

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ  
Кафедра аграрного бізнесу і обліку**

**Гречка Ольга Анатоліївна**

**ОПЕРАТИВНИЙ ОБЛІК В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Спеціальність 8.03050901 – облік і аудит  
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем „магістр”**

Студентка групи ОАПВзм - 52

**О.А. Гречка**

10 квітня 2013 р.

(підпис)

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Т.В. Дідоренко

15 травня 2015 р.

(підпис)

**Дипломну роботу допущено  
до захисту:**

„\_\_\_” травня 2015 р.

**Завідувач кафедри**

Бруханський Р.Ф. \_\_\_\_\_

(підпис)

ТЕРНОПІЛЬ – 2015

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАТИВНОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Основні концепції оперативного обліку

Оперативний облік - це досить загальне поняття, під яким ховається безліч різних видів обліку.

Під оперативним управлінням будемо розуміти відображення в системі фактів фінансово-господарської діяльності у вигляді первинних документів, а також оперативну звітність на основі даних, що вводяться. Слово оперативний тут використовується в сенсі: "необхідний для поточної роботи".

Споживачами оперативного обліку є співробітники, що відповідають за вводяться документи і за автоматизовані процеси.

Типовий приклад оперативного обліку - складський облік. Він оперативний, тому що результати цього обліку (окремі документи, реєстри накладних, залишки товарів на складі і т.п.) необхідні комірникам, менеджерам з продажу та іншим співробітникам у їх оперативній роботі.

Правильний підхід до оперативного обліку при комплексній автоматизації наступний: документи в систему вводить і відповідає за коректність їх введення той, хто відповідає за первинні документи. Тобто, у разі складського обліку, прибуткові та видаткові накладні в автоматизовану систему вводить комірник, і він же відповідає за коректність залишків на складі, одержані в результаті введення документів.

Облік закупівель, тобто облік надходжень ТМЦ, оплат постачальникам, взаєморозрахунків з постачальниками - це теж оперативний облік. Залежно від нюансів організації роботи в конкретному підприємстві, облік закупівель може вестися бухгалтерією в складі бухгалтерського обліку, але чим більше компанія і складніше логістичні процеси, тим більш доцільно ведення обліку закупівель відділом постачання (або логістики, або ще якимось, структури скрізь різні )

Аналогічна ситуація з автоматизацією обліку продажів. Це теж оперативний облік: відвантаження, оплати, дебіторка і т.д. Облік продажів буває досить розвинений, з безліччю додаткової інформації про товари, покупців, продавців і в різних аналітичних розрізах. Облік продажів - це якраз той випадок, коли доцільно в тій же системі, що облік, автоматизувати і планування продажів. Продажі плануються також в аналітичних розрізах, з числа тих аналітик, в яких ведеться облік (Наприклад, регіон, продавець, товарна група тощо для оптових продажів).

Ще один приклад оперативного обліку - кадровий облік, тобто введення документів про прийом на роботу, звільнення, переміщення, відпустки і т.д. З кадровим обліком пов'язано і кадрове планування - робота з вакансіями (планування прийому на роботу), планування та облік навчання, атестацій персоналу тощо.

Окремо варто згадати ще і виробничий облік. Тема виробничого обліку і планування настільки велика, що навіть просто перелічити всі розділи виробничого обліку, не забувши нічого важливого - неможливо. Тому, скажімо так, що до виробничого обліку в числі всього іншого відноситься: робота з калькуляціями готової продукції та напівфабрикатів, списання матеріалів у виробництво, випуск напівфабрикатів і готової продукції, облік енерговитрат на виробництво, облік прямих витрат на оплату праці і т.д.. Планування виробництва проводиться як на тривалі періоди (виробничий план на місяць за видами продукції), так і оперативне планування (завдання на виробничу зміну).

Облік руху грошових коштів також відноситься до оперативного обліку. У великих компаніях цей облік ведеться, як правило, не бухгалтерією, а казначейством - підрозділом фінансового департаменту.

Список бізнес-процесів, для яких необхідно автоматизувати оперативний облік і планування можна продовжувати і далі. Все залежить від галузі, в якій працює підприємство, його розміру, і безлічі внутрішніх факторів.

На автоматизації описаних вище бізнес-процесів, тобто, іншими словами, на автоматизації оперативного обліку і планування, фокусується більшість

сучасних ERP-систем. І це дійсно правильний фокус, оскільки оперативний облік не тільки відображає основні бізнес-процеси підприємства, а й (забігаючи вперед) є основним джерелом даних як для регламентованого обліку, так і для управлінського.

Для початку, найпростіше і універсальне визначення: управлінський - це будь облік, який ведеться для внутрішнього використання підприємством. Таким чином, управлінський облік є антиподом регламентованому обліку, який ведеться для надання інформації в зовнішні органи.

Головною метою ведення управлінського обліку є забезпечення співробітників компанії інформацією для прийняття управлінських рішень. З цієї мети слід кілька важливих відмінних ознак управлінського обліку:

Дані управлінського обліку повинні відображати фактичний стан справ.

У цьому його відмінність від регламентованого обліку, який орієнтується на документи.

Типовий приклад, на якому можна проілюструвати це відмінність: на склад прийшла партія матеріалів, але документи на неї виявилися неправильно оформлені, і постачальник їх повинен поміняти. Проте матеріали прийняті на склад і відразу ж видані у виробництво. В регламентованому обліку, до тих пір, поки документи не будуть в повному порядку, інформації про цю поставку не буде ніякої. В управлінському ж обліку факт надходження матеріалів та видачі з у виробництво повинен бути відображений.

Об'єкти управлінського обліку - це логічні бізнес-одиниці.

Знову ж таки, тут є фундаментальна відмінність від регламентованого обліку, де об'єктом обліку завжди є юридична особа.

Управлінський облік повинен бути повним.

Мається на увазі, що в управлінському обліку повинні відображатися і плануватися всі факти фінансово-господарської діяльності підприємства, незалежно від того, чи відображаються вони в регламентованому обліку відповідних юросіб.

Управлінський облік орієнтований не тільки, і не стільки на фіксацію

доконаних фактів, а на поточну і майбутню діяльність підприємства.

Планові дані - невід'ємна частина управлінського обліку. Плани продажів, плани виробництва, всілякі норми, платіжний календар, прийняті замовлення, планові ціни, фінансові бюджети на поточний період і ще безліч інших планових даних в сукупності з оперативними фактичними даними складають необхідний масив інформації управлінського обліку.

Інформація управлінського обліку повинна бути доступна тоді, коли потрібно приймати рішення, а не тоді, коли що-небудь робити вже пізно.

Наприклад, фінансові результати минулого місяця необхідні в перших числах наступного місяця, а не після 20-го. А ще більш правильно - і цього можна досягти правильною організацією управлінського обліку - мати вже на початку звітнього місяця обґрунтований прогноз його фінансових результатів.

Дані управлінського обліку повинні бути настільки детальними, наскільки це необхідно для управлінських цілей.

У цьому питанні відміну від регламентованого обліку може бути в обидві сторони: як у бік більшої детальності, так і навпаки.

Наприклад, в регламентованому обліку може бути вимога ведення пооб'єктного обліку основних засобів. А для цілей управлінського обліку в деяких випадках зручно вести облік цих же основних засобів, об'єднуючи однотипні об'єкти в групи.

Часто зустрічається і зворотна ситуація. Наприклад, в оперативному управлінському обліку буває необхідно розрізняти товари за додатковими характеристиками, таким як колір або розмір, а в регламентованому обліку ця інформація зайва, вона ускладнює і утрудняє облік.

В управлінському обліку немає ніяких визначених правил і регламентів, крім тих, які встановлює власник підприємства (або ж менеджмент, виражає інтереси власників).

## **1.2. Оцінка наукових підходів до визначення теоретичних засад оперативного обліку**

Передумовою наукового позиціонування оперативного обліку в системі управління є розгляд його концептуальних положень, які обґрунтовуються визначенням теоретичних засад цієї підсистеми обліку, вимог до її розвитку і вдосконалення. Проте в економічній науці основний акцент зроблений на питаннях бухгалтерського фінансового обліку. В результаті були залишені поза увагою проблеми оперативного обліку, особливо теоретичне тлумачення таких понять як мета, предмет, завдання, об'єкти, метод оперативного обліку, а також оптимізація документооберту, його взаємозв'язок з іншими видами обліку.

Існують різні назви оперативного обліку, зокрема: оперативний, поточний, первинний, спеціальний, оперативно-бухгалтерський, щоденний, декадно-оперативний, оперативно-статистичний, оперативно-технічний, оперативний фінансовий, оперативно-технологічний, оперативно-економічний, оперативно-калькуляційний тощо. Цьому виду обліку даються також різні характеристики та визначення.

До його особливостей частіше відносять такі: відображення господарських операцій, які не охоплюються іншими видами обліку; використання всіх облікових вимірників, але більше натуральних; ведення його позасистемним способом; відображення господарських операцій, як правило, в процесі їх виконання; застосування його даних в оперативному менеджменті.

М. В. Кужельний надає оперативному обліку визначальну роль, оскільки на підставі інформації оперативного формуються дані бухгалтерського, внутрішньогосподарського, статистичного обліку та складається звітність. Саме оперативний облік може дати швидку інформацію керівництву або державним контролюючим органам про хід виконання певних фактів фінансово-господарської діяльності, що стосується як підприємства, так і галузі, країни загалом [67]. В деяких аспектах не погоджуємось з автором, бо створити комплексну систему надання оперативної інформації в цілому по державі чи

навіть по галузі – надзвичайно складне завдання.

Раціональною є думка В.Ф. Палія, який основною рисою оперативного обліку вважає його спрямованість на відображення конкретної операції [78]. Операція – дія, спрямована на досягнення визначеної мети у процесі господарської діяльності.

В. І. Рибін ототожнює оперативний облік з первинним, аргументуючи це тим, що він ведеться, як правило, в натуральному вираженні, тому його показники в основному не є зіставними, що робить неможливим їх подальше поєднання. Не підтримуємо це твердження з декількох причин:

1) в оперативному обліку доцільно застосовувати вартісні показники, в результаті чого можна уникнути дублювання інформації і використовувати оперативний облік як інформаційну базу для контролю показників бухгалтерського обліку;

2) дані оперативного обліку не завжди підтверджуються документально і можуть бути лише наближеними до фактичного їх значення. Це здійснюється з метою надання вчасної оперативної інформації.

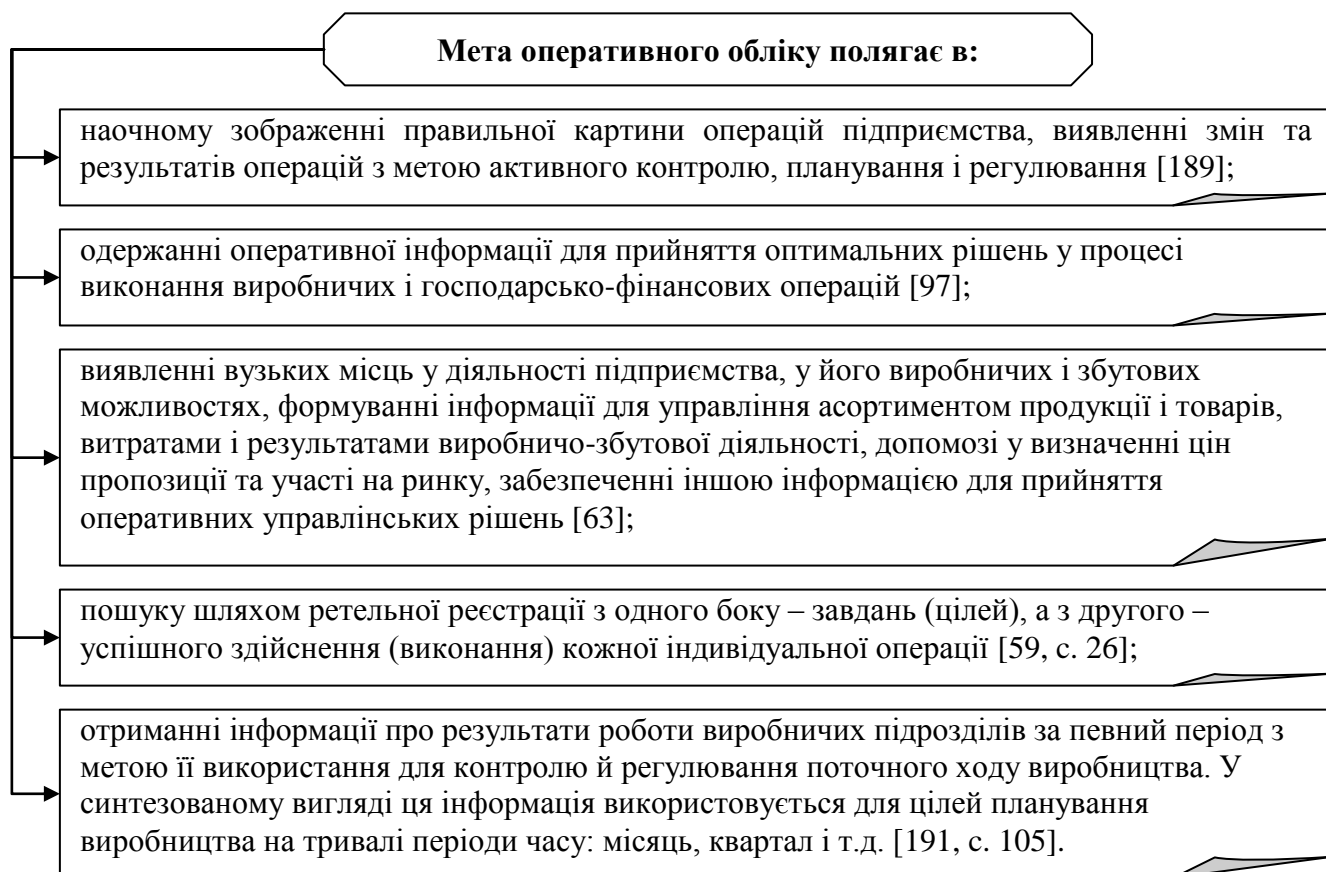
Загалом трактування поняття оперативного обліку з часів його виникнення зазнало певної еволюції. На визначення його сутності впливали соціальні, економічні, політичні фактори. З інструменту відображення інформації про конкретну виробничу операцію оперативний облік перетворився на функцію менеджменту. Між тим, його визнавали як складову соціалістичного загальногосподарського обліку, надавали йому все більших функцій, пов'язували з аналізом, контролем і плануванням. У результаті виокремились два основні напрями визначення поняття «оперативний облік»:

– з позиції об'єкта обліку (оперативний облік є процесом, який вимірює, реєструє, передає інформацію про об'єкти управління, безпосередньо в ході здійснення операцій);

– з точки зору суб'єкта обліку (це вид обліку, який здійснюється з максимальною швидкістю, формує оперативні дані, дозволяючи своєчасно здійснювати управління).

Такі позиції не повинні бути протиставлені одна одній. Вони характеризують дві сторони єдиного цілого. Оперативний облік, слідуючи за операціями, фіксує не всі показники, а лише ті, які необхідно знати в терміновому порядку для здійснення оперативного управління на підприємстві.

Вважаємо, що оперативний облік – це частина облікової системи і складова інформаційного забезпечення, яка шляхом кількісного відображення та якісної характеристики діяльності підприємства створює дані, необхідні для реалізації функцій оперативного управління та раціональної організації господарських процесів. Він здійснюється в результаті швидкої реєстрації, передачі та обробки інформації з метою одержання мінімуму показників, які дають максимум інформації для прийняття оптимальних рішень (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Тракткування мети оперативного обліку**

Основна мета оперативного обліку в контексті оперативного управління – забезпечення максимально ефективного досягнення цілей короткострокового періоду. В результаті користувач повинен отримати кількісну та якісну оцінку



процесів з метою вжиття превентивних заходів для запобігання несприятливим наслідкам. З метою раціональної організації господарських процесів оперативний облік накопичує спеціальну нефінансову інформацію про якісні та кількісні результати здійснених раніше операцій.

Дослідження підходів до визначення мети оперативного обліку свідчить, що нею можна вважати виконання оперативним обліком таких умов:

– забезпечення інформацією для ефективної роботи системи менеджменту підприємства;

– формування даних, які матимуть релевантний вплив на прийняття управлінських рішень, в тому числі і про конкретні господарські операції.

Досягнення мети оперативного обліку розкривається через виконання ним набору функцій. Вважаємо, що окремі функції, які були сформульовані науковцями [7], виходять за межі дії оперативного обліку, наприклад: поліпшення господарського управління та організаторської роботи безпосередньо на підприємстві; глибоке вивчення всіх сторін господарської діяльності підприємства, його ділянок і цехів у ході виробництва, щодня і з початку місяця; розкриття невикористаних резервів; розробка заходів, спрямованих на виконання і перевиконання планів та інші, які в цілому замінюють майже всю систему управління підприємством (рис. 1.2).

Аналіз економічної літератури, визначення основних завдань управління, їх взаємозв'язку з обліковим інформаційним забезпеченням дають змогу виокремити такі функції оперативного обліку:

1) інформаційна – формування релевантної своєчасної інформації про господарський стан підприємства та його окремих структурних одиниць;

2) комунікаційна – створення взаємозв'язку між структурними підрозділами для вирішення оперативних питань діяльності підприємства;

3) прогнозна – фіксація необхідних показників для здійснення оперативного і частково стратегічного планування;



**Рис. 1.2. Наукові підходи до визначення функцій оперативного обліку**

4) контрольна – інформаційне забезпечення функціонування системи оперативного контролю;

5) аналітична – забезпечення даними, необхідними для аналізу з метою оперативного виявлення значних відхилень у роботі підприємства та швидкого їх усунення;

б) сигнальна – швидке інформування управлінського персоналу про нетипові зміни в виробничому та інших процесах підприємства.

Відповідно до окресленої вище мети і функцій, оперативний облік на підприємстві повинен виконувати такі завдання:

- безпосередньо в ході виробництва фіксувати необхідні дані про об'єкти оперативного управління;
- забезпечувати збір та обробку інформації в режимі реального часу;
- створювати інформаційну забезпеченість здійснення оперативного планування і контролю;
- формувати базу оперативного аналізу з метою підвищення ефективності роботи підприємства та оперативного пошуку невикористаних резервів;
- оперативно надавати інформацію з метою виявлення «вузьких» місць у структурі підприємства;
- виключати дублювання (однократність фіксації даних у ході оперативного обліку та багаторазовість їх використання на різних рівнях управління). Спосіб та якість виконання завдань оперативного обліку визначається особливостями процесів виробництва, а також рівнем розвитку інформаційних технологій, які використовуються.

Об'єкти оперативного обліку – деталізовані елементи його предмета. Це ресурси, процеси, господарські операції, які фіксуються в ході виробничої та іншої діяльності господарюючого суб'єкта, носять оперативний характер, відрізняються від бухгалтерських широкою деталізацією. В окремих випадках об'єкти двох видів обліку збігаються, проте не можна стверджувати про їх аналогічність, бо інформація щодо них подається різносторонньо або з різною періодичністю.

Характеристика об'єктів оперативного обліку в розрізі господарських процесів (постачання, виробництво та реалізація) наведено на рис. 1.3.

На першому етапі оперативний облік процесу постачання передбачає безперервне спостереження та передачу інформації про постачання сировини та її наявність на підприємстві (за видами, групами, марками, класами, постачальниками). Бухгалтерський облік нівелює окремі з таких характеристик у процесі укрупнення інформації (фізичний стан, якість сировини), тоді як в оперативних зведеннях часто не враховують ціну матеріалів, вартість

додаткових послуг, штрафи та ін.



**Рис. 1.3. Об'єкти оперативного обліку в контексті типових господарських процесів**

Ведення оперативного обліку насамперед пов'язане з процесом виробництва. В. Б. Ліберман пов'язує його завдання з розподілом виробництва на три стадії: початкову, центральну та заключну [48]. На початковій стадії оперативний облік повинен відображати підготовку засобів та предметів праці до процесу виробництва: наявність матеріалів, напівфабрикатів, інструментів, трудових ресурсів, стан обладнання та техніки тощо.

На центральній стадії має бути відображена інформація про процес виконання операції, використання матеріалів, техніки, наявність виробничого браку, про простої робітників та їх причини. Заключний етап повинен бути зафіксований в оперативному обліку інформацією про результати виконання операції.

Відображення цієї інформації забезпечує єдина система обліку, основна

відмінність окремих її видів полягає в деталізації об'єктів. В оперативному обліку, наприклад, споживання сировини може відображатися з розподілом за підрозділами підприємства. Також об'єктами оперативного обліку в процесі виробництва є такі, які не можуть бути відображені у вартісній формі: наявність, склад та рівень використання трудових ресурсів, обладнання, якість продукції тощо.

Процес реалізації передбачає відвантаження готової продукції покупцям та здійснення розрахунків з постачальниками. В. Б. Ліberman зазначає, що «перший етап контролюється оперативним та бухгалтерським обліком, другий – бухгалтерським» [81]. У даному випадку оперативний облік необхідний для управління асортиментом продукції з метою виконання зобов'язань перед покупцями.

Результати дослідження наукових праць, де було піднято питання об'єктів оперативного обліку, і дають змогу стверджувати, що переважна більшість авторів відносить сюди лише факти виробничих операцій. Вважаємо, що необхідно розширювати даний перелік, включаючи постачальницьку, збутову, фінансову та іншу діяльність підприємства. Окрім того, важливим є врахування екологічних і соціальних впливів на процес управління.

Оскільки оперативний облік є частиною обліково-інформаційного забезпечення на підприємстві, дослідження принципів його ведення у взаємозв'язку з бухгалтерським обліком дозволяє виділити їх спільні та відмінні риси. Принцип безперервності витікає з припущення, що його діяльність триватиме далі. В бухгалтерському обліку це має важливе значення, проте формування оперативної інформації про господарські процеси по суті не вимагає впевненості у подальшій роботі підприємства. Автономність підприємства передбачає розмежування майна юридичної особи та її власників. При веденні оперативного обліку необхідно дотримуватись цього принципу, звертаючи увагу на те, що внутрішні об'єкти обліку повинні бути у власності підприємства як юридичної особи.

Принцип єдиного грошового вимірника є прерогативою бухгалтерського

обліку, в оперативному обліку він втрачає свій сенс. Правило нарахування та відповідності доходів і витрат також є суто бухгалтерським, в оперативному обліку відображаються окремі господарські операції. Ще одним принципом обліку є періодичність. Як зазначає С. Ф. Голов, у системі управлінського обліку інформація надається за короткі проміжки часу (добу, тиждень, місяць) або в міру потреби прийняття рішень [10]. Автор стверджує, що ознакою якості звітності є її своєчасність на протипагу періодичності.

Згідно з принципом повного висвітлення фінансова звітність повинна містити всю інформацію про фактичні і потенційні наслідки діяльності підприємства. В межах оперативного обліку необхідним є не повне висвітлення господарських операцій, а актуальність оперативної інформації, її вплив на процес прийняття рішень, репрезентативність.

Враховуючи наведені аргументи, можна стверджувати, що оперативний облік здійснюється на основі таких принципів:

1) спрямованість – показники, які використовуються в оперативному обліку, повинні бути спрямовані на вирішення конкретних завдань управління окремими господарськими операціями;

2) оперативність – відображення процесів на підприємстві в режимі реального часу, мінімальний термін бухгалтерської звітності в один місяць для більшості господарських управлінських завдань не є прийнятним;

3) своєчасність – інформація оперативного обліку повинна впливати на хід виконання операцій, а не фіксувати їх кінцевий результат;

4) достатність – обсяг даних повинен бути цілком достатнім для прийняття відповідних рішень. Це забезпечується за рахунок аналітичності та деталізації показників;

5) адресність означає, що інформація оперативного обліку орієнтована на конкретного споживача (завдання, які він вирішує) та повинна бути максимально наближена до місць прийняття рішень. Принцип передбачає таку організацію обліку, яка раціонально поєднувала б централізацію з децентралізацією та створювала умови для досягнення одноразової фіксації

вихідних даних, наступності та доповнення інформації на відповідних рівнях управління;

б) гнучкість – методи оперативного обліку повинні бути адаптовані до постійних змін у діяльності підприємства. Сучасні умови господарювання відзначаються динамізмом розвитку, багатоваріантністю ситуацій. Підсистема оперативного обліку на відміну від бухгалтерського не повинна бути стабільною та незмінною протягом тривалого періоду. Навпаки, її необхідно адаптувати до умов, які формуються в процесі оперативного управління.

Визначені принципи реалізуються через набір методів та процедур оперативного обліку. Особливістю методу оперативного обліку є комплексна реєстрація, передача, обробка та узагальнення наявності всіх ресурсів і основних показників господарської діяльності, їх рух або зміна в процесі виробництва, які необхідні для оперативного управління [78].

Інвентаризація – один із методів оперативного обліку, спосіб виявлення фактичного стану об'єкта. За допомогою інвентаризації визначають відхилення від облікових даних, втрати, нестачі, невраховані цінності, розкрадання. Вона сприяє збереженню об'єктів оперативного обліку, контролю за їх використанням, встановленню повноти та достовірності оперативної облікової інформації.

Для ефективної реалізації постачальницької, виробничої та збутової політики менеджера необхідно постійно орієнтуватися в ціні готової продукції, робіт, послуг. У випадку необхідності оперативного визначення вартості виробництва використовують грошову оцінку та калькуляцію. Вони є не лише об'єктами бухгалтерського, але й застосовуються за необхідності в оперативному обліку.

Звітність в оперативному обліку є способом передачі актуальної, релевантної інформації безпосередньо внутрішнім користувачам у процесі управління підприємством і вибірково слугує основою для контролю фінансових та формування статистичних показників. Зокрема, М. Г. Белов стверджує, що «вихідними даними такої звітності є відомості, зафіксовані, як

правило, у відповідних первинних документах, які входять у систему бухгалтерського обліку, а вказана звітність є складовою системи статистичного спостереження» [9]. У такому випадку відбуватиметься «розчинення» оперативного обліку між бухгалтерським та статистичним.

В результаті критичного аналізу наукових підходів до визначення теоретичних засад оперативного обліку були систематизовані положення щодо його сутності, предмета, об'єктів, методів, завдань, функцій та вимог. Встановлення найбільш об'єктивного змісту даних категорій, що відповідає сучасному рівню розвитку інноваційних технологій та умовам господарювання в сільському господарстві, є основою для обґрунтування концепції оперативного обліку в системі управління сільськогосподарським підприємством.

### **1.3. Облікове забезпечення оперативного управління в сучасних умовах господарювання**

Необхідність організації оперативного обліку як основи інформаційного забезпечення оперативного управління в сільському господарстві спричинена тим, що в процесі діяльності підприємства виникають різні короткочасні впливи випадкових факторів, які важко врахувати при поточному і стратегічному обліку в силу об'єктивних і суб'єктивних причин. Керуючись виключно інформацією бухгалтерського обліку, неможливо передбачити всього, що щодня виникає в господарському житті: нові умови збуту продукції, людський фактор, поломка техніки, перебої в постачанні сировини, інші непередбачувані явища технічного та соціально-психологічного характеру, які впливають на економічні процеси підприємства. Якщо їх своєчасно не регулювати, то вони можуть загальмувати або навіть зірвати досягнення як тактичних, так і стратегічних цілей. Оперативний облік в умовах розвитку сучасних інноваційних технологій здатний формувати достатню інформаційну базу для здійснення відповідного оперативного регулювання.

Обґрунтування наукових основ оперативного обліку вважаємо доцільним



розглядати в контексті його функції як інформаційної бази для оперативного управління.

Суть оперативного управління сільськогосподарським підприємством розкривається в контексті його функцій. В економічній літературі це питання розкрито достатньо повно, існують різні підходи до його трактування, зустрічається понад 50 класифікацій функцій управління [48].

У зв'язку із цим оперативний облік доцільно розглядати як управлінську функцію. Він є не лише інформаційною базою прийняття оперативних рішень, але й виступає сполучним елементом між іншими функціями.

Прослідкувати необхідність реалізації функції оперативного обліку доцільно на основі аналізу процесів, які знаходяться в полі оперативного управління. Б. І. Валуєв поділяє такі процеси на три групи [81]:

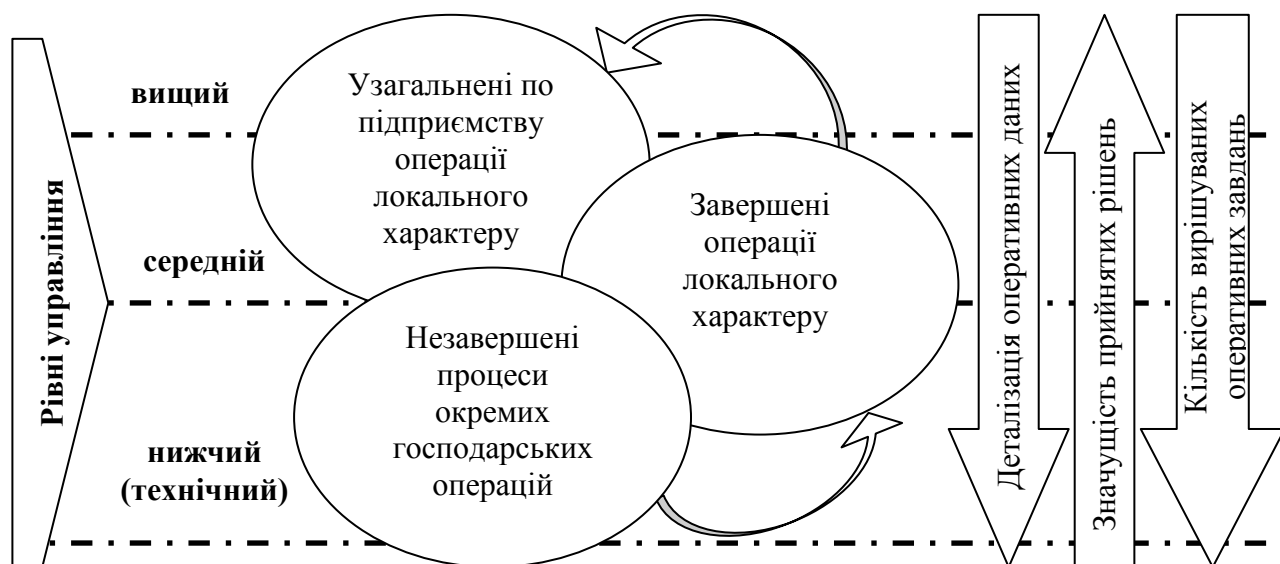
- 1) окремі елементи ще не завершених процесів різного роду господарських операцій;
- 2) закінчені господарські операції локального характеру;
- 3) узагальнені по підприємству за короткі проміжки часу господарські процеси, які здійснюються на різних стадіях кругообігу засобів виробництва.

Інформацію про ці процеси переважно можна отримати лише за допомогою оперативного обліку. Так, інформація про об'єкти, які належать до першої групи, як правило, взагалі не міститься в бухгалтерському обліку. Для цього виду обліку принципово не потрібні відомості про окремі елементи ще не закінчених операцій, проте ці відомості є надзвичайно необхідними для своєчасного управління.

Інформація другої та третьої груп може відображатися в бухгалтерському обліку шляхом узагальнення первинних документів, але для потреб оперативного управління вона буде малоприсадною. Цей вид управління, як правило, здійснюється на місцях, де важко отримати та використати централізовані бухгалтерські дані.

Функціонування оперативного обліку має враховувати, що при переході від нижніх до вищих рівнів менеджменту зростає обсяг і значимість наслідків

прийнятих рішень. Проте чим більше наблизений управлінець до виконання конкретних операцій, тим більш деталізованою і розгорнутою повинна бути база прийняття рішень. У результаті можна стверджувати, що оперативний облік забезпечує інформацією усі рівні управління підприємством. Його інформаційна наповненість буде змінюватись залежно від завдань, які виконує суб'єкт управління (рис. 1.5).

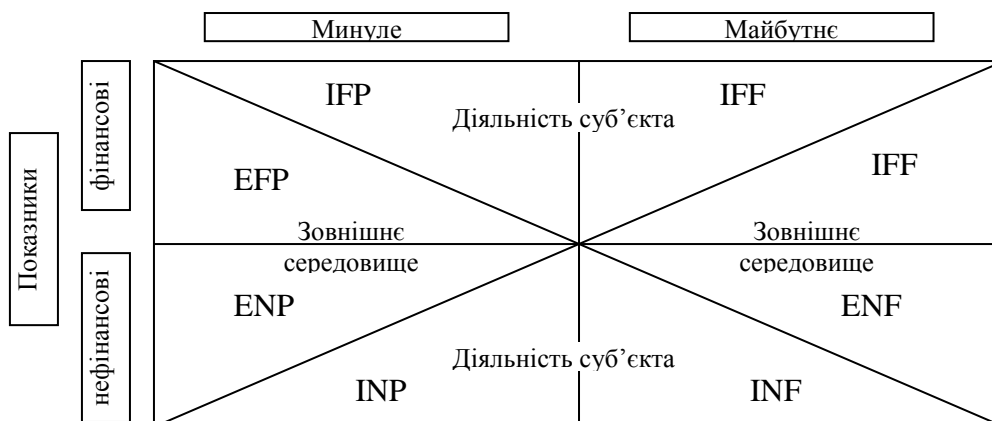


**Рис. 1.5. Особливості інформаційної наповненості оперативного обліку залежно від рівня управління підприємством**

Складність організації ефективного оперативного управління полягає в тому, що воно здійснюється щодо різних процесів сільськогосподарського підприємства і тому організовується всіма менеджерами. Але в усіх випадках воно має свої ключові пріоритети, дотримання яких дозволяє ефективно управляти підприємством.

С. Ф. Голов стверджує про функціонування на підприємстві актуальної інформаційної сукупності, «яка має надавати ретроспективну і перспективну інформацію про діяльність підприємства та його середовище; відобразити стратегічні і поточні аспекти діяльності на основі збалансованості довго- і короткострокових, фінансових та нефінансових показників; містити структуровану інформацію з урахуванням запитів користувачів» [48]. Виходячи із встановлених вище вимог, автор здійснює сегментацію актуальної

інформаційної сукупності на вісім зон (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Сегментація актуальної інформаційної сукупності [71, с. 4]**

Кожна інформаційна зона сукупності формується з допомогою певних облікових процедур. До оперативного обліку автор відносить зону INP, яка містить нефінансові показники (використання робочого часу, плинність кадрів, кількість нових клієнтів тощо). Узагальнення таких показників відбувається в системі внутрішньої звітності підприємства. Вважаємо доцільним розширити межі оперативного обліку в силу таких причин:

- у системі оперативного обліку доцільно відображати фінансову інформацію (зона IFP), а не лише дані в нефінансовій формі;
- оперативні зведення можуть містити показники зовнішніх впливів на діяльність суб'єкта господарювання (зони ENP і EFP);
- оперативна інформація є базою формування стратегічних пріоритетів і перспектив (зони майбутнього). Тому структура необхідної оперативної інформації є складною та включає адміністративний, технологічний, економічний, технічний, постачальницький, кадровий, екологічний та інші аспекти.

Створити ефективну систему інформаційного забезпечення управління сільськогосподарським підприємством можна, уникаючи найбільш вагомих недоліків в організації інформаційних потоків.

Враховуючи наведені вище аргументи, вважаємо, що оперативну інформацію можна визначити як комплекс взаємопов'язаних економічних,

технічних та іншого роду показників, що характеризують динаміку поточного стану справ на підприємстві з метою оперативного управління, відповідають визначеним вимогам та зафіксовані у відповідності до встановленої форми.

Окрім визначення місця оперативного обліку в структурі функцій управління, встановлення його суті як частини інформаційного забезпечення менеджменту, обґрунтування змісту оперативної інформації, необхідно дослідити місце оперативного обліку в системі нижчого порядку – обліковій. Таке дослідження сприятиме обґрунтуванню оперативного обліку як окремого виду та дозволить виділити напрямки його взаємодії з іншими елементами облікової системи сільськогосподарського підприємства.

У вітчизняній науковій літературі домінує думка про відображення усієї облікової інформації про господарську діяльність підприємства в господарському обліку. Його розподіл на три взаємопов'язаних, але незалежних види (оперативний, бухгалтерський та статистичний) підтримує переважна більшість теоретиків. У додатку Ж чітко простежується тенденція до виокремлення зазначених облікових підсистем. Проте гіпотеза господарського обліку, яка виникла на початку минулого століття і міцно закріпилася в обліковій теорії, має дискусійний характер.

В Україні процес впровадження інноваційних технологій у систему управління сільським господарством знаходиться на стадії розвитку. Так, спеціалістами відділу космічних інформаційних технологій та систем Інституту космічних досліджень НАНУ–НКАУ (Куссуль Н. М.) спільно з Національним університетом біоресурсів і природокористування України (Шелестов А. Ю.) на замовлення Міністерства агрополітики було розроблено Web-портал системи агромоніторингу сільськогосподарських культур. Геопортал призначений для надання сервісів моніторингу сільськогосподарських культур на території України через мережу Інтернет (<http://agro.ikd.kiev.ua>). У 2011 р. співробітники відділу завершили проект Європейської комісії «Оцінювання площ посівів на основі супутникових даних в Україні». Розроблені алгоритми використовуються для вирішення прикладних задач в галузі сільського

господарства та моніторингу стану рослинності [87].

На локальному рівні пропонується велика кількість геоінформаційних систем, які адаптовані для прийняття управлінських рішень та організації виробництва в сільському господарстві: MapInfo, Atlas GIS, ArcView та ін. На вітчизняному ринку найбільшого поширення набули ArcGIS, ArcView зі спеціальними модулями оперативного обліку, виведенням зображення у 3D форматі, просторовим аналізом. Геоінформаційні системи ArcGIS та MapInfo Professional мають широкий набір інструментів для створення електронних карт.

Використання ГІС у сільському господарстві дало змогу запроваджувати інноваційні методи землеробства. Однією із таких технологій є «точне землеробство» (Precision Farming), яке набуло поширення в європейських країнах у 90-ті роки минулого століття та визнане світовою сільськогосподарською наукою як ефективний спосіб економії ресурсів та зменшення негативного екологічного впливу виробництва. Максимальна ефективність досягається в результаті створення комплексу програмно-технічних засобів, який складається з декількох підсистем:

1. Технічні засоби: (системи паралельного водіння; засоби аналізу ґрунту; системи диференційованого внесення; датчики врожаю).
2. Моніторинг сільськогосподарських угідь (визначення меж ділянок; складання карт врожайності; аналіз умов місцевості).
3. Моніторинг техніки: (GPS-навігація, візуалізація переміщень техніки, оперативний облік робіт та одержання сільськогосподарської продукції).
4. Технологічне планування.
5. Бюджетування й бухгалтерський облік [67].

Технології точного землеробства ґрунтуються на аналізі кожного поля: визначення особливостей рельєфу, агрохімічного складу ґрунтового покриву і застосування на кожній ділянці поля різних агротехнологій. На основі біологічних потреб рослин вноситься нормована доза мінеральних добрив тільки на тих ділянках, які цього потребують. Усе це забезпечує суттєву

економію мінеральних добрив та зменшення ймовірності забруднення навколишнього середовища.

Найбільший позитивний ефект від впровадження зазначених інноваційних технологій досягається за умови використання багатофункціональних комплексних систем, які вміщують різноманітні матеріали та дані: цифрові топографічні карти сільськогосподарських угідь, інформацію про ґрунти, цифрові моделі рельєфу, показники метеорологічних спостережень, статистичні дані тощо. Проте ефективність використання зазначених систем прямо пропорційно корелює із масштабами підприємства та обсягами виробництва сільськогосподарської продукції.

Автоматизація оперативного обліку на нижчому рівні може бути здійснена виключно методами GPS-навігації, що потребує значно меншої кількості капіталовкладень, але відповідно забезпечує менший спектр інформаційної підтримки прийняття рішень. Збір інформації для функціонування таких систем здійснюється за допомогою апаратних засобів моніторингу, які забезпечують прийом GPS-сигналів, збір вимірів із установлених датчиків і передачу показників на сервер бази даних.

На основі даних, що зберігаються на сервері, здійснюється визначення місця розташування техніки й відображення його в спеціалізованому додатку. Таким чином, можна бачити переміщення автомобільної й сільськогосподарської техніки на фоні електронної карти полів. Параметри, що додатково вимірюються встановленими датчиками, відображаються у вигляді умовних знаків, текстових підписів, графіків і діаграм. Диспетчерський центр веде накопичення вимірюваних параметрів з метою формування звітів за встановленими формами. Також через засоби диспетчерського центру здійснюється голосовий зв'язок з водіями сільськогосподарської техніки [10].

В результаті використання GPS-технологій у систему оперативного обліку передається визначений набір показників, що дозволяє здійснювати усі необхідні функції оперативного управління, такі як планування технологічних операцій, контроль за роботою техніки, використанням ресурсів, дотриманням

технології, оперативний аналіз виконаних робіт та інше. Сучасне програмне забезпечення, що обслуговує GPS-навігатори, в режимі реального часу видає фахівцю з оперативного обліку (диспетчеру) визначену сукупність показників: місцезнаходження техніки, швидкість та напрямок її руху, пройдено відстань (оброблену площу угідь), витрати та залишок палива у конкретного об'єкта спостереження. Своєчасна інтерпретація даних у графічному вигляді дає змогу дистанційно контролювати та регулювати роботу окремої одиниці техніки, аналізувати ефективність здійснення технологічних операцій, ліквідувати приписки механізаторів, сприяє економії палива.

Дослідження теоретичних засад облікового забезпечення оперативного управління в умовах розвитку інноваційних технологій дало змогу встановити, що оперативний облік є сполучним елементом у системі інформаційної підтримки прийняття рішень. Його ефективність значно підвищується в результаті використання сучасного програмного забезпечення та засобів зв'язку. Тому важливим завданням оптимізації оперативного обліку є адаптація його методів та форм відображення інформації до вимог інноваційних технологій у сільському господарстві.

### **Висновки до розділу 1**

З розвитком інформаційних технологій в обліку перестають існувати його окремі види, в тому числі і оперативний (М. С. Пушкар, В. Ф. Палій та інші).

Інтеграція обліку не усуває принципових відмінностей між окремими його видами та не призводить до їх ліквідації (Б. І. Валуєв, В. Б. Моссаковський, Ю. А. Кузьмінський та ін.). Обґрунтовано принципову перевагу другого підходу: комп'ютеризація обліку не змінює його змісту, а лише дозволяє використати нові технологічні прийоми в процесі обробки інформації.

Виділено дві складові інформаційної сукупності оперативного обліку, одна з яких характеризується оперативністю даних, друга – унікальністю

показників. З позиції оперативного управління, інформація повинна фіксуватись в межах релевантного періоду, коли її наявність дозволяє здійснити своєчасний вплив на господарську ситуацію. Окрім того, для оперативного обліку властива специфіка представлення нефінансових показників, коли розкривається його технічних аспект.

Встановлення завдань оперативного управління, їх взаємозв'язку з інформаційним забезпеченням дали змогу виокремити мету оперативного обліку та його функції: інформаційну; комунікаційну; прогнозну; контрольну; аналітичну; сигнальну.

Визначено принципи оперативного обліку в контексті управління підприємством: спрямованість, оперативність, своєчасність, достатність, адресність, гнучкість.



## РОЗДІЛ 2

### ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 2.1. Передумови розвитку оперативного обліку в сільському господарстві

В даний час не існує науково обґрунтованого концептуального підходу до створення господарюючим суб'єктом підсистеми оперативного обліку. Як наслідок - багато підприємств не в змозі застосовувати цілісну форму управлінського обліку, а використовують, в кращому випадку, лише його розрізнені елементи. В той же час, для організації ефективного функціонування, управлінський облік повинен базуватися на певній організаційно-методичній основі, що включає безліч елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, в сукупності утворюють певну єдину цілісність.

В результаті недостатнього розвитку теоретичних і практичних засад впровадження і використання нових форм і методів оперативного обліку, багато керівників російських підприємств не завжди, або не повною мірою усвідомлюють роль управлінського обліку, цілі та завдання його впровадження на керованих ними підприємствах. Деякі керівники дотримуються позиції, що управлінський облік - це той же виробничий облік. Однак очевидно, що управлінський облік за своїм складом ширше, ніж виробничий, оскільки через функції управління він перетворює виробничий облік, по суті, в інтегровану систему внутрішньогосподарського обліку витрат і доходів підприємства.

Незважаючи на успішне, в цілому, використання оперативного обліку на промислових підприємствах, в сільському господарстві існують певні галузеві проблеми, пов'язані з його застосуванням. В даний час не існує будь-яких спеціальних галузевих методичних рекомендацій з організації оперативного обліку на підприємствах агропромислового комплексу (АПК) та сільського

господарства.

Оперативний облік на більшості підприємств сільського господарства розвинений слабо або не ведеться взагалі. Багато його елементи входять в традиційний бухгалтерський облік (облік витрат і калькулювання собівартості продукції), оперативний облік (оперативна звітність), економічний аналіз (аналіз собівартості продукції, обґрунтування прийнятих рішень, оцінка виконання планових завдань). У той же час, необхідність прийняття оперативних управлінських рішень обумовлена постійно змінюється ситуацією на підприємствах АПК: подорожчанням ресурсів, зниженням продуктивності, скороченням чисельності поголів'я, погодними умовами і т.д.

Організація оперативного обліку на більшості підприємств АПК носить традиційний характер, при цьому застосовується він не в повному обсязі, а лише частково. Так, в традиційних моделях основними цілями і завданнями застосування оперативного обліку є забезпечення калькуляції собівартості продукції і реалізація планово-контрольної функції. Відповідно, основним об'єктом оперативного обліку в традиційній моделі є система обліку фінансових показників - доходів і витрат.

Відзначимо, що для калькуляції собівартості найбільш досконалими є методи обліку повної собівартості або диференційованого обліку (директ-костинг), для реалізації планово-контрольної функції - методи обліку доходів за центрами прибутку, а витрат - за центрами витрат.

У традиційних моделях оперативний облік, сфокусований на калькуляції собівартості і планово-контрольної функції, може бути реалізований на даних бухгалтерського (фінансового) обліку. У цьому випадку відповідні фінансові показники доходів і витрат, що формуються за даними бухгалтерського обліку для відповідної управлінської звітності, розподіляються за центрами фінансової відповідальності - центрам доходів і витрат (за видами виробленої продукції). Для обліку прямих витрат у традиційних моделях цілком достатньо використання існуючих інструментів облікової політики бухгалтерського обліку (наприклад, розширена аналітика Плану рахунків бухгалтерського

обліку, методи обліку матеріальних запасів і витрат). Розподіл же непрямих витрат може вироблятися після закінчення звітного періоду прямо пропорційно величині прямих витрат (кількістю вироблених товарів). Відповідно, планово-контрольна функція в такій моделі може бути реалізована за допомогою планування фінансових результатів в розрізі бухгалтерського Плану рахунків методами «від досягнутого», математичного та статистичного моделювання, а також подальшого зіставлення цих планових даних з фактично отриманими значеннями [4].

Аналіз досвіду застосування описаного вище традиційного підходу до організації оперативного обліку показує, що він характеризується наступними основними недоліками:

- не відповідає потребам і можливостям сучасної соціально-економічного середовища, яке характеризується орієнтацією на споживача, підвищенням рівня конкуренції на регіональних та міжнародних ринках;

- призводить до спотворення інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, зокрема розглядає переважно тільки ті витрати, які виникають безпосередньо в момент виробництва продукції;

- багато в чому регламентується вимогами і обмежується можливостями фінансового обліку, термінами відображення господарської операції, аналітикою Плану рахунків;

- більшою мірою концентрується на обліку і контролі внутрішніх господарських та виробничих операцій, що в результаті призводить до недостатньої оцінки впливу факторів зовнішнього оточення, в якому функціонує підприємство.

Для подолання вищевказаних недоліків традиційних моделей ми вважаємо за доцільне впровадження нових інструментів оперативного управління, які відповідають сучасним концепціям управлінського обліку. Виділимо найбільш значимі з них:

- ABC (Activity Based Costing) - поопераційний аналіз витрат - дозволяє вирішити проблему розподілу управлінських витрат допомогою визначення

витрат відповідно до ресурсами підприємства, необхідними для реалізації операцій, в результаті яких виробляється продукт;

- BSC (Balanced Scorecard) - збалансована система показників ефективності, яка заснована на управлінні ключовими бізнес-процесами, закріпленими за центрами відповідальності підприємства відповідно до поставлених цілей підприємства, кількісно і якісно вираженими в цільових значеннях оціночних показників у розрізі чотирьох проєкцій: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і зростання [3].

З урахуванням викладеного, можна виділити наступні основні елементи інформаційної системи оперативного обліку, які в сукупності визначають ефективність її функціонування: центри відповідальності, бізнес-процеси, регламенти, результати та оціночні показники.

## **2.2. Інформаційні запити управлінського персоналу до оперативного обліку**

Управлінська система сільськогосподарського підприємства потребує своєчасної та детальної інформації про хід найважливіших господарських процесів. Належне забезпечення релевантною оперативною інформацією менеджерів усіх рівнів значно знижує рівень невизначеності, підвищує ефективність прийнятих рішень, дозволяє зекономити час для вирішення стратегічних питань.

Оперативний облік сільськогосподарських підприємств концентрує увагу здебільшого на виробничому процесі, його об'єкти формуються специфікою аграрного виробництва. Визначення оптимального переліку об'єктів оперативного обліку та порівняння їх з фактичними показниками на практиці сільськогосподарських підприємств дозволить виокремити основні напрями вдосконалення інформаційного забезпечення управління.

З цією метою об'єкти оперативного обліку в сільському господарстві були узагальнені таким чином:

1. Виробничі ресурси та процес виробництва: наявність необхідної сировини, посівного матеріалу, пального, запасних частин з урахуванням їх щоденного руху; явки та неявки працівників на роботу; простої робітників та причини таких простоїв; застосування техніки; обсяги посівів, збирання врожаю, інших польових робіт, обсяги виготовленої і втраченої сільськогосподарської продукції; вплив кліматичних умов на процес виробництва; облік земельних ресурсів.

2. Реалізація продукції: постачання сільськогосподарської продукції покупцям; наявність кожного виду продукції (наприклад, молока) з урахуванням її щоденного виробництва та збуту.

3. Фінансова діяльність підприємства: наявність та рух грошових коштів; розрахунки з працівниками; виконання зобов'язань перед бюджетом; стан розрахунків з дебіторами та кредиторами.

4. Відповідність стандартам екологічної та соціальної відповідальності.

Визначення особливостей кожного із зазначених об'єктів є підґрунтям для розробки дієвих пропозицій з удосконалення організаційно-методичних основ оперативного обліку в сільському господарстві.

Так, інформація оперативного обліку матеріальних ресурсів, зокрема пально-мастильних матеріалів, дозволяє організувати контроль за надходженням запасів від постачальників та їх використанням у виробництві. Оперативний облік кормової бази передбачає фіксування інформації про джерела надходження кормів, їх обсяги, якість виробництва і використання. Управління наявністю та якістю посівного і садивного матеріалу реалізується через контроль вартості придбання, характеру та обсягів токових і складських витрат, виявлення резервів їх зниження. Джерелами інформації в даному випадку є не лише первинні документи на виконання робіт, рух зерна та інші, а також оперативні показники. Оперативний облік малоцінних і швидкозношуваних предметів необхідний для контролю за їх надходженням, використанням, дотриманням термінів експлуатації, вибуттям.

Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва значною

мірою залежить від рівня використання трудових ресурсів. У зв'язку з цим актуальними є оперативні дані про наявність внутрішніх резервів більш повної зайнятості робітників, зростання інтенсивності праці, маневрування робочою силою. Інформація для оперативного управління трудовими ресурсами переважно подається на основі табельного обліку робочого часу з урахуванням відхилень від встановленого режиму (запізнення, невиходи на роботу та ін.).

Оперативний облік стану та використання сільськогосподарської техніки передбачає щоденне формування інформації про наявність тракторів, автомобілів та сільськогосподарських механізмів, кількість відпрацьованого ними часу, рівень використання пально-мастильних матеріалів, виконаних робіт. Релевантною також є інформація про наявність та причини простоїв у роботі сільськогосподарського підприємства, потреба в транспортному обслуговуванні окремих підрозділів та про матеріально-технічне забезпечення транспортних робіт.

Особливості розвитку сільськогосподарських культур та стан посівних площ викликають необхідність мати для кожної групи операцій спеціальні машини, агрегати, устаткування. В процесі оперативного обліку і особливо контролю необхідно враховувати рівень завантаженості техніки. Оскільки в більшості сільськогосподарських підприємств досить важко досягти раціональної взаємодії управлінських, виробничих і технологічних процесів, оперативна облікова інформація повинна формуватись із врахуванням основ виробничого планування роботи техніки.

За допомогою традиційної системи бухгалтерського обліку важко отримати інформацію про якість виконання сільськогосподарських робіт та отриманої готової продукції. Завданням оперативного обліку є збір даних для щоденного контролю за системою якості, який переважно ґрунтується на порівнянні з нормативними показниками. Оперативний облік готової продукції в сільському господарстві повинен забезпечити інформацію про її якість, втрати врожаю внаслідок порушення технологічних та інших вимог до його збирання, обсяги і своєчасність оприбуткування; процес зберігання готової

продукції; дотримання нормативів її використання.

Втрати, які виникають на різних етапах руху сільськогосподарської продукції, формуються із тієї її частини, яка була вироблена, але з різних причин втрачена. Методами виключно бухгалтерського обліку об'єктивно оцінити реальні обсяги таких втрат неможливо. Одні втрати обумовлені фізико-хімічними особливостями аграрного виробництва, внаслідок яких відбувається зменшення кількості або псування виробленого продукту, зміна його якості. Інші – виникають в результаті порушення технології та строків зберігання або переробки, внаслідок розкрадань тощо.

Втрати врожаю від неякісного проведення, запізнення чи упущення окремих агрономічних операцій визначаються науковцями з різних позицій щодо землеробства. Так, О. В. Харченко дослідив, що неякісна передпосівна оранка призводить до втрат від 10 до 13 % врожаю, а через запізнення посіву на 7 днів, втрати урожаю озимої пшениці становлять 6–8 % і т.д.. В полі зору оперативного обліку повинні знаходитися як плановані, так і незаплановані втрати сільськогосподарської продукції, адже різного роду заходи щодо їх зниження можуть бути здійснені тільки в тому випадку, коли для цього існують достатні інформаційні умови.

Поза тим, спеціальних комплексних досліджень, присвячених питанням вдосконалення оперативного обліку, контролю та аналізу втрат, є небагато. Ця обставина визначає наявність серйозних недоліків в оперативному управлінні. Зокрема, слабо розвинений в інформаційному аспекті бухгалтерський облік втрат, у звітності відсутня інформація про кількісні втрати сільськогосподарської продукції рослинництва, не ведеться їх оперативний контроль і аналіз.

Встановлення об'єктів і завдань оперативного обліку визначається галузевою спеціалізацією сільськогосподарського виробництва. Об'єкти оперативного обліку рослинництва доцільно розглядати в розрізі культур, виробничих операцій та сезонності робіт.

Оперативний облік тваринництва повинен спрямовуватись на ефективне

використання кожного ското-місця та устаткування у всіх виробничих підрозділах; раціональний розподіл праці; адаптацію виробничих технологій до фізіологічного стану і продуктивності тварин; продуктивне використання маточного поголів'я для розширеного відтворення стада; вдосконалення ветеринарно-санітарного обслуговування.

Особливе значення в сільському господарстві має прогнозування і врахування впливу кліматичних факторів на процес виробництва. Практично на всіх досліджуваних підприємствах у системі оперативного менеджменту не фіксується вплив погодних умов на виробництво, хоча саме через це збільшуються строки робіт, витрати на пально-мастильні матеріали та енергоресурси, значно погіршується якість, а в підсумку знижується ціна і конкурентоспроможність продукції на ринку.

Оперативного управління потребує процес здійснення агротехнічних та зооветеринарних заходів. На практиці часто трапляються порушення їх черговості та затримки, що призводить до зниження урожайності сільськогосподарських культур і вартості біологічних активів тваринництва. Тому об'єктами оперативного обліку в даному випадку мають бути фактично здійснені агротехнічні і зооветеринарні заходи та їх якість.

В результаті визначення актуальних напрямів оперативного обліку в сільському господарстві систематизація його об'єктів буде мати такий вигляд (рис. 2.1).

На підставі даних, отриманих в результаті опитування менеджерів сільськогосподарських підприємств, можна стверджувати, що склад інформаційних запитів оперативного управління у великій мірі залежить від структури витрат часу на його здійснення.

У кожному сільськогосподарському підприємстві в систему оперативного управління входить декілька підсистем, які відносно самостійно діють у формі внутрішньогосподарських підрозділів (бригад, ферм, відділень). Менеджери таких структурних одиниць керують трудовими та матеріально-технічними ресурсами, організовують виробничі процеси, розставляють виконавців.





**Рис. 2.1. Об'єкти оперативного обліку в системі управління сільськогосподарським підприємством**

Керівник господарства, як правило, очолює всю систему оперативного управління виробництвом. Він планує, координує та контролює оперативну діяльність підрозділів, відділів і служб господарства. У коло його щоденних управлінських робіт входить аналіз оперативної інформації про стан найважливіших сільськогосподарських робіт, виробничих процесів, контроль за роботою окремих допоміжних служб і т.д.

Керівники бригад більшу частину свого часу витрачають на поточну роботу і виробничі наради. Лише 10 – 12% часу вони вивчають організаційні документи і практично не контактують із зовнішніми контрагентами. Їм потрібна внутрішня інформація переважно про оперативний стан виробничих процесів. В оперативному управлінні виробництвом прямо або побічно беруть участь усі працівники апарату управління господарства.

Фотографії робочого дня та анкетування управлінців сільськогосподарських підприємств підтвердили даний факт у результатах наведених в таблиці 2.1. Так, витрати часу на оперативне управління збільшуються в міру зниження рівня системи менеджменту досліджуваних підприємств. Їх питома вага домінує на посадах агронома, зоотехніка, завідувача машинно-тракторним парком, бригадира механізованої бригади та ін. Поряд з цим, оперативне управління займає значну частину робочого часу на усіх ланках. Даний факт ще раз підтверджує доцільність вдосконалення потоків оперативної інформації.

Таблиця 2.1

### Структура витрат робочого часу керівного складу працівників сільськогосподарських підприємств Тернопільської області

№ з/п	Вид витрат робочого часу	Питома вага витрат часу за рівнями управління		
		Вищий (керівник, заступники директора, голови правління)	Середній (головний агроном, головний зоотехнік)	Низовий (завідувачі фермами)
1.	Оперативне управління роботою керованого об'єкта	30%	35%	55%
2.	Вирішення поточних питань	35%	25%	25%
3.	Вирішення перспективних питань	15%	15%	5%
4.	Інші види робіт	20%	25%	15%

З метою розробки ефективних заходів вдосконалення системи

оперативного обліку визначено стан організації інформаційних потоків, які використовуються в оперативному менеджменті.

Оперативне управління сільськогосподарськими виробничими процесами в силу своєї специфіки здійснюється переважно на місцях. В результаті основними його суб'єктами повинні бути керівники нижніх ланок виробничої структури підприємства. На практиці спрямованість інформаційного забезпечення менеджменту не враховує цих вимог. Так, дослідження вітчизняних учених показали, що відсоток використання інформації становить: керівниками аграрного підприємства – 32–42%, спеціалістами агрономічної служби – 15–20%, бригадами рілничих бригад і завідуючими фермами – лише 2–4% [6].

Низька інформаційна забезпеченість лінійних керівників призводить до невиконання завдань та функцій оперативного управління, основними з яких у сільському господарстві є:

- розподіл виробничих завдань, які необхідно виконати, між відповідними структурними підрозділами підприємства;
- визначення черговості та календарних термінів виконання запланованих сільськогосподарських робіт;
- розподіл робочої сили підприємства;
- оперативне управління роботою сільськогосподарської техніки;
- усунення поточних збоїв у виробництві та запобігання їм;
- облік і контроль фактичних результатів роботи [10].

Проте для реалізації своїх функцій менеджери отримують інформацію по-різному: в оперативних зведеннях, шляхом власного опитування, спостереження, розрахунків тощо. Завданням удосконалення системи оперативного обліку має бути максимальне скорочення часу управлінців на пошук інформації. На сучасному етапі, відповідно до проведеного опитування, витрати робочого часу на отримання оперативних даних становлять досить велику частку загального робочого часу керівництва (табл. 2.2). Характерним є незначне використання для прийняття управлінських рішень задокументованих

оперативних показників.

Таблиця 2.2

**Витрати робочого часу керівного складу сільськогосподарських підприємств Тернопільської області на отримання оперативної інформації**

Напрямки витрат часу	Керівник підприємства	Головний агроном	Головний зоотехнік	Головний економіст (бухгалтер)
Особисті спостереження, виміри, розрахунки	11%	42%	33%	-
Усні повідомлення на місцях, розмови зі співробітниками	12%	19%	25%	5%
Усні повідомлення на робочому місці	34%	12%	18%	12%
Передача інформації засобами зв'язку: телефон, Інтернет	21%	12%	10%	18%
Отримання задокументованої оперативної інформації	22%	15%	14%	65%
Всього витрат (в середньому хвилин на день)	50	50	40	30

У таких умовах виникає необхідність скорочення витрат робочого часу менеджерів на пошук інформації та перерозподіл цієї функції на систему оперативного обліку.

Швидкість проходження оперативної інформації, в тому числі і документооберту на досліджуваних підприємствах не можна оцінити однозначно, тому що процес подання оперативних даних децентралізований і обмін інформацією між підрозділами відбувається з різною тривалістю. Загалом респонденти оцінили швидкість формування і подання оперативної інформації у період не більше тижня.

Інформаційні зв'язки структурних підрозділів більшості підприємств у частині формування оперативної інформації не налагоджені належним чином.

У процесі роботи менеджерів усіх підрозділів різною мірою враховується неофіційна інформація. Керівники виконавчих служб змушені порівняно часто брати до уваги відомості, що надходять з неофіційних каналів. Якщо економісти розділилися у відповіді на дане питання, визначивши важливість

неофіційної інформації як високу і середню, то менеджери технічних служб оцінили її однозначно як високу. Такі дані на підприємстві формуються лише системою оперативного обліку, інформація якого не завжди надходить у документальному вигляді і може не бути офіційно завірена її автором. Проте в таких випадках оперативний облік є достовірнішим за бухгалтерський, адже знижує рівень невизначеності в процесі прийняття рішення.

Структурні підрозділи сільськогосподарських підприємств повинні бути забезпечені оперативною інформацією, яка проходить попередню обробку. Разом з тим дослідження інформаційних потреб системи менеджменту сільськогосподарських підприємств області дало змогу визначити напрямки розвитку оперативного обліку: користувачів оперативної інформації, структуру її потоків, зміст і якість обробки, передачі, застосування даних про конкретно визначені об'єкти оперативного управління. Усі зазначені напрямки потребують подальшого вдосконалення і трансформації.

### **2.3. Організація інформаційного забезпечення оперативного управління**

Для раціональної побудови і вдосконалення оперативної облікової підсистеми, яка відповідатиме вимогам управління, необхідно визначити складові елементи інформаційного забезпечення менеджерів, з'ясувати обсяги необхідної оперативної інформації, способи її створення та канали використання. Важливим є встановлення інформаційних зв'язків між функціями оперативного управління в сільському господарстві.

Так, Л. В. Нападовська зазначає, що управління починається з інформації (розробки планів), на основі якої оцінюють діяльність (облік і контроль основних показників діяльності), виявляють резерви та невикористані можливості (аналіз інформації), приймають рішення й оцінюють ефективність прийнятих рішень [48]. Погоджуємося з твердженням автора, та вважаємо за доцільне етапами інформаційного забезпечення оперативного управління визначати планування, облік, контроль та оперативний аналіз, які у тісному

взаємозв'язку повинні забезпечувати ефективне виконання оперативних завдань. У рослинництві оперативні плани, як правило, формують на період основних сільськогосподарських робіт.

Виробничі процеси тваринництва мають переважно ритмічний характер, тому періодичність оперативного планування може визначатися в один день, тиждень, декаду, місяць. Відповідно до цього інформація в оперативному обліку фіксується за певні відрізки часу у взаємозв'язку з плануванням. Оперативне планування роботи допоміжних підрозділів включає взаємоузгодження профілактичних оглядів, ремонтів сільськогосподарської техніки, її використання в процесі виробництва.

На досліджуваних сільськогосподарських підприємствах оперативне планування реалізується через робочі плани у рослинництві та плани-наряди, місячні (тижневі, декадні) планові завдання у тваринництві. Робочі плани, як правило, складають бригадам на періоди сільськогосподарських робіт відповідно до річної виробничої програми. З цією метою узагальнюють інформацію технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур. В процесі оперативного планування господарських операцій у рослинництві визначають обсяг робіт у хронологічній послідовності та агротехнічні вимоги до їх виконання, кількість днів, необхідних для виконання визначених робіт в оптимальні агротехнічні строки; склад агрегатів, їх виробіток; щоденну потребу в робочій силі і засобах механізації.

Для деталізації оперативних робочих планів на підприємствах складають плани руху тракторних і комбайнових агрегатів по ділянках та полях. Це надає можливість значно знизити виробничі витрати, завчасно підготувати земельні ділянки до проведення робіт, здійснювати оперативний облік і контроль за їх виконанням, раціонально організувати технічне обслуговування машинно-тракторного парку.

Плани-наряди, які використовують аграрії, формуються для виконання сільськогосподарських робіт бригадою, групою чи окремим працівником. Їх видають у письмовій, а на практиці – часто і в усній формі на різні строки. На

досліджуваних підприємствах терміни формування оперативних планів і нарядів обмежуються декадою, тижнем чи п'ятиденкою. Оперативні планові документи на наступний період, як правило, розробляються протягом декількох останніх днів поточного періоду і затверджуються у керівника на оперативній нараді. До цього часу вже відомі операції, які будуть здійснюватись, агрегати і маршрути їх руху, площа оброблювальних земель, врожайність культур, маршрути руху техніки, потреба в автотранспорті та ін.

Необхідність складання нарядів на кілька днів значною мірою зумовлена тим, що під час виконання завдань доводиться змінювати визначені показники щодо строків, обсягу, послідовності виконання робіт залежно від погодних та інших умов. Такі документи практично служать інформаційною основою як оперативного, так і бухгалтерського обліку: по завершенні робіт бригадир зазначає у ньому обсяг робіт, строки виконання, якісні показники (глибина оранки, культивації та ін.), кількість задіяних працівників, техніки, робочої худоби, розхід запасів тощо.

Основним недоліком оперативного планування на досліджуваних підприємствах є відсутність належної деталізації.

Проте навіть найбільш оперативне й точне планування не в змозі врахувати усіх факторів впливу на діяльність сільськогосподарського підприємства. Причини відхилення від запланованого регламенту є різними:

- затримка поставок пального, добрив, насінневого матеріалу, засобів захисту рослин та інших виробничих запасів, неналежна якість вказаних ресурсів;
- неявка на роботу працівників з різних причин;
- вихід з ладу транспортних засобів, сільськогосподарської техніки та обладнання, поломка іншого оснащення і пристосувань;
- невиконання планів ремонтів та обслуговування техніки;
- неможливість виконання робіт в силу погодних умов.

В результаті виникає необхідність постійного спостереження за ходом виконання оперативних планів діяльності сільськогосподарського підприємства

і фіксації фактів їх виконання (невиконання) з урахуванням причин відхилень. Враховуючи економічну суть та фактичний стан облікової роботи на досліджуваних підприємствах, можна стверджувати, що значний обсяг таких даних формується системою оперативного обліку. Він є наступним елементом системи інформаційного забезпечення оперативного управління.

Для організації оперативного обліку сільськогосподарського виробництва необхідно знати еталонне значення процесів і показників, які потрібно оперативно відслідковувати на предмет їх відповідності. Планові та нормативні показники визначають систему показників обліку виробництва, що значною мірою сприяє порівнянності показників оперативного обліку, аналізу і контролю за нормами і відхиленням від них. Проте на підприємствах практично не розробляють локальних нормативних документів, в яких закріплюються основні параметри процесів і результатів робіт. Здебільшого ефективність виробництва керівники оцінюють, керуючись досвідом роботи або використовуючи застарілі норми і нормативи.

Отримувати інформацію – ще не означає знати [81]. Знання та розуміння процесів, які відбуваються на підприємстві, досягається шляхом аналізу отриманих даних. Оперативний аналіз функціонує в сільськогосподарському підприємстві з метою своєчасного виявлення відхилень фактичного стану справ від запланованого, а також надає можливість знайти шляхи усунення негативних факторів. Такий аналіз в сільському господарстві уможливорює швидке виявлення та сигналізацію про відхилення в процесі діяльності підприємства та визначає їх причини. В даному аспекті визначаються основи взаємодії оперативного обліку і аналізу. Окремі науковці стверджують, що одним з основних завдань оперативного обліку є створення інформаційної бази для здійснення такого аналізу.

Оперативний аналіз аграрного виробництва здійснюється в декілька етапів. Перш за все визначають відхилення фактичних показників від планових, причому джерелами інформації є оперативні плани-графіки робіт, технологічні карти і звітні оперативні дані підрозділів сільськогосподарських підприємств.



На наступному етапі встановлюють конкретні фактори впливу на виявлені зміни та оцінюють ступінь дії кожного з них. Визначені чинники дозволяють детально вивчити причини, які зумовили відхилення від плану, і виявити існуючі організаційні недоліки в господарських процесах підприємства. Як результат проведеної аналітичної роботи здійснюється розробка заходів, спрямованих на усунення виявлених негативних тенденцій, і мобілізація ресурсів для покращення діяльності підприємства.

Ще одним елементом оперативного управління, який знаходиться у тісному взаємозв'язку з обліком, є оперативний контроль. На досліджуваних сільськогосподарських підприємствах він виявляється у двох напрямках: документальний та фактичний. Інформаційною базою оперативного контролю є фактичні облікові дані, що відображають хід сільськогосподарського виробництва, а також планова і нормативно-довідкова інформація.

Практичний досвід свідчить, що, окрім даних оперативного обліку, інформаційною базою оперативного контролю слугують первинні бухгалтерські документи. Для поопераційного контролю використовують щоденні разові документи, а для поточного аналізу – багатоденні накопичувальні та зведені [].

Слід акцентувати на необхідності періодичного внутрішнього контролю. В багатьох господарствах він організований нераціонально. Велика кількість об'єктів контролюється як з боку бригадира, так і спеціалістами підрозділу, керівником. Результативна стадія оперативного управління – регулювання – є найменш регламентованою та формалізованою. Значну частину оперативної розпорядчої інформації керівники надають виконавцю в усній формі. Завданням оперативного обліку є фіксація процесу виконання оперативних управлінських розпоряджень.

У зв'язку з тим, що в системі об'єктів сільськогосподарського менеджменту постійно присутні фактори, під впливом яких змінюються встановлені зв'язки та структура її елементів, за допомогою оперативного планування, обліку, аналізу та контролю система утримується в рамках заданих

параметрів, що забезпечує досягнення поставленої мети. Оперативне планування, будучи першим етапом сільськогосподарського менеджменту, забезпечує розробку програми і параметрів розвитку об'єкта управління для досягнення визначеної мети.

Після того, як керована система почала виконувати поставлені завдання, об'єктивною необхідністю її ефективного функціонування стає оперативний облік фактичних процесів, контроль і аналіз відхилень від заданого плану, пошук причин виявлених розбіжностей і в разі потреби регулювання перебігу операцій. Як наслідок, інформаційна сукупність оперативного обліку виступає сполучним елементом усіх складових системи оперативного менеджменту аграрного виробництва (рис. 2.1). Усі решта функцій є похідними, оскільки не можуть здійснюватися самостійно без інформації оперативного обліку.



- 1 – оперативний облік як інструмент оперативного аналізу
- 2 – оперативний облік як інструмент оперативного контролю
- 3 – оперативний облік як інструмент оперативного регулювання
- 4 – оперативний облік як інструмент оперативного планування

**Рис. 2.1. Оперативний облік як сполучний елемент системи оперативного управління сільськогосподарським підприємством**

Специфіка аграрного виробництва створює необхідність формування показників галузевої оперативної звітності. Проте на сучасному етапі така звітність потребує перегляду і вдосконалення. На думку І. Б. Садовської,

причиною недостатньої інформативності оперативної звітності сільськогосподарських підприємств є те, що на практиці форми доопрацьовуються спеціалістами хаотично, в локальному масштабі та не мають відповідного наукового обґрунтування. Дослідження оперативного обліку в сільськогосподарських підприємствах показали наявність практичних розробок, які заслуговують на увагу і можуть бути рекомендовані для застосування [19].

Організація створення оперативної управлінської інформації з допомогою визначених вище функцій повинна бути такою, щоб забезпечувалась оптимальна якість інформації при мінімальних термінах її збирання і обробки. Система оперативного інформаційного забезпечення, яка сформувалась на досліджуваних підприємствах, не організована належним чином.

Так, структурні підрозділи часто передають керівництву неперевірену, однобічну інформацію. Як правило, єдиного центру, який би узагальнював, перевіряв та формував дані для оперативного управління, немає. В результаті функція агрегування та порівняння необхідних оперативних даних про стан господарських процесів покладається на найвищий рівень менеджменту, де не завжди є можливість ефективно виконувати таку об'ємну роботу. Даний факт підтверджують дослідження інших авторів у сфері інформаційного забезпечення управління [67].

Оперативний облік, як складова облікової системи, безпосередньо залежить від загальних принципів її організації. Зокрема, організаційні регламенти формування і використання оперативної управлінської інформації повинні знайти відображення в: наказі про облікову політику; посадових інструкціях працівників облікового апарату; робочому плані рахунків; альбомі первинних документів; графіку документооберту, внутрішній звітності.

Суттєвий вплив на оперативну облікову підсистему має функціонування відділу (підрозділу) внутрішнього контролю, управлінського обліку, диспетчерська служба (відділ оперативного інформування). Узагальнений стан організації облікової системи досліджуваних агропідприємств представлений у додатку Н, який свідчить про низький рівень розробки та реалізації на практиці

зазначених аспектів.

В частині ведення оперативного обліку облікова політика підприємства повинна містити:

- 1) вибір форми ведення оперативного обліку як сукупності реєстрів, порядку фіксації і передачі даних з дотриманням єдиних правил;
- 2) затвердження правил документооберту і взаємозв'язку носіїв оперативної та фінансової облікової інформації;
- 3) вибір технології обробки оперативної облікової інформації.

Негативним фактором для досліджуваних підприємств є низький рівень розвитку підсистеми управлінського обліку.

Окремі дослідники за зразком радянських авторів під загальною назвою «диспетчеризація» об'єднують оперативний облік, контроль, аналіз та регулювання. Це «система безперервного контролю та оперативного регулювання ходу виробництва з метою забезпечення виконання плану» [72]. Диспетчерська служба, яка збереглась в більшості господарств на сьогоднішній день, є центром формування оперативної інформації для своєчасного прийняття управлінських рішень [72]. Основними формами функціонування оперативного обліку в сільському господарстві визначились агрономічний, зоотехнічний та ветеринарний облік, а також диспетчерська служба як складова частина оперативного управління [72]. Комплекс управлінських робіт, який включає централізований неперервний облік, контроль і оперативне регулювання руху виробництва називають диспетчеруванням [48].

В економічній літературі радянського періоду диспетчерській службі були відведені такі функції:

– встановлення чіткої і швидкої взаємодії між підрозділами агропідприємства та апаратом управління для оперативного, узгодженого керівництва господарством і ліквідації неузгодженостей, які виникають в ході виробничого процесу. Організація та сприяння у проведенні регулярних виробничих нарад (планерок);

– прийом, обробка, систематизація інформації, що надходить з

підрозділів агропідприємства у вигляді зведень, повідомлень, довідок та доведення цієї інформації до керівництва і відповідних служб управління;

– доведення до виконавців оперативних планів, завдань, рекомендацій та контроль за їх своєчасним виконанням;

– активне сприяння у забезпеченні всіх виробничих ділянок матеріалами, засобами механізації, робочою силою тощо.

В окремих випадках диспетчерська служба замінює всю систему оперативного управління виробництвом, в інших – є лише джерелом оперативних даних для своєчасного управління сільськогосподарським підприємством.

На практиці диспетчерська служба сільськогосподарських підприємств збереглась лише в окремих господарствах і змінила свої якісні характеристики. Вона не наділяється широкими повноваженнями, а виконує, як правило, обліково-інформаційну роботу. Проте навіть у такому вигляді злагоджена діяльність диспетчерської служби з керівниками і спеціалістами підрозділів робить діяльність господарства більш ефективною. Завдання диспетчерської служби зводяться до спостереження, реєстрації, систематизації, накопичення і передачі оперативної виробничої інформації.

Об'єктами диспетчерування на підприємствах є: підрозділи, бригади, загони і окремі колективи, тваринницькі ферми, ремонтні майстерні, машинні подвір'я, гаражі, пункти технічного обслуговування, нафтобази, склади запасних частин і матеріалів, зерноочисні і сушильні пункти, зерносклади, окремі служби центральної садиби, допоміжні служби і відділення (водокачки, електростанції, котельні та ін.).

Вважаємо, що якісне відновлення диспетчерських служб у якості інформаційної бази оперативного менеджменту з урахуванням набутого досвіду та сучасних технологій буде ефективним для сільськогосподарських підприємств області. Зосередження всіх відомостей в одному центрі створює сприятливі умови для швидкої їх обробки і аналізу. Це дає змогу керівникам і фахівцям оперативно втручатися в хід виробництва, своєчасно надавати

виконавцям необхідну організаційну допомогу. В результаті знижуються простої техніки і робітників, збільшується їх продуктивність.

На дуже низькому рівні в переважній більшості підприємств знаходиться процес автоматизації облікових робіт, який дозволяє надавати показникам оперативної звітності максимальної точності та своєчасності. Комп'ютерні технології та програмне забезпечення для підтримки прийняття оперативних рішень на досліджуваних об'єктах практично не застосовується.

У результаті вивчення процесів інформаційної підтримки оперативного управління виявлено недоліки організаційної роботи, які зумовлюють необхідність удосконалення оперативного обліку:

- на розробку і прийняття конкретного оперативного рішення йде досить багато часу, що пов'язано з тривалими витратами часу на етапі ідентифікації проблеми та етапі впровадження прийнятого рішення;

- уповільнює процес оперативного менеджменту відсутність чітко визначених обов'язків персоналу щодо формування оперативної інформації, а також використання посадових інструкцій, розроблених 10–15 років тому, які у зв'язку зі зміною умов господарювання потребують доопрацювання та коригування;

- відсутність чіткої організації робочого часу працівників, має місце нерівномірний розподіл навантаження з ведення оперативного обліку. Поділ і кооперація праці у сфері збору та обробки інформації вимагають подальшого розвитку. Типовою є картина, коли інженери-технологи, зоотехніки чи агрономи замість того, щоб отримати готову інформацію, самі розшукують і обробляють необхідні їм відомості;

- не розроблені стандартизовані форми реєстрації оперативної інформації, що призводить до надлишку чи нестачі даних для управління;

- на підприємствах немає затверджених зв'язків, на основі яких повинна здійснюватись передача оперативної інформації;

- суттєво уповільнює процес оперативного обліку і негативно впливає на його якість відсутність сучасної комп'ютерної техніки та обладнання нового

покоління.

Отже, можна назвати такі виявлені недоліки в системі облікового забезпечення оперативного управління досліджуваних господарств: перевантаженість лінійних керівників поточною роботою зі збору й обробки оперативної інформації; значна ентропія інформаційних потоків; недостатня розробка методичних та організаційних регламентів фіксації, обробки і передачі оперативних даних; несистемне використання в оперативному менеджменті засобів інформаційних технологій, зокрема персональних комп'ютерів. Найнижчі показники має технічне оснащення і процес організації облікової роботи на підприємствах. В першу чергу необхідно звертати увагу на вдосконалення цих напрямів і вживати відповідні заходи, спрямовані на поліпшення існуючого стану. До позитивних аспектів можна віднести відносну відповідність оперативних інформаційних потоків делегованим повноваженням менеджерів, наявність технічних, організаційних і рідше фінансових можливостей для вдосконалення підсистеми оперативного обліку.

Запровадження та вдосконалення організації оперативного обліку (розробка організаційних регламентів оперативного обліку, графіків документооберту, посадових інструкцій працівників служби та інше) у взаємозв'язку із іншими формами та методами представлення оперативної управлінської інформації за участю працівників як виробничих, так і економічних служб, безумовно, сприятиме підвищенню ефективності управління, дасть змогу підвищити планові, контрольні, аналітичні функції облікової системи господарств.

## **Висновки до розділу 2**

На основі викладеного можна зробити висновок, що на сучасному етапі оперативний облік на підприємстві являє собою не просто облікову систему, а стає основним ключовим ядром всієї системи управління підприємством. Іншими словами, сучасний оперативний облік є інтегрованою системою

управління підприємством, що формує і забезпечує інформацією про результати діяльності (фінансових, часових, якісних, вартісних та ін.) Як всього підприємства в цілому, так і його окремих складових - структурних підрозділів, співробітників, проектів і т. д.

Таким чином, основну мету впровадження і використання сучасної системи оперативного обліку на підприємствах АПК можна сформулювати наступним чином: своєчасне і достатнє забезпечення всіх рівнів управління плановою, фактичною і прогнозної інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі оперативного і деталізованого збору, систематизації та аналізу інформації.



## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ ОПЕРАТИВНОГО ОБЛІКУ

#### 3.1. Концепція оперативного обліку в управлінні сільськогосподарським підприємством

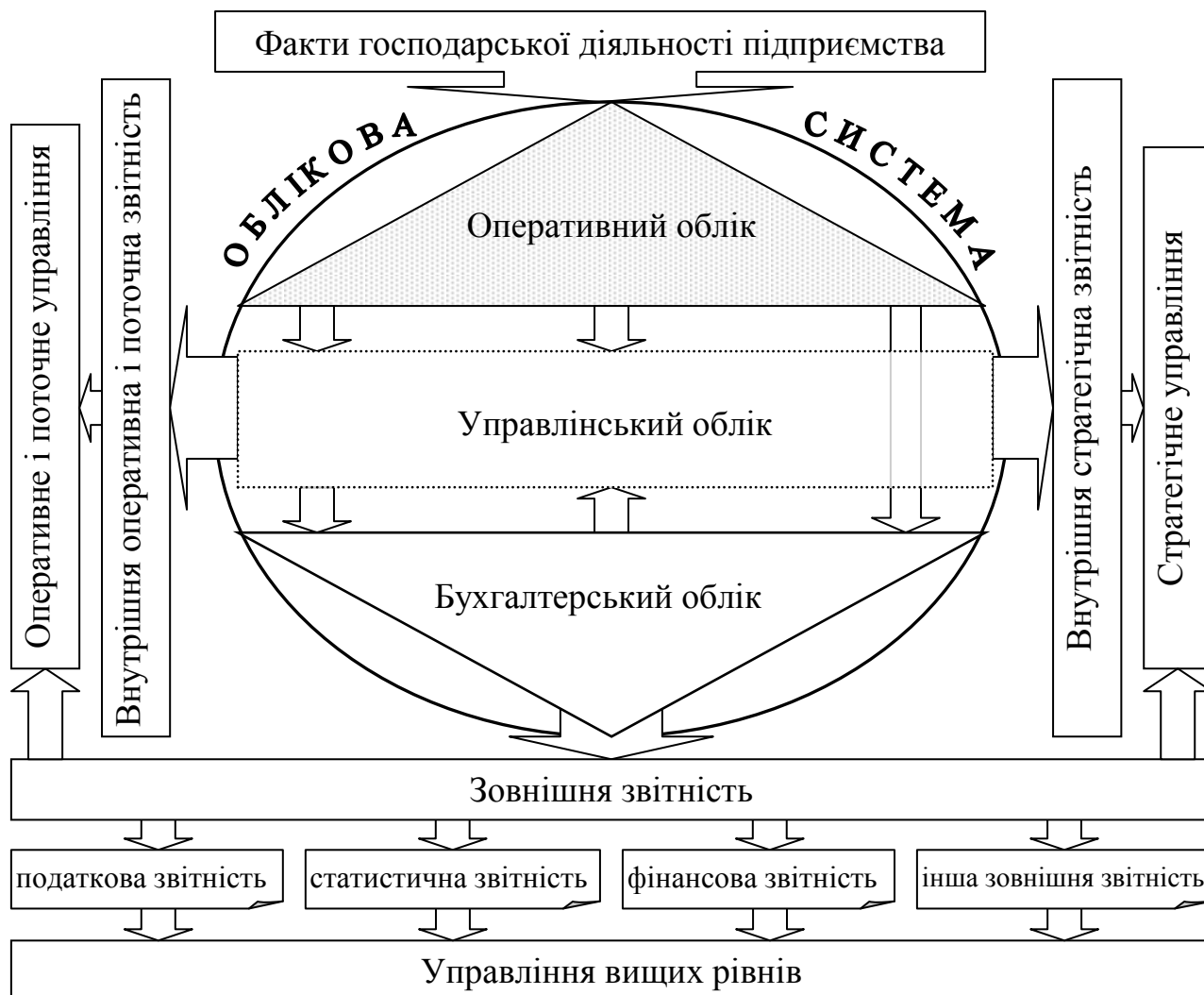
Дослідження наукових підходів до визначення суті, завдань, методів оперативного обліку і порівняння їх із практичним використанням даного виду обліку для управління сільськогосподарським підприємством довело, що теоретичні і практичні аспекти цього питання потребують узгодження. З цією метою в роботі запропоновано новий підхід до визначення місця оперативного обліку в обліковій системі підприємства та окреслено основні положення його теоретичної концепції.

Вважаємо, якщо розглядати окремий вид обліку як процес спостереження, вимірювання, реєстрації, обробки, накопичення, зберігання та надання інформації певного спрямування й обсягу, який характеризується конкретною методикою визначення показників [12], то оперативний облік дійсно можна визначити окремим елементом облікової системи.

Вся інформація, яка утворюється в обліковій системі, базується на фактах господарської діяльності підприємства. Вони можуть мати як внутрішній, так і зовнішній характер. Визначальною відмінністю оперативного і бухгалтерського обліку в даному випадку є неможливість останнього враховувати зовнішні фактори впливу на господарський процес. Оперативний облік завдяки значно меншій регламентації має змогу фіксувати в різних вимірниках і формах впливи змін ринкових цін, законодавчих вимог, поведінки конкурентів, погодних факторів тощо. Ключовою умовою формування такої інформації має бути своєчасність (рис. 3.1).

Фіксуючи стан і зміни на релевантних ділянках господарської діяльності, оперативний облік створює інформаційну базу для оперативного і поточного

управління, в результаті стає складовою управлінського обліку на підприємстві. З іншого боку, узагальнення оперативних показників і доповнення їх іншою спеціальною інформацією має бути основою для формування стратегічної звітності з метою прийняття довгострокових управлінських рішень.



**Рис. 3.1. Місце оперативного обліку в обліковій системі підприємства**

Тому доцільним є розширення меж управлінського обліку. Це не лише деталізований облік витрат, основна його мета – забезпечення інформацією менеджерів, які відповідають за конкретні сфери діяльності. Він охоплює всі види облікової інформації, які необхідні для управління, включаючи оперативну.

Концепція управлінського обліку повинна бути спрямована на

досягнення стратегічних і оперативних цілей. Його можна визначити як систему інформаційного забезпечення управління підприємством для прийняття рішень як стратегічного, поточного, так і оперативного характеру.

Взаємодія окремих видів обліку повинна полягати у підвищенні достовірності показників облікової інформації. Багато авторів стверджують, що між ними повинен існувати прямий і зворотний зв'язок: «дані оперативного... обліку суттєво підвищують достовірність бухгалтерського. Водночас і дані бухгалтерського використовуються в оперативному» [20]. Вважаємо, що окремі показники бухгалтерського обліку використовуються в оперативному управлінні, але не можна стверджувати, що вони є основою оперативного обліку. Базовим елементом облікової системи виступає оперативний облік.

Тому в основу конвергенції облікових підсистем повинен бути покладений принцип «агрегування» інформації, який передбачає узагальнення даних, звільнення від зайвої деталізації та окремих якісних ознак оперативного обліку без зниження їх інформаційної цінності. В. Ф. Палій такий процес називав «конденсацією» оперативної інформації, розуміючи під нею укрупнення, скорочення розмірності показників, зниження рівня деталізації, а також скорочення інших відомостей оперативного обліку без втрати інформаційної повноти синтезованих даних, М. Г. Чумаченко використовував поняття «згортання інформації», Б. І. Валуєв розглядав «укрупнення» інформаційних потоків залежно від рівня управління.

Взаємодія досягається на основі контролю первинної і зведеної бухгалтерської інформації, єдності нормативних показників, одноразової фіксації сукупності оперативної інформації, взаємопроникнення предмета, об'єктів, методів, способів та принципів, наближення обліку до місць прийняття рішень, єдиного підходу до вирішення завдань управління. Разом з тим підсистеми оперативного та бухгалтерського обліку мають ґрунтовні відмінності, які не дають можливості їх об'єднати (рис. 3.2).

Опоненти оперативного обліку наголошують на недостатній його точності та достовірності даних, відсутності документального підтвердження

операцій. Проте оперативний облік у процесі збору, реєстрації, використання, передачі інформації різними методами знижує ентропію, зменшує невизначеність прийняття рішень, в той час як у системі бухгалтерського обліку необхідні дані до часу закінчення операції та оформлення документів не фіксуються взагалі. В таких випадках він є достовірнішим за бухгалтерський.



**Рис 3.2. Взаємозв'язок та відмінності оперативного і бухгалтерського обліку**

Це підтверджують П. Я. Хомин та Г. П. Журавель, які наголошують, що суттєвим недоліком вітчизняної системи обліку є те, що вона не забезпечує достатньо оперативної інформації для управлінців різного рівня. Значний лаг між фактами господарської діяльності і формуванням узагальнених облікових даних, які це відображають, є головною причиною того, що більшість оперативних управлінських рішень ухвалюють інтуїтивно, адекватно до

минулого досвіду управлінців.

Бухгалтерський облік традиційно застосовує вартісний вимірник, внаслідок чого ряд важливих для керівництва даних, позбавлених грошового виразу, не фіксується і не передається в систему управління. Однак дуже часто такі дані є важливішими, ніж ті, що враховуються. На відміну від бухгалтерії, оперативний облік охоплює всі етапи розвитку господарської операції, а не лише ті з них, які пов'язані зі змінами в капіталі. Він фіксує операції у певній послідовності в процесі їх розвитку, тоді як бухгалтерський облік здійснюється шляхом реєстрації досягнутих результатів.

Оперативність властива й іншим видам обліку, можна отримувати в необхідні терміни оперативну бухгалтерську інформацію. Відмінною рисою оперативного обліку є своєчасність та адресність його показників, що залежить від специфіки завдань управління сільськогосподарським підприємством. Крім того, поділ обліку на оперативний та бухгалтерський дає можливість підвищити ефективність оперативного управління та уникнути надмірної централізації.

В результаті ми дійшли висновку, що оперативний облік є самостійною ланкою інформаційного забезпечення управління та окремим видом обліку згідно з такими міркуваннями:

1) в той час як бухгалтерія враховує результати операції кількісно (у вартісному або натуральному вираженні), оперативний облік як складова управлінського обліку реєструє відповідність операцій за якістю і часом, визначає ступінь успішності їх виконання;

2) на противагу синтетичному методу бухгалтерії, оперативний облік використовує аналітичний метод розкладання цілісної операції на частини, іде від загального до часткового;

3) оперативний облік має особливу структурно-організаційну форму, він не є централізованим і функціонує в безпосередній територіальній близькості від місця технічного виконання кожного окремого етапу операції;

4) він спрямований переважно на внутрішніх користувачів і використовує різні способи представлення інформації, тоді як бухгалтерський

облік базується на методі документування та призначений для внутрішніх і зовнішніх користувачів;

5) бухгалтерський облік має економічне спрямування, фіксує результати досягнення мети діяльності підприємства, встановленої з умовою обмеженості ресурсів. Оперативний облік має організаційно-технічний вектор: формує інформацію про оперативний стан і динаміку ресурсів, засобів і способів виконання поставленої мети.

В результаті дослідження теоретичних основ оперативного обліку, яке було здійснене у першому розділі роботи, можна виділити положення концепції оперативного обліку як узагальненої системи поглядів на процес його функціонування в інформаційній системі управління (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Концептуальні положення оперативного обліку як складової інформаційного забезпечення управління**

Отже, можна стверджувати про наявність характерних особливостей, об'єктів, методів, функцій та принципів оперативного обліку, що визначає його автономність у системі управління та доповнює аргументацію, наведену в різний час його прихильниками. Відмінність від концептуальних основ інших

видів обліку дозволяє йому виконувати специфічні завдання та формувати інформаційну базу для прийняття ефективних оперативних рішень.

Таким чином, стосовно методологічної сутності і призначення вважаємо оперативний облік окремим елементом облікової системи сільськогосподарського підприємства, який функціонує у складі управлінського обліку та за умови раціональної його організації значно підвищує якість бухгалтерських показників. Його показники повинні формуватись в чіткому взаємозв'язку із завданнями переважно оперативного управління та враховувати визначені вимоги до оперативної інформації.

### **3.2. Вдосконалення організації оперативного обліку в умовах використання інноваційних технологій**

Раціональна організація оперативного обліку в сільськогосподарському підприємстві значною мірою залежить від розподілу конкретних обов'язків між працівниками, які ведуть облік, і від можливості ліквідувати часто наявне дублювання окремих робіт. Внаслідок існуючих порушень можливі помилки, затримується необхідна інформація, непродуктивно витрачається робочий час. З метою усунення організаційних недоліків слід розподілити обов'язки з оперативного обліку між відділами, службами та окремими працівниками, визначити зміст та структуру організаційних регламентів.

Особливо варто зупинитися на функціях бухгалтерії. Деякі економісти пропонують покласти контроль за організацією та веденням оперативного обліку на бухгалтерію. Проте бухгалтери мають конкретно визначений і досить великий обсяг робіт. Ведення оперативного обліку в цьому підрозділі спричинило б зниження якості бухгалтерського обліку. Тому ми пропонуємо запровадити на підприємствах сільського господарства посаду оперативного обліковця (диспетчера), а в більш розвинутих господарствах – службу оперативного обліку.

Організація цього виду обліку, як уже наголошувалося, вимагає точного визначення порядку, строків одержання, розробки і подання даних, чого не дотримуються на багатьох сільськогосподарських підприємствах. Більше того, в діючих службових інструкціях не визначено методичних основ оперативного обліку та не вказано обов'язків відповідальних працівників: з ким погоджувати, від кого одержувати, кому, в які строки і які дані подавати. Тому в процесі організації оперативного обліку необхідно розробити конкретні інструкції для всіх відділів, служб і окремих службових осіб, що стосуються порядку, послідовності проведення, оформлення і представлення його результатів. Такі інструкції, доповнені схемами взаємної узгодженості роботи всіх відділів і служб підприємства, дадуть можливість усунути дублювання одних питань і охопити другі, що з названих причин не враховуються. Організація оперативного обліку включає:

- визначення його місця в структурі управління;
- складання положення про службу та посадових інструкцій;
- організацію умов і графіка роботи обліковців;
- регламентацію роботи окремих працівників і спеціалістів, зайнятих збором оперативної інформації та безпосередньо оперативним управлінням.

У вітчизняній практиці сільськогосподарських підприємств функції оперативного обліку реалізовувались через відділ диспетчерування, назва якого була зумовлена технічною специфікою зв'язку. Вважаємо недоцільним змінювати назву структурного підрозділу в умовах розвитку сучасних технологій, адже їх запровадження визначає не методику, а лише спосіб формування та передачі даних.

Позитивні зміни якості інформаційного забезпечення оперативного управління реалізуються через виконання диспетчерською службою ключових завдань:

- 1) звільнення працівників управлінського апарату від значного обсягу нетворчої оперативної роботи шляхом централізації і комп'ютеризації операцій



інформаційного забезпечення;

2) вдосконалення організації і забезпечення підвищення продуктивності праці керівників, спеціалістів шляхом раціонального перерозподілу функцій і сил апарату управління;

3) підвищення оперативності у вирішенні виробничих завдань через посилення та зміцнення прямих зв'язків первинних підрозділів з апаратом управління і навпаки;

4) створення умов, необхідних для нормального протікання трудових і виробничих процесів, а також більш ефективного використання виробничих ресурсів шляхом здійснення більш чіткої взаємодії між виробничими ланками та своєчасного усунення причин, що порушують встановлений ритм технологічних і господарських процесів [54].

Безумовно, диспетчерська служба виконує більший обсяг функцій, а саме оперативний контроль виробничих процесів, аналіз, планування, коригування планів, регулювання та інше. У дослідженні зосереджено увагу на процесі диспетчеризації як способі реалізації завдань оперативного обліку. Вважаємо, що немає необхідності у запровадженні інших окремих організаційних структур, адже функції оперативного обліку розподіляються між безпосередніми виконавцями робіт та регулюються самостійною диспетчерською службою.

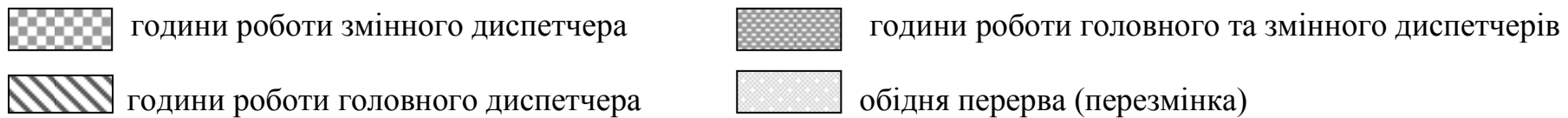
Режим роботи диспетчерської служби прямо залежить від обсягів сільськогосподарських робіт. Немає потреби встановлювати для диспетчерів фіксований час роботи протягом року. Навпаки, визначення гнучкого трудового розпорядку працівників служби підвищить окупність та ефективність впровадження. Кількість робочих годин головного та змінного (чергового) диспетчерів повинні збільшуватись пропорційно до зростання обсягів та значення запланованих операцій у сільськогосподарському підприємстві, що в свою чергу залежить від календарної пори року. Режимми роботи відділу оперативного інформування було систематизовано на основі визначених у [74] оптимальних строків роботи механізаторів (рис. 3.5).

Наступним важливим питанням є взаємодія диспетчерської служби та інших структурних підрозділів сільськогосподарського підприємства. На основі розробок визначено основні напрями спільної роботи зазначених підрозділів господарської одиниці. Так, завдання керівника у даному взаємозв'язку полягають у створенні умов для повної реалізації можливостей диспетчерської служби. Він оптимізує розпорядок роботи диспетчерської служби; використовує оперативну інформацію на нарадах; розглядає і затверджує оперативні плани підрозділів; визначає об'єкти, що підлягають обліку і контролю працівниками диспетчерської служби; встановлює зміст і обсяг вхідної та вихідної оперативної інформації.

Керівники підрозділів рослинництва, тваринництва та інші менеджери вищої і середньої ланок управління повинні: своєчасно подавати в базу даних оперативні робочі плани, завдання, розпорядження; брати участь у розробці та коригуванні планових завдань; вживати термінових заходів з ліквідації простоїв техніки та працівників згідно з інформацією, отриманою від диспетчерської служби; у визначені строки подавати обґрунтовані заявки на відсутні ресурси, отримувати інформацію про хід робіт у підпорядкованому підрозділі.

Головний агроном і його служба складають робочі плани та розрахунки проведення польових робіт і на їх основі передають диспетчерській службі завдання для бригад, контролюють їх виконання. Окрім того, планується робота посівних, збиральних, транспортних ланок, надаються диспетчерській службі маршрути, спільно з диспетчерами координується і контролюється їх рух і робота з використанням систем GPS-моніторингу.

В агрономічній службі спільно розробляють методику і форми аналізу оперативної інформації (до початку роботи), готують пропозиції керівнику з найбільш важливих питань оперативної роботи (переведення техніки з однієї ланки в іншу, концентрація ресурсів на окремих роботах, ліквідація вузьких місць і т. д.).



**Рис. 3.5. Зразок організації режиму робочого часу працівників диспетчерської служби сільськогосподарського підприємства, розроблений на основі []**

Взаємозв'язок інженерної та диспетчерської служб проявляється в передачі на контроль завдань бригадам і ремонтним відділам з підготовки сільськогосподарської техніки; формуванні тимчасових механізованих ланок, контролі за їх роботою та обслуговуванням; забезпеченні оперативної координації підрозділів на періоди виконання сільськогосподарських та ремонтних робіт; ліквідації простоїв техніки та інше.

Взаємодія планово-економічного та оперативного відділів реалізується через: участь у вдосконаленні форм оперативної звітності підрозділів, журналів, графіків та іншої диспетчерської документації з урахуванням специфіки господарства і потреб його апарату управління; формування і перевірку спільно з бухгалтерською службою зовнішньої оперативної звітності.

Раціональна та злагоджена діяльність апарату управління сільськогосподарських підприємств може бути забезпечена виключно за умови чіткого дотримання вимог інструкцій, положень та інших документів, у яких закріплений встановлений розподіл управлінської праці і прийнятий порядок виконання робіт. Це правило також стосується підсистеми оперативного обліку. Організаційна регламентація необхідна для впорядкування оперативної облікової роботи. Велика кількість і різноплановий характер оперативних інформаційних повідомлень в результаті широкого спектра управлінських робіт і їх виконавців вимагають чіткого визначення завдань кожного обліковця.

Проте на досліджуваних підприємствах не використані потенційні можливості модернізації та якісної зміни такої структурної одиниці, як диспетчерська служба. Прикладом ефективного розвитку диспетчерування і всієї системи оперативного управління сільськогосподарським виробництвом є її організація на основі сучасних технологій та програмного забезпечення.

Ефективним напрямком підвищення інформативності оперативних показників є запровадження системи GPS-моніторингу сільськогосподарської техніки та автотранспорту. Для цього здійснюють заміри оброблюваних угідь, визначають реальні площі полів, де працює техніка, і встановлюють GPS-навігатори на засоби механізації та транспорт. GPS-навігатори в реальному часі

фіксують роботу техніки, швидкість та інші параметри, які акумулюються на центральному сервері підприємства з метою подальшої їх обробки в диспетчерській службі. Впровадження дає можливість відмовитись від роботи обліковців на полях, здійснювати оперативний контроль робіт, які виконуються, аналізувати структуру, причини простоїв і невиконання оперативних планів.

За допомогою програмного забезпечення фахівці господарств можуть виконувати спеціальну обробку та аналіз отриманої оперативної інформації. Диспетчерська служба в такому випадку має змогу подавати на ранок наступного дня інформацію про працівників, час роботи техніки, вид виконуваних робіт, використане навісне і причіпне обладнання тощо.

Таким чином може здійснюватись контроль правильності отриманої інформації і передача її функціональним службам та адміністрації.

Описана процедура дає змогу наступного дня знати за попередню добу показники оброблених угідь, якість обробки, маршрути руху техніки і автотранспорту. Визначена інформація використовується не лише з метою оперативного управління, а також для нарахування заробітної плати в бухгалтерії. Автоматично вона стає базою як оперативного обліку, так і бухгалтерського. За умови такого способу фіксації оперативних даних агрономічна служба забезпечується своєчасною інформацією про стан виконання польових робіт, інженерні підрозділи можуть аналізувати і регулювати швидкість руху техніки, ефективність її використання.

Високу ефективність має використання GPS-моніторингу не лише для фіксації завершених етапів сільськогосподарської операції, а й для контролю за технікою в режимі On-Line. Це дає змогу оперативно реагувати на негативні відхилення, вживати заходів, змінювати планові показники, визначати місцезнаходження будь-якої одиниці техніки.

Вдосконалення організаційно-методичних основ оперативного обліку та застосування розробок в практичній діяльності сільськогосподарських підприємств завершуються аналізом ефективності даних впроваджень. На

кінцевий результат мають вплив усі етапи та заходи, здійснені в процесі оптимізації оперативної облікової підсистеми.

Загальний зміст поняття ефективність полягає в сукупній результативності впровадження чи системи заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Вона розкривається через такі поняття, як результативність та економічність, які необхідно використовувати лише комплексно [48]. В іншому випадку оцінка може бути необ'єктивною. Наприклад, високі результати виробничої діяльності можуть бути досягнуті в умовах використання непомірно великих ресурсів, а економію можна отримати з мінімальними витратами при низьких виробничих показниках і т. д. Визначення ефективності вдосконалення оперативного обліку включає такі основні завдання:

1) встановлення якісного та кількісного ефекту окремих організаційно-технічних заходів у вигляді економії витрат та одержання додаткового прибутку, що відбувається в результаті здійснення таких заходів;

2) зіставленні результатів виробничої діяльності якої-небудь складової системи (ланки, бригади, підрозділу, підприємства) з витратами на організацію в ній оперативного обліку;

3) оцінка економічної ефективності функціонування оперативного управління до процесу вдосконалення підсистеми оперативного обліку і після;

4) порівняння ефективності здійснення заходів на різних підприємствах, визначення стримуючих та стимулюючих факторів.

Обґрунтування економічної ефективності оперативного обліку значною мірою є частиною загальної проблеми визначення ефективності системи менеджменту. У зв'язку із цим такий розрахунок повинен бути проведений на основі загальних методологічних принципів. У конкретному випадку вони зводяться до визначення відношення ефекту від управління до витрат на його здійснення.

Загальну економічну ефективність оперативного обліку можна встановити шляхом визначення різниці між економією, яка виникла внаслідок її

функціонування, та витратами на впровадження і роботу служби оперативного обліку (диспетчерів і обліковців). Позитивний ефект від удосконалення оперативного обліку та оптимізації оперативних інформаційних потоків у сільськогосподарських підприємствах має багато складових:

- скорочення витрат часу менеджерів на одержання оперативної інформації за рахунок використання звітних форм;

- поліпшення структури робочого часу керівників та спеціалістів господарств;

- зниження кількості, частоти та часу простоїв під час поломки сільськогосподарської техніки за рахунок чітких алгоритмів пошуку виконавців ремонту, запасних частин, швидкої зміни маршрутів робочих агрегатів;

- підвищення інтенсивності виробництва в результаті посилення контролю трудової дисципліни та порядку виконання технологічних операцій згідно із запланованими показниками;

- скорочення термінів виконання сільськогосподарських робіт, більш чітке дотримання технологій виробництва.

Усі часткові суми економії витрат та одержання додаткового прибутку сільськогосподарського підприємства в результаті формують загальний ефект від впровадження чи вдосконалення роботи служби оперативного обліку. Очікувані результати впровадження в розрізі визначених ефектів, способів досягнення запланованого (факторів впливу) та якісних і кількісних результатів наведено в таблиці 3.3.

Отже, в процесі визначення пріоритетних напрямів організації оперативного обліку та встановлення рівня ефективності запропонованих вдосконалень доведено доцільність та результативність покращення змісту, структури та організації оперативної облікової роботи в сільськогосподарському підприємстві, особливо за умови використання інноваційних технологій збору та обробки інформації.

Таблиця 3.3

**Очікувані результати впровадження підсистеми оперативного обліку  
в сільськогосподарських підприємствах**

№ з/п	Визначений результат (ефект) впровадження	Спосіб досягнення запланованого ефекту (фактори впливу)
1	Оптимізація процесу постачання	визначення оптимальних рівнів запасів та потреби у ресурсах
2	Зниження виробничої собівартості	скорочення простоїв робочої сили та техніки
3		посилення трудової дисципліни
4		зниження рівня виробничих і невиробничих втрат готової продукції
5		більш чітке дотримання технологічних вимог виробництва у тваринництві та рослинництві
6		можливість оперативного перегляду та перерахунку нормативів і технологічних карт
7	Зниження простоїв транспорту	раціональне оперативне планування і облік транспортного забезпечення
8	Збільшення обсягу продажів	діяльність менеджерів зі збуту формалізована і контрольована
9		збільшення частки поставок в строк
10		підвищення якості готової продукції
11		зменшення завантаженості менеджера поточними рутинними завданнями, більше часу приділяється роботі з потенційними клієнтами
12	Збільшення відсотка отриманих замовлень, здешевлення угод	оперативний облік дозволяє безперервно відстежувати статус угоди продажу, в окремих випадках пропонувати і планувати виробництво продукції під потреби конкретного клієнта
13	Зростання рівня задоволеності покупців	ефективне планування і контроль рівня запасів готової продукції на складах
14		ефективне управління графіком роботи і ресурсами
15		налагоджений внутрішній зв'язок при передачі інформації про готовність та якість продукції
16		скорочення часу від замовлення до поставки
17	Зниження адміністративних витрат	підвищення якості інформаційного взаємозв'язку між структурними підрозділами
18		економія часу на пошук релевантної інформації
19	Оптимізація бізнес-процесів	формування єдиного інформаційного простору про процес постачання та виробничо-збутову діяльність підприємства
20	Зниження складських витрат	оптимізація розміщення запасів
21		зниження рівня неліквідних запасів
22	Більш точний облік витрат	витрати класифікуються, розподіляються та контролюються в системі бухгалтерського обліку на основі оперативної інформації згідно з прийнятою на підприємстві методикою відповідно до виділених центрів
24	Покращення соціальної атмосфери	закріплення за працівниками функцій оперативного обліку, що дозволяє бачити результати роботи та стимулює до їх покращення
25	Підвищення конкурентоспроможності та ділового іміджу	за рахунок впровадження норм екологічної відповідальності та оперативного обліку додержання таких норм



Основними напрямками позитивних змін є оптимізація бізнес-процесів за рахунок зниження виробничої собівартості, скорочення простоїв транспорту, покращення процесу постачання; збільшення обсягу продажів; зниження адміністративних і складських витрат; поліпшення соціальної атмосфери; підвищення конкурентоспроможності, ділового іміджу та інше.

### **Висновки до розділу 3**

Обґрунтовано доцільність визнання оперативного обліку складовою управлінського обліку сільськогосподарського підприємства. Узагальнення теоретичних засад оперативного обліку дало змогу систематизувати його концептуальні положення, що сприятиме подальшим дослідженням у цій сфері.

Визначено етапи, яких доцільно дотримуватися в процесі вдосконалення організаційно-методичних основ оперативного обліку в сільськогосподарських підприємствах: розробка форм і змісту носіїв оперативної управлінської інформації; оптимізації інформаційних потоків шляхом виокремлення об'єктів оперативного обліку та визначення їх взаємозв'язку між собою і з показниками бухгалтерського обліку; виділення обліковців і користувачів оперативних даних; розмежування функцій структурних підрозділів в частині оперативного обліку шляхом розробки організаційних регламентів.

Обґрунтовано методику формування оперативних інформаційних потоків, яка залежить від типу організаційної структури сільськогосподарського підприємства. На цій основі розроблено проект інформаційних зв'язків в оперативному управлінні господарством. У проекті використані розроблені форми оперативних документів, систематизовані в групи і визначені під кодами за функціональним принципом. Впровадження підвищує оперативність управління виробництвом, скорочує втрати робочого часу і матеріально-технічних ресурсів з організаційних причин, вдосконалює якість прийнятих управлінських рішень.

Визначено вплив основних етапів удосконалення оперативного обліку на його ефективність у сільському господарстві.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі досліджено роль оперативного обліку в управлінні, визначено сучасний стан його функціонування в сільськогосподарських підприємствах та окреслено шляхи вдосконалення теоретичної бази і практичних засад, що є основою наступних висновків і пропозицій:

1. Оперативний облік - це досить загальне поняття, під яким ховається безліч різних видів обліку. Під оперативним управлінням будемо розуміти відображення в системі фактів фінансово-господарської діяльності у вигляді первинних документів, а також оперативну звітність на основі даних, що вводяться. Слово оперативний тут використовується в сенсі: "необхідний для поточної роботи". Споживачами оперативного обліку є співробітники, що відповідають за вводяться документи і за автоматизовані процеси. Типовий приклад оперативного обліку - складський облік. Він оперативний, тому що результати цього обліку (окремі документи, реєстри накладних, залишки товарів на складі і т.п.) необхідні комерсанти, менеджерам з продажу та іншим співробітникам у їх оперативній роботі.

2. Змістом оперативного обліку є його інтеграція в єдину систему інформаційного забезпечення управління. Обґрунтовано перевагу гіпотези, що розвиток інформаційних технологій не змінює зміст обліку, а лише дає змогу використати нові технологічні прийоми в межах окремих його видів. Виділено дві складові інформаційної сукупності оперативного обліку як виду управлінського: перша характеризується оперативністю даних, друга – унікальністю показників. На основі визначення місця оперативного обліку в структурі функцій управління уточнено зміст даного поняття: це складова інформаційного забезпечення й частина облікової системи підприємства, яка шляхом кількісного відображення та якісної характеристики господарських операцій створює дані, необхідні для реалізації функцій оперативного управління й організації виробництва.

3. Виділено ключові особливості оперативного обліку: відображаються окремі господарські засоби, операції та процеси, які підлягають оперативному управлінню; використовуються переважно трудові та натуральні вимірники; формуються дані про якість процесів; не завжди підтверджені документально; використовуються системи глобального позиціонування, мережеві зв'язки, Інтернет-комунікації, телефонний зв'язок; застосування оперативної інформації відбувається переважно на нижніх ланках управління; процес оперативного обліку окремих об'єктів може перериватись у часі, залежно від потреби інформації для управління ними. Встановлено необхідність використання в оперативному обліку новітніх технологій збору, фіксації та передачі інформації (зокрема, геоінформаційних систем і програм GPS-моніторингу сільськогосподарської техніки).

4. Методична база оперативного обліку суттєво відрізняється від бухгалтерських прийомів. Оперативний облік залежно від визначених завдань та об'єктів використовує широкий спектр методів у процесі спостереження, виявлення, вимірювання, реєстрації, групування й узагальнення інформації. Встановлено мету оперативного обліку й уточнено його функції: інформаційну, контрольну, сигнальну, аналітичну, прогнозну, комунікаційну. Сформульовано зміст предмета й об'єктів оперативного обліку, зокрема під час розподілу діяльності підприємства на типові господарські процеси. Узагальнення та систематизація ключових теоретичних засад оперативного обліку дали змогу сформувати наукові концептуальні засади оперативного обліку в системі управління підприємством.

5. Обґрунтовано безпосередній вплив на організацію та ведення оперативного обліку в сільському господарстві специфічних особливостей галузі, а саме: сезонність отримання більшості видів продукції, тривалий виробничий цикл і короткий період збору врожаю, робота з живими організмами, вплив непрогнозованих (особливо погодних) факторів. Це стало основою систематизації зовнішніх і внутрішніх чинників формування інформації в оперативному управлінні сільськогосподарським підприємством.

Здійснено диференціацію об'єктів оперативного обліку, обґрунтовано доцільність його застосування не лише у виробничій, а й у збутовій, постачальницькій, фінансовій, соціальній, екологічній управлінській діяльності.

6. Фактичні та бажані рівні оперативних інформаційних зв'язків центрів відповідальності сільськогосподарських підприємств суттєво різняться. Зібрана інформація дозволяє твердити про: нечіткі внутрішньогосподарські потоки оперативної інформації; відсутність кваліфікованих фахівців з оперативного обліку; недостатній його взаємозв'язок із іншими функціями управління; низький рівень використання технічних засобів і раціональних форм представлення оперативної інформації.

7. Визначено напрямки вдосконалення організаційно-методичних засад оперативного обліку в сільськогосподарських підприємствах: розробка форм і змісту носіїв оперативної управлінської інформації; покращення інформаційних потоків шляхом виокремлення об'єктів оперативного обліку та визначення їх взаємозв'язку між собою і з показниками бухгалтерського обліку; розмежування функцій структурних підрозділів у частині оперативного обліку шляхом розробки організаційних регламентів.

8. Сукупність інформації оперативного обліку необхідно поділяти на блоки: рослинництво та тваринництво (виробничі процеси й їх результати, ресурси і засоби виробництва); допоміжне та підсобне господарство; фінансова сфера; природне і соціальне середовище. Згідно з даним поділом розроблені зразки оперативних документів, які дають змогу акумулювати інформацію з метою оперативного управління, а також фіксують нефінансову інформацію, що не враховується при формуванні показників балансу підприємства, і, відповідно, не відображається в підсистемі бухгалтерського обліку.

9. Формування потоків оперативної інформації залежить від типу організаційної структури сільськогосподарського підприємства, що стало основою створеного проекту інформаційних зв'язків в оперативному управлінні, де використано розроблені форми оперативних документів, систематизовані в групи і визначені під кодами за функціональним принципом.

Запропоновано зразки організаційних положень, які регламентують діяльність працівників у частині збору й обробки оперативної інформації та за умов використання інноваційних технологій.

