л. В., Коцупатрий М. М., Марчук У. О. Внутрішньогосподарський контроль : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2014. 496 с.

4. Бутинець Ф. Ф. Боднар В. П., Виговська Н. Г. Контроль і ревізія; за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. 4-те вид., доп. і перероб. Житомир : ПП «Рута», 2006. 560 с.

5. Міжнародні стандарти аудиту з надання впевненості та етики URL :

UDC 629.4.02.00

[https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017\\_чсть1.pdf](https://www.apu.net.ua/attachments/article/1151/2017_чсть1.pdf)

6. Боднар О.В. Організаційні та методичні підходи до внутрішнього контролю витрат на виправлення бракованої продукції. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2011. № 3(21). С. 73–79.

7. Сусол Н. Я., Куць В. Р. Методи контролю якості технологічних операцій виготовлення кулінарної продукції. Вимірювальна техніка та метрологія. 2012. № 73. С. 113–117.

8. Михалків А. А. Методичні засади внутрішнього контролю операцій з тарою. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 5(4). С. 190–194.

9. Домбик О. М. Внутрішній контроль результатів діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Торгівля, комерція, підприємництво. 2014. Вип. 17. С. 101–104.

10. Кузик Н. П. Система внутрішнього контролю в акціонерному товаристві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04; Національний аграрний ун-т. К., 2004. 19 с.

11. Воронко Р. М. Внутрішній контроль як невід'ємна складова системи управління підприємств та організацій споживчої кооперації. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2015. Вип. 1(2). С. 376–381.

**Киш Л.М.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри комп'ютерних наук та економічної кібернетики*

*Вінницький національний аграрний університет*

## ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА НА РИНКУ ЗЕРНА: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ВИКЛИКИ

**Kysh L.M.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the*

*Department of computer sciences and economic cybernetics*

*Vinnitsia National Agrarian University*

## TRANSPORT LOGISTICS IN THE GRAIN MARKET: CURRENT REALITIES AND CHALLENGES

**Abstract.** The research outlines the current state and trends of grain production by agricultural enterprises in Ukraine. It is substantiated that an important issue is to provide conditions for storage and transportation of grain from the producer to the final consumer. The article analyzes the total capacity of simultaneous storage of grain by elevators in the main grain regions. The volumes of grain transportation by different types of transport are analyzed. The specifics of grain cargo transportation in the context of different types of transport are outlined. It is established that the largest grain terminals of Ukraine in terms of transshipment volumes are Yuzhny, Black Sea, Mykolayiv and Odesa. The TOP 10 river terminals of Ukraine in terms of transshipment volume have been identified. The analysis showed that the railway is the main mode of grain transport. It is established that the state of the railway system of Ukraine is the most serious problem and limitation for market participants. At the same time, road transport is used for transportation over relatively short distances. However, it has limitations due to low bandwidth. At the same time, water transport can be an important reserve for increasing traffic. This will be possible only if investment increases and infrastructure is restored. This is especially true in the case of river transport. It is substantiated that the current growth trends of grain transportation and the current situation of transport infrastructure require improvement of logistics quality and the formation of new logistics routes, especially for the development of water logistics.