

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Кафедра інформаційних систем в управлінні та обліку

Марина Анатоліївна Пасічник

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

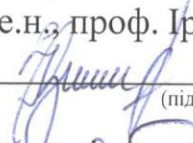
**«Обліково-аналітичне забезпечення формування
внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств»**

Спеціальність 071 «Облік і оподаткування»

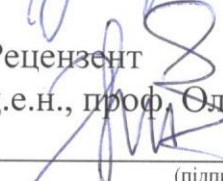
Науковий керівник:
д.філос. Дарина ОСІПЧУК


(підпис)

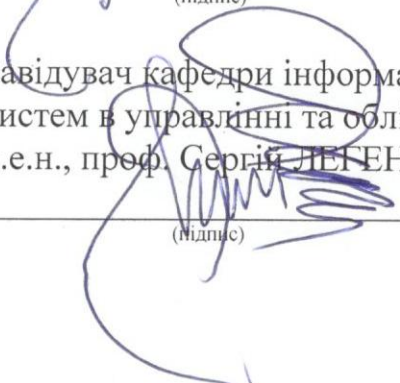
Консультант
д.е.н., проф. Ірина ЗАМУЛА


(підпис)

Рецензент
д.е.н., проф. Олена ЛАГОВСЬКА


(підпис)

Завідувач кафедри інформаційних
систем в управлінні та обліку
д.е.н., проф. Сергій ЛЕГЕНЧУК


(підпис)

Житомир

2025

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1.....	7
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ ЗВІТНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ ОБЛІКОВО–АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	7
1.1. Внутрішня звітність сільськогосподарських підприємств: поняття та особливості формування.....	7
1.2. Концепція релевантності облікової інформації та її вплив на процес прийняття рішень	18
1.3. Види внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств та їх роль при прийнятті управлінських рішень.....	24
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2.....	36
ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ ЗВІТНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	36
2.1 Оцінка потреб і цілей внутрішнього облікового забезпечення у сільськогосподарському підприємстві	36
2.2. Опис обліково–аналітичної системи внутрішньогосподарського обліку	43
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3.....	57
АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ ЗВІТНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	57
3.1. Аналіз звіту «Ефективність»	57
3.2. Аналіз внутрішнього звіту «Продуктивність».....	67
3.3. Аналіз внутрішнього звіту «Річний звіт»	76
РОЗДІЛ 4.....	90
МЕТОДИКА ВИКЛАДАННЯ ОБЛІКОВИХ ДИСЦИПЛІН.....	90
4.1. Теоретичні основи методики викладання облікових дисциплін	90
4.2. Методика викладання лекції з теми «Формування внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств».....	95
4.3. Методика проведення практичного заняття з теми «Формування внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств».....	100
Висновки до розділу 4.....	108
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	110

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	117
ДОДАТКИ.....	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Аграрний сектор України являється провідною галуззю національної економіки, забезпечуючи вагомую частку експорту, продовольчу безпеку та зайнятість населення. Водночас сучасні умови господарювання вимагають від сільськогосподарських підприємств постійного вдосконалення системи обліку й внутрішньої звітності, яка є ключовим джерелом інформаційної підтримки управлінських рішень. Актуальність теми зумовлена потребою формування достовірної, повної та релевантної обліково–аналітичної інформації, яка б враховувала специфіку аграрного виробництва, зокрема сезонність, залежність від природних умов і необхідність раціонального використання ресурсів.

Дослідження виконано на прикладі підприємства N, яке надало автору доступ до частини внутрішньої управлінської звітності за 2024 рік з науковою метою. На прохання керівництва підприємства його найменування в роботі не розголошується, оскільки внутрішня звітність містить елементи комерційної таємниці, у тому числі дані управлінського обліку, що є конфіденційними відповідно до чинного законодавства України та внутрішніх політик підприємства. Використання інформації здійснювалося з дотриманням вимог конфіденційності та виключно в узагальненому вигляді.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та практичне удосконалення обліково–аналітичного забезпечення формування внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств, що сприятиме підвищенню ефективності управління та забезпеченню конкурентоспроможності аграрного сектору.

Об’єктом дослідження виступає система формування внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико–методичних і практичних аспектів обліково–аналітичного забезпечення внутрішньої звітності, її роль у прийнятті управлінських рішень та підвищенні ефективності діяльності.

Питання обліково–аналітичного забезпечення управління, формування внутрішньої звітності та її використання в процесі прийняття рішень висвітлені у працях низки науковців, серед яких: Бутинець Ф.Ф., Нашкерська Г.В., Корягін М.В., Коноваліхіна Т.О., Куцик П.О., а також зарубіжні дослідники зокрема Drury C., Irafahmi D. T., Mentari S., що розвивали концепції управлінського обліку та контролінгу. Їхні напрацювання становлять теоретичне підґрунтя, яке дозволило сформувати сучасний підхід до сутності, структури та інструментарію внутрішньої звітності.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано методи наукової абстракції, аналізу й синтезу, індукції та дедукції, порівняльного та структурно–логічного аналізу, економіко–статистичні методи, а також методи моделювання та графічної інтерпретації результатів.

Інформаційну базу склали наукові фахові видання, навчальна та методична література провідних вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно–правові акти України, статистичні матеріали, а також дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико–методичних засад формування внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств із акцентом на трудові ресурси та продуктивність праці. Зокрема, удосконалено підхід до структуризації внутрішньої звітності за об’єктами обліку, що дозволяє виділяти трудові витрати як окрему підсистему аналізу. Запропоновано удосконалену модель оцінки продуктивності, яка поєднує дані про відпрацьований час, виробіток та економічний ефект, що, на відміну від традиційних підходів, дає змогу комплексно оцінювати вплив людського фактору на загальну рентабельність підприємства. Крім того, модифіковано методичні засади факторного аналізу рентабельності через інтеграцію показників продуктивності праці та витрат на оплату праці у систему ключових внутрішніх індикаторів.

Апробація результатів та структура роботи. Результати дослідження апробовано на науково–практичних конференціях здобувачів вищої освіти та молодих учених.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 116 сторінок друкованого тексту, робота містить 18 таблиць, 21 рисунок і 10 додатків, список використаних джерел налічує 71 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ ЗВІТНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ ОБЛІКОВО– АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1.1. Внутрішня звітність сільськогосподарських підприємств: поняття та особливості формування

Згідно Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» внутрішньогосподарський облік – система збору, обробки та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів у процесі управління підприємством [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Для поглиблення розуміння сутності категорії «внутрішня звітність» недостатньо одного визначення наведеного в законодавстві, доцільно проаналізувати існуючі трактування цього поняття, представлені в науковій літературі. Такий аналіз дозволяє узагальнити підходи науковців, які досліджували дане питання, виявити спільні риси й розбіжності у підходах до визначення внутрішньої звітності, а також окреслити її ключові характеристики, функції та роль у системі управління підприємством.

Таблиця 1.1.

Визначення понять «управлінська звітність», «внутрішня звітність» в науковій літературі

№	Автор	Визначення поняття
1	2	3
1	Бутинець Ф. Ф.	управлінська звітність – це комплекс взаємопов'язаних даних і розрахункових показників, які відображають функціонування підприємства як суб'єкта господарської діяльності та згруповані загалом по підприємству і в розрізі структурних підрозділів. [2]
2	Височан О. С.	внутрішньогосподарська звітність є одним із основних джерел надання інформації керівництву і дає можливість створювати належну інформаційно–аналітичну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на рівні підприємств а, а також контролю за їхнім виконанням по управлінській вертикалі. [3]

Продовження табл. 1.1.

1	2	3
3	Лемішовська О. С. та Михайловський В. О.	Управлінська звітність підприємства є інструментальним засобом у системі функцій управління, що забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень [4]
4	Король С. Я.	Управлінська звітність – це звітність для внутрішніх користувачів, яка включає інформацію про господарську діяльність підприємства та умови її здійснення, підготовлена з використанням методичних прийомів бухгалтерського обліку, планування, аналізу, контролю й інших дисциплін. [5]
5	Карпенко О. В., Любимов М. О.	Управлінська звітність розглядається як система звітів у цілому по підприємству і щодо окремих аспектів його діяльності з метою забезпечення внутрішніх користувачів необхідною інформацією для обґрунтування управлінських рішень. [6]
6	Корягін М. В., Куцик П. О.	Внутрішня управлінська звітність – це інформаційний продукт, що є набором відповідних облікових показників, який виступає основним засобом інформаційної підтримки прийняття менеджментом підприємства управлінських рішень. [7]
7	Коноваліхіна Т.О.	Управлінська звітність – система показників оцінювання результатів бізнесу та перспектив його розвитку, що надається внутрішнім користувачам для задоволення інформаційних потреб у процесі прийняття стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень. [8]
8	Нашкерська Г.В.	Управлінська звітність – система показників оцінювання результатів бізнесу та перспектив його розвитку, що надається внутрішнім користувачам для задоволення інформаційних потреб у процесі прийняття стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень. [9]
9	Нападовська Л. В.	Управлінська звітність – це гнучка система форм інформації, яка складається за центрами затрат і центрами відповідальності. Вона повинна відображати умови, специфіку, особливості організації виробництва та потреб управлінського персоналу. [10]

Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи, внутрішня звітність (яку ще називають управлінською) – це система звітних даних, яка базується на сукупних показниках господарської діяльності за певний період, та формується для забезпечення інформаційних потреб керівників і власників підприємства. Це комплекс інформації і розрахункових одиниць, що відображають господарську активність

підприємства, згруповану в цілому по підприємству та у розрізі структурних одиниць (наприклад – підрозділів).

Вона орієнтована на внутрішнє використання в середині компанії і є основою для планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень. Слід зазначити, що така звітність зазвичай являє собою комерційну таємницю, та слугує для оперативного інформування управлінського персоналу про зміни показників діяльності, в першу чергу – є елементом поточного контролю та реагування, в другу – для прогнозування показників, результатів в майбутньому.

Виходячи з визначень запропонованих різними науковцями, можна виокремити мету та ціль внутрішньої звітності.

Управлінська звітність є одним із ключових інструментів сучасного бізнесу, що забезпечує керівників необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Її основна мета полягає у наданні актуальних, детальних та аналітичних даних про фінансовий, виробничий, ресурсний та інші аспекти діяльності підприємства. Така звітність створюється для внутрішнього використання та має гнучкий формат, який відповідає специфічним потребам організації.

Ціль управлінської звітності полягає у підтримці ефективного управління підприємством. Вона спрямована на забезпечення прозорості у процесах планування, аналізу та контролю. Управлінська звітність дозволяє оцінити реальний стан підприємства, виявити сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати можливості для підвищення ефективності. Завдяки їй керівники отримують змогу вчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, знижувати ризики та оптимізувати використання ресурсів.

Одним із важливих аспектів мети управлінської звітності є підтримка планування відповідно до рівня інформації – оперативної, тактичної та стратегічної. [11] [12] Вона дозволяє визначати довгострокові цілі підприємства, узгоджувати їх із поточними можливостями та ресурсами, а також розробляти стратегії розвитку. Наприклад, у сільськогосподарській галузі це може включати

аналіз продуктивності земельних ресурсів, планування врожайності або впровадження інноваційних технологій у виробництво.

Крім того, управлінська звітність спрямована на моніторинг операційної діяльності. Її ціль – забезпечити оперативний контроль за виконанням щоденних завдань, таких як управління витратами, закупівлями, виробництвом та логістикою. Завдяки цьому підприємства можуть швидко адаптувати свої процеси до змін у ринкових умовах або внутрішніх проблем.

Управлінська звітність також виконує функцію комунікації між різними рівнями управління. [13] Вона сприяє ефективній передачі інформації від підрозділів до топ-менеджменту, забезпечуючи повну та достовірну картину діяльності. Наприклад, фінансова звітність може містити детальний аналіз доходів і витрат за підрозділами, тоді як виробнича звітність відображає показники продуктивності або втрат на різних етапах процесу.

У підсумку, мета та ціль управлінської звітності зосереджені на забезпеченні підприємства даними для прийняття ефективних рішень, планування майбутнього розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Вона є основою для інтеграції стратегічних, тактичних та оперативних рівнів управління, сприяючи досягненню загальних цілей бізнесу. [14]

Внутрішня звітність виконує ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування суб'єкта господарювання, особливо якщо йдеться про складні організаційні структури. Вона об'єднує різноманітні дані та показники, пов'язані з фінансовими, виробничими, ресурсними й стратегічними [15] аспектами діяльності, у цілісну та узгоджену інформаційну систему. Завдяки цьому відповідальні особи на місцях можуть своєчасно реагувати на зміни в операційному процесі, а керівники на вищих рівнях управління отримують чітке уявлення про загальний стан справ підприємства. Така звітність не лише слугує основою для моніторингу, але й сприяє підвищенню прозорості й передбачуваності діяльності організації.

Виходячи з визначень авторами, виокремлюю для наглядності ролі та місце управлінської звітності в системі управління підприємством в таблиці 1.2 та на рис. 1.1.

Таблиця 1.2.

Роль внутрішньої звітності у прийнятті управлінських рішень

№	Роль	Характеристика
1	2	3
1	Інформаційна підтримка	Внутрішня звітність надає керівництву актуальну та достовірну інформацію, необхідну для аналізу поточної ситуації та планування подальших дій.
2	Контроль та моніторинг	Завдяки звітності можна здійснювати постійний контроль за виконанням планів, використанням ресурсів та досягненням поставлених цілей.
3	Виявлення проблем та відхилень	Аналіз звітних даних дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції або відхилення від планових показників та вживати необхідних заходів для їх усунення.
4	Оцінка ефективності	Звітність сприяє оцінці результативності діяльності як підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів, що є основою для прийняття рішень щодо розвитку або реорганізації.
5	Планування та прогнозування	На основі звітних даних можна розробляти обґрунтовані плани та прогнози, що підвищує точність та реалістичність управлінських рішень.

Джерело: розроблено на основі [16],[17]

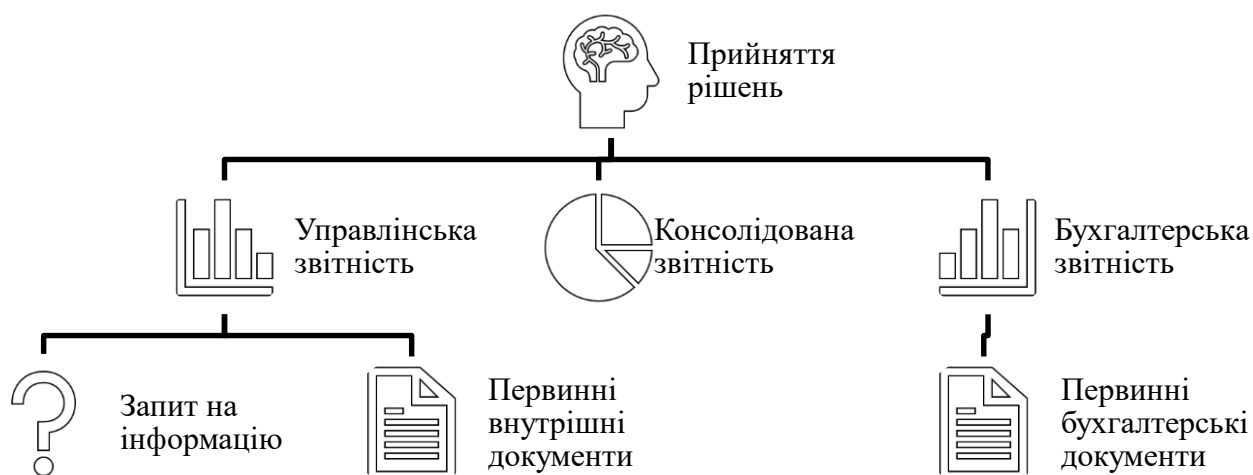


Рис. 1.1. Роль та місце управлінської звітності в системах управління підприємством

Джерело: розроблено на основі [16],[17]

До внутрішньої (управлінської) звітності висувається низка ключових вимог, що забезпечують її практичну користь і ефективність. Без дотримання цих принципів звітність не може виконувати свою основну функцію – служити інструментом для прийняття управлінських рішень. Наведені нижче вимоги є універсальними та актуальними для будь-якої організації, незалежно від її специфіки чи структури показників.

Достовірність є першою і найважливішою вимогою. Інформація у звітності повинна точно відображати реальний стан справ у підприємстві, адже помилки або викривлення можуть призвести до неправильних управлінських рішень. Наприклад, неточні дані про витрати або доходи можуть вплинути на формування бюджету чи розробку стратегічних планів.

Актуальність (оперативність) також є критично важливою характеристикою. Управлінські рішення часто приймаються в умовах обмеженого часу, тому звітність повинна надаватися у відповідні строки. Застаріла інформація втрачає свою цінність, оскільки не відображає поточного стану діяльності.

Зрозумілість забезпечує доступність інформації для користувачів. Звітність має бути викладена у формі, зрозумілій як для керівників, так і для інших зацікавлених сторін. Використання складної термінології чи надлишкових деталей може ускладнити сприйняття.

Аналітичність передбачає, що звітність має не лише фіксувати факти, але й створювати можливість для аналізу ефективності діяльності. Аналітичний характер звітів дозволяє керівникам не лише оцінювати результати, але й знаходити причини відхилень та прогнозувати наслідки управлінських рішень.

Гнучкість забезпечує адаптацію звітності до змінних умов і потреб управління. Форма, зміст і періодичність звітів повинні відповідати запитам користувачів, зокрема залежно від стратегічних чи оперативних завдань підприємства. [18]

Ці вимоги є базовими характеристиками, які роблять внутрішню звітність ефективним інструментом управління підприємством.

Розібравшись із основними вимогами до звітності, важливо звернути увагу на її аспекти, адже вони є базисом для створення ефективної системи управлінської звітності. Кожен аспект відіграє важливу роль у забезпеченні злагодженої роботи звітності як інструменту управління. Саме через комплексний підхід до визначення аспектів можна забезпечити відповідність звітності реальним потребам організації, її керівників та працівників. Визначення і врахування аспектів допомагає підприємству адаптуватися до змін середовища, врахувати специфіку бізнес-процесів, забезпечити оперативне прийняття рішень і підвищити ефективність управління. Від їх якості залежить не лише точність інформації, але й здатність аналітичної системи прогнозувати ризики, знаходити слабкі місця і вчасно реагувати на виклики.

Основні розрізи (аспекти), які повинна включати ефективна управлінська звітність наведені на рис. 1.2.. Основні характеристики інформаційних розрізів внутрішньої звітності табл. 1.3.. Проте слід зазначити, що цей перелік не є вичерпним. В залежності від потреб користувачів кількість аспектів і характеристик може бути розширеною, або навпаки спрощеною відносно наведених прикладів.



Рис. 1.2. Інформаційні аспекти внутрішньої звітності

Джерело: сформовано автором

Таблиця 1.3.

Характеристика інформаційних розрізів внутрішньої звітності

№	Назва	Опис
1	2	3
1	Фінансовий розріз	Інформація про доходи, витрати, прибуток, грошові потоки та стан активів підприємства. Це дозволяє керівництву оцінювати фінансову стабільність та ефективність використання ресурсів.
2	Тематичний (функціональний) розріз	Звітність повинна відображати результати діяльності за окремими напрямками чи функціями (виробництво, маркетинг, збут, HR тощо). Це дає можливість оцінювати ефективність кожного підрозділу або функціональної одиниці.
3	Часовий розріз	Включення даних за різні періоди (щодня, щотижня, щомісяця, квартал тощо). Такий розріз дозволяє порівнювати фактичні результати з плановими або попередніми періодами та здійснювати аналіз трендів.
4	Просторовий (територіальний) розріз	Інформація може бути подана з огляду на різні географічні регіони або підрозділи підприємства (філії, заводи, магазини тощо). Це дозволяє оцінювати діяльність на різних територіях або рівнях підприємства.
5	Розріз за видами продукції чи послуг	Управлінська звітність повинна містити інформацію про обсяги виробництва, реалізацію, витрати та прибуток по окремих групах товарів або послуг. Це дає можливість оцінювати ефективність кожного сегмента бізнесу.
6	Розріз за проектами або інвестиціями	Якщо підприємство займається реалізацією різних проектів або інвестицій, важливо мати окрему звітність по кожному з них. Це дозволяє оцінювати ефективність інвестицій і приймати обґрунтовані рішення щодо подальших вкладень.
7	Розріз за ризиками	Врахування ризиків у звітності, таких як фінансові, ринкові або операційні, є необхідним для оцінки потенційних загроз і можливостей. Це допомагає керівництву формувати стратегію реагування.
8	Інформація про соціальну та екологічну відповідальність	Звітність може також включати дані про екологічні та соціальні показники, що важливо для корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) і підтримки іміджу компанії.

Джерело: розроблено на основі [19]

Внутрішня звітність створюється відповідно до специфіки господарської діяльності підприємства, мети і завдань керування в цілому та його підрозділів. Тому її структура повинна максимально розкривати зміст необхідних показників. Вимоги до контексту звітності встановлюють безпосередньо її користувачі, які повинні пояснити відповідальним особам, що її складають, які дані, у якому вигляді, обсязі і у які терміни необхідні.

Сільськогосподарські підприємства мають унікальні особливості, які впливають на структуру внутрішньої звітності. Почнемо з самого визначення сільськогосподарської діяльності – це процес управління біологічними перетвореннями з метою отримання сільськогосподарської продукції та/або додаткових біологічних активів. [20] [21] З самого терміну стає зрозуміло, що ця господарська діяльність є чітко окресленою від інших видів виробництв, і має специфічність в звітності, що її супроводжує.

Особливості сільськогосподарської діяльності:

- Земля є головним засобом виробництва, який не зношується і не амортизується. Важливо точно обліковувати вкладення у підвищення її родючості та враховувати різну продуктивність земельних ділянок.
- Сільськогосподарські підприємства працюють з біологічними активами – тваринами та рослинами, які в процесі біологічних перетворень дають сільськогосподарську продукцію. Облік таких активів регулюється П(С)БО 30 "Біологічні активи"[22].
- Сільськогосподарське виробництво має виражену сезонність, що впливає на розподіл витрат і доходів протягом року. Бухгалтерія повинна враховувати ці сезонні коливання.
- Урожайність та прибуток значною мірою залежать від природних умов, таких як погода, стан ґрунту, хвороби рослин та тварин. Ці фактори повинні бути враховані в бухгалтерському обліку.
- Виробничий цикл у сільському господарстві може тривати від кількох місяців до кількох років, що впливає на розподіл витрат та облік готової продукції. Собівартість продукції сільського господарства (корми, зерно, ягода тощо.) обраховується після збору урожаю, здебільшого в кінці року.
- Сільськогосподарські підприємства можуть отримувати державну підтримку у вигляді субсидій, які повинні бути належним чином відображені у фінансовій звітності. [20].

Підсумовуючі, внутрішня звітність сільськогосподарських підприємств має низку особливостей, зумовлених специфікою галузі. По–перше, земля виступає головним засобом виробництва, який не підлягає зносу та амортизації. Тому важливо точно обліковувати інвестиції у підвищення її родючості та враховувати різну продуктивність окремих ділянок. По–друге, сільськогосподарські підприємства працюють з біологічними активами – тваринами та рослинами, які в процесі біологічних перетворень дають сільськогосподарську продукцію.

Крім того, сільськогосподарське виробництво характеризується вираженою сезонністю, що впливає на розподіл витрат і доходів протягом року. Бухгалтерія повинна враховувати ці сезонні коливання для забезпечення точності фінансової звітності. Також, урожайність та прибуток значною мірою залежать від природних умов, таких як погода, стан ґрунту, хвороби рослин та тварин. Ці фактори повинні бути враховані в бухгалтерському обліку для адекватної оцінки фінансових результатів. Варто зазначити, що виробничий цикл у сільському господарстві може тривати від кількох місяців до кількох років, що впливає на розподіл витрат та облік готової продукції. Нарешті, сільськогосподарські підприємства можуть отримувати державну підтримку у вигляді субсидій, які повинні бути належним чином відображені у фінансовій звітності.

Управлінська звітність у рослинництві та тваринництві є важливим інструментом для моніторингу та аналізу ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Вона включає різноманітні показники, які дозволяють оцінити фінансові та виробничі результати, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення. [23]

Структура та форма внутрішньої звітності сільськогосподарського підприємства повинна максимально точно розкривати зміст її показників та бути зрозумілою для конкретного користувача інформації – відповідальної особи, менеджера який є оператором такого інформаційного забезпечення.

У рослинництві важливими показниками управлінської звітності є виробничі, економічні та фінансові параметри, які допомагають оцінити ефективність діяльності на кожному етапі вирощування рослин. Такі як, продуктивність праці, урожайність, площі посіву, витрати палива на обробку ґрунту, витрати добрив для підвищення родючості ґрунтів, та витрати Засобів захисту рослин, що вберігають рослини від хвороб, шкідників та допомагають пережити несприятливі умови. Варто виділити також врожайність культур, яку обчислюють як кількість продукції, що отримується з одиниці площі, що дозволяє визначити ефективність використання певних сортів чи видів рослинних культур. Оцінка економічної ефективності включає співвідношення витрат і доходів, що дозволяє оцінити рентабельність виробництва.

У тваринництві ключові показники управлінської звітності стосуються продуктивності тварин, якості продукції та витрат на утримання тварин. Одним з основних показників є середньодобове приростання маси тварин, що дозволяє визначити ефективність годівлі та умов утримання. Окрім того, важливо враховувати коефіцієнт використання кормів – співвідношення кількості корму, необхідного для отримання одиниці продукції. Оцінка витрат на утримання тварин, серед яких зарплати персоналу, витрати на лікування та ветеринарне обслуговування, є необхідною для визначення рентабельності тваринницького виробництва.

Структура управлінської звітності повинна відповідати трьом рівням управління: операційному, тактичному, стратегічному [24**Помилка! Джерело п
осилання не знайдено.**].

Управлінська звітність повинна охоплювати дані за період, який дозволить найбільш повно провести аналіз діяльності підприємства та спланувати його майбутню роботу. Вона повинна задовольняти потреби управлінського персоналу в інформації, чітко розмежованій за галузями діяльності та сферою компетенції та відповідальності кожного менеджера.

Система внутрішньої звітності повинна будуватися таким чином, щоб дані, які в ній містяться, дозволяли отримати відповідь на всі питання управлінців.

Створити систему внутрішньої звітності можна лише за наявності: масиву основних даних; узгодженості змісту та форми звітів; функціонального підходу до накопичення та підсумовування інформації [23].

Важливість внутрішньої звітності у прийнятті управлінських рішень неможливо переоцінити. Внутрішня звітність відіграє ключову роль у процесі прийняття рішень на підприємствах аграрного сектору. Вона забезпечує керівництво необхідною інформацією для аналізу господарської діяльності, контролю за використанням ресурсів, планування виробничих процесів та фінансового прогнозування. У сільському господарстві, де діяльність суттєво залежить від сезонних коливань, ринкової кон'юнктури та природних факторів, ефективна система внутрішньої звітності стає особливо важливою. [23]

Внутрішня звітність забезпечує керівництво актуальною та достовірною інформацією, необхідною для аналізу поточної ситуації та планування подальших дій. Вона містить дані про фінансовий стан підприємства, ефективність використання ресурсів, рівень виконання виробничих планів, що дозволяє ухвалювати виважені рішення, спрямовані на підвищення продуктивності та прибутковості.

Завдяки внутрішній звітності здійснюється постійний контроль за виконанням стратегічних і оперативних планів, використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, а також досягненням поставлених цілей. Це дозволяє оперативно виявляти проблеми та впроваджувати коригувальні заходи, щоб уникнути негативних наслідків для підприємства.

1.2. Концепція релевантності облікової інформації та її вплив на процес прийняття рішень

Релевантність – це міра відповідності отримуваного результату бажаному; смислова відповідність між документом і запитом; у системах обробки інформації – змістовна відповідність між запитом, введеним у документальну

інформаційно–пошукову систему, та списком виданих нею документів; визначає, наскільки повно той або інший документ відповідає критеріям, вказаним в запиті користувача [27].

Вивченню питань сутності релевантності облікової інформації та її впливу на прийняття управлінських рішень присвячені праці багатьох українських вчених, які з різних сторін описують поняття релевантності облікової інформації та визначають її ключові характеристики. (табл. 1.4)

Таблиця 1.4.

Визначення поняття «Релевантність»

№	Автор	Опис
1	2	3
1	Добровський В. ., Гнилицька Л. В., Коршикова Р. С.	«Облікові дані, які мають різне значення для різних альтернатив; безпосередньо пов'язані з конкретною альтернативою; стосуються певного майбутнього рішення; можуть вплинути на рішення; враховуються; являють собою майбутні грошові потоки, відмінні для різних альтернативних рішень; обмежені альтернативними рішеннями.»[28]
2	Загородний А. Г., Партин Г. О., Ясінська А. І.	«Інформація, що має різне значення, для різних альтернатив і може вплинути на прийняття рішення і стосується певного майбутнього рішення, тобто витрат за таким рішенням можна уникнути при виборі однієї з альтернатив». [29]
3	Козлова, М. О.	«Релевантність – ступінь відповідності результату фактичному запиту.» [30]
4	Матвієнко О. В., Цивін М. Н.	«Релевантність інформації – це ступінь відповідності облікового документа запиту користувача; розрізняють змістову і формальну релевантність» [31]
5	Проценко В. М.	«Релевантною інформацією називають будь-яку можливість, що дозволяє зменшити існуючу невизначеність»[32]
6	Слесар Т. М.	«Інформація, якій притаманна не лише оцінка ступеня відповідності, а й ступеня практичного застосування результату, а також ступеня соціального застосування варіанта вирішення задачі.» [33]
7	Фаріон В., Фаріон Т.	«Під релевантністю облікової інформації слід розуміти певну бажану характеристику інформації, що може впливати на рішення користувачів, тобто визначати управлінські та інвестиційні рішення. Релевантність передбачає, що інформація повинна мати прямий стосунок або вигідне застосування в діях, для яких вона призначалася, щоб забезпечити одержання бажаного результату, тобто вона має бути доречною» [34]

Джерело Сформовано автором

Релевантність у контексті бухгалтерської інформації означає здатність даних впливати на прийняття управлінських рішень. Релевантна інформація є корисною, якщо вона дозволяє прогнозувати майбутні події, оцінювати минулі результати та приймати обґрунтовані рішення. Для сільськогосподарських підприємств релевантність облікової інформації є критичною через високу залежність від змін ринкових умов і природних факторів. [35]

Внутрішня звітність повинна відповідати принципу релевантності, щоб забезпечувати ефективне управління. Це означає, що дані мають бути своєчасними, достовірними, зрозумілими та такими, що відповідають специфічним потребам керівників. Наприклад, у сільському господарстві релевантною є інформація про витрати на посівну кампанію, стан урожаю, продуктивність техніки та інші показники, які впливають на прийняття оперативних рішень.

Релевантність є однією з ключових якісних характеристик внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств. Вона визначає ступінь відповідності облікової інформації потребам користувачів, забезпечуючи їх необхідними даними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Релевантна інформація повинна бути своєчасною, точною та повною, що дозволяє ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.. [36]

Внутрішня звітність, яка містить релевантну інформацію, дозволяє керівникам різних рівнів оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Це сприяє підвищенню ефективності планування, контролю та аналізу діяльності організації. [37]

Забезпечення релевантності у внутрішній звітності досягається шляхом чіткого визначення інформаційних потреб користувачів та адаптації звітних форм до цих потреб. Це сприяє підвищенню прозорості та достовірності інформації, що особливо важливо для зовнішніх користувачів, таких як інвестори, кредитори та регуляторні органи.

Крім того, релевантна внутрішня звітність сприяє підвищенню прозорості та достовірності інформації, що особливо важливо для її користувачів, на всіх рівнях – оперативному, тактичному та стратегічному. Забезпечення релевантності у звітності досягається шляхом чіткого визначення інформаційних потреб користувачів та адаптації звітних форм до цих потреб.

Отже, актуальність релевантності у внутрішній звітності полягає у її здатності забезпечувати керівництво підприємства необхідною інформацією для прийняття ефективних рішень, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Для забезпечення релевантності інформації внутрішня звітність повинна відповідати широкому ряду вимог, які перетинаються з вимогами до інших видів звітності, зокрема бухгалтерської та фінансової (таб 1.5).

Таблиця 1.5.

Порівняння вимог до складання звітності в бухгалтерському та управлінському обліку

№	Вимоги	Бухгалтерський облік	Управлінський облік
1	2	3	4
1	Точність	Висока точність обов'язкова; базується на документах і стандартах	Може бути орієнтовною, головне – корисність для прийняття рішень
2	Оперативність надання інформації	Надається в установлені строки (квартал, рік)	Максимально оперативна, часто – щоденна/щотижнева
3	Об'єктивність інформації	Забезпечується нормативами та перевіркою документів	Може включати суб'єктивні оцінки менеджерів
4	Повнота охоплення операцій	Повне відображення всіх господарських операцій	Відбираються лише релевантні дані для рішення
5	Простота, стислість, доступність	Форма регламентована, може бути складною	Максимально адаптована під користувача
6	Методологічна єдність	Забезпечується НП(С)БО або МСФЗ	Може відрізнятися між підрозділами, формується підприємством
7	Економічність (доцільність)	Дотримується, але другорядна вимога	Пріоритет: звітність має бути дешевою та швидкою у створенні
8	Порівнюваність із бізнес-планами	Забезпечується частково, залежить від структури звітності	Є однією з ключових вимог – план/факт аналіз

Продовження табл. 1.5.

1	2	3	4
9	Аналітичність	Обмежена, залежить від форми звітності	Дуже висока – деталізація, сегментація, драйвери витрат
10	Конфіденційність	Низька – більшість звітів є зовнішніми	Дуже висока, доступ обмежений колом менеджерів
11	Цільове призначення	Зовнішні користувачі: податкова, інвестори, державні органи	Внутрішні користувачі: менеджери всіх рівнів
12	Адресність	Формальна, для широкого кола користувачів	Чітко орієнтована на конкретних менеджерів
13	Ефективність	Є складовою фінансової звітності; не завжди гнучка	Орієнтована на підвищення результативності управління
14	Обмеженість	Обмежена стандартами, нормативами, формами	Обмежень практично немає – форма довільна

Джерело: розроблено на основі [38], [39]

Точність передбачає відображення у звітності реальних даних без помилок та перекручень. Точність передбачає правильне та детальне відображення даних у звітності. Це забезпечує довіру користувачів до інформації та сприяє прийняттю правильних рішень.

Оперативність означає своєчасне подання звітності, що дозволяє користувачам приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних. Затримка у наданні інформації може знизити її цінність та призвести до неправильних висновків.

Об'єктивність вимагає неупередженого представлення даних, без впливу особистих інтересів чи упереджень. Це гарантує, що звітність відображає справжній стан справ підприємства.

Повнота означає включення до звітності всіх суттєвих операцій та подій, що впливають на фінансовий стан підприємства. Відсутність важливої інформації може спотворити загальну картину діяльності.

Простота, стислість, доступність – звітність повинна містити лише необхідні дані без надмірних деталізацій, що можуть ускладнювати сприйняття. Звітність повинна бути зрозумілою для користувачів, незалежно від їхнього рівня підготовки. Використання чіткої та лаконічної мови сприяє правильному тлумаченню даних.

Єдність методології гарантує, що всі показники розраховуються за однаковими принципами та методами, що підвищує їхню порівнянність та достовірність.

Економічність означає, що витрати на підготовку звітності не повинні перевищувати її корисність для користувачів. Необхідно знаходити баланс між деталізацією даних та витратами на їх отримання.

Порівнюваність дозволяє зіставляти фактичні результати з плановими показниками, що сприяє оцінці ефективності діяльності та прийняттю коригувальних рішень.

Аналітичність забезпечує деталізацію даних до рівня, необхідного для глибокого аналізу та прийняття управлінських рішень. Це допомагає виявляти тенденції та проблемні області.

Конфіденційність передбачає захист чутливої інформації від несанкціонованого доступу, що важливо для збереження комерційної таємниці та дотримання законодавчих вимог.

За цільовим призначенням звітність повинна відповідати потребам конкретних користувачів, надаючи їм релевантну інформацію для прийняття рішень. Різні користувачі можуть потребувати різних аспектів даних.

Адресність означає спрямованість звітності на конкретних користувачів або групи користувачів, враховуючи їхні інформаційні потреби та рівень компетенції.

Ефективність відображає ступінь, до якого звітність сприяє досягненню поставлених цілей, таких як інформування користувачів, забезпечення контролю та прийняття рішень.

Обмеженість обумовлена стандартизацією бухгалтерського обліку не впливає на управлінську звітність.[40]

Дотримання цих вимог забезпечує високу якість звітності, роблячи її корисним інструментом для прийняття рішень та оцінки діяльності підприємства.

1.3. Види внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств та їх роль при прийнятті управлінських рішень

Внутрішня звітність є ключовим елементом системи управлінського обліку, що забезпечує керівництво сільськогосподарського підприємства релевантною, деталізованою та своєчасною інформацією для планування, контролю й оцінювання результатів діяльності. У наукових дослідженнях управлінська звітність розглядається як багаторівнева система, структурована відповідно до потреб менеджменту та організаційно-виробничих особливостей підприємства [41]. Для агробізнесу така структуризація є критично важливою з огляду на високу сезонність, відмінності між культурами рослин, видами тварин, значну частку біологічних активів та різну тривалість операційних циклів у рослинництві й тваринництві.

У науковій літературі існує декілька підходів до класифікації внутрішньої звітності. Найбільш усталеними є класифікації: за центрами відповідальності, за сегментами діяльності, за видами продукції, робіт і послуг, а також за структурними підрозділами підприємства [42] [43]. Ці підходи узгоджуються з рекомендаціями сучасного управлінського обліку, міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS 8) [44], а також вимог П(С)БО 16 [45] та П(С)БО 30 [22], що регулюють облік виробничих витрат та біологічних активів у сільському господарстві.



Рис 1.3. Види внутрішньої звітності

Джерело: розроблено автором

Згідно з класичними науковими підходами, внутрішня звітність за центрами відповідальності поділяється на чотири типи: центри витрат, центри доходів, центри прибутку, центри інвестицій. [46]

Центри відповідальності дають змогу контролювати собівартість продукції, оцінювати ефективність використання ресурсів та приймати рішення щодо раціоналізації технологічних операцій. Центри доходів відображають інформацію про виручку в розрізі культур (суніця, лохина, кукурудза, пшениця), видів тваринницької продукції або ринкових сегментів. Центри прибутку формуються тоді, коли підрозділ одночасно контролює витрати та доходи, що дозволяє визначати рентабельність конкретних культур або галузей (ягідництво, молочне тваринництво тощо). Центри інвестицій охоплюють дані про капітальні вкладення (зрошення, техніка, багаторічні насадження), а також оцінювання доходності інвестиційних проєктів, що є особливо важливим для тривалих аграрних циклів (садівництво, виноградарство, ягідництво).

Облік за центрами відповідальності представляє собою упорядковану систему, яка допомагає вимірювати (оцінювати) відповідність фактично витрачених ресурсів чи досягнутих результатів запланованим показникам по кожному підрозділу, що виступає відповідним центром доходів, витрат, прибутку чи інвестицій. Завдяки наявному делегуванню повноважень підрозділу, що визнаний як центр відповідальності, саме завдяки цьому він і отримує подібний статус. При цьому виявлені відхилення по запланованих показниках фіксуються не тільки в тому місці, де вони виникли, але також і по відповідальній особі, що є керівником відповідного центру відповідальності. [47]

Застосування звітності за центрами відповідальності дозволяє забезпечити дієвий контроль за витратами, оцінювати ефективність керівників підрозділів і приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо бюджетування, мотивації персоналу й оптимізації виробничих процесів.

Внутрішня звітність за сегментами діяльності є одним із ключових інструментів управлінського обліку, що дозволяє аграрним підприємствам оцінювати результати окремих напрямів операційної діяльності. Згідно з

вимогами IFRS 8 Operating Segments [44], сегмент визначається як частина підприємства, що генерує доходи, несе витрати та може бути виокремлена для цілей аналізу. Вимогами П(С)БО 29 передбачено формування інформації у бухгалтерському обліку за господарськими та географічними сегментами, які визначаються підприємством на основі його організаційної структури. [48]

Поняття сегменту регламентовано П(С)БО 29, і має ряд критеріїв, які відрізняють сегмент від підрозділу, хоча ці поняття можуть бути доволі схожі на перший погляд.

Сегментна звітність відображає витрати, доходи, рентабельність, маржинальний прибуток та інші управлінські показники по кожному напрямку. Такий підхід дозволяє ідентифікувати найприбутковіші види діяльності, визначати економічну доцільність розширення окремих сегментів та забезпечувати більш точне бюджетування. [49]

Для багатогалузевих сільськогосподарських підприємств це можуть бути звіти про виробничі витрати в розрізі окремих видів діяльності (рослинництво, садівництво, тваринництво), звіти про доходи за ринками збуту або групами споживачів, звіти про прибутки та збитки за напрямками (в тому числі і географічними), а також звіти про маржинальний прибуток за видами продукції. Такі матеріали дозволяють оцінити ефективність окремих бізнес-напрямів, визначити точки росту або збитковості та оптимізувати портфель підприємства.

Звітність за сегментами відіграє важливу роль в управлінні підприємствами, оскільки вона розкриває не тільки загальну інформацію про діяльність підприємства, а й надає інформацію для оцінки та прогнозування діяльності окремих звітних сегментів підприємства. Така інформація відрізнятиметься від традиційного формування управлінської звітності за видами продукції. Адже у виробничих звітах акумулюється інформація лише про витрати та кількість отриманої продукції. Використовуючи формат звітності за сегментами, користувачі, крім інформації про витрати, отримуватимуть інформацію про доходи виробничого сегмента та фінансові результати. При цьому розрізи такої інформації відрізнятимуться і від даних за центрами

відповідальності, так як ними є виробничі та інші структурні підрозділи підприємства. [50]

Важливо, що сегментна звітність має прямий зв'язок із бюджетуванням. Як зазначено в IFRS 8 [44], внутрішня сегментація повинна відповідати тому, як керівництво оцінює результати діяльності та приймає рішення про розподіл ресурсів. Це означає, що бюджетні ліміти, фінансові плани та прогнозні моделі повинні формуватися не в цілому по підприємству, а за кожним бізнес-напрямом. На практиці це дає змогу, наприклад, встановлювати окремий бюджет на зрошення, добрива або посадковий матеріал у ягідництві, формувати бюджет кормів і ветеринарії у тваринництві, або прогнозувати маржинальний прибуток від експорту окремих видів продукції. Таким чином, внутрішня звітність за сегментами діяльності є інформаційною основою для стратегічних рішень, які визначають конкурентоспроможність та довгострокову ефективність агробізнесу.

Також актуальною є звітність за видами продукції, адже кожна культура чи вид тваринницької продукції має власні технологічні особливості, витрати, ризики та ринкові умови. Згідно з дослідженнями з контролю витрат та калькулювання собівартості в аграрному секторі, систематичне групування витрат, доходів та результатів по конкретних видах продукції дозволяє не лише коректно формувати внутрішню звітність, але й створювати надійну аналітичну базу для прийняття управлінських рішень. [51] Аналіз витрат за культурами чи видами продукції включає як прямі витрати (насіння, добрива, корм, праця), так і непрямі (амортизація техніки, загальновиробничі витрати), що забезпечує точне розрахування собівартості одиниці продукції та формує основу для оцінки прибутковості й рентабельності.

Звітність за видами продукції охоплює детальне відображення виробничих витрат, собівартості, доходів, маржинального прибутку та рентабельності за кожною культурою або товарною позицією. [52] У сільському господарстві це особливо важливо, оскільки собівартість різних культур значно залежить від

технологій вирощування, тривалості виходу біологічних насаджень у фазу плодоношення, вартості ресурсів, сезонності виробництва та кліматичних умов.

Звітність за видами продукції також виконує важливу функцію стратегічного планування та оптимізації виробничої програми. Вона дозволяє проводити міжкультурні та міжгалузеві порівняння, визначати найбільш прибуткові напрямки, виявляти неефективні культури, встановлювати оптимальний рівень інвестицій у технології та матеріальні ресурси. В умовах високої волатильності ринку аграрної продукції та впливу зовнішніх ризиків (кліматичних, логістичних, ринкових) така звітність стає інструментом мінімізації ризиків та підвищення стійкості підприємства. Таким чином, звітність за видами продукції формує комплексну картину виробничої та економічної ефективності, що є критично важливим для удосконалення системи управління аграрним підприємством.

На рівні структурних підрозділів внутрішня звітність забезпечує аналіз виробничих витрат, трудових ресурсів, руху грошових коштів, результатів діяльності залежних або дочірніх підприємств. На відміну від звітності за сегментами або видами продукції, які зосереджені на економічних результатах певного напрямку чи культури, звітність за підрозділами фіксує реальну операційну картину безпосередньо на місцях виробництва – окремих полях, фермах, теплицях, цехах переробки або логістичних дільницях.

Внутрішньогосподарські підрозділи аграрного формування складають і подають фінансові та операційні бюджети. [53] Зміст такої звітності охоплює весь спектр ресурсів, що використовуються підрозділом: земельні площі, техніку, трудові ресурси, матеріали, паливно-мастильні матеріали, енергоресурси, біологічні активи, запаси та незавершене виробництво. Центральне місце посідають дані про виробничі витрати – як прямі (насіння, саджанці, добрива, засоби захисту рослин, оплата праці працівників), так і загальновиробничі (ремонт техніки, амортизація, паливо, енергоносії). Для ягідництва та овочівництва звітність за підрозділами також включає інформацію

про вихід продукції за культурами та сорто-групами, динаміку врожайності, якість продукції, обсяг браку, втрати при зборі та відсоток товарності.

Аналітична цінність такої звітності полягає у можливості здійснювати порівняльний аналіз між різними локаціями. Розбіжності у врожайності, структурі витрат, продуктивності праці чи ефективності використання техніки вказують на управлінські проблеми, недоліки в технології або різні рівні компетентності персоналу. У ягідних підприємствах особливо важливим є порівняння продуктивності збору між підрозділами, що дає змогу приймати рішення щодо перерозподілу працівників, посилення контролю, навчання бригад та оптимізації технологічних операцій.

У таблиці 1.6. наведено порівняння основних підходів до формування внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 1.6.

Порівняння видів звітності

№	Критерій	Звітність за центрами відповідальності	Звітність за сегментами діяльності	Звітність за видами продукції	Звітність за структурними підрозділами
1	2	3	4	5	6
1	Об'єкт обліку	Центри витрат, доходів, прибутку, інвестицій	Напрями діяльності (рослинництво, тваринництво, переробка, збут)	Конкретні види продукції (культури, породи, групи товарів)	Виробничі локації: поля, ферми, теплиці, цехи
2	Основне призначення	Оцінка ефективності відповідальних менеджерів і підрозділів	Визначення прибутковості кожного напрямку діяльності	Контроль собівартості, якості, рентабельності продукції	Оцінка операційної ефективності окремих локацій
3	Головні користувачі	Дирекція, керівники підрозділів, бухгалтерія	Власники, планово-аналітичний відділ, маркетинг	Технологи, агрономи, виробничий менеджмент	Керівники підрозділів, агрономи, економісти
4	Основні управлінські рішення	Оптимізація витрат, оцінка ефективності менеджерів	Розширення або скорочення сегментів, цінова політика, бюджетування	Підвищення рентабельності культури, оптимізація технології	Перерозподіл ресурсів між підрозділами, кадрові рішення
5	Переваги	Висока керованість і	Чітка стратегічна картина по	Деталізація собівартості та	Реалістичний аналіз ефективності

Продовження табл. 1.6.

1	2	3	4	5	6
		персональна відповідальність	напрямах бізнесу	якості продукції	виробничих локацій
6	Недоліки ризику /	Потребує якісного бюджетування і чіткої ієрархії	Сегменти можуть перекриватися, складність розподілу витрат	Висока трудомісткість, потрібна деталізація даних	Ризик «закритості» даних на рівні підрозділу, різна якість обліку

Джерело: розроблено автором

Кожен із підходів забезпечує різний рівень аналітичності та управлінської деталізації: звітність за центрами відповідальності відображає контроль витрат, доходів і результатів діяльності менеджерів; сегментна звітність характеризує ефективність окремих напрямів операційної діяльності; звітність за видами продукції фокусує увагу на собівартості, якості та рентабельності окремих культур; звітність за структурними підрозділами дозволяє оцінювати продуктивність окремих виробничих локацій. Сукупне використання цих підходів формує багаторівневу інформаційну систему управління, що забезпечує повноту, деталізацію та обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

Після визначення основних видів внутрішньої звітності доцільно перейти до розгляду її змістових елементів, які формують інформаційне наповнення кожного виду звітності та забезпечують практичну цінність управлінських даних у сільськогосподарському виробництві.

Таблиця 1.7.

Елемент сільськогосподарської звітності

№	Елемент	Опис
1	2	3
1	Земельні ресурси	містить дані про площі сільськогосподарських угідь, структуру посівів, якість ґрунтів, урожайність та використання добрив. Вона дозволяє ефективно планувати посівні роботи та контролювати стан родючості земель.
2	Біологічні активи	охоплює облік тварин і багаторічних насаджень, їх рух, приріст, вибуття, стан здоров'я та продуктивність. Такі звіти особливо важливі для тваринницьких господарств і плодоовочевих ферм.

Продовження табл. 1.8.

3	Виробничі витрати	включає калькуляції витрат за культурами або галузями (рослинництво, тваринництво), що є основою для розрахунку собівартості продукції. Ця звітність допомагає оцінити ефективність використання ресурсів
4	Техніка та паливо	відображає використання сільськогосподарської техніки, її завантаженість, витрати пального, ремонтні роботи, що дозволяє контролювати виробничі потужності й оптимізувати логістику.
5	Трудові ресурси	охоплює облік робочого часу, обсяг виконаних робіт, нарахування заробітної плати, преміювання та інші мотиваційні виплати. Дає змогу здійснювати контроль за продуктивністю праці.
6	Продукція	фіксує обсяги зібраної продукції та субпродуктів, її якість, втрати, залишки на складах і відвантаження. Така звітність є основою для управлінських рішень щодо збуту, зберігання та реалізації.
7	Державна підтримка	відображаються отримані гранти, субсидії, дотації, компенсації, умови їх отримання та цільове використання та вплив на прибутковість.
8	Реалізація	охоплює дані про ціни реалізації, канали збуту (B2B, B2C, HoReCa, експорт), рентабельність продажів, маржинальний прибуток за напрямками. Така аналітика дозволяє оцінювати вигідність ринків.
9	Фінансова інформація	містить дані про рух грошових коштів, доходи і витрати підрозділів, дебіторську та кредиторську заборгованість, виконання бюджету, відхилення план–факт.
10	Ризики та форс-мажори	погодні ризики, заморозки, посуха, шкідники, хвороби, втрати продукції, аварійні ситуації – важливий елемент, що суттєво впливає на виробничі показники.
11	Інвестиції та капітальні проєкти	дані про модернізацію, будівництво, закладку багаторічних насаджень, оновлення техніки, проєкти зрошення, інвестиції у теплиці чи склади. Це основа для довгострокового планування
12	Логістика та зберігання	звітність використання холодильників, сховищ, витрати на логістику, втрати при транспортуванні, складські залишки.

Джерело: розроблено на основі [54] [55] [56] [57][58]

Представлена таблиця узагальнює ключові елементи внутрішньої звітності, що формують інформаційну основу управління сільськогосподарським підприємством. Такий перелік елементів дозволяє системно оцінювати ефективність використання факторів виробництва, своєчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Оскільки кожен елемент внутрішньої інформації формує окремий аспект управлінського контролю, наступним кроком є встановлення того, як саме ці

елементи інтегруються у конкретні форми звітності. Наведена нижче таблиця (табл 1.9.) демонструє, які види внутрішньої звітності включають відповідні елементи.

Таблиця 1.9.

Перелік звітів за видами та елементами

№	Вид звітності	Приклади звітів	Елементи
1	2	3	4
1	За центрами відповідальності	- Звіт витрат та доходів центру; - Звіт про прибутки та збитки; - Звіт про рух грошових коштів за центрами відповідальності; - Бюджет план-факт за інвестиційними центрами - тощо.	Виробничі витрати; Трудові ресурси; Техніка та паливо; Реалізація; Фінансова інформація; Державна підтримка
2	За сегментами діяльності	- Звіт про витрати та доходи за сегментами - Звіт про маржинальний прибуток за сегментами; - Звіт про результати за ринками збуту; - Звіт про прибутки та збитки за видами діяльності.	Земельні ресурси; Біологічні активи; Виробничі витрати; Продукція; Реалізація; Державна підтримка; Ринкові ризики
3	За видами продукції	- Звіт про виробничі витрати за видами продукції; - Калькуляція собівартості 1 кг продукції; - Звіт про рентабельність продукції; - Звіт про брак і категорії якості.	Біологічні активи; Виробничі витрати; Трудові ресурси; Продукція; Логістика та зберігання; Реалізація; Фінансова інформація
4	За структурними підрозділами	- Звіт про витрати та доходи структурних підрозділів; - Операційний звіт підрозділу; - Звіт про рух грошових коштів підрозділів; - Звіт про прибутки та збитки підрозділів; - Бюджет план-факт підрозділу.	Земельні ресурси; Виробничі витрати; Техніка та паливо; Трудові ресурси; Продукція; Реалізація; Фінансова інформація; Державна підтримка

Джерело: Розроблено на основі [43] [56][57]

Наведений перелік демонструє, що кожен вид внутрішньої звітності спирається на частково спільні, але по-різному агреговані елементи інформаційної системи підприємства. Звітність за центрами відповідальності орієнтована на управлінський контроль і мотивацію менеджерів, сегментна – на

стратегічну оцінку напрямів діяльності, звітність за видами продукції – на аналіз собівартості та рентабельності окремих культур, а звітність за структурними підрозділами – на порівняння ефективності різних локацій і виробничих команд.

Управлінська цінність внутрішньої звітності полягає у її здатності інтегрувати операційні, фінансові й ресурсні показники в єдину аналітичну систему. Завдяки цьому керівництво отримує можливість оцінювати ефективність виробничих процесів, прогнозувати майбутні результати, обґрунтовувати інвестиційні рішення, оптимізувати структуру культур та підвищувати рентабельність сільськогосподарського виробництва.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретичних основ формування внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств та її обліково-аналітичного забезпечення встановлено таке. У першому розділі було здійснено комплексне теоретичне обґрунтування сутності, ролі та класифікаційних підходів до формування внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств. Проведений аналіз засвідчив, що внутрішня (управлінська) звітність є ключовим інформаційним інструментом менеджменту, який забезпечує релевантні, деталізовані та своєчасні дані для планування, контролю та прийняття управлінських рішень. Узагальнення наукових підходів довело, що внутрішня звітність має суттєві переваги над фінансовою у контексті оперативності, аналітичності, адаптивності та здатності відображати специфіку діяльності підприємства, його підрозділів та окремих напрямів виробництва.

Поглиблений аналіз існуючих визначень дав змогу уточнити зміст категорії «внутрішня звітність» та виокремити її фундаментальні функції: інформаційно-аналітичну, контрольну, координаційну, мотиваційну та прогностичну. Встановлено, що внутрішня звітність є основою систем управління витратами, бюджетування, оцінювання ефективності діяльності, контролю виконання планів та стратегічного розвитку підприємства. Окремо підкреслено, що якість внутрішньої звітності визначається її достовірністю, релевантністю, своєчасністю, зрозумілістю, аналітичністю, конфіденційністю та методологічною єдністю.

Детально проаналізовано специфіку сільськогосподарського виробництва, яка формує особливі вимоги до структури та змісту управлінської звітності. До таких особливостей належать робота з біологічними активами, сезонність виробничих циклів, залежність від природно-кліматичних умов, багаторівневість виробничих процесів та наявність різних технологічних ліній у рослинництві й тваринництві. Це обумовлює необхідність адаптації внутрішньої звітності до біологічних перетворень, багаторічних циклів, факторів ризику,

структурної неоднорідності культур і видів продукції, а також до специфічних потреб менеджменту.

У теоретичній частині розділу узагальнено науково обґрунтовані класифікаційні підходи до побудови внутрішньої звітності, зокрема її групування за центрами відповідальності, за сегментами діяльності, за видами продукції та за структурними підрозділами. Доведено, що така класифікація дозволяє забезпечити багаторівневу деталізацію інформації та формує логічну модель організації управлінського обліку на підприємстві. Показано, що звітність за центрами відповідальності забезпечує контроль витрат і результатів управління; за сегментами діяльності – дозволяє оцінювати ефективність стратегічних напрямів бізнесу; за видами продукції – створює можливість розрахунку собівартості, рентабельності та маржинального прибутку; за підрозділами – формує реалістичну картину операційної ефективності.

У розділі також систематизовано ключові елементи внутрішньої звітності аграрного підприємства – земельні ресурси, біологічні активи, виробничі витрати, техніка, трудові ресурси, продукція, логістика, фінансова та інвестиційна інформація тощо. Це дозволило побудувати логічний зв'язок між інформаційними елементами та видами внутрішніх звітів, що є необхідною умовою для формування збалансованої аналітичної системи підприємства.

Отже, теоретичний аналіз у межах Розділу 1 дав змогу сформувати цілісне уявлення про сутність, структуру, класифікаційні ознаки та практичне значення внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств. Отримані результати створюють методологічну основу для подальших досліджень у роботі – зокрема, для аналізу реальної системи управлінської звітності конкретного аграрного підприємства (Розділ 2) та для розроблення пропозицій щодо вдосконалення і аналізу обліково-аналітичного забезпечення формування внутрішньої звітності (Розділ 3).

РОЗДІЛ 2.

ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ ЗВІТНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Оцінка потреб і цілей внутрішнього облікового забезпечення у сільськогосподарському підприємстві

У цьому розділі розглянемо специфіку облікового забезпечення формування внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств на прикладі підприємства N, що спеціалізується на вирощуванні ягідних культур. Облік діяльності ягідних підприємств має низку особливостей, зумовлених як біологічними характеристиками продукції, так і організацією виробничих процесів.

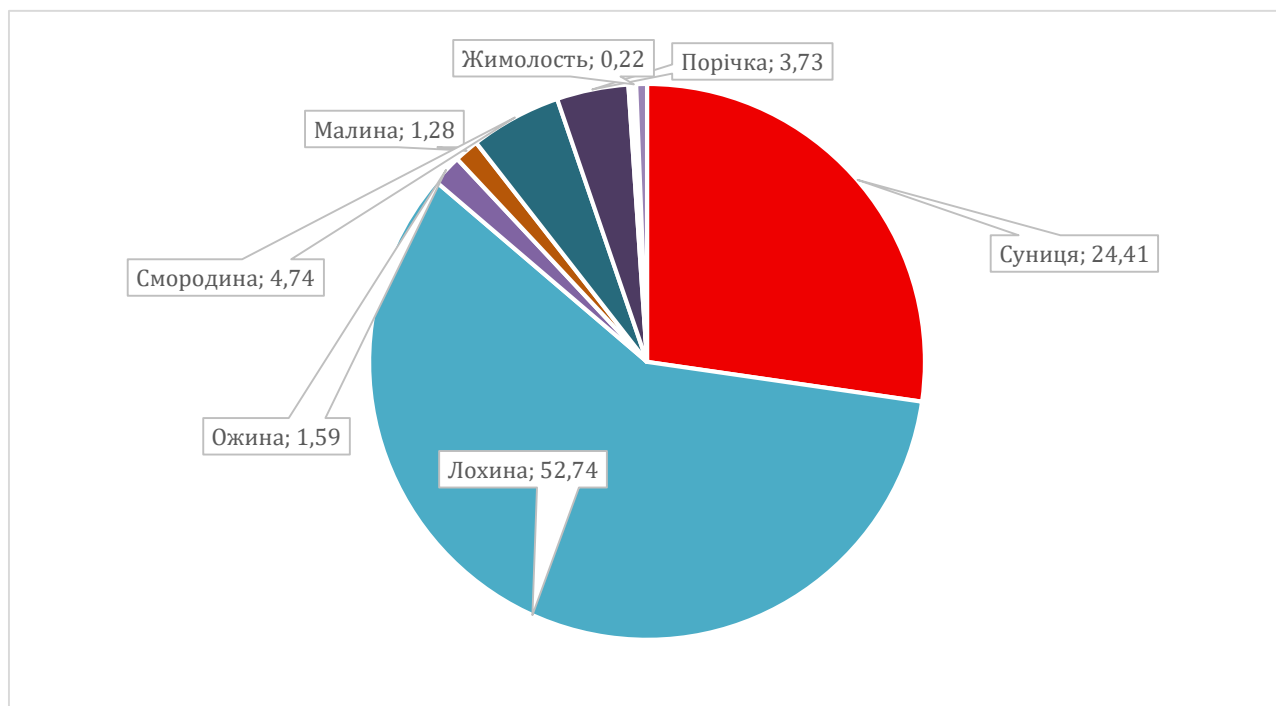
На відміну від зернових культур, технологія вирощування та збирання ягід менш механізована, а отже – значно більш трудомістка. Ягода як продукція потребує делікатного поводження, має короткий термін зберігання та потребує щоденного збору вручну, що впливає як на організацію праці, так і на побудову облікових процесів, що зумовлює потребу у більш гнучкій системі управлінського обліку, яка дозволяє швидко реагувати на зміну обсягів збору, витрат праці та ресурсів.

Для ілюстрації розробленого підходу до облікового забезпечення використано приклад підприємства N, що має наступний розмір плодоносних насаджень в розрізі ягідних культур: загальна площа становить 88,89 га, на обліку шість плодоносних насаджень – суниця 24,41 га, лохина 52,74 га, малина 1,28 га, ожина 1,59 га, смородина 4,74 га, порічка 3,73 га. (рис.2.1).

Окремо варто зазначити, що частина ягідних насаджень не включена до поточного звіту, оскільки перебуває на етапі дорощування до плодоносного віку. Зокрема, лохина як культура має особливість біологічного циклу: перший суттєвий урожай формується, як правило, лише на п'ятий рік після висадження. Врахування таких площ у загальних розрахунках може призводити до

викривлення показників урожайності, тому на цьому етапі вони аналізуються окремо та не включаються до звітів поточного періоду.

Рис. 2.1 Розподіл плодоносних насаджень



Джерело: розроблено автором

Організаційна структура виробничого департаменту підприємства побудована за принципом децентралізації управління та включає п'ять підрозділів – центрів відповідальності, кожен з яких має чітко визначену територію обслуговування та власну управлінську вертикаль (рис. 2.2).

За кожним підрозділом закріплено відповідального агронома, який здійснює керівництво усіма агротехнічними процесами на ввіреній ділянці ягідників. Він відповідає за вирощування продукції, за організацію збору врожаю, координацію працівників та взаємодію з адміністрацією, тобто агроном в даній структурі є центром відповідальності. Від його компетенції залежить розмір ввіреної ділянки з насадженнями та кількість підпорядкованого персоналу.

У підпорядкуванні агронома перебуває помічник, який забезпечує оперативну підтримку, а також декілька бригадирів – керівників польових груп. Бригадири, своєю чергою, працюють разом з обліковцями, які щоденно

фіксують обсяг зібраної продукції, кількість відпрацьованих годин і фактичну присутність працівників.

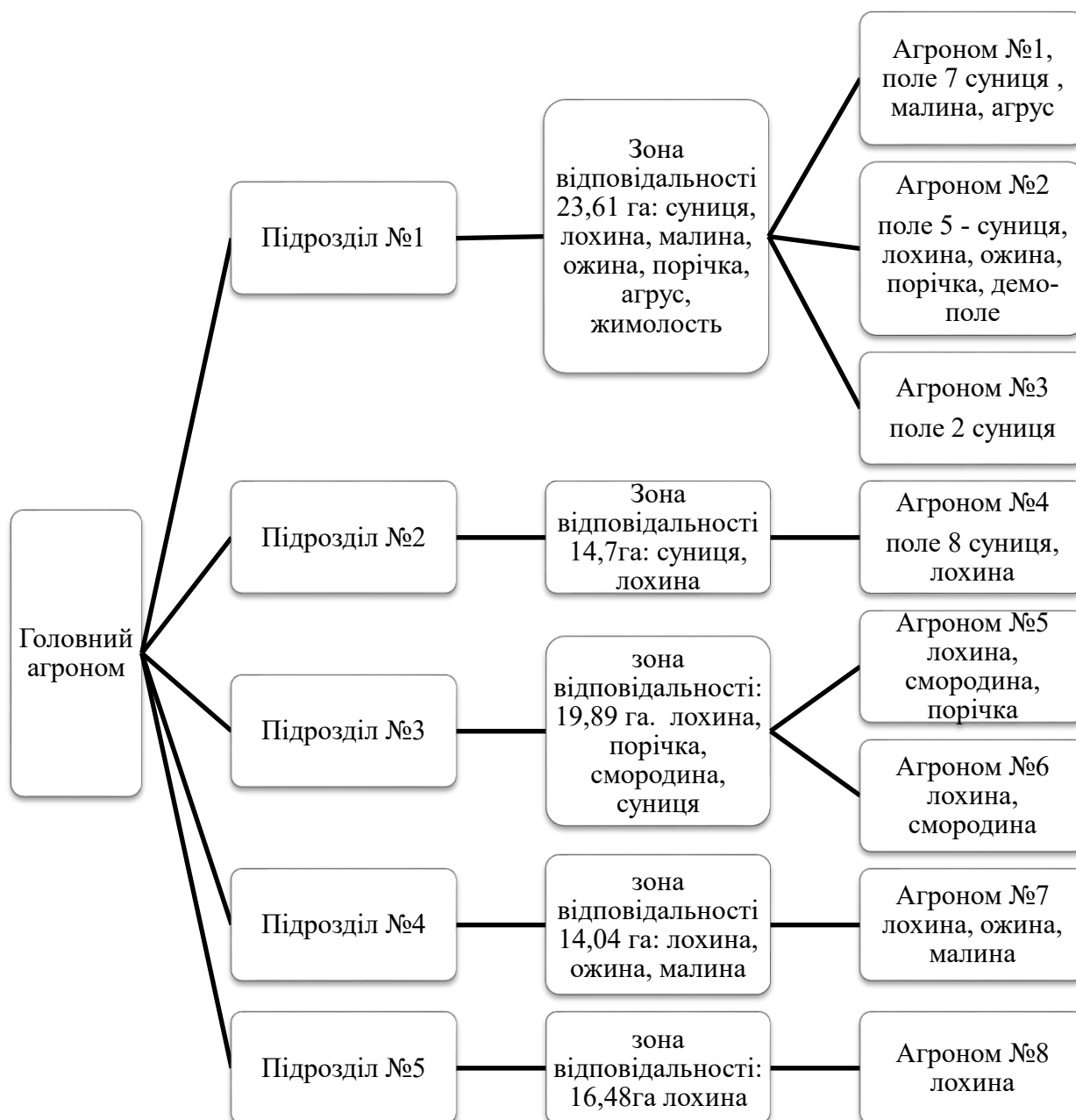


Рис. 2.2 Організаційна структура виробничого департаменту

Джерело: розроблено автором

Кількість обліковців і бригадирів у кожному підрозділі не є сталою – вона змінюється в залежності від інтенсивності збору, площі обслуговування та кількості задіяних робітників. Під час пікового навантаження на одному підрозділі може працювати до десятка тимчасових, відповідальних за певний процес працівників, що потребує гнучкої організації обліку, контролю якості та

управління персоналом. Така структура забезпечує ефективне управління технологічними процесами, оперативний контроль за використанням трудових ресурсів, а також точне ведення внутрішньогосподарського обліку в межах кожного підрозділу.

На підприємстві наявні шість різних ягідних культур, що мають різні терміни дозрівання, причому сам процес плодоношення відбувається нерівномірно. Нерівномірність збору зумовлена наявністю різних сортів. На підприємстві вирощуються як ранні, так і середньо– та пізньостиглі сорти, а також ремонтантні, що дають кілька врожаїв на рік (рис 2.3). Це означає, що навіть в межах однієї культури ягоди досягають «хвилями» – не одночасно на всій ділянці, а поступово. Така особливість ускладнює процес планування збору, адже потреба в робочій силі постійно змінюється. Додаткових труднощів додає те, що різні види ягід досягають у різні місяці, що потребує не лише гнучкого підходу до організації робіт, але й продуманого облікового забезпечення, яке може враховувати змінну інтенсивність робіт протягом сезону.

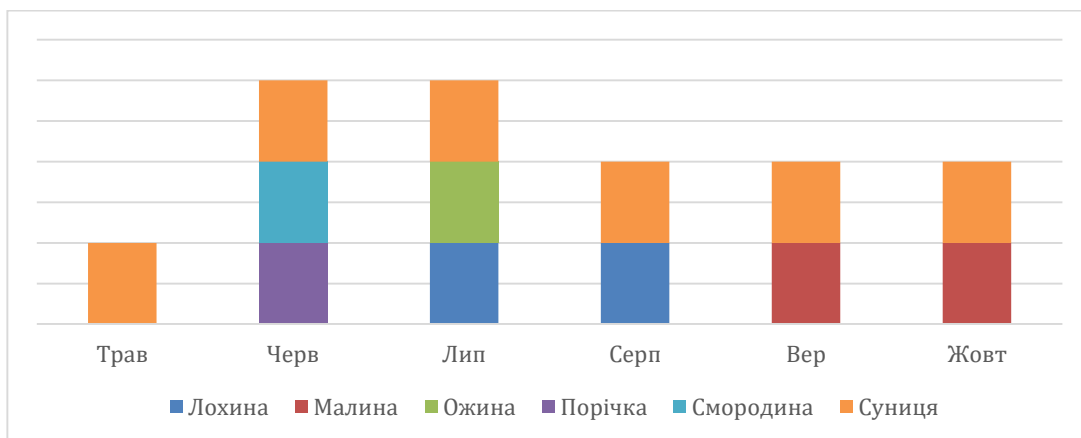


Рис. 2.3. Графік плодоношення ягідних культур

Джерело: сформовано автором

На даному етапі розвитку, в період пікового збору підприємство щоденно забезпечує до 300+ робочих місць для сезонних працівників. Проте потреба в робочій силі є нестабільною: в залежності від погодних умов, хвиль дозрівання ягід та особливостей сорту вона може змінюватися щодня, а іноді – зменшуватись або зростати більш ніж удвічі всього за кілька днів.

Система організації трудових ресурсів на підприємстві трирівнева (рис. 2.4). Працівники, які вже не перший рік залучаються до збору врожаю, вважаються «штатними» і закріплюються за певним агрономом. Вони мають досвід, знають внутрішні правила та технологічні процеси. Окрему групу становлять нові працівники, які вперше приїжджають на роботу в сезон – для них організовується короткий інструктаж і введення в обов’язки. Третє джерело – це аутсорсингові бригади, які прибувають як окремі сформовані колективи з координатором або бригадиром. Така модель дозволяє динамічно реагувати на коливання потреби в робочій силі, але потребує чіткого облікового та управлінського супроводу.

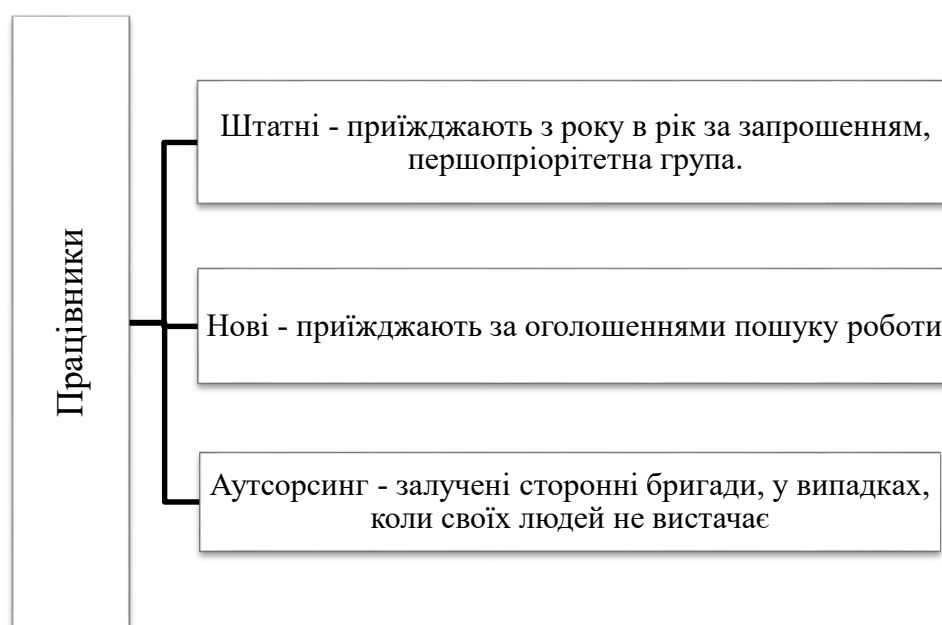


Рис. 2.4. Поділ працівників за джерелами залучення

Джерело: сформовано автором

Великий штат сезонних працівників, залучених до збору врожаю є особливістю ягідного сільського господарства. У високий сезон кількість збирачів може перевищувати 400 осіб на день, що створює суттєве навантаження на систему обліку. Крім того, характерною є висока плинність кадрів: частина працівників приїжджає лише на кілька днів, інші – не повертаються на наступний сезон. Загалом протягом сезону в зборі врожаю беруть участь від 1500 до 2000

осіб. Через це формуються труднощі з ідентифікацією осіб, веденням обліку відпрацьованого часу, контролем кількості зібраної продукції на кожного та нарахуванням заробітної плати. Ручне ведення обліку за таких умов стає малоефективним та вразливим до помилок та перекручень на місцях, що підкреслює потребу в цифровізації процесів та автоматизації збору інформації.

Умови діяльності ягідного підприємства формують багаторівневу систему внутрішнього обліку, що потребує щоденної фіксації, обробки та аналізу значного обсягу інформації. Зокрема, щодня формуються звіти про обсяги збору врожаю, кількість працівників, відпрацьований час, виконані роботи, нарахування заробітної плати та інші ключові показники. Уся ця інформація надходить від обліковців, які працюють безпосередньо на полях, і обробляється в стислі терміни. У результаті бухгалтерська служба підприємства опиняється в умовах високого навантаження та обмеженого часу для перевірки й узагальнення даних. Без автоматизованих інструментів така система вимагає значної кількості ручної праці, що підвищує ризики помилок, втрати даних або викривлення результатів.

Специфіка ягідного виробництва лише підсилює ці виклики. Змінність у кількості залучених працівників, хвильовий характер дозрівання культур, різні терміни збору, а також велика площа насаджень зумовлюють необхідність щоденного доступу до достовірної та структурованої аналітичної інформації. Внутрішній облік має забезпечити цю потребу, адаптуючись до високої динаміки виробничого процесу.

У такому контексті мета внутрішнього облікового забезпечення полягає не лише у фіксації фактів господарської діяльності, а й у створенні дієвої інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Насамперед ідеться про оперативну координацію роботи працівників підрозділів, а також між взаємодію підрозділами, аналіз ефективності праці, контроль витрат, планування логістики та визначення рентабельності окремих ділянок або культур. Іншими словами, внутрішній облік повинен не лише «відображати», а й «пояснювати» та «прогнозувати».

Основними зведеними показниками, що формуються в системі внутрішньогосподарського обліку, є:

- кількість працівників по підрозділах за день;
- фактична кількість відпрацьованих годин;
- обсяг зібраної продукції за культурами та ділянками;
- середня продуктивність одного працівника;
- фонд оплати праці в розрізі підрозділів, бригад, окремих осіб;
- співвідношення затрат праці до обсягу збору (рентабельність роботи);
- обсяги виконаних доглядових робіт (мульчування, полив, прополювання тощо);
- відхилення від планових показників.

Ці показники щоденно збираються та вводяться в електронне забезпечення обліку – зокрема таблиці та програмні рішення. Первинний контроль здійснює бухгалтер підрозділу, який відповідає за повноту та достовірність внесених даних. Після перевірки інформація агрегується у декілька зведених таблиць. Зведена таблиця по підрозділу доступна агроному, відповідальному за оперативні рішення. Також є центральна таблиця (таблиці) по всім підрозділам доступ до якої мають директор, виконавчий директор, головний агроном та інші керівники. Залежно від потреб, звіти можуть деталізуватись до рівня конкретного працівника, окремої ділянки або виду культури.

Умови польового виробництва вимагають, аби система внутрішньої звітності була гнучкою, оперативною та адаптованою до змін. Облікове забезпечення має враховувати специфіку сортів, погодні коливання, залучення аутсорсингових бригад, графіки дозрівання культур тощо. У разі відхилення від планових показників, керівництво має можливість швидко вжити заходів: змінити кількість працівників, перерозподілити ресурси або переглянути технологічний графік.

Крім оперативного управління, внутрішній облік виконує і стратегічну функцію – він формує базу для аналізу ефективності роботи підприємства впродовж усього сезону. Так, на основі внутрішньої звітності можна визначити: рентабельність кожної культури, доцільність залучення працівників з різних джерел (штат, новачки, аутсорс), рівень завантаженості підрозділів, економічну доцільність тих чи інших агротехнічних заходів. Такі дані стають основою для планування наступного сезону, удосконалення внутрішніх процесів, прогнозування витрат і підвищення загальної ефективності підприємства.

Таким чином, внутрішнє облікове забезпечення на ягідному підприємстві – це не просто система обліку праці та збору врожаю, а повноцінний управлінський інструмент, що дозволяє ухвалювати зважені рішення на основі фактичних даних. Воно виконує як контролюючу, так і аналітичну функції, забезпечуючи гнучкість, точність і стратегічну обґрунтованість у процесах сільськогосподарського управління.

2.2. Опис обліково–аналітичної системи внутрішньогосподарського обліку

Система звітності, представлена у цій роботі, є результатом авторської трирічної розробки, яка досі вдосконалюється.

Внутрішньогосподарський облік на підприємстві організовано у цифровому форматі з використанням хмарного середовища Google – зокрема, Google Sheets (Гугл таблиць), які адаптовані під потреби оперативного обліку. Первинні дані щодо трудових ресурсів щоденно збираються безпосередньо на полі обліковцем, який відповідає за фіксацію ключових показників. Інформація вноситься до спеціалізованих таблиць, що мають автоматизовану структуру формул та взаємозв'язків, що дозволяє оперативно зводити дані на рівні підрозділу та всього підприємства.

Дані з цих таблиць автоматично імпортуються за допомогою вбудованих формул у зведені звіти кожного підрозділу, що зменшує витрати часу на ручну

обробку інформації та дозволяє зосередитися на її перевірці. Бухгалтер кожного підрозділу щоденно контролює повноту заповнення даних: чи всі працівники відповідно до рознарядки були присутні, чи відповідає облік фактичному часу роботи, та з'ясовує причини відхилень – наприклад, чому робочий день працівника є неповним.

Після перевірки, звіти підрозділів імпортуються в єдиний зведений звіт підприємства. Доступ до нього мають керівники вищої ланки – директор, виконавчий директор, головний агроном, а також інші зацікавлені сторони, зокрема інвестори. Такий підхід забезпечує оперативність, прозорість та зручність контролю за використанням трудових ресурсів у режимі реального часу. Процес внутрішньогосподарської звітності відображено на рис.2.5.

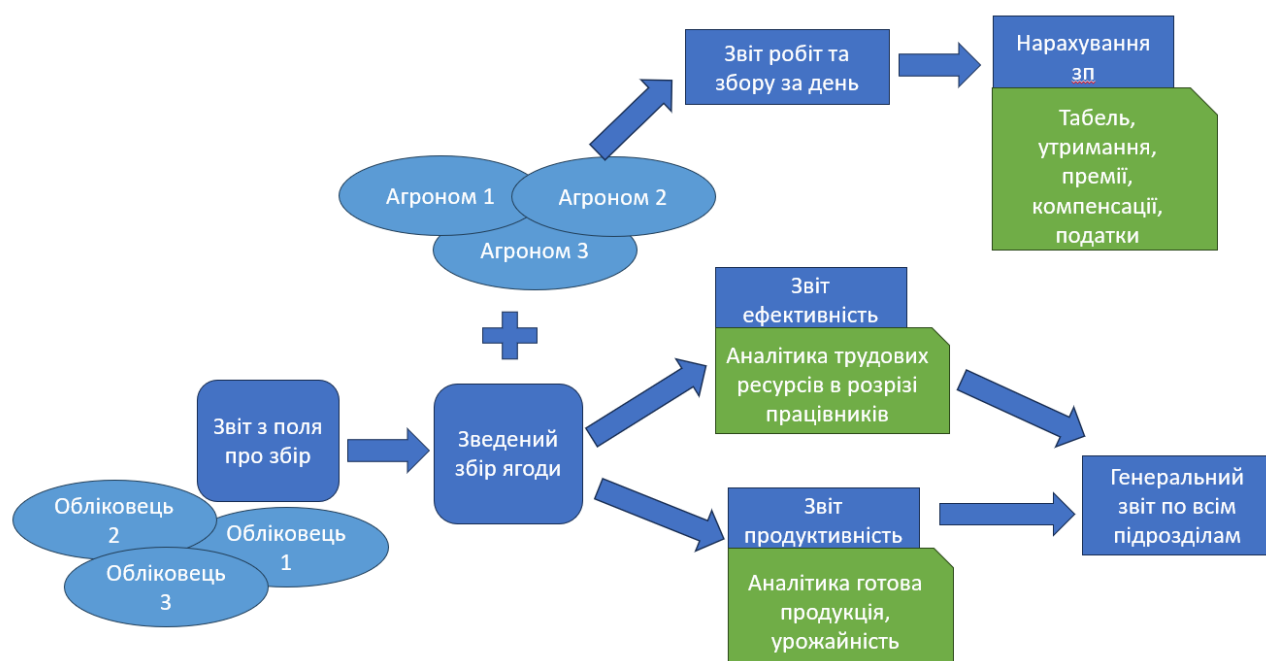


Рис. 2.5. Процес формування внутрішньої звітності

Джерело: сформовано автором

Одночасно з цим, зведені дані вивантажуються до бухгалтерського програмного забезпечення BAS Agro (оновлена версія 1С, орієнтована на агросектор), де на їх основі формуються офіційні звіти, здійснюється нарахування заробітної плати та ведення облікових реєстрів. Дані, які не підлягають автоматичному експорту – зокрема, окремі операції або коригування,

– вносяться вручну фахівцями бухгалтерії. Такий гібридний підхід дозволяє поєднати гнучкість оперативного управлінського обліку з вимогами фінансового та податкового звітування.

На практиці кожна культура має свої особливості збору, що прямо впливає на організацію обліку. Незважаючи на єдиний формат таблиці, облік ведеться з урахуванням технологічних відмінностей між культурами. Розглянемо це поетапно (рис.2.6).

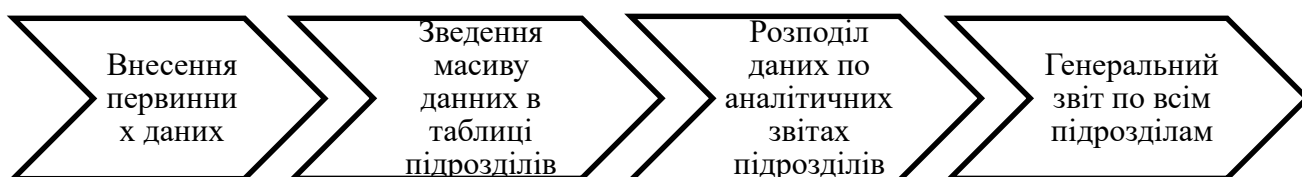


Рис. 2.6 Процес формування звітності

Джерело: сформовано автором



ДОДАТОК №1 Звіт обліковця бухгалтерських даних поле №2 Суниця за 10.06.2024

Облікова таблиця збору ягід має чітку структуру, що забезпечує фіксацію необхідних для обробки та аналізу даних. Кожен запис у таблиці починається з **порядкового номера (стовпець А «№»)**, що дозволяє ідентифікувати кількість рядків на день та полегшує навігацію.

Стовпець В «Код операції» є подвійним ідентифікатором: він одночасно позначає вид операції та номер поля, на якому вона проводилась. Кожне поле на підприємстві має свій порядковий номер, який і виступає першою цифрою коду. Завдяки цьому забезпечується деталізація обліку в розрізі ділянок.

Стовпець С «Код працівника» містить табельний номер, який присвоюється кожному працівнику в перший день роботи. Обліковець вносить в звіт лише код, а прізвище ім'я та по-батькові працівника автоматично підтягується за допомогою формули з окремого довідника «Перелік працівників»

в **Стовпець D «ПБ»**. Це усуває потребу вручну вводити ПБ працівника, що мінімізує ризики помилок та пришвидшує заповнення таблиці.

Застосування табельного номера є критично важливим – саме на нього орієнтовано більшість формул автоматичного підрахунку. Крім того, код дозволяє розрізняти працівників із повними співпадиннями ПБ, що іноді трапляється при великій кількості залученого персоналу.

Код може мати цифровий або буквено–цифровий формат. Цифрові коди використовуються для штатних і сезонних працівників, тоді як коди, що починаються з букви, позначають приналежність до аутсорсингових бригад.

Облік працівників з аутсорсингових бригад має свою специфіку. Через небажання частини з них запам'ятовувати свої табельні номери, дані в таблицю часто вносяться у зворотному порядку: обліковець зазначає повне ПБ, а за допомогою формули система автоматично підтягує відповідний код працівника з довідника. Для відображення цього механізму використовуються кольорові позначки в стовпці «Код працівника», щоб візуально вирізнити такі випадки.

Для обліку робочого часу використовуються **стовпці E, F, G**, які фіксують фактичну присутність, кількість годин та відпрацьовані зміни.

Стовпець H «Категорія сортування» відображає якість зібраної суниці, яка сортується безпосередньо на полі за п'ятьма категоріями: від 1 (найвища якість) до 4 (нестандартна ягода), а також «брак» – непридатна до використання продукція.

Фактичні обсяги зібраної продукції фіксуються у **стовпцях I–AL**. Облік ведеться в одиницях тари – панетках, без зважування на полі. Для зручності використовується умовна (еталонна) вага: одна панетка = 0,5 кг, тобто один зібраний ящик (9 панеток) = 4,5 кг.

Стовпець AM автоматично підсумовує загальну кількість зібраних панеток за день для кожного працівника.

Стовпець AN містить дані про номер клітки (ділянки всередині поля), з якої було здійснено збір. Це важливо для агрономічного аналізу – оскільки дозрівання ягід відбувається нерівномірно, збір часто ведеться лише з певних

кліток. Номер клітки дозволяє простежити, з якої частини поля отримано врожай, що є цінною інформацією для оцінки ефективності та планування наступних зборів.

ДОДАТОК №2 Звіт обліковця бухгалтерських даних поле №5 Лохина, за 20.07.2024

Звіт по лохині має ідентичну структуру до звіту по суниці – використовується та сама облікова форма, що забезпечує уніфікований підхід до збору даних. Проте, враховуючи особливості культури, є декілька відмінностей.

Стовпець Н «Категорія сортування» у випадку з лохиною використовується для класифікації ягід за розміром: **велика, середня та дрібна**.

Стовпець AN «Клітка» містить інформацію про ділянку збору. Однак, на відміну від суниці, де клітки пронумеровані та фіксуються централізовано, при зборі лохини в обліку інколи фіксувалися не номери кліток, а **назви сортів** – через відсутність єдиного підходу серед агрономів. Це створює певні труднощі для агрономічного аналізу та порівняння врожайності в межах однієї ділянки, але все ще дозволяє відстежити продуктивність у розрізі сортів.

Звіт первинних даних 3: Інша ягода

ДОДАТОК №3 Звіт обліковця бухгалтерських даних поле №5 Малина, за 16.08.2024

Третій шаблон облікового звіту використовується для фіксації даних щодо збору інших ягідних культур, окрім суниці та лохини. Його структура майже повністю відповідає попереднім звітам, проте має окремі специфічні відмінності.

Замість **стовпця Н «Категорія сортування»**, який присутній у звітах по суниці та лохині, у цьому шаблоні використовується **стовпець «Ягода»**, де вказується **перша літера назви культури**. Така форма дозволяє легко ідентифікувати вид зібраної ягоди.

Наприклад: Малина – **М**, Смородина – **С**, Ожина – **О**, Порічка: **ПЧ** (червона) або **ПБ** (біла).

Інформація про **номер клітки (стовпець AN)** у цьому випадку не вноситься, оскільки площа насаджень для цих культур відносно невелика, і збір зазвичай здійснюється з усього поля без поділу на окремі ділянки.

Етап 2

Наступним ключовим етапом у роботі обліково–аналітичної системи є консолідація первинних даних у зведених звітах. Інформація, що формується обліковцями безпосередньо на полі, автоматично імпортується до бухгалтерії за допомогою вбудованих формул зв'язку між окремими таблицями Google Sheets. Це дозволяє уникнути дублювання введення, мінімізує помилки ручного перенесення та суттєво скорочує час на обробку великих масивів даних.

На цьому етапі до бухгалтерської служби надходять вже згруповані та закодовані записи про результати збору ягід, де кожна операція має відповідне поле, код працівника, тривалість робочого дня та кількість зібраної продукції.

Процес нарахування заробітної плати за зібраний урожай здійснюється в автоматичному режимі, на основі введених нормативів та діючих розцінок. Розрахунки враховують кількість зібраних одиниць (панеток), їхню якість (категорію) та відповідну ціну за кілограм.

У підсумку формується зведена таблиця, яка містить повну структуровану інформацію щодо: обсягу виконаних робіт; продуктивності кожного працівника; тривалості робочого часу; вартості нарахованої оплати.

Кожен рядок у цій таблиці відповідає окремому працівнику за конкретну дату, що дає змогу легко формувати оперативну звітність, порівнювати показники, контролювати продуктивність і приймати управлінські рішення на основі достовірної аналітики.

ДОДАТОК Г. Щоденний зведений збір збору суніці підрозділ 1, таблиця за липень 2024

Стовпець А «Дата» відображає дату виконання робіт. Для технічного розмежування даних у зведених звітах використовуються два формати запису: умовні кодові позначення типу **01** або **01М** (де «М» – перша літера місяця), а також класичний формат ДД.ММ.РРРР для рядків, що підсумовують інформацію

за день (рядок «всього»). Це дозволяє автоматично відокремлювати індивідуальні показники працівників для звіту ефективності та агреговані дані для звіту продуктивності.

Стовпець В «№» – порядковий номер запису. **Стовпець С «Підрозділ»** – ідентифікує структурну одиницю підприємства. **Стовпець D «Код операції / поля»** – містить інформацію про ділянку, де виконувалась робота. Код включає номер поля, що дає змогу вести аналітику по кожній конкретній локації.

Стовпець Е «Код працівника» – табельний номер працівника, який використовується як унікальний ідентифікатор у всіх облікових системах. **Стовпець F «ПБ»** – прізвище, ім'я та по батькові працівника, підтягується автоматично на основі табельного номера. З міркувань конфіденційності ця інформація прихована в додатку. **Стовпці G–J** – облік робочого часу: фактичний початок, кінець робочого дня та перерва на обід.

Стовпці K–P – фіксують кількість зібраних панеток відповідно до категорій якості продукції. Це дає змогу проводити деталізований облік за сортністю та напрямками реалізації.

Стовпці Q–R – відображають загальну масу зібраної продукції, обраховану шляхом множення кількості панеток на еталонну вагу (0,5 кг). Таким чином забезпечується уніфікований підхід до кількісного аналізу без потреби у польовому зважуванні.

Стовпці S–T – містять інформацію про тарифну ставку за 1 кг продукції. **Стовпець V** – коефіцієнт трудової участі. Цей показник використовується для коригування загальної суми нарахувань за виконану роботу. Коефіцієнт трудової участі (КТУ) відображає якісну оцінку виконаних працівником функцій, і множиться на загальну суму, розраховану за обсягом зібраної продукції. **Стовпці W–Z** – обрахунок загальної суми нарахованого збору по працівнику. **Стовпець AA «кг/год»** – показник індивідуальної продуктивності працівника (ефективність збору в перерахунку на годину). **Стовпець AB «грн/год»** – обчислює вартість години праці з урахуванням обсягу виконаної роботи.

Стовпець АС «Порівняння з середнім збором за місяць» – автоматично виводить відхилення фактичного збору за день від середнього показника працівника за місяць, що дозволяє оперативно оцінити динаміку ефективності конкретного співробітника.

Таблиця збору інших ягідних культур (малина, ожина, смородина, порічка тощо) має загальну логіку побудови, подібну до таблиці збору суниці, однак містить низку принципових відмінностей, зумовлених особливостями продукції та організації обліку.

ДОДАТОК Г. Щоденний зведений звіт збору лохини, ожини, малини, смородини, порічки підрозділ 1, таблиця за липень 2024

Стовпці А–J зберігають свою стандартну функцію: вони включають дату, порядковий номер запису, код підрозділу, код операції (поля), табельний номер працівника, ПБ, а також облік робочого часу (початок, кінець, тривалість зміни).

Ключові підсумкові показники – такі як коефіцієнт трудової участі (КТУ), «всього кг» та «всього зароблено» – винесено до передньої частини таблиці для зручності перегляду та контролю. Так само винесено й аналітичні індикатори ефективності: «кг/год», «грн/год» та «відхилення від середнього збору за місяць».

Починаючи з **стовпця Q**, формується динамічна частина звіту, що фіксує обсяг зібраної продукції по кожній культурі. На відміну від суниці, де існує фіксований набір категорій, інші ягоди не завжди сортуються за якістю або мають меншу кількість градацій. У зв'язку з цим структура цих стовпців є гнучкою: за потреби до звіту додаються або прибираються поля відповідно до фактично вирощуваних культур у кожен конкретний період. Щоб уникнути необхідності створення нових бланків щомісяця, було розроблено єдиний шаблон, який охоплює всі планові культури, вирощувані підприємством протягом сезону.

Стовпець АВ «Вага панетки» для кожної культури встановлюється індивідуальна еталонна вага упаковки. Наприклад, лохина має еталонну вагу 0,545 кг завдяки своїй щільності, тоді як для ніжної малини цей показник

становить 0,45 кг, аби уникнути деформації продукції. Одиниці еталонної ваги підтягуються автоматично з довідника, що зменшує ймовірність помилок і спрощує обчислення маси зібраної продукції.

Стовпець АС «Вартість за 1 кг» також автоматично підтягується з довідників. Це особливо важливо з огляду на значну кількість рядків у таблиці та часту зміну тарифів упродовж сезону. Автоматизація цього процесу дозволяє уникнути ручного введення, зменшити ризик помилок та підвищити точність розрахунків заробітної плати.

Етап 3

Третій етап внутрішньогосподарської звітності передбачає агрегацію даних у спеціалізовані управлінські звіти, зокрема звіт «Ефективність» та звіт «Продуктивність».

Звіт «Ефективність» (ДОДАТОК Д) призначений для HR-відділу та керівників підрозділів і надає деталізовану інформацію про результати роботи кожного працівника протягом виробничого сезону. Він є окремим для кожного підрозділу, а також формується загальний по підприємству. У ньому відображається продуктивність збору продукції, кількість відпрацьованих днів, продуктивність у розрізі культур, категорія працівника (штатний, сезонний, аутсорс), а також середня вартість 1 кг зібраної ягоди. Звіт використовується для оцінки ефективності персоналу, ухвалення рішень щодо повторного залучення працівників та формування оптимальних бригад під різні культури.

Структура звіту побудована за принципом деталізації в розрізі окремих культур, кожна з яких представлена на окремому аркуші. Облік ведеться за календарним місяцем. У верхній частині звіту розміщено три узагальнюючі таблиці:

- перша відображає ефективність підрозділів та бригад у розрахунку кілограмів продукції на одну годину роботи;
- друга – розподіл працівників за трьома групами залежно від рівня продуктивності: високоефективні, ті, хто виконує норму, та ті, хто не досягає нормативу;

- третя таблиця містить орієнтовний розрахунок собівартості збору 1 кг продукції з урахуванням ефективності бригади та витрат на її утримання (заробітна плата, податки тощо).

Нижній блок звіту містить деталізовану інформацію про кожного працівника за звітний період: кількість днів роботи, код, походження (категорія залучення, бригада тощо.), ПІБ, а також середній добовий збір по місяцю. Також виводяться щоденні дані про загальну чисельність персоналу в динаміці.

Звіт «Продуктивність» (ДОДАТОК Е–8) є ключовим інструментом економічного аналізу збору ягід на підприємстві. Його призначення – надання узагальненої аналітичної інформації для підтримки управлінських рішень у коротко – та середньостроковій перспективі.

У звіті зосереджено основні економічні показники: обсяг використаних трудових ресурсів (людино–години), середній збір у кг/год, розподіл продукції за категоріями якості та загальна вартість зібраної ягоди, що дозволяє оцінити фактичний резерв обігових коштів.

Окремий блок звіту присвячено порівнянню фактичних обсягів збору з плановими показниками бюджету (план–факт), що забезпечує оперативне реагування на відхилення та контроль виконання виробничих завдань.

Таким чином, звіт «Продуктивність» виконує функції моніторингу ефективності виробництва та бюджетного контролю, надаючи керівництву достовірну базу для управління ресурсами й планування.

Структура звіту «Продуктивність» (блок 1 – тижневий аналіз)

Перший блок охоплює аналіз тижневих результатів у розрізі днів, категорій продукції, обсягів збору та трудових витрат. У звіті фіксується: кількість зібраної ягоди за кожною категорією та днем; обсяг залучених трудових ресурсів (у людино–годинах і людино–днях); продуктивність у розрізі полів; структура продукції за категоріями якості; середній обсяг збору на одного працівника за тиждень.

Додатково наводиться бюджетна оцінка вартості зібраної продукції, яка ґрунтується на плановій ціні за 1 кг та фактичних обсягах збору. Це дозволяє

оцінити орієнтовний фінансовий результат за тиждень та його вплив на обігові кошти підприємства.

Структура звіту «Продуктивність» (блок 2 – річний аналіз)

Другий блок забезпечує річний аналітичний зріз збору ягід у розрізі полів і використовується для ретроспективного аналізу та планування наступного сезону. До ключових показників належать: загальна кількість зібраної ягоди по кожній ділянці; урожайність у перерахунку на гектар; обсяг використаних трудових ресурсів (людино–години); середня продуктивність праці (кг/год); частка забракованої продукції; а також порівняння фактичних обсягів збору з плановими показниками.

Цей блок забезпечує стратегічну аналітику ефективності полів, культур і працівників, дозволяючи вдосконалювати виробниче планування та бюджетування на наступний період для кожного окремого підрозділу.

Етап 4

Генеральний звіт (ДОДАТОК Ж) виконує ключову функцію в забезпеченні вищого керівництва оперативною та структурованою інформацією. На відміну від звітів окремих підрозділів, цей документ має компактну форму, що дозволяє швидко оцінити стан справ у розрізі культур, полів та відповідальних агрономів без потреби звертатися до окремих джерел.

Основна перевага звіту – максимально коротка форма, зведеність і наочність. Він дає змогу миттєво побачити загальний обсяг збору, відхилення від планових показників, продуктивність працівників та ефективність використання трудових ресурсів по кожному полю. Така структура дозволяє приймати рішення в реальному часі: перерозподіляти ресурси, адаптувати графіки робіт, або виявляти потенційні ризики ще до того, як вони вплинуть на загальний результат.

При цьому звіт не передбачає втручання у роботу окремих підрозділів. Якщо показники викликають запитання, керівництво має змогу звернутися безпосередньо до відповідального агронома, зберігаючи при цьому його автономність. Це дозволяє поєднати централізований контроль із децентралізованим управлінням, формуючи баланс між відповідальністю і

довірою. У випадку відхилень чи аномально високих/низьких результатів, звіт слугує основою для уточнюючих запитів: чи йдеться про погодні умови, технологічні особливості, людський фактор або недоліки в організації робіт.

Таким чином, центральний зведений звіт виступає як стратегічна панель керування: він не лише агрегує великі обсяги даних у зручному форматі, а й підтримує прозору комунікацію між адміністративною та виконавчою ланками підприємства.

Схема річного звіту структурована за підрозділами, культурами та полями, що дозволяє здійснювати аналіз у розрізі відповідальних агрономів. У **колонках А–D** зазначаються підрозділ, культура, номер поля та його площа (га). Далі (**колонки Е–R**) подається місячна динаміка збору – у кілограмах та з розрахунком урожайності (т/га). **Колонка S** відображає загальний обсяг збору за рік, **T** – планову кількість, а **U** – річну врожайність тон з гектара, **(V)** – відхилення від виконання плану по збору.

Окремо фіксується загальна кількість залучених людино–годин (**W**) та розраховується середньорічна продуктивність працівників (**X**). Отримані дані порівнюються з плановими показниками бюджету та використовуються для формування цілей на наступний сезон.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 було здійснено ґрунтовне дослідження особливостей побудови обліково-аналітичної системи внутрішньогосподарського обліку сільськогосподарського підприємства N, що спеціалізується на вирощуванні ягідних культур. Аналіз показав, що формування внутрішньої звітності в аграрному секторі визначається поєднанням біологічних, технологічних і організаційних чинників, які формують підвищені вимоги до оперативності, гнучкості та аналітичності системи обліку. Діяльність ягідного господарства має виражену динамічність: хвильове плодоношення, неоднорідність сортів, потреба у щоденному зборі продукції та нестабільність трудових ресурсів формують складну структуру облікових процесів, що вимагає від підприємства впровадження спеціалізованої системи внутрішньої звітності.

У роботі детально охарактеризовано організаційні засади функціонування виробничого департаменту, що побудований на принципах децентралізації управління. Підрозділи підприємства виконують роль центрів відповідальності, для кожного з яких формуються окремі інформаційні потоки. Це забезпечує персоналізацію управлінських рішень та підвищує точність аналізу ефективності агрономів, бригадирів і польових працівників. Визначено, що саме структура центрів відповідальності лежить в основі побудови облікової моделі, у якій агроном виступає ключовим суб'єктом управління ресурсами та носієм відповідальності за результати виробництва.

Розділ демонструє, що ключовим у системі облікового забезпечення є оперативний збір первинних даних, який здійснюється безпосередньо на полях і подається в цифрову систему Google Sheets. Такий підхід забезпечив високу швидкість консолідації інформації, дозволив мінімізувати ризики ручних помилок, зменшити дублювання даних і створити інструмент, придатний для щоденного управління виробничими процесами. Отримані дані не лише забезпечують базу для управлінських рішень «тут і зараз», а й інтегруються з професійним бухгалтерським програмним забезпеченням BAS Agro, що дає

змогу гармонізувати оперативний управлінський облік із зовнішнім фінансовим і податковим звітуванням.

Сформована система звітності охоплює кілька рівнів аналітики – від карток первинного обліку праці й продукції до тижневих та річних зведених звітів. Особливо цінними елементами цієї системи є звіти «Ефективність», «Продуктивність» та «Генеральний звіт», що дозволяють здійснювати поглиблений аналіз продуктивності працівників, трудомісткості культур, вагових і якісних показників, рівня браку, бюджету фонду оплати праці та відповідності плановим нормам. У роботі показано, що саме багаторівнева інтеграція облікової інформації забезпечує можливість повноцінного контролю за діяльністю підрозділів, оцінки ефективності агротехнічних рішень та виявлення внутрішніх резервів зростання.

Одним із ключових результатів розділу є обґрунтування того, що внутрішня обліково-аналітична система має не лише реєстрову, а й прогностичну функцію: вона дає змогу моделювати потребу в робочій силі, оцінювати рентабельність окремих культур, визначати доцільність технологічних операцій, оцінювати ефективність груп працівників і формувати обґрунтовані планові показники на наступний виробничий сезон. Виявлено, що гнучкість і цифровізація системи обліку виступають критичними чинниками підвищення ефективності діяльності ягідного підприємства, дозволяючи своєчасно реагувати на погодні ризики, зміни врожайності та відхилення у використанні трудових ресурсів.

Отже, дослідження показало, що сучасна система облікового забезпечення внутрішньої звітності в аграрному підприємстві повинна ґрунтуватися на цифрових інструментах, автоматизації первинного обліку, структуризації даних за центрами відповідальності та багаторівневій аналітиці. Запропонована у дослідженні система є прикладом комплексного підходу, який поєднує оперативність збору даних, точність контролю та глибину стратегічного аналізу, що створює інформаційне підґрунтя для підвищення ефективності виробництва й удосконалення управлінських рішень у сільськогосподарських підприємствах.

РОЗДІЛ 3.

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ ЗВІТНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Аналіз звіту «Ефективність»

Звіт «Ефективність» (Додаток Д) є одним із ключових інструментів управління трудовими ресурсами у сільськогосподарському підприємстві. Його основне призначення полягає у комплексній оцінці результатів роботи персоналу, що безпосередньо задіяний у процесі збору врожаю. Звіт формується у двох формах – окремо для кожного підрозділу та у вигляді зведеної таблиці по всьому підприємству.

Однак вихідний формат цього звіту, який існував на підприємстві до впровадження удосконаленої аналітичної методики, мав суттєве обмеження: дані подавалися у вигляді переліку числових показників без будь-якої візуалізації, агрегування чи глибоких аналітичних зрізів. Аналіз фактично здійснювався за чорно-білими показниками, та пояснювався усно агрономом, без деталізації.

Саме тому для удосконалення аналітичної складової було застосовано методику, яка передбачає:

- використання стандартизованих зведених таблиць,
- візуалізацію ключових показників,
- поєднання індивідуальних та агрегованих даних,
- застосування умовного форматування та когортного аналізу.

Таке методичне рішення дозволяє перетворити фрагментовані числові дані на структуровану інформаційну систему, яка підтримує прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Структура звіту «Ефективність» вибудована за принципом деталізації в розрізі ягідних культур, що відображені на окремому аркуші, для аналізування ефективності у розрізі різних видів ягід. Облік ведеться з поділом за

календарними місяцями, що забезпечує відстеження динаміки в часі та порівняння результатів у межах сезону.

У верхній частині звіту розташовано три узагальнені блоки (рис. 3.1).

Звіт по ефективності працівників липень м-ць 2024 Суниця садова										
Зведений показник по людям підприємств на дату звіту		Співвідношення працівників по показнику ефективності, в кількості людей*			Собівартість збору		Примітки:			
	Середня (кг/год)									
Залучені нові	4,8	25	10	74	35,0	22,35				
Підрозділ 1	7,8	40	10	11	33,9	19,33				
Аутсорсинг Фастів	3,6	7	5	55	62,5	37,36				
Аутсорсинг Корнин	4,7	3	4	14	62,5	30,85				
Аутсорсинг Радомишль	3,8	5	8	33	62,5	34,13				
Аутсорсинг Тетіїв	2,8	1	1	40	62,5	39,85				
Аутсорсинг Рівне	3,9	36	11	153	62,5	33,59				
Аутсорсинг Рожів	3,9	3	7	20	62,5	33,54				
Аутсорсинг Нова Борова	3,4	9	4	83	62,5	35,94				
Аутсорсинг 1	4,6	3	4	9	62,5	31,21				
Підрозділ 3	5,4	6	3	4	33,9	21,27				
Підрозділ 2	4,6	4	1	15	33,9	22,43				

Рис. 3.1. Ефективність підрозділів та бригад, приклад звіт Суниця липень 2024р.

Джерело: розроблено автором

- перший відображає продуктивність штатних працівників підрозділів і бригад у розрахунку на одну людину–годину;
- другий класифікує працівників за рівнем виконання норм;
- третій дозволяє оцінити орієнтовну собівартість збирання одного кілограма продукції з урахуванням фактичної ефективності працівника та витрат на оплату його праці.

Формула розрахунку собівартості збору 1 кг продукції

$$C_{1\text{кг}} = \frac{\left(\frac{1000}{Q_{\text{сер.}}}\right) * C_{\text{год}}}{1000} * T_{\text{кг}}$$

Позначення:

$Q_{\text{сер.}}$ – середньомісячний збір групи працівників, кг;

$C_{\text{год.}}$ – вартість утримання працівника за 1 годину (податки, доїзд, інші прямі витрати на залучення працівників), грн/год;

$T_{\text{кг}}$ – тарифна ставка працівника за 1 кг зібраної продукції, грн/кг.

Керівництво підприємства орієнтується на узагальнені дані верхніх блоків, які відображають середню чисельність працівників на полі, середній добовий збір та середню собівартість одного кілограма продукції.

Проте лише верхній блок звіту є не достатнім, для поглибленого аналізу трудових ресурсів підприємства. Для аналізу внутрішнього звіту «Ефективність» пропонуємо використання зведених таблиць для виокремлення трендів та закономірностей, когортний аналіз залучення для візуалізації довготривалості трудових відносин, а також кольорові шкали в межах таблиць.

Нижня частина звіту містить деталізовані індивідуальні дані (Рис. 3.2.): кількість відпрацьованих днів, середній добовий збір, код і категорію працівника (штатний, сезонний, аутсорсинговий), а також щоденні показники загальної чисельності залученого персоналу. Поєднання об'єднаної та індивідуальної інформації дозволяє швидко оцінювати одночасно і загальну ефективність підрозділу, і внесок конкретного працівника.

№ п/п	Код працівника	Робочі дні	Середня (кг/год) місяць																																
				01.07.2024	02.07.2024	03.07.2024	04.07.2024	05.07.2024	06.07.2024	07.07.2024	08.07.2024	09.07.2024	10.07.2024	11.07.2024	12.07.2024	13.07.2024	14.07.2024	15.07.2024	16.07.2024	17.07.2024	18.07.2024	19.07.2024	20.07.2024	21.07.2024	22.07.2024	23.07.2024	24.07.2024	25.07.2024	26.07.2024	27.07.2024	28.07.2024	29.07.2024	30.07.2024	31.07.2024	
		842		117	123	63	92	93	15	100	105	112	132	165	101	0	61	90	153	163	148	180	0	69	243	237	229	204	215	0	43	106	124	87	
1	29	10	9,6	14,2	13,8	8,9	10,0	19,7										5,5	5,3	6,1	6,8	8,2		6,5	7,0	5,0	3,1	3,7	4,2		5,4	5,7	7,7	4,9	6,0
2	112	26		6,2	11,4	1,4	8,0	7,7	13,7		10,3	9,4	3,7	5,9	6,1	5,4			5,5	5,3	6,1	6,8	8,2		6,5	7,0	5,0	3,1	3,7	4,2		3,9	4,5	4,3	4,8
3	113	26		7,2	10,5	14,7	10,8	7,2	14,4		12,7	10,5	3,6	5,9	7,6	3,6		6,0	6,3	6,6	7,3	8,6		7,2	7,8	5,4	3,3	4,0	5,2		4,2	5,9	3,4	5,3	
4	203	19		6,1	6,7	8,2	4,8	5,5	9,6		7,8	7,7	3,2	5,7	5,5	4,3		3,2	4,5	11,2	5,3	5,6	6,7		4,8	4,8									
5	187	6		4,2	5,2	5,5	3,3	3,2	2,3		6,0																								
6	262	1		3,0	3,0																														
7	123	3		7,0	8,6	7,6		5,0																											
8	309	23		6,4	9,7	9,6	6,1	6,4	10,9		9,9	8,0	4,4	5,5	7,2	6,8		4,8	5,9	5,2	7,1	6,2	7,6		4,9	4,9	3,9	4,0	3,5					3,8	
9	77	27		4,6	6,8	4,2	4,9	5,4	10,1		8,2	6,5	3,0	4,2	7,1	4,8		2,9	4,9	4,8	4,2	5,6	5,0		3,6	5,5	3,1	2,9	2,8	4,5		2,9	3,0	1,5	2,3
10	253	2		4,1	5,0										3,3																				
11	144	11		6,0	6,9	6,2	4,5	5,0	9,9		8,5	8,6	3,4	4,6	5,5	3,4																			
12	257	5		4,9	7,7	5,1	3,3	4,2						4,5																					
13	167	18		4,7	5,5	5,5		3,8	8,5		7,3		3,4	4,5	5,8	3,9		2,7	4,6			4,4	5,4		5,7	5,1	3,3	1,4					4,7		
14	321	3		4,8	5,1	5,9	3,4																												

Рис. 3.2. Звіт ефективності збору суніці за липень 2024 року.

Джерело: розроблено автором

Для підвищення якості аналізу було застосовано методи візуального аналізу даних: кольорові шкали. На відміну від попереднього формату, де результати приховувались у громіздких числових таблицях, нова методика дозволяє отримувати аналітичні висновки вже на першому рівні перегляду, навіть стороннім особам, наприклад керівникам вищих ланок, які напряду не взаємодіють з працівниками.

Умове форматування за кольорами виступає первинним інструментом оцінки персоналу. Це дозволяє швидко ідентифікувати працівників за рівнем результативності:

- зелений колір відображає високоефективних працівників, які стабільно перевищують нормативи збору;
- жовтий колір характеризує тих, хто працює на рівні встановленої норми або наближається до неї;
- червоний колір сигналізує про неефективних працівників, які не дотягують до нормативного рівня продуктивності.

Такий підхід дозволяє агрономам проводити щоденний візуальний аналіз персоналу, виокремлювати сильних і слабких учасників команди та одразу концентрувати увагу на проблемних ділянках.

Далі подається аналіз динаміки залучення працівників, розподіл по підрозділах, результати пік-періодів, а також графічне представлення чисельності персоналу. На підставі цих результатів можна визначити ресурсні вузькі місця та точки зростання.

<i>COUNTUNIQUE з Код прац</i>	<i>Місяць початку роботи</i>						
<i>Чий працівник</i>	5	6	7	8	9	10	<i>Загальний резул</i>
Аутсорсинг 1	39	20	1				40
Аутсорсинг 2			58	7		3	61
Аутсорсинг Брусилів					9		9
Аутсорсинг Корнин		16	42	38			44
Аутсорсинг Коростень			39	25	22		51
Аутсорсинг Морозівка		6			23	14	30
Аутсорсинг Нова Борова			134	67	71		202
Аутсорсинг Радомишль		13	30	28	92	36	134
Аутсорсинг Рівне			258				258
Аутсорсинг Рожів		9	36				37
Аутсорсинг Тетіїв			89	33	76		146
Аутсорсинг Фастів	183	161	66	19			305
Аутсорсинг Хорошів			39	50	42		90
Аутсорсинг Житомир					60		60
Аутсорсинг Іршанськ			48	32			61
Залучені нові	60	105	65	50	36	13	190
Підрозділ 1	32	68	95	48	26	15	122
Підрозділ 2	19	17	20	19	23	11	43
Підрозділ 3	9	34	14	20	15	10	44
Підрозділ 4		21	19	2			27
Підрозділ 5	4	11	67	45			85
Загальний результат	346	448	1091	483	495	102	1962

Рис. 3.3. Загальна чисельність унікальних працівників по місяцям залучення, та в розрізі бригад.

Джерело: розроблено автором

Усього протягом сезону було залучено 1962 працівники, цей результат включає як аутсорсингові бригади, так і нових працівників та постійний штат підрозділів. Часто організація праці будувалася за змішаним принципом: у першій половині дня збирали суницю, а після обіду переходили на інші ягідні культури, зокрема лохину, малину чи ожину. Така практика дозволяла максимально ефективно використовувати трудові ресурси в умовах нерівномірного досягання врожаю та уникати простоїв.

Найбільший обсяг набору припав на липень (1091 особа), що збігається з піковою хвилею плодоношення. Травень і червень забезпечили відповідно 346 і 448 осіб, відкривши сезон збору ранніх культур. У серпні та вересні залучалося 483 і 495 працівників, що підтримувало другу й третю хвилю врожайності. Жовтень завершував сезон і характеризувався мінімальною кількістю персоналу – лише 102 особи.

Найбільший обсяг трудових ресурсів забезпечили аутсорсингові бригади, на які припадає понад 70 % усіх залучень. Серед них виділяються групи з Рівного (258 осіб, сконцентрованих у липні), Нової Борової (202 особи, які працювали у липні–вересні), Фастова (305 осіб, задіяних з травня по серпень), а також Радомишля (134 особи з рівномірним розподілом, у тому числі у вересні–жовтні). Інші групи, як–от Тетіїв, Коростень, Хорошів, Іршанськ, залучали від 60 до 146 осіб і підтримували окремі піки сезону. Характерною особливістю більшості аутсорсингових колективів було те, що вони працювали «хвилями» – приїздили на 1–2 місяці, що збігалось з періодами збору конкретних культур. Це дозволяло підприємству перекривати кадрові прогалини, але водночас ускладнювало облік, адже до половини складу таких бригад працювали нерегулярно.

Нові працівники, залучені вперше, становили лише 190 осіб, що являє собою найнижчий показник за низку років. На їх залучення впливає війна (мобілізація) та конкуренція за робочі місця з європейськими компаніями збору ягоди. Найвищу активність вони демонстрували у червні–липні (105 і 65 осіб

відповідно), але їх чисельність швидко скорочувалася до осені. Це група з високою плинністю, що часто не затримується до кінця сезону. Водночас постійні підрозділи підприємства забезпечили більш стабільні обсяги: Підрозділ 1 – 122 особи, Підрозділ 2 – 43, Підрозділ 3 – 44, Підрозділ 4 – 27 і Підрозділ 5 – 85. Загалом вони залучили 321 особу, або близько 16 % від загальної кількості.

Практичний висновок полягає у тому, що кадрова політика підприємства побудована на принципі гнучкого поєднання постійного штату й зовнішніх ресурсів. Основу пікових навантажень складають аутсорсингові бригади, нові працівники є допоміжною групою, яка потребує додаткової адаптації, а постійний штат виступає координатором та ядром системи. З управлінської точки зору це означає необхідність розробки окремих стратегій для кожної категорії: для аутсорсингу – ефективних договорів та контролю якості роботи, для нових працівників – програм адаптації та мотивації, а для штатних – закріплення функцій управління та навчання тимчасового персоналу.

COUNTUNIQUE з Код прац місяців співпраці							
місяць	0	1	2	3	4	5	Загальний резу.
5	346						346
6	246	202					448
7	848	121	122				1091
8	142	217	43	81			483
9	322	39	83	11	40		495
10	6	49	7	8	7	25	102
Загальний результат	1910	628	255	100	47	25	1962

Рис. 3.4. Когортний аналіз плинності кадрів за місяцями

Джерело: розроблено автором

Особливе місце у запропонованій методиці займає когортний аналіз працівників, що дозволяє відстежити динаміку залучення та затримання персоналу протягом сезону. У сільському господарстві, де сезонність формує високу плинність кадрів, когортний підхід надає можливість оцінити, які групи працівників найбільш стабільні, які бригади забезпечують кращу якість збору та яка частка персоналу реально завершує сезон. Це важливо для оптимізації найму, бюджетування та планування пікових періодів.

Усього протягом сезону 2024 року було зафіксовано 1962 залучених працівників, 205 з них повернулись з попереднього сезону. Найбільша кількість співробітників припадає на категорію з нульовим стажем, тобто тих, хто відпрацював лише один місяць (часто менше місяця). Таких випадків – 1910, що становить абсолютну більшість. Це свідчить про високу плинність кадрів та характерну для сезонних робіт нестабільність контингенту. Більш довготривала співпраця зустрічається значно рідше: протягом двох місяців працювали 628 осіб, протягом трьох – 255, протягом чотирьох – 100. Ще менша група збереглася на рівні п'яти місяців (47 осіб). Найціннішим ядром є працівники, які залишилися на повний сезон у шість місяців – їх 25.

Ключовим в персоналі є ядро постійних сезонних працівників, які з року в рік готові брати участь у зборі врожаю, саме вони формують основу кадрової тяглості. Така група має особливе значення для підприємства, адже дозволяє знизити витрати на навчання нових робітників, підвищує якість виконуваних операцій та забезпечує дисципліну у виробничому процесі. Таким чином, навіть за умов високої плинності персоналу, підприємство може розраховувати на повторне залучення частини перевірених кадрів, що є ключовим чинником ефективної організації збору ягід.

Аналіз даних зі збору суниці у 2024 році (рис 3.5) показує, що протягом сезону було зафіксовано 1585 унікальних залучень працівників.

Найбільший внесок у забезпечення збору зробив Підрозділ 1, який залучив 1016 осіб, що становить 64 % від загального результату. Це свідчить про те, що саме тут зосереджені основні площі суниці.

Вагомий результат також показав Підрозділ 2 – 744 особи, що становить майже половину від обсягів Підрозділу 1. Пік його навантаження припав на вересень, коли було зафіксовано 175 працівників у тиждень.

Підрозділ 3 забезпечив найменший обсяг – 337 осіб, або близько 21 % від Підрозділу 1, але й він вніс свій стабільний внесок у другу хвилю збору, залучивши, наприклад, до 98 осіб у липні. Таким чином, найбільше трудових

ресурсів було сконцентровано у Підрозділах 1 та 2, тоді як Підрозділ 3 мав допоміжний характер.

Суниця				
COUNTUNIQUE Підрозділ				
Дата початку	Підрозділ 1	Підрозділ 2	Підрозділ 3	Загальний результат
20.05.2024	115	84	31	218
27.05.2024	143	140	33	288
03.06.2024	89	128	26	225
10.06.2024	35	29	20	76
17.06.2024	2		21	23
24.06.2024	99	40	32	159
01.07.2024	126	48	44	189
08.07.2024	180	25	98	251
15.07.2024	214	31	50	281
22.07.2024	345	63	68	456
29.07.2024	127	83	42	232
05.08.2024	106	57	18	174
12.08.2024	98	31	22	142
19.08.2024	109	77	19	182
26.08.2024	89	51	14	134
02.09.2024	170	132	14	290
09.09.2024	157	175	43	288
16.09.2024	165	137	10	261
23.09.2024	103	76	38	156
30.09.2024	59	27	9	93
07.10.2024	34	12	8	53
14.10.2024	18	8	9	35
21.10.2024	13			13
28.10.2024	17			17
Загальний рез	1016	744	337	1585

Рис. 3.5. Зведена таблиця за звітом ефективність – кількість працівників залучених до збору суниці по тижням.

Джерело: розроблено автором

Динаміка плодоношення суниці чітко відображає три хвилі збору:

Перша хвиля розпочалася з 20-х чисел травня та тривала протягом червня. Пік у цей період спостерігався на тижні що почався 27 травня (288 осіб) та 3 червня (225 осіб).

Друга хвиля припала на липень, де абсолютний максимум було зафіксовано в тижні що почався 22 липня з чисельністю 456 осіб, з яких 345 у

Третя хвиля припала на вересень, коли упродовж двох тижнів поспіль (2–16 вересня) зберігалася висока залученість персоналу – від 261 до 290 осіб.

Завершення сезону відбулося у жовтні, коли на полі залишались лише невеликі групи працівників чисельністю 13–17 осіб.

Інша ягода

COUNTUNIQ Підрозділ						
Дата початку	Підрозділ 1	Підрозділ 2	Підрозділ 3	Підрозділ 4	Підрозділ 5	Загальний результат
10.06.2024	2					2
17.06.2024	75		60			125
24.06.2024	63	39	46	34	11	177
01.07.2024	84	42	122	42	27	271
08.07.2024	55	24	82	74	37	253
15.07.2024	111		75	47	40	251
22.07.2024	185		173	64	30	436
29.07.2024	101		157	35	33	323,00
05.08.2024	121		114		21	243,00
12.08.2024	124		21		6	147,00
19.08.2024	118		45		13	172,00
26.08.2024	87					87
02.09.2024	69					69
09.09.2024	48					48
16.09.2024	50					50
23.09.2024	23					23
30.09.2024	15					15
07.10.2024	10					10
14.10.2024	16					16
21.10.2024	14					14
28.10.2024	17					17
Загальний р	570	80	512	161	102	1143

COUNTUNIQ Культура							
Дата початку	Агрус	Лохина	Малина	Ожина	Порічка	Смородина	Загальний результат
10.06.2024	2						2
17.06.2024	6						125
24.06.2024	5	138			41	65	177
01.07.2024	2	259		2	57	17	271
08.07.2024	4	249			4		253
15.07.2024		243	0	14			251
22.07.2024		398	28	53			436
29.07.2024		275	48	65	60		323
05.08.2024		208	76	67	59		243
12.08.2024		88	81	56			147
19.08.2024		131	77	41			172
26.08.2024		17	72	13			87
02.09.2024			69				69
09.09.2024			48				48
16.09.2024			50				50
23.09.2024			23				23
30.09.2024			15				15
07.10.2024			10				10
14.10.2024			16				16
21.10.2024			14				14
28.10.2024			17				17
Загальний	13	986	272	138	150	165	1143

Рис. 3.6. Зведена таблиця за звітом ефективність – кількість працівників залучених до збору смородини, порічки, лохини, ожини, малини по тижням.

Джерело розроблено автором

Аналіз даних таблиці «Інша ягода» (таблиця 3.6) показує, що протягом сезону 2024 року було зафіксовано 1143 унікальних залучення працівників, що дещо менше, ніж у зборі суниці (1585), але має більш розтягнутий у часі характер.

Внесок окремих підрозділів суттєво різниться. Підрозділ 1 є основним, забезпечивши 570 осіб (50 % загального результату). Майже рівнозначний внесок має Підрозділ 3 – 512 осіб (45 %), тоді як Підрозділ 4 (161 особа, 14 %) та Підрозділ 5 (102 особи, 9 %) демонстрували стабільні, але помірні показники. Підрозділ 2 мав найменший результат (80 осіб), і то лише в окремі тижні червня–липня. Загалом понад 90 % збору «іншої ягоди» припадає саме на Підрозділи 1 та 3, що відображає концентрацію основних плодоносних площ цих культур саме в їх підпорядкуванні.

Динаміка збору ілюструє структуру досягання різних ягідних культур. Перший вихід працівників відбувся вже 10 червня (2 особи), що відповідає початку збору смородини та порічки, вони забезпечили попередню зайнятість працівників (до 177 осіб 24.06). Пік урожайності та чисельності трудових ресурсів припав на 22 липня (436 осіб), коли одночасно збирали лохину, ожину й малину. Серпень характеризується продовженням збору малини, яка підсилює вже спадний збір лохини, забезпечивши до 81 особи на тиждень (12.08). Після цього відбулося поступове зменшення, наприкінці на початку серпня залучалося ще понад 300 працівників, але з середини серпня показники стабільно знижувались, і в жовтні збирали переважно залишки малини невеликими групами (10–20 осіб).

Розподіл за культурами дозволяє побачити, які ягоди формували трудові навантаження. Абсолютним лідером є лохина, яка зумовила 986 осіб (86 % від усіх залучень). Другорядну, але важливу роль відіграли малина (272 осіб, 24 %), смородина (165, 14 %), порічка (150, 13 %) та ожина (138, 12 %). Агрus майже не вплинув на загальну картину (13 осіб, 1 %). Це свідчить, що саме лохина визначає основний ритм і масштаби залучення робочої сили, тоді як решта культур виконують допоміжну функцію, розтягуючи сезон збору на кілька місяців.

На основі звіту «Ефективність» можна сформувати цілий ряд управлінських рішень, які впливають як на оперативне, так і на стратегічне управління підприємством. Передусім цей звіт дозволяє виявити працівників із високою та низькою продуктивністю, що створює підґрунтя для ухвалення рішень щодо мотивації, преміювання або додаткового навчання. Аналізуючи середні показники по бригадах та підрозділах, керівництво може ухвалювати рішення про перерозподіл робочої сили на користь тих культур, які дають кращі результати, або ж змінювати склад команд для досягнення оптимальної ефективності.

Звіт також відкриває можливості для кадрової політики. На його основі вирішується питання про повторне залучення сезонних працівників у наступних роках, адже він чітко демонструє, хто стабільно виконує норми, а хто має низькі

результати. Для HR-відділу це означає можливість формувати своєрідний «резерв надійних кадрів». У свою чергу, інформація про працівників із низькою ефективністю може бути використана для скорочення витрат на найм та зменшення частки малопродуктивної робочої сили.

Крім того, блок із розрахунком собівартості збору одного кілограма продукції дає змогу приймати рішення фінансового характеру. Керівництво може оцінити, наскільки витрати на оплату праці відповідають економічній доцільності залучення певної бригади працівників, чи взагалі вирощування певної культури, і на цій основі коригувати бюджетні плани чи структуру насаджень у майбутніх сезонах. Такі розрахунки також дозволяють своєчасно реагувати на ситуації, коли собівартість збору виходить за допустимі межі, і відповідно вживати заходів – від оптимізації графіків роботи до зміни системи оплати.

Окремо слід зазначити аналітичне значення цього звіту для формування управлінських висновків на рівні підприємства в цілому. Порівняння продуктивності між підрозділами дає можливість виявити сильні та слабкі сторони організації праці, що стає підставою для поширення кращих практик і корекції неефективних підходів. Таким чином, звіт «Ефективність» виконує роль багатофункціонального інструмента: він одночасно є засобом оперативного контролю за працівниками та основою для стратегічних рішень у сфері управління ресурсами, бюджетування та планування майбутніх виробничих сезонів.

3.2. Аналіз внутрішнього звіту «Продуктивність»

Звіт «Продуктивність» є комплексним інструментом економічного аналізу, що поєднує у собі оперативний (тижневий) і стратегічний (річний) рівні узагальнення. Його призначення полягає у відображенні не лише кількісних результатів збору врожаю, а й економічної оцінки цих результатів через співставлення з трудовими витратами та плановими бюджетними показниками.

Завдяки такій структурі управлінський персонал отримує можливість контролювати виробничі процеси як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

Слід зазначити, що звіт «Продуктивність» формується окремо для кожного підрозділу підприємства. Такий підхід забезпечує більш детальну аналітику і дає змогу враховувати специфіку різних ділянок, які відрізняються за структурою насаджень, рівнем урожайності та організацією праці. Розподіл звітності на рівні підрозділів дозволяє керівникам здійснювати контроль у межах своєї зони відповідальності, своєчасно реагувати на відхилення від нормативів та ухвалювати рішення щодо оптимізації роботи окремих бригад.

Дата	Зібрано, панеток				Всього товарн ої ягоди, пан	Зібрано, кг					Всього товарн ої ягоди, кг	Кіль-ть люд./го д.	Поле 2	Поле 5	Поле 7	Всього ягоди з браком, кг	Відсоток браку, %	
	1	2	3	4		Брак	1	2	3	4			Брак	Продуктивність збору кг/год.*				
14.07.2024	2 492	0	2 696	869	257	6 057	1 246	0	1 348	435	129	3 029	390	6,4	8,4	8,4	3 157	4,07
15.07.2024	1 973	0	2 317	3 914	70	8 204	987	0	1 159	1 957	35	4 102	519	7,1	7,5	10,1	4 137	0,85
16.07.2024	4 114	0	3 447	4 404	7	11 965	2 057	0	1 724	2 202	4	5 983	976	5,9	5,5	9,9	5 986	0,06
17.07.2024	5 050	0	2 078	5 316	5	12 444	2 525	0	1 039	2 658	3	6 222	1 005	6,6	5,8	6,8	6 225	0,04
18.07.2024	1 208	0	3 495	3 349	9	8 052	604	0	1 748	1 675	5	4 026	532	4,2	9,0	9,8	4 031	0,11
19.07.2024	1 884	0	7 865	8 795	1	18 544	942	0	3 933	4 398	1	9 272	1 137	4,2	11,1	10,7	9 273	0,01
20.07.2024	30	0	30	0	0	60	15	0	15	0	0	30	3			10,0	30	0,00
Всього:	16 751	0	21 928	26 647	349	65 326	8 376	0	10 964	13 324	175	32 663	4 561	5,7	7,9	9,4	32 838	0,53

Категорія	Всього, пането к	Всього, кг	%	Планов а ціна	Планова сума	Кіль-ть люд./го д.	Кількіс ть людино -днів	1 людино -день/к г	Кількіс ть людей
	1-а	16 751	8 376	25,51	85,00	711 918			
	Зам.	21 928	10 964	33,39	85,00	931 940			
	4-а	26 647	13 324	40,57	85,00	1 132 498			
	Брак	349	175	0,53					
Всього	65 675	32 838	100%	85	2 776 355	4 561	415	79	

Дата	Зібрано, панеток					Всього товарн ої ягоди, пан	Зібрано, кг					Всього товарн ої ягоди, кг	Кіль-ть люд./го д.	Поле 2	Поле 5	Поле 7	Всього ягоди з браком, кг	Відсоток браку, %
	1	2	3	4	Брак		1	2	3	4	Брак			Продуктивність збору кг/год.*				
21.07.2024	1 590	0	3 362	2 952	3	7 904	795	0	1 681	1 476	2	3 952	493	5,2	9,1	9,3	3 954	0,04
22.07.2024	2 422	0	10 387	4 052	667	16 861	1 211	0	5 194	2 026	334	8 431	1 525	3,7	6,6	5,9	8 764	3,81
23.07.2024	1 054	0	8 603	2 102	4 846	11 759	527	0	4 302	1 051	2 423	5 880	1 582	3,8	3,2	4,8	8 303	29,18
24.07.2024	593	0	4 809	845	3 329	6 247	297	0	2 405	423	1 665	3 124	887	2,9	3,6	5,2	4 788	34,76
25.07.2024	1 638	0	4 419	1 182	4 103	7 239	819	0	2 210	591	2 052	3 620	1 168	2,3	3,2	5,8	5 671	36,18
26.07.2024	1 656	0	3 940	1 221	2 145	6 817	828	0	1 970	611	1 073	3 409	1 135	2,3	2,8	4,9	4 481	23,93
27.07.2024	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				0	#DIV/0!
Всього:	8 953	0	35 520	12 354	15 093	56 827	4 477	0	17 760	6 177	7 547	28 414	6 789	3,4	4,8	6,0	35 960	20,99

Категорія	Всього, пането к	Всього, кг	%	Планов а ціна	Планова сума	Кіль-ть люд./го д.	Кількіс ть людино -днів	1 людино -день/к г	Кількіс ть людей
	1-а	8 953	4 477	12,45	85,00	380 503			
	Зам.	35 520	17 760	49,39	85,00	1 509 600			
	4-а	12 354	6 177	17,18	85,00	525 045			
	Брак	15 093	7 547	20,99					
Всього	71 920	35 960	100%	85	2 415 148	6 789	617	58	

Рис. 3.7. Тижневі звіти продуктивності збору суниці підрозділ №1, за період 14.07–27.07.2024

Джерело: розроблено автором

Для наочності аналізу по підрозділу взято звіт за піковий тиждень липня (рис. 3.7.), коли було залучено найбільше працівників. За датами можна зрозуміти що перший день тижня відраховувався від неділі – це зумовлено ринковими умовами продажу ягоди.

Звіт за тиждень 14–20 липня 2024 року відображає фазу стрімкого нарощування врожайності. Усього було зібрано 65 675 панеток ягід, що у перерахунку становить 32 838 кг товарної продукції. Частка браку залишалася мінімальною – лише 0,53 % (175 кг), що свідчить про своєчасність збору та достатній рівень залучення робочої сили, хоча вже помітним становиться відсоток перестиглої ягоди, що йде на заморозку. У середині тижня простежується майже миттєве зростання плодоношення: якщо 14 липня було зібрано близько 6 тис. панеток (3 157 кг), то вже 17 липня цей показник перевищив 12 444 панетки (6 222 кг), а 19 липня досягнув максимуму – 18 544 панетки (9 272 кг). Це утричі більше за початковий обсяг тижня. При цьому відсоток браку залишався на рівні менше 1 %, що свідчить про ефективну організацію збору. Загалом протягом цього тижня було задіяно 4 561 людино–годину, що відповідає 415 людино–дням і середньому навантаженню близько 79 кілограм ягоди на одну людину. Значна частка ягоди першої категорії (25,5 %) та четвертої категорії (40,6 %) підтверджує, що цей період був ключовим у формуванні структури врожаю.

У наступному тижні, з 21 по 27 липня 2024 року, було залучено 6 789 людино–годин, що відповідає 617 людино–дням і середньому навантаженню близько 58 осіб на день. Продуктивність праці в середньому становила 3,4–6,0 кг/год, однак у дні з різким зростанням браку вона падала майже удвічі. Вартість товарної ягоди оцінювалася за плановою ціною 85 грн/кг, що дало потенційний дохід у розмірі 2,415 млн грн. Найбільшу частку у структурі збору займала категорія «заморозка» – 49,39 %, тоді як ягода першої категорії становила лише 12,45 %. Це свідчить про переорієнтацію продукції на сегмент переробки, викликану агротехнічними та погодними чинниками.

Спад обсягів наприкінці тижня пояснюється скороченим шостим робочим днем і вихідним на сьомий день. Продуктивність збору демонструє не лише агротехнічні особливості насаджень, а й значною мірою залежить від управлінських і організаційних рішень. Аналіз результатів за період 14–27 липня показує істотні відмінності між трьома ділянками, які безпосередньо пов'язані з компетенцією агрономів та складом їхніх команд.

На Полі №2 середня продуктивність була найнижчою – 5,7 кг/год у перший тиждень та лише 3,4 кг/год у наступний. Це пояснюється тим, що для закріпленого агронома цей сезон був першим, він не мав власних штатних працівників і змушений був працювати виключно з аутсорсинговими бригадами. Такі бригади відзначалися високою плинністю та слабшою дисципліною, що ускладнювало організацію процесу. У результаті з цього поля за два тижні було зібрано лише 16 387 кг продукції.

На відміну від цього, Поле №5 характеризувалося стабільно високою продуктивністю. У перший тиждень середній показник становив 7,9 кг/год, а 19 липня він навіть перевищив 11 кг/год, що є найкращим результатом серед усіх ділянок. У другий тиждень продуктивність знизилася до 4,8 кг/год, але залишалася вищою за Поле №2. Важливим чинником є те, що тут працював досвідчений агроном разом із частиною постійного штату, який складав кістяк бригади, задавав темп роботи і допомагав координувати сезонних та аутсорсингових працівників. Сукупний обсяг збору з цієї ділянки за два тижні становив 31 062 кг – майже вдвічі більше, ніж на полі №2.

Поле №7 також продемонструвало доволі високі результати: у перший тиждень середня продуктивність становила 9,4 кг/год, а в другий – 6,0 кг/год. Така ефективність пояснюється, з одного боку, досвідом агронома, який мав у своєму розпорядженні штатних працівників і вмів налагодити роботу з аутсорсинговими бригадами, а з іншого – відносно меншою площею та меншим загальним обсягом збору. Сукупний результат за два тижні склав 13 628 кг, що суттєво менше порівняно з Полем №5, проте висока продуктивність на одиницю часу означає, що управління персоналом тут було значно простішим. Менша

кількість залучених працівників дозволяла легше координувати процес, зменшувала ризики втрат якості через організаційні помилки й забезпечувала стабільний рівень збору навіть у пікові дні.

Організаційні чинники відіграють не меншу роль, ніж агротехнічні. Досвід агронома, наявність постійного штату та здатність керувати аутсорсинговими бригадами безпосередньо визначають продуктивність збору. Результати полів №5 і №7 показують, що при ефективному управлінні навіть у пікові тижні можна утримувати відносно високий рівень збору, тоді як відсутність досвіду й слабка організація на полі №2 призводять до втрат як продуктивності, так і врожаю.

Дата	Зібрано, панеток					Зібрано, кг					Кіль-ть люд./год
	поле 4	поле 5		поле 7		поле 4	поле 5		поле 7		
	Демо-поле	Лохина	Ожина	Агрус	Малина	Демо-поле	Лохина	Ожина	Агрус	Малина	
14.07.2024	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
15.07.2024	0	460	0	0	6	0	230,0	0,0	0,0	3,0	80
16.07.2024	0	693	0	0	0	0	346,5	0,0	0,0	0,0	127
17.07.2024	0	615	0	0	0	0	307,5	0,0	0,0	0,0	109
18.07.2024	0	188	0	0	0	0	94,0	0,0	0,0	0,0	42
19.07.2024	15	363	165	0	0	8	181,5	82,5	0,0	0,0	101
20.07.2024	0	3 464	0	0	0	0	1 732,0	0,0	0,0	0,0	386
Всього:	15	5 783	165	0	6	8	2 892	83	0	3	845
	КОД	Культура	Всього, кг	%	Планова ціна	Планова сума	Кіль-ть люд./год.	Продукти вність кг/год	Кількість людино/днів		
	421	Демо-поле	7,7	0,26			18,0	0,4	2		
	515	Лохина	2 891,5	96,88	120,00	346 980	792,0	3,7	72		
	517	Ожина	82,5	2,76	90,00	7 425	35,0	2,4	3		
	716	Малина	3,0	0,10	120,00	360	0,0		0		
	Всього	2 985	100			354 765	845				
Дата	Зібрано, панеток					Зібрано, кг					Кіль-ть люд./год
	поле 4	поле 5		поле 7		поле 4	поле 5		поле 7		
	Демо-поле	Лохина	Ожина	Агрус	Малина	Демо-поле	Лохина	Ожина	Агрус	Малина	
21.07.2024	39	0	217	0	0	20	0,0	108,5	0,0	0,0	66
22.07.2024	0	0	687	0	0	0	0,0	343,5	0,0	0,0	67
23.07.2024	0	333	80	0	44	0	166,5	40,0	0,0	22,0	57
24.07.2024	0	1 098	66	0	58	0	549,0	33,0	0,0	29,0	212
25.07.2024	0	1 285	677	0	32	0	642,5	338,5	0,0	16,0	314
26.07.2024	0	1 417	573	0	155	0	708,5	286,5	0,0	77,5	372
27.07.2024	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Всього:	39	4 133	2 300	0	289	20	2 067	1 150	0	145	1 087
	КОД	Культура	Всього, кг	%	Планова ціна	Планова сума	Кіль-ть люд./год.	Продукти вність кг/год	Кількість людино/днів		
	515	Лохина	2 066,5	61,13	120,00	247 980	693,0	3,0	63		
	517	Ожина	1 150,0	34,02	90,00	103 500	309,5	3,7	28		
	716	Малина	144,5	4,27	120,00	17 340	54,5	2,7	5		
		Всього	3 381	100		368 820	1 087				

Рис. 3.8. Тижневі звіти продуктивності збору іншої ягоди підрозділ №1, за період 14.07–27.07.2024

Джерело: розроблено автором

Паралельно з хвилею суниці в цей самий період відбувався й пік плодоношення іншої ягоди (рис. 3.8). Це означає, що працівники часто були задіяні на кількох культурах одночасно: вранці вони збирали суницю, а після обіду переходили до лохини чи ожини.

За два тижні (14–27 липня) по категорії «інша ягода» було зібрано 6 366 кг продукції (2 985 кг у перший тиждень і 3 381 кг у другий). У структурі врожаю перший тиждень майже повністю визначався лохиною (96,9 %), тоді як на другий тиждень її частка зменшилася до 61,1 % за рахунок зростання ролі ожини (34 %) і появи перших обсягів малини (4,3 %). Це свідчить про поступовий перехід у другу хвилю збору, коли культури починають накладатися одна на одну.

Перший тиждень (14–20 липня) демонструє поступове нарощування: від кількох сотень кілограмів на початку до 1,7 т лохини 20 липня. Другий тиждень (21–27 липня) характеризується зміщенням акцентів: до збору додаються значні обсяги ожини (від 108,5 кг у перший день до понад 600 кг на день 25–26 липня), а також невеликі, але помітні партії малини. Лохина зберігає провідну роль, проте частка продукції стає більш диверсифікованою.

У перший тиждень було задіяно 845 людино–годин із середньою продуктивністю 3,5 кг/год. У другий тиждень навантаження зросло до 1 087 людино–годин, однак середня продуктивність знизилася до 3,1 кг/год. Причиною є поява ожини та малини – культур більш трудомістких у зборі, де швидкість роботи традиційно нижча, ніж у випадку з лохиною.

Лохина з домінуванням у перший тиждень (2 892 кг, або 97 %) поступово поступається позиціями – у другий тиждень її частка знизилася до 61 % (2 067 кг). Ожина навпаки демонструє різкий ріст: від 82,5 кг (3 %) до 1 150 кг (34 %). Малина з'являється лише як стартова хвиля, але вже у другому тижні дає понад 140 кг. Інші культури (смородина, порічка, агрус) на цьому етапі фактично завершили сезон і не вплинули на загальну динаміку.

Порівняння двох тижнів демонструє чіткий перехід від монокультурного збору (зосередженого на суниці) до багатокультурного, де вагому частку займають лохина, ожина та малина. Для менеджменту це означає необхідність

оперативного перерозподілу трудових ресурсів: часто на користь суниці, що має короткий термін перестигання, з інших ягід у першій половині липня доводиться концентрувати персонал на лохині, а вже з другої половини місяця готувати додаткові бригади для більш трудомісткої ожини та малини. Це також пояснює падіння середньої продуктивності – обсяги залишаються високими, проте трудові витрати зростають.

Річний блок звітності Додаток Е Суниця

Загалом три поля суниці в підрозділі 1 дали 288 617 кг товарної ягоди з площі 12,84 га. Середня врожайність становила 22,7 т/га, а продуктивність збору – 6,09 кг/год (6,28 кг/год з урахуванням браку). На виконання цього обсягу було витрачено 47 372 людино–години. При цьому загальний брак склав 8 971 кг, або 3,0 % від усього зібраного врожаю. План не був виконаний – сумарно не вистачило 36 483 кг, і цей дефіцит розподілився між усіма трьома полями.

Поле №5 (2019 р., 5,7 га) стало основою врожайності: 137 505 кг, або 47,6 % від загального обсягу. Тут досягнуто найвищих показників – 24,1 т/га і продуктивність 6,70 кг/год. Відсоток браку залишався помірним – 3,4 %. План майже виконано, розрив склав лише 4 995 кг. Це поле можна вважати ядром, яке підтверджує стабільність виробництва і правильність організації роботи.

Поле №2 (2023 р., 4,06 га) показало нижчі результати: 79 919 кг, 21,0 т/га та продуктивність 5,03 кг/год. Тут був найвищий відсоток браку (4,4 %) і найбільше відставання від плану – 22 682 кг. Це вказує на організаційні проблеми: слабке управління аутсорсинговими бригадами та недосвідченість агронома, що призвели до неповного використання потенціалу ділянки.

Поле №7 (весняна посадка 2024 р., 3,08 га) дало 71 194 кг, із середньою врожайністю 22,2 т/га та продуктивністю 6,49 кг/год. Відсоток браку тут був найнижчий – лише 0,6 %. Головна причина відставання від плану (–8 806 кг) полягала у втраті першої хвилі плодоношення через пізнє постачання саджанців. Однак у 2–3 хвилях урожайність була високою, а якість ягоди найкращою серед усіх полів.

Структура плодоношення підтверджує хвильовий характер. Перша хвиля дала 54 228 кг (18,8 % від сезону), друга – 136 673 кг (47,4 %), третя – 83 214 кг (28,8 %), та похибка 5% на між хвильовий збір. Липень став піковим місяцем із 117 069 кг (40,5 %), тоді як вересень забезпечив – 65 978 кг (22,9 %). Травень, червень, серпень і жовтень сумарно дали решту 36,6 % від загального обсягу. У підсумкових рядках наявні 14 409 кг, як коригувальний обсяг – це сума фактичної фаги відносно еталону панетки, що пояснює різницю між місячними та хвильовими підрахунками.

Аналіз браку й продуктивності підкреслює різні моделі управління. Поле №7 – приклад високої якості та мінімальних втрат, навіть попри відставання за планом. Поле №5 – еталон стабільності: максимальна продуктивність, помірний відсоток браку, мінімальне відставання. Поле №2 – слабе місце, яке «тягне вниз» загальні результати через організаційні проблеми та найвищі втрати.

Річний блок звітності Додаток Є Інша ягода

Представлена таблиця охоплює результати збору ягід у Підрозділі 5 та на окремих експериментальних ділянках. У ній відображено динаміку збору по місяцях (червень–жовтень), урожайність у перерахунку на гектар, загальні підсумки за рік, трудові витрати (людино–години), а також фактичну продуктивність праці. Окремо подано порівняння планових і фактичних показників по ключових культурах та частку категорій якості. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити внесок кожної культури у валовий результат та виявити чинники, що вплинули на відхилення від плану.

На демо–ділянці (0,56 га) зібрано лише 188 кг ягід, що відповідає врожайності 0,3 т/га. Це типовий результат для експериментальної площі, яка має стратегічне, а не комерційне значення. Продуктивність збору була низькою – 1,49 кг/год, що пояснюється невеликими обсягами та «випробувальним» характером насаджень. Водночас ця ділянка виконує роль платформи для тестування нових сортів і методик.

Лохина на полі №5 (5,03 га, посадка 2019 р.) забезпечила 15 866 кг (3,2 т/га) з продуктивністю 3,3 кг/год. Це лише 45 % від плану, відставання склало 19 344

кг. Основними причинами стали травневі заморозки, надмірна спека влітку та дефіцит працівників у пікові дні через конкуренцію з суницею. Ягода була дрібна, а кількість великих плодів значно нижча за норму, що негативно позначилося на товарності.

Ожина на полі №5 (1,37 га) дала 7 485 кг (5,5 т/га) з продуктивністю 3,31 кг/год. План виконано лише на 55 %, дефіцит – 6 215 кг. Товарна якість є помірною: 57,4 % ягід першої категорії та 42,6 % другої. Погані результати пояснюються впливом заморозків, культура не розкрила свій потенціал.

Смородина (2,87 га) забезпечила 6 044 кг (2,1 т/га) при продуктивності 3,41 кг/год. План недовиконано на 2 507 кг, проте це відставання слід трактувати як ринкове, а не технологічне. Відділ реалізації свідомо обмежував збір, орієнтуючись на попит і уникаючи перевиробництва. Тому фактичні показники не відображають повного потенціалу насаджень.

Малина на полі №7 (0,8 га) стала безумовним лідером серед допоміжних культур. Валовий урожай склав 11 320 кг (14,2 т/га) при продуктивності 2,56 кг/год. Планові 12 000 кг були практично виконані (дефіцит лише 680 кг). При цьому якість ягід була дуже високою: 72 % першої категорії. Це підкреслює, що навіть на відносно невеликих площах малина здатна демонструвати відмінні фінансові результати й конкурувати із суницею за маржинальністю.

Агрус із площі близько 0,2 га забезпечив 380 кг (1,9 т/га) при продуктивності 2,89 кг/год. План (300 кг) перевиконано на 80 кг. Хоча обсяг невеликий, культура доповнює асортимент і покриває нішевий попит, підтверджуючи важливість диверсифікації навіть у малих масштабах.

Узагальнюючи, серед допоміжних культур малина стала лідером як за обсягом, так і за якістю врожаю. Ожина показала середній результат, але з відносно високою питомою врожайністю. Смородина та лохина відстали від плану переважно через погодні та ринкові чинники. Агрус та демо–поле виконали допоміжну функцію, маючи скоріше експериментальне та асортиментне значення. Загалом недовиконання плану по блоку склало 28,7 т, головним чином за рахунок лохини й ожини.

3.3. Аналіз внутрішнього звіту «Річний звіт»

Річний звіт (Додаток Ж) є підсумковим документом, що систематизує дані по всіх підрозділах і культурах підприємства за звітний рік. Його структура побудована так, щоб надати комплексне уявлення про виробничу діяльність: від обсягів збору та врожайності в розрахунку на гектар – до трудових витрат і фінансових результатів.

У першій частині звіту відображені підсумки збору по кожному підрозділу, із деталізацією по полях та культурах. Це дозволяє відстежити відмінності у врожайності залежно від року посадки, сорту, площі насаджень та агротехнічних умов. Важливо, що врожайність подається у перерахунку на гектар, що робить дані порівнянними між різними ділянками.

Друга складова – трудові ресурси. Для кожної культури та поля зафіксовано обсяг відпрацьованих людино–годин, що дає змогу оцінити реальну трудомісткість збору. У звіті також наведені показники середньої продуктивності (кг/год), які демонструють ефективність використання персоналу та різницю між підрозділами й культурами.

Заключна частина містить аналіз виконання планових показників: фактичний обсяг товарної ягоди зіставляється із запланованим, вказується різниця («перевиконання» чи «недовиконання»). Таким чином, звіт не лише фіксує виробничі результати, але й визначає резерви для формування бюджету наступного сезону.

Річний звіт узагальнює роботу всіх підрозділів у розрізі культур і конкретних полів, поєднуючи виробничі та економічні показники в єдину аналітичну картину. Його структура дає змогу порівнювати фактичні обсяги збору з плановими значеннями, оцінювати врожайність у перерахунку на гектар, аналізувати обсяг відпрацьованих людино–годин і середню продуктивність праці та фінальний розрив «план–факт».

Такий формат робить документ не просто підсумком сезону, а інструментом стратегічного управління: він показує, які культури сформували

головний внесок у результат, де були перевиконання й провали, наскільки доцільно використовувалися трудові ресурси і де криються резерви до бюджету.

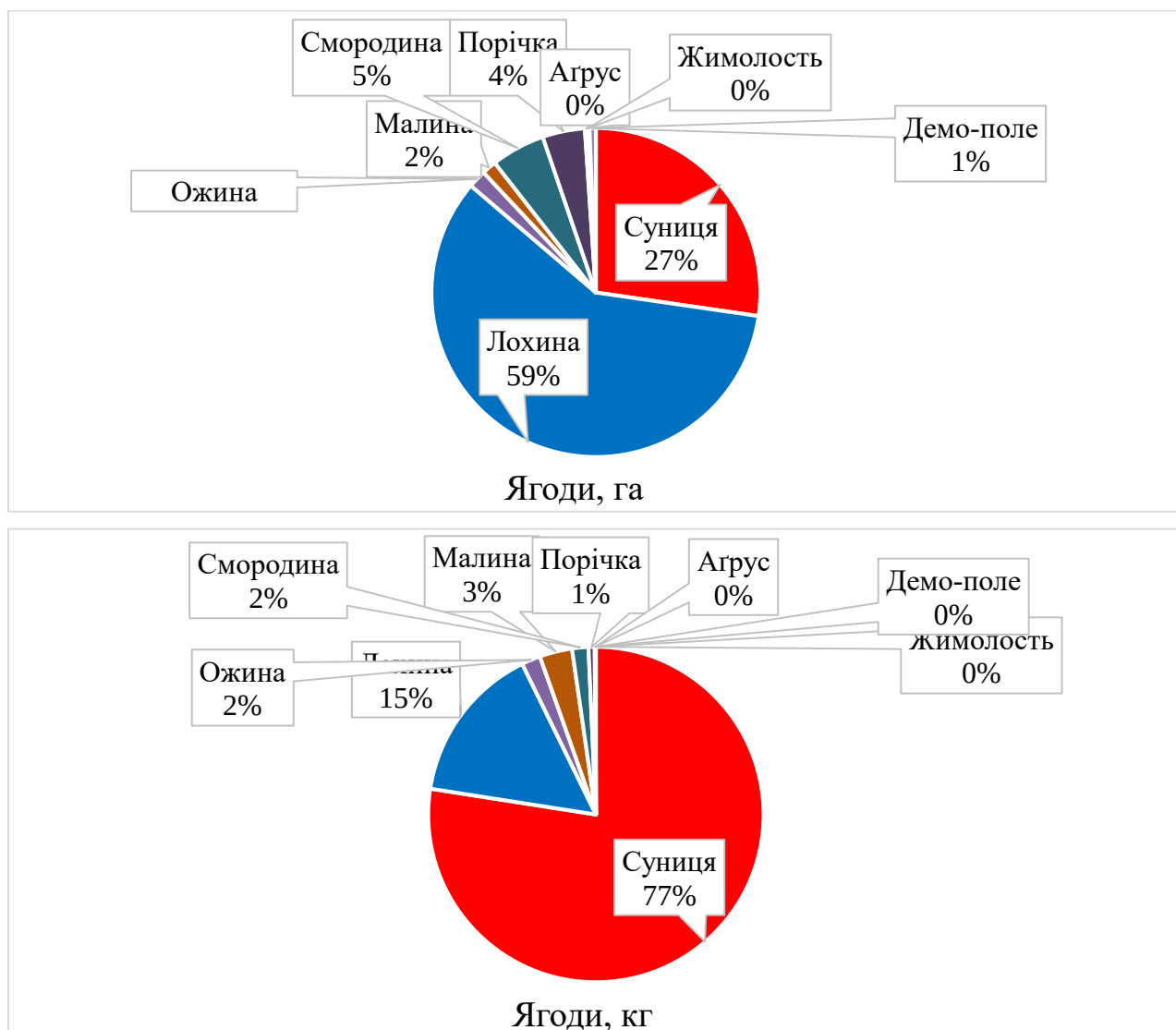


Рис. 3.9. Аналітика співвідношення гектарів насаджень та зібраних кілограм.

Джерело: Розроблено автором

Загальний обсяг зібраної продукції за рік становив 578 278 кг (приблизно 578 тонн). Лідером є суниця, на яку припадає 447 884 кг, або 77,45 % від усього врожаю. Це підтверджує її ключову роль як основної культури підприємства, попри значні намагання диверсифікувати цю ягоду за рахунок насаджень Лохини (Суниця всього 21,41 га, тоді як Лохини 52,74 га). Ця асиметрія збору до гектарів

обумовлена особливостями культур – лохина має довгий строк дозрівання насаджень до віку рентабельного плодоношення (5+ років) та дає одноразовий врожай протягом року, тоді як суниця, швидко входить у вік плодоношення та забезпечує збір протягом всього року.

На другому місці за обсягами знаходиться лохина – 88 508 кг (15,31 %). Вона значно поступається суниці, але все ж формує помітний сегмент виробництва та забезпечує диверсифікацію врожаю.

Малина дає 18 145 кг (3,14 %), а ожина – 10 545 кг (1,82 %). Разом ці культури формують майже 5 % загального збору, створюючи додаткову нішу для ринку. Смородина забезпечила 9 111 кг (1,58 %), а порічка – 3 443 кг (0,60 %). Їхня роль у загальній структурі менша, проте вони розширюють асортимент і дозволяють отримати врожай у більш ранні періоди сезону. Рідкісні культури, як-от агрус (380 кг, 0,07 %), жимолость (75 кг, 0,01 %) та демо–поле (188 кг, 0,03 %), мають символічне значення й радше виконують функцію експериментальних чи допоміжних насаджень.

Таким чином, виробництво підприємства є монодомінантним – більше 70 % припадає на суницю, але наявність інших культур забезпечує певну гнучкість і дозволяє розтягнути сезон збору. Це також створює можливості для оптимізації трудових ресурсів, адже у різні місяці відбувається зміщення акцентів між культурами.

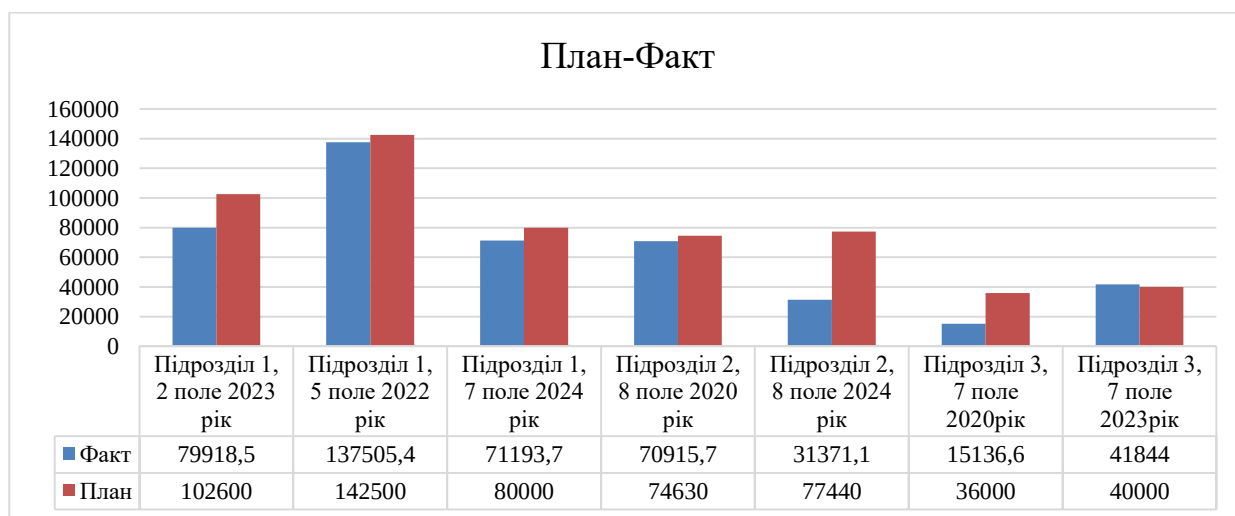


Рис. 3.10. План–факт збору суниці по підрозділам, кг

Джерело: Розроблено автором

Між полями суниці спостерігалися суттєві відмінності, зумовлені як агротехнікою, так і організацією праці. Суниця зібрана на значних площах у підрозділах 1, 2 та 3. Хоча окремі ділянки продемонстрували високі показники врожайності (наприклад, поле №5 підрозділу 1 дало понад 137 т, урожайність – 24,1 т/га), загалом планові орієнтири не були виконані: недобір по різних полях коливається від кількох тисяч до десятків тисяч кілограмів. Це свідчить про те, що потенціал культури реалізовано лише частково. Водночас продуктивність праці тут найвища серед усіх культур – понад 6 кг/год на деяких полях, що підтверджує значний рівень організації збору.

У підрозділі 1 поле №5 стало одним із ключових у структурі виробництва. Воно забезпечило валовий збір у розмірі 137 505,4 кг при середній врожайності 24,1 т/га та високій продуктивності працівників – 6,70 кг/год. Такий показник є одним із найвищих серед усіх ділянок підприємства. Водночас планові орієнтири залишилися невиконаними: відставання становило 4 994,6 кг.

Найбільш проблемним виявився період між другою та третьою хвилями плодоношення. Після збору другої хвилі було проведено інтенсивне обривання листя (тут і надалі – дані з пояснень агрономів та службових записок). Ця операція загалом є необхідною для оновлення кущів і стимулювання розвитку молодого листя, яке забезпечує подальший фотосинтез та формування нових плодів. Проте цього разу агроном допустив надмірність у її проведенні: старе листя було видалено занадто радикально. Як наслідок, відновлення вегетації відбулося із запізненням, і рослини не змогли швидко сформувати нову листову масу. Це негативно позначилося на фотосинтетичному потенціалі кущів і відклало закладку квіткових бруньок для наступної хвилі плодоношення.

Поле №7 у підрозділі 1 весняна посадка 2024 року дала 71 193,7 кг ягід при середній врожайності 22,2 т/га та продуктивності збору 6,49 кг/год. Такі показники свідчать про високий потенціал сорту, та майже відмінну організацію праці на полях, однак планові орієнтири залишилися невиконаними – відставання становило 8 806,4 кг.

Головною причиною стала затримка з постачанням саджанців суниці. За початковим графіком висаджування планувалося у березні, проте фактична доставка з Італії відбулася лише у квітні, що змістило фазу плодоношення й призвело до повної втрати першої хвилі, яка традиційно дає вагомий внесок у валовий збір.

Поле №2 у Підрозділі 1, це насадження висаджені в 2023 році, показало результат 79 918,5 кг при врожайності 21,0 т/га та середній продуктивності збору 5,03 кг/год. Це нормальні показники для молодих насаджень відносно цього року, проте явно не було використано всього потенціалу. Саме тут зафіксовано найбільший розрив між фактом і планом у межах підрозділу – відставання склало 22 681,5 кг, що становить 23,38% відносно плану.

Головна причина полягала у недосвідченості молодого агронома, якому доручили керівництво цією ділянкою, слабкою ланкою є незадовільна організація праці, 5,03 кг/год для Підрозділу 1, що зазвичай є прикладом для інших, це дуже низький показник. Контроль за аутсорсинговими бригадами був нерівномірним: у пікові дні збору бракувало узгодженості між різними групами працівників, що призводило до втрат у швидкості й якості збирання. Частина врожаю залишалася в полі довше, ніж слід, і до моменту збору частково втрачала товарні характеристики.

Підрозділі 2 поле №8 складається з двох блоків: більша частина площею 4,39 га була висаджена у 2020 році, а менша – 3,52 га – навесні 2024 року, майже одночасно з полем №7 у Підрозділі 1.

Старіша частина, яка отримувала основну увагу протягом сезону, продемонструвала цілком прийнятні показники. Вона забезпечила 70 915,7 кг продукції з урожайністю 16,2 т/га при середній продуктивності збору 4,43 кг/год. Результат виявився близьким до планового – відставання становило лише 3 714,4 кг, що становить 5,24%. Це свідчить про те, що за умови стабільної організації праці й належного догляду старші насадження можуть формувати досить прогнозований результат.

Натомість молодший блок (3,52 га) став найслабшим у структурі підрозділу. Він дав лише 31 371,1 кг при врожайності 8,9 т/га і фактичному відставанні від плану на 46 068,9 кг. Причини невиконання плану комплексні: саджанці стартували із запізненням, аналогічно полю №7 Підрозділу 1, тож перша хвиля плодоношення була пропущена. Додатково негативно вплинули перерви у зборі під час проведення обробок засобами захисту рослин, через наявність хвороб та шкідників. Агроном кілька разів не забезпечив своєчасне внесення добрив, протермінував замовлення на склад потрібних. Вирішальним чинником стали також кадрові аспекти обиралися «спокійніші» колективи аутсорсингу, які працювали повільніше, ніж вимагав ритм сезону.

У Підрозділі 3 спостерігається цікавий контраст між різновіковими насадженнями. Молодша ділянка (2,0 га, посадка восени 2023 року) показала себе найкраще: тут вдалося не лише виконати, а й перевиконати план. Урожайність становила 20,9 т/га, що дало 41 844,0 кг продукції при середній досить низькій продуктивності збору 4,70 кг/год, що дає контраст відносно поля №2, яке має аналогічного віку насадження.

Старіша ділянка площею 1,8 га (закладена у 2020 році) виявилася менш успішною. Вона забезпечила лише 15 136,6 кг при урожайності 8,4 т/га й середній продуктивності 4,41 кг/год, що означає значне відставання від плану (– 20 863,4 кг). Причина полягає не стільки у фактичних виробничих недоліках, скільки у методичній помилці планування. Для обох блоків було встановлено однакову норму – 20 т/га, тоді як реальний потенціал різновікових насаджень суттєво відрізняється. Фактична робота агронома й організація збору були на прийнятному рівні, а результат не є критично низьким, якщо розглядати його з урахуванням об'єктивних умов.

Лохина, попри свої великі площі, показала слабку ефективність: урожайність коливається в межах 1–3 т/га, а відставання від плану є значним (мінус 20–40 т по деяких ділянках). Найкращий результат зафіксовано у підрозділі 3 (поле №6, урожайність 3,3 т/га), проте і тут план виконати не вдалося. Травневі заморозки 2024 року практично знищили цвіт ранніх сортів, а

спекотне літо сформувало дрібніший калібр ягід. Також відіграла свою роль вікова структура насаджень (частина ділянок ще не досягла пікової врожайності), так і висока трудомісткість збору, адже середня продуктивність працівників становила лише близько 3 кг/год.

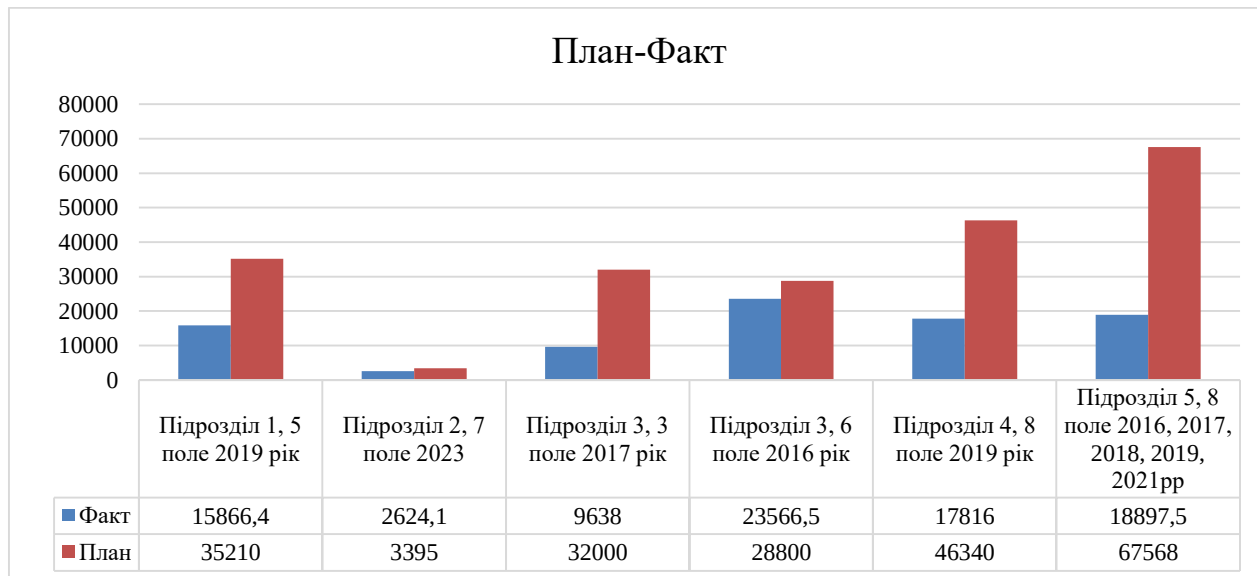


Рис. 3.11. План–факт збору лохини по підрозділам, кг

Джерело: Розроблено автором

Підрозділ 3 продемонстрував найвищі показники врожайності серед усіх лохинових насаджень підприємства. Поле №3, закладене навесні 2016 року, вже досягло продуктивного віку і в нормальних погодних умовах здатне наближатися до планових 8 т/га. У 2024 році воно забезпечило 9 638,0 кг при врожайності 2,4 т/га та середній продуктивності збору 3,04 кг/год. Однак результат виявився значно нижчим за очікування через погодні умови.

Поле №6 (осіння посадка 2017 року) теж наближається до оптимального віку і має високий потенціал. Воно дало 23 566,5 кг із урожайністю 3,3 т/га при продуктивності 3,16 кг/год. Цей результат виявився найкращим серед усіх ділянок лохини за абсолютними цифрами, але й тут планові орієнтири (4 т/га) виконані не були. Як і у випадку з полем №3, ключову роль відіграли погодні фактори – заморозки та спекотні періоди, що негативно вплинули як на обсяг урожаю, так і на товарні характеристики ягоди.

У підрозділі 1 поле №5 (2019 р.) збило 15 866,4 кг (3,2 т/га) при 3,28 кг/год, тут ягідники ще не вийшли на свій повний потенціал, проте врожайність могла бути вищою, якби не погодні умови та у пікові дні збирання не відчувався дефіцит робочих рук, оскільки основна увага та більшість працівників були сконцентровані на суниці.

Найслабші результати по лохині зафіксовані у підрозділів 4 та 5, проте природа їхніх проблем відрізнялася. У підрозділі 4 на полі №8 (посадка восени 2019 року, площа 13,24 га) проблеми виявилися комплексними й носили системний характер. Уже на етапі дорослішання кущів стало очевидним, що посадковий матеріал був неякісним: виявився пересорт, коли цілі гряди складалися із змішаних сортів. Крім того, значна частина саджанців не пережила зими, тож навесні довелося проводити ремонтні підсадки. Навіть пізні сорти не продемонстрували заявлених у паспорті характеристик урожайності, що вказувало на можливі порушення технології вирощування у розсаднику. Підприємство направило постачальнику офіційного листа з претензіями. На цьому тлі фінансова доцільність підтримки ділянки була сумнівною: показник урожайності склав лише 1,3 т/га (17 816,0 кг), при цьому відставання від плану досягло –28 524,0 кг. Через збитковість управління було змушене перевести ділянку у режим мінімізації витрат: урізали фінансування на добрива, засоби захисту, полив та залучення працівників.

У підрозділі 5 (поле №8, площа 16,48 га) основним чинником невдачі стало географічне розташування – ділянка розташована у низині, де заморозки проявилися з максимальною силою. Фактична врожайність становила лише 1,1 т/га (18 897,5 кг) при відставанні від плану –48 670,6 кг. Окремі кущі плодоносили краще, але сама ягода виявилася дрібною, що робило її збір економічно сумнівним: витрати на оплату праці перевищували потенційний дохід від реалізації. Як і у випадку з підрозділом 4, поле було переведене у режим жорсткої економії, з обмеженим фінансуванням і мінімальним доглядом, аби зменшити збитковість.

Водночас **підрозділ 2** мав прогнозовано невисокий, але прийнятний результат для дворічних саджанців: 2 624,1 кг (0,4 т/га) при 3,61 кг/год і мінімальному відставанні від плану.

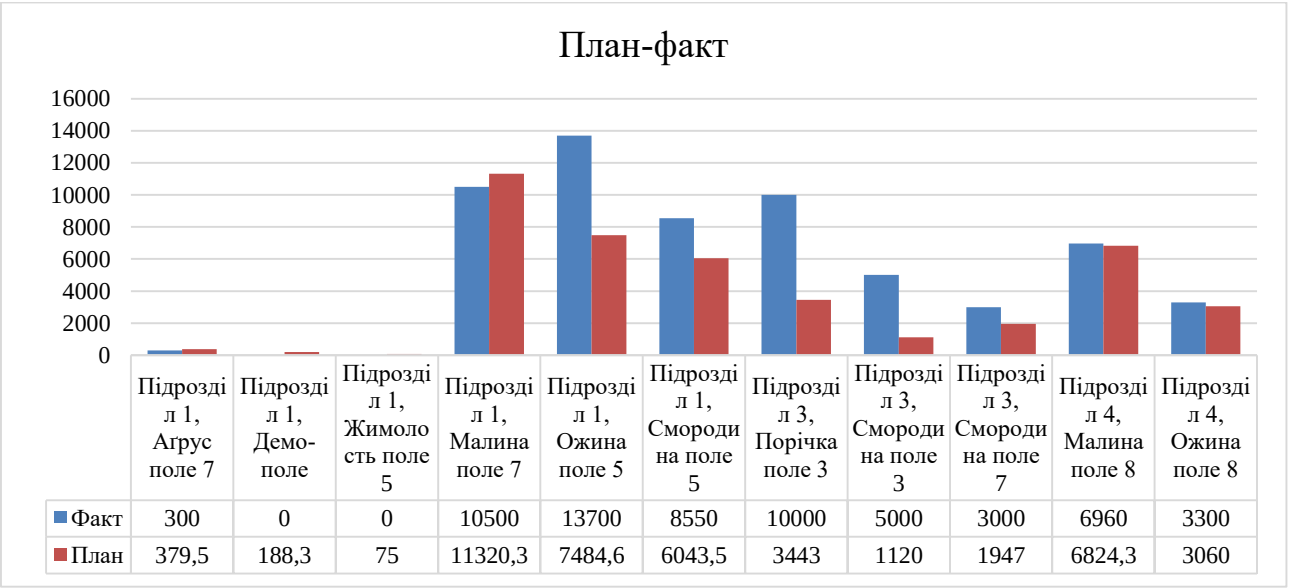


Рис. 3.11. План–факт збору інших ягід, кг

Джерело: Розроблено автором

Ожина, малина, смородина, порічка та агрус займають відносно невелику частку у структурі насаджень підприємства, проте їхня роль важлива у формуванні асортименту. Розширене портфоліо культур дозволяє виробляти комплексні ягідні продукти з вищою собівартістю, а також створює фінансовий «запас міцності»: якщо один рік виявляється невдалим для якоїсь культури, інші здатні частково перекривати збитки. У цьому сенсі диверсифікація насаджень виступає інструментом ризик–менеджменту та стратегічної стійкості.

Окремо слід відзначити демо–поле площею 0,5 га, яке виконує специфічну функцію експериментального майданчика. Воно не орієнтоване на комерційний результат, а використовується для випробування нових сортів, відпрацювання агрономічних методик та формування маркетингових матеріалів. Завдяки цьому підприємство отримує можливість гнучко реагувати на зміни ринку та тестувати перспективні технології.

Ожина у 2024 році зазнала впливу заморозків, але у менш критичній формі, ніж лохина. Поле №5 у Підрозділі 1 дало 7 484,6 кг (5,5 т/га) при продуктивності

3,31 кг/год, тоді як поле №8 у Підрозділі 4 забезпечило 3 060,0 кг з винятково високою питомою врожайністю 13,9 т/га на малій площі. Хоча на цій ділянці частково економили на добривах, урожайність залишилася майже на плановому рівні. Це свідчить про те, що навіть за обмежених ресурсів ожина здатна забезпечувати економічну доцільність.

Малина показала себе ще успішніше. У Підрозділі 1 урожайність перевищила планові показники: зібрано 11 320,3 кг (16,2 т/га), що на 820,3 кг більше від запланованого, при продуктивності 2,56 кг/год. У Підрозділі 4 результат був нижчим (6 824,3 кг, 11,8 т/га), однак відставання від плану було незначним (–135,7 кг). Службові пояснення підтверджують, що основною причиною стала економія на добривах. Попри це, малина залишається однією з наймаржинальніших культур: за рентабельністю вона іноді перевищує навіть суницю, яка дає врожай тричі на рік. Головним стримуючим фактором її масштабування є вимога до умов вирощування: у відкритому ґрунті вона занадто залежна від погоди, а її м'які плоди швидко втрачають товарність. Для досягнення стабільного результату необхідні теплиці, що передбачає значні капіталовкладення. Саме тому підприємство розглядає можливість отримання гранту на будівництво тепличних комплексів, що дозволило б не лише розширити площі під малину, але й диверсифікувати ризики, особливо в підрозділах із нестабільними результатами по лохині.

Смородина та порічка виконали допоміжну функцію у виробничому портфелі. Вони показали фактичну врожайність на рівні планових значень, але їхній ринок збуту є обмеженим. Тому відділ реалізації свідомо знижував плани по збору, орієнтуючись на реальні можливості продажу. У таких умовах відставання від плану не можна трактувати як технологічну помилку: воно відображає баланс між виробництвом та ринковим попитом. У Підрозділі 3 смородина дала 1 120,0 і 1 947,0 кг на двох полях, а порічка – 3 443,0 кг. Ці обсяги були достатніми для задоволення ринкового попиту, але не формували значного економічного результату.

Агрус (379,5 кг, перевищення плану на 79,5 кг), жимолость (75,0 кг) та демо–поле (188,3 кг) мають точкове значення. Вони не впливають критично на фінансовий результат, проте виконують стратегічну роль: підтримують асортимент, забезпечують експериментальні дані й допомагають створювати рекламні матеріали для просування бренду підприємства.

Таким чином, «другорядні» культури – ожина, малина, смородина, порічка та агрус – виконують одразу кілька важливих функцій: забезпечують диверсифікацію ризиків, формують асортимент продукції, а в окремих випадках (малина) демонструють високий потенціал маржинальності. Їхня економіка базується не стільки на обсягах, скільки на доданій вартості та здатності вирівнювати фінансові показники у роки, коли основні культури такі як лохина стикаються з серйозними викликами.

Зіставлення людино–годин, продуктивності та відхилень «план–факт» демонструє чіткі закономірності. Там, де провали зумовлені віком насаджень, якістю саджанців або рельєфно–кліматичними ризиками, додаткове залучення працівників не дає пропорційного ефекту. Натомість у суниці, де технологічна дисципліна і менеджмент були на висоті, навіть за обмежень сезону план або виконували, або підходили до нього впритул; де організація збору та сортування «просідала», з'являлися суттєві мінуси до плану попри прийнятну середню продуктивність. Так само важливим виявився методичний аспект: встановлення однакових нормативів врожайності для різновікових або проблемних ділянок призводить до хибних очікувань і некоректних висновків щодо ефективності підрозділів.

Усі наведені аналітичні фрагменти, графіки, таблиці та розрахунки виконані відповідно до запропонованої методики, яка спрямована на підвищення інформативності внутрішньої звітності та адаптацію її до потреб управлінського обліку.

Методика дозволила:

- підсилити звітність аналітичними блоками;
- забезпечити візуалізацію ключових показників;

- надати керівництву інструменти для прийняття рішень;
- перетворити числові масиви на структуровану систему управління врожайністю.

Узагальнюючи результати сезону, основний валовий обсяг сформувала суниця, тоді як лохина забезпечила диверсифікацію, але стала найбільш чутливою до погодних і матеріальних ризиків культурою. Ожина та малина підтвердили роль стабілізаторів маржинальності на малих площах, а смородина з порічкою виконували план у межах ринкових обмежень. Загальна картина вказує на необхідність диференційованого планування норм врожайності за віком і станом насаджень, перегляду постачальницької політики та стандартів якості посадкового матеріалу, посилення протиморозного захисту для ризикових полів, підвищення управлінської спроможності агрономів і вдосконалення роботи з аутсорсинговими бригадами. Окремим напрямом розвитку виглядає теплична програма під малину як засіб масштабування високої маржинальності та згладжування волатильності по лохині. Така інтерпретація узгоджує цифри звіту з виробничими поясненнями і дає цільові орієнтири на наступний сезон.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз внутрішніх звітів («Ефективність», «Продуктивність» та річного зведеного звіту) дозволив отримати цілісне уявлення про систему обліково–аналітичного забезпечення сільськогосподарського підприємства. Результати свідчать, що звітність виконує не лише функцію фіксації даних, але й стає важливим інструментом управління, здатним формувати інформаційне підґрунтя для стратегічних рішень.

Звіт «Ефективність» забезпечує глибоке відображення використання трудових ресурсів, дозволяє ідентифікувати продуктивність окремих працівників і бригад, оцінювати їхню роль у загальному результаті та формувати кадрову політику на основі емпіричних показників. Його структура, що поєднує агреговані й детальні дані, створює можливості як для щоденного контролю, так і для довгострокового аналізу, зокрема через когортний підхід і візуалізацію показників.

Звіт «Продуктивність» демонструє інтеграцію економічних і виробничих аспектів: поєднання врожайності, трудових витрат, частки браку та виконання бюджетних норм. Оперативна частина дозволяє гнучко реагувати на динаміку плодоношення, тоді як річні підсумки надають можливість оцінювати стратегічну ефективність організації праці та коригувати планування на майбутні сезони. Отримані результати підтверджують, що управлінський ефект цього звіту полягає не лише у виявленні відхилень від плану, але й у наданні інструментарію для оптимізації ресурсів та підвищення маржинальності виробництва.

Річний зведений звіт, який акумулює дані з усіх підрозділів і культур, виконує функцію інтегрованої аналітичної основи для стратегічного управління. Його результати дозволили визначити сильні сторони підприємства (висока ефективність малини, стабільні показники окремих полів, злагоджена робота досвідчених агрономів), а також окреслити проблемні зони (низькі результати по лохині через погодні фактори та якість посадкового матеріалу, недосконале планування по різновікових насадженнях суниці). Така інформація має ключове

значення для вдосконалення системи обліку й аналізу, оскільки дозволяє не лише оцінити минулий сезон, але й скоригувати майбутні стратегії – від зміни норм урожайності й бюджетування до вибору технологій і структури насаджень.

Таким чином, результати, отримані в ході аналізу звітів, підтвердили, що внутрішня звітність є невід’ємною складовою системи управління агропідприємством. Вона поєднує контрольні, аналітичні та прогностичні функції, формуючи основу для обґрунтованих управлінських рішень. Подальший розвиток цієї системи повинен бути спрямований на автоматизацію збору й обробки даних, розширення аналітичних можливостей та адаптацію інструментів звітності до потреб стратегічного планування. Це створить передумови для підвищення ефективності виробничих процесів і конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

РОЗДІЛ 4.

МЕТОДИКА ВИКЛАДАННЯ ОБЛІКОВИХ ДИСЦИПЛІН

4.1. Теоретичні основи методики викладання облікових дисциплін

Методика викладання облікових дисциплін є фундаментальною складовою професійної підготовки фахівців економічного профілю та посідає важливе місце в сучасній системі вищої освіти.

Методика викладання – це оптимальне поєднання загальнодидактичних методів, прийомів і засобів навчання. [58]

Науковці визначають методику викладання економічних дисциплін (фінансових, облікових) як сукупність принципів, форм, прийомів і дидактичних засобів, що забезпечують засвоєння здобувачами вищої освіти теоретичних знань і практичних навичок у сфері бухгалтерського обліку, аналізу, аудиту та внутрішньої звітності. [59] Її змістовне наповнення формується під впливом освітніх стандартів, потреб ринку праці, оновлення нормативно-правової бази бухгалтерського обліку, цифровізації облікових процесів та розвитку аналітичних технологій.

Сутність методики викладання полягає в тому, щоб забезпечити ефективну передачу знань, умінь і навичок від викладача до здобувача освіти шляхом оптимального поєднання змісту, методів, форм і засобів навчання. Методика викладання створює умови для якісного та усвідомленого навчання, коли студент не просто запам'ятовує, а розуміє, аналізує і вміє застосувати знання на практиці.

Методика викладання облікових дисциплін ґрунтується на взаємодії кількох ключових елементів (рис.3.1.) , кожен з яких формує цілісну педагогічну систему.

Центральне місце посідають цілі навчання, що визначають очікувані результати підготовки здобувачів освіти – формування фахових

компетентностей, аналітичного мислення та здатності застосовувати облікові методики у практичній діяльності.[60]

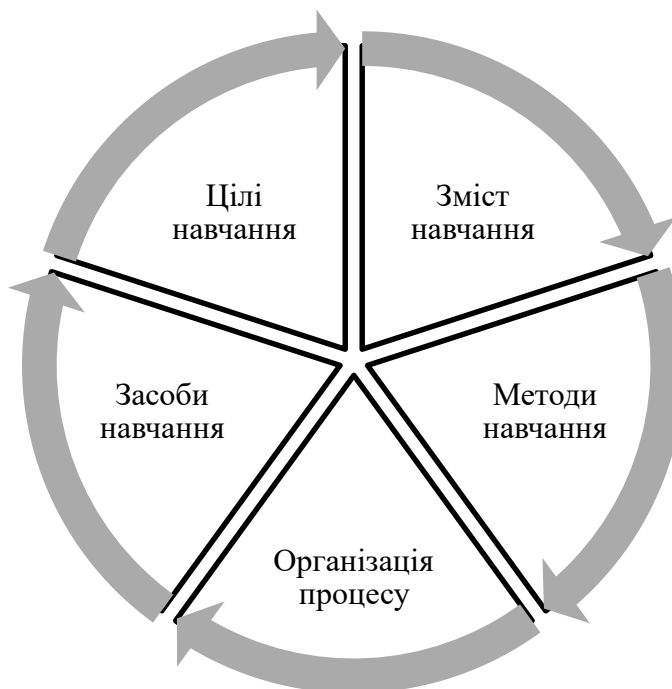


Рис. 4.1. Елементи методики викладання

Джерело: Розроблено автором

Зміст навчання охоплює теоретичні основи бухгалтерського обліку, управлінських та аналітичних процедур, методологію складання фінансової й внутрішньої звітності, а також роботу з нормативно-правовими документами та спеціалізованими програмами.

Важливою складовою є методи навчання [61], що поєднують традиційні підходи (лекція, пояснення, розв’язання задач) та інноваційні форми (кейс-метод, проєктне навчання, моделювання господарських процесів), забезпечуючи активне залучення студентів і формування професійних навичок.

Ефективність навчання значною мірою залежить від засобів навчання – навчальних посібників, електронних ресурсів, інтерактивних матеріалів, первинних документів, бухгалтерських програм, що створюють умови для практичної роботи здобувачів освіти. [62]

У свою чергу, організація навчального процесу визначає логіку та структуру навчальних занять, поєднання лекцій, семінарів, практик та індивідуальної роботи, а також забезпечує системність і послідовність у формуванні компетентностей. Сукупність цих елементів забезпечує цілісний, науково обґрунтований і практично спрямований освітній процес у сфері облікових дисциплін.

Викладання облікових дисциплін характеризується складною інтеграцією теоретичних знань і практичних навичок, тому методика повинна забезпечувати не лише засвоєння понятійного апарату, а й формування професійних компетентностей, які дозволяють студентам працювати з первинними документами, обліковими регістрами, звітністю підприємств, програмним забезпеченням та аналітичними інструментами [63]. У науковій літературі підкреслюється, що ефективність викладання облікових дисциплін залежить від поєднання класичних педагогічних методів та інноваційних технологій навчання, що сприяють візуалізації облікових процесів і полегшенню сприйняття складних економічних категорій [64].

Однією з ключових форм організації навчального процесу є лекція. Лекція традиційно виконує функцію систематичного й наукового викладення навчального матеріалу, формування базових теоретичних знань і логічного підґрунтя для подальшого практичного застосування. У наукових працях виділяють різні види лекцій: проблемні, оглядові, тематичні, інтерактивні, лекції-візуалізації, лекції-дискусії [63]. Вибір типу лекції визначається складністю теми, рівнем підготовленості здобувачів та специфікою облікової дисципліни. Проблема лекція сприяє розвитку критичного мислення, створюючи ситуацію пошуку та аргументованого обґрунтування рішень. Лекція-візуалізація демонструє структуру облікових процесів за допомогою схем, графів, діаграм або моделей ERP-систем, що особливо ефективно при вивченні формування звітності підприємств.

Науковці підкреслюють, що лекція з облікових дисциплін не може бути виключно теоретичною; вона повинна містити професійно орієнтовані приклади,

кейси, демонстрацію первинних документів, структури звітів, фрагментів облікових регістрів. [63] Такий підхід сприяє формуванню предметної компетентності, яка полягає у здатності студента пов'язувати облікові явища, проводити аналітичні розрахунки та критично оцінювати зміст звітності.

Другим ключовим елементом методики є практичні заняття. Практичне заняття – це форма навчального процесу, спрямована на закріплення лекційного матеріалу шляхом виконання вправ, розв'язання задач, моделювання господарських операцій або складання звітності підприємства. У методиці викладання облікових дисциплін особлива роль приділяється формуванню практичних навичок роботи з документами, бухгалтерськими регістрами, програмними продуктами (BAS, М.Е.Дос, Excel, ERP), а також внутрішньою та фінансовою звітністю [65].

Практичні заняття можуть проводитися у форматі розв'язання задач, тренінгів, роботи в малих групах, симуляцій господарських ситуацій, бізнес-ігри або кейс-методу [66]. У сучасній педагогічній практиці особливо популярним стає метод кейсів, який за даними міжнародних досліджень стимулює аналітичне мислення й здатність приймати рішення в умовах невизначеності. Кейс-метод дозволяє студентам моделювати ситуації, пов'язані з формуванням внутрішньої звітності, аналізом витрат, оцінкою трудових ресурсів і розрахунком продуктивності праці.

Важливою вимогою до практичних занять є їхня відповідність професійним стандартам та компетентнісному підходу. Бути компетентним – значить вміти реалізовувати знання, застосовувати досвід, волю і емоційний стан для вирішення проблем у конкретних обставинах [67] Згідно з Національною рамкою кваліфікацій України та Стандартом вищої освіти зі спеціальності 071 "Облік і оподаткування", компетентнісний підхід є основою формування результатів навчання, які включають професійну мобільність, аналітичне мислення, здатність до самостійного прийняття рішень та критичного оцінювання інформації. [68]

Практика повинна забезпечувати формування навичок, необхідних майбутньому бухгалтеру: робота з цифрами, обробка інформації, застосування облікових методів, аналіз даних та формування управлінських висновків. Значну увагу приділяють розвитку навичок роботи з внутрішньою звітністю, оскільки саме вона є основою для оцінювання трудових витрат, продуктивності праці та рентабельності аграрних підприємств.

У сучасних умовах цифровізації методика викладання облікових дисциплін охоплює використання електронних освітніх платформ, симуляторів бухгалтерського обліку, програмних продуктів та інтерактивних інструментів. Застосування інтерактивних технологій значно підвищує якість навчального процесу, забезпечує студентам доступ до реальних даних підприємств, сприяє вмінню аналізувати великі масиви інформації та формувати внутрішню звітність у цифровому форматі [69].

Ще одним важливим аспектом методики є інтеграція освітніх технологій змішаного навчання. Поєднання лекційних занять із цифровими платформами дозволяє студентам працювати з реальними прикладами звітності, виконувати онлайн-тести, проходити симуляції формування звітності та розв'язувати задачі в індивідуальному темпі [70].

Методика викладання облікових дисциплін повинна враховувати також професійні етичні аспекти, оскільки облікова діяльність нерозривно пов'язана з відповідальністю, конфіденційністю та дотриманням фінансової дисципліни. Включення етичних питань у лекції й практики сприяє формуванню професійної культури майбутнього фахівця [71].

Таким чином, теоретичні основи методики викладання облікових дисциплін становлять комплексний науково-педагогічний підхід, який інтегрує традиційні та інноваційні форми навчання, забезпечує формування професійних компетентностей, сприяє розвитку аналітичного мислення та готує студентів до роботи в реальних умовах сучасного бізнес-середовища. Особливе значення має здатність студентів працювати з внутрішньою звітністю, оцінювати трудові

витрати та продуктивність праці, що є ключовими аспектами управління ефективністю підприємства, зокрема у сільському господарстві.

4.2. Методика викладання лекції з теми «Формування внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств»

Лекція є провідною формою організації навчального процесу у вищій школі та передбачає системне, логічно вибудоване й науково обґрунтоване подання навчального матеріалу. Мета лекції полягає в забезпеченні здобувачів освіти теоретичними знаннями щодо сутності, структури й класифікації звітності підприємств, а також у формуванні розуміння ролі внутрішньої звітності в системі управління підприємством. Особлива увага приділяється специфіці сільськогосподарських підприємств, що дозволяє інтегрувати міждисциплінарні знання бухгалтерського обліку, управління та аграрної економіки.

У методиці читання лекції важливо дотримуватися принципів науковості, системності, доступності й професійної спрямованості. Подача матеріалу здійснюється із використанням мультимедійних презентацій, графіків, схем та прикладів реальної звітності сільськогосподарських підприємств. Це підсилює наочність та ефективність засвоєння матеріалу. Лектор активізує увагу студентів за допомогою запитань, проблемних ситуацій та коротких аналітичних кейсів, що демонструють практичні аспекти формування звітності.

Таблиця 3.1.

План лекції

№	Зміст
1	2
1	Сутність внутрішньої звітності як інформаційної підсистеми управління підприємством
2	Класифікація внутрішньої звітності: за об'єктами обліку, користувачами, періодичністю та функціями
3	Структура та зміст внутрішньої звітності підприємства: підходи, принципи та якісні вимоги
4	Методика формування внутрішньої звітності: етапи, джерела інформації, аналітичні процедури

Продовження табл. 3.1.

1	2
5	Види внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств та їх галузева специфіка
6	Роль внутрішньої звітності у прийнятті управлінських рішень: аналітика, прогнозування, контроль
7	Особливості побудови внутрішньої звітності для оцінки трудових витрат, продуктивності праці та рентабельності

Джерело: розроблено автором

Короткий зміст тексту лекції:

1. Сутність внутрішньої звітності як інформаційної підсистеми управління підприємством.

У цьому пункті лекції розкривається внутрішня звітність як самостійний елемент інформаційної системи управління, що забезпечує керівництво достовірними, актуальними та релевантними даними для аналізу діяльності. Акцент робиться на тому, що внутрішня звітність формується не для зовнішнього регулювання, а для задоволення конкретних потреб менеджменту різних рівнів – стратегічного, тактичного та оперативного. Важливим є розуміння внутрішньої звітності як динамічної системи, що може змінюватися залежно від структури підприємства, його бізнес-процесів, галузевих умов та управлінських задач. Окремо підкреслюється її відмінність від фінансової та податкової звітності: необмеженість форм, варіативність рівня деталізації, відсутність жорстких регламентів.

2. Класифікація внутрішньої звітності: за об'єктами обліку, користувачами, періодичністю та функціями.

Лектор детально пояснює, що внутрішня звітність класифікується не лише за видами діяльності (операційна, інвестиційна, фінансова), а й за об'єктами обліку – основні засоби, біологічні активи, запаси, витрати, трудові ресурси, виробнича продукція тощо. Висвітлюються також типи звітів за центрами відповідальності: центри витрат, доходів, інвестицій, прибутку. Окрема увага приділяється періодичності: оперативна (щоденна, погодинна), короткострокова, періодична, підсумкова. Пояснюється роль кожного виду звітів

для конкретного рівня управління. Наголошується, що класифікація – це основа правильного проектування системи звітності на підприємстві.

3. Структура та зміст внутрішньої звітності: підходи, принципи та якісні вимоги.

У цій темі розглядаються принципи формування внутрішньої звітності: релевантність, своєчасність, аналітичність, достовірність, гнучкість, адаптивність до змін. Лектор пояснює, що внутрішня звітність має структуру, яка визначається інформаційними потребами: блоки витрат, виробничі показники, трудові ресурси, логістика, продукція, наявність і рух запасів, аналітичні KPI, прогнозні показники. Розкривається взаємозв'язок між елементами звітності та управлінським циклом: планування → виконання → контроль → коригування. Окрема увага приділяється важливості графічних форм представлення – дашбордів, графіків, heat-map, структурних діаграм.

4. Методика формування внутрішньої звітності: етапи, джерела інформації, аналітичні процедури.

Лектор детально описує етапи формування внутрішньої звітності: визначення інформаційних потреб → збір первинних даних → їх групування та класифікація → аналітична обробка → візуалізація → інтерпретація результатів. Аналізуються джерела інформації: первинні документи, реєстри бухгалтерського обліку, аналітичні таблиці, системи ERP, GPS-моніторинг техніки, дані виробничих журналів. Значна увага приділяється ролі сучасних цифрових інструментів: Power BI, Tableau, Google Data Studio, BAS-ERP. Пояснюється, як впроваджується автоматизація, які аналітичні процедури використовуються: ABC, XYZ, факторний аналіз, аналіз відхилень, сценарний аналіз.

5. Види внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств та їх галузева специфіка.

У цьому пункті розкривається система внутрішньої звітності, яка формується саме в аграрному секторі: звіти з обліку земельних ресурсів, біологічних активів, витрат на вирощування культур, ефективності роботи

техніки, продуктивності праці, обсягу виробництва, втрат врожаю, логістики та збуту продукції. Пояснюється, чому галузеві чинники – сезонність, залежність від природних умов, тривалі виробничі цикли, специфіка обліку землі – формують підвищену потребу у деталізованій, оперативній і прогнозній звітності. Лектор демонструє приклади форм, реальних кейсів і застосування показників.

6. Роль внутрішньої звітності у прийнятті управлінських рішень.

Лектор розкриває, як внутрішня звітність трансформується в управлінські рішення: через аналіз витрат, оцінку рентабельності, бюджетування, прогнозування, операційний контроль та управління ризиками. Пояснюється, що внутрішня звітність є основою системи раннього попередження – вона дозволяє виявляти відхилення, прогнозувати наслідки, формувати плани дій. Окремо розглядаються приклади застосування у сільському господарстві: оптимізація трудових ресурсів, планування посівів, контроль витрат палива, аналіз врожайності, вибір стратегій збуту.

7. Особливості побудови внутрішньої звітності для оцінки трудових витрат, продуктивності праці та рентабельності.

Цей пункт є ключовим для формування змістовної частини лекції. Лектор пояснює, що трудові витрати – це основна стаття витрат у сільському господарстві за напрямками овочів, ягід, садовини – напрямків сільського господарства з низьким рівнем механізації, а тому внутрішня звітність повинна містити деталізовані форми їх урахування: норми виробітку, таблиці, відомості обліку робіт, звіти бригадирів і майстрів, показники ефективності праці. Аналізується зв'язок між трудовими витратами, собівартістю, виробничістю та рентабельністю. Пояснюється необхідність інтеграції обліку часу, GPS-моніторингу роботи техніки, аналізу сезонних піків. Розглядається роль внутрішніх звітів у підвищенні продуктивності праці та обґрунтуванні рішень щодо мотивації персоналу.

Методика оцінювання результатів лекційного заняття передбачає:

- тестування за темою

- відповіді на питання для дискусії або письмових міні-есе.

Таблиця 3.2.

Тести до лекції

№	Питання	Варіанти відповіді
1	Яка з наведених характеристик є визначальною для внутрішньої звітності як частини управлінської системи?	А. Обов'язковість подання державним органам Б. Адаптивність до потреб менеджменту С. Побудова виключно за принципом нарахування Д. Уніфікованість форм Правильна відповідь: Б
2	До якого типу класифікації належить поділ внутрішньої звітності на центри витрат, доходів і відповідальності?	А. За користувачами Б. За періодичністю С. За об'єктами управління Д. За методами оцінки Правильна відповідь: С
3	Який елемент входить до структури внутрішньої звітності?	А. Пояснення аудиторів Б. Технічна документація виробника техніки С. Показники діяльності та аналітичні пояснення Д. Дані Державної фіскальної служби Правильна відповідь: С
4	На якому етапі формування внутрішньої звітності відбувається аналітичне групування інформації?	А. На етапі первинного документування Б. На етапі обробки та аналізу даних С. На етапі проведення інвентаризації Д. Після подачі звітності в контролюючі органи Правильна відповідь: Б
5	Яке джерело інформації найчастіше використовується у внутрішній звітності аграрних підприємств?	А. Баланс підприємства Б. Первинні виробничі журнали та технологічні карти С. Податкові декларації Д. Публічна фінансова звітність конкурентів Правильна відповідь: Б
6	Який вид звітності найчастіше використовується для прогнозування результатів?	А. Місячна статистична Б. Фінансова річна С. Планово-аналітична внутрішня Д. Податкова звітність Правильна відповідь: С
7	Який блок внутрішньої звітності найбільш критичний для оцінки продуктивності праці?	А. Звітність про рух грошових коштів Б. Звітність про використання основних засобів С. Звітність про трудові витрати й виробіток Д. Звітність про амортизацію Правильна відповідь: С
8	Який підхід визначає релевантність внутрішньої звітності?	А. Наявність лише історичних даних Б. Дані, що можуть вплинути на прийняття управлінського рішення С. Дані, складені в уніфікованій формі Д. Дані, підтверджені зовнішнім аудитом Правильна відповідь: Б

Продовження табл. 3.2.

9	Який вид звітності у сільському господарстві є найбільш залежним від сезонності?	А. Звітність про рух коштів Б. Звітність про використання матеріальних запасів С. Звітність про витрати на вирощування культур Д. Звітність про власний капітал Правильна відповідь: С
10	Яка інформація є ключовою для внутрішньої звітності з рентабельності?	А. Дані про податкові пільги Б. Дані про обсяг поставок С. Дані про доходи, витрати та трудові показники Д. Дані про рух цінних паперів Правильна відповідь: С

Джерело: розроблено автором

Запитання

Чому внутрішня звітність має бути гнучкою і як надмірна формалізація може обмежити ефективність управління?

Яким чином внутрішня звітність може слугувати інструментом підвищення рентабельності підприємства?

Які ризики виникають у підприємства, якщо внутрішня звітність не ведеться, або ведеться неповноцінно?

4.3. Методика проведення практичного заняття з теми «Формування внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств»

Практичне заняття є важливою формою організації навчального процесу, спрямованою на закріплення теоретичних знань та формування у здобувачів вищої освіти професійних умінь щодо складання, аналізу та інтерпретації внутрішньої звітності підприємства. На відміну від лекції, яка має теоретико-інформаційну спрямованість, практичне заняття передбачає активне залучення студентів до виконання аналітичних завдань, моделювання управлінських ситуацій, роботи з реальними або наближеними до реальних даними підприємств.

Методика проведення практичного заняття повинна забезпечувати комплексний розвиток навичок – від уміння читати та інтерпретувати звітну

інформацію до здатності формувати власні аналітичні висновки. Особлива увага приділяється практичній роботі з даними, адже внутрішня звітність є не нормативно закріпленою, а адаптивною системою, що формується відповідно до потреб менеджменту. Це вимагає вміння працювати з різними типами інформації: числовими показниками, текстовими описами, аналітичними таблицями, графіками, виробничими та трудовими звітами.

Таблиця 3.3.

План практичного заняття

№	Зміст
1	Аналіз видів внутрішньої звітності підприємств та їх призначення
2	Формування внутрішньої звітності за об'єктами обліку (земля, біологічні активи, витрати, запаси, продукція, трудові ресурси)
3	Складання аналітичних таблиць внутрішньої звітності (структура, показники, формат)
4	Методика аналізу відхилень та оцінка релевантності інформації у внутрішніх звітах
5	Практичний розрахунок показників: собівартість, продуктивність праці, рентабельність
6	Оцінювання та обговорення результатів, інтерпретація управлінських висновків

Джерело: розроблено автором

1. Аналіз видів внутрішньої звітності підприємств та їх призначення

Заняття починається з обговорення різних видів внутрішньої звітності, що використовуються на підприємствах: оперативна, аналітична, підсумкова, виробнича, ресурсна, бюджетна, звітність за центрами відповідальності. Викладач демонструє приклади форм, що реально застосовуються у бізнес-практиці, та роз'яснює інформаційні потреби, які вони задовольняють. Здобувачі навчання повинні не лише ідентифікувати види звітів, а й пояснити, які управлінські рішення можуть ґрунтуватися на їх даних. Підкреслюється різниця між даними для оперативного контролю (щоденні звіти, погодинні звіти, звіти виконання виробничих завдань) та аналітичними (місячні, квартальні, проектні звіти).

2. Формування внутрішньої звітності за об'єктами обліку

Студенти опрацьовують ключові об'єкти обліку, які формують зміст внутрішніх звітів: основні засоби, земельні ресурси, біологічні активи, матеріальні ресурси, виробничі витрати, трудові ресурси, готова продукція.

Викладач пояснює, які дані збираються для формування звітності по кожному об'єкту, які показники є ключовими та як ці показники впливають на загальну систему управління підприємством. Особлива увага приділяється аграрній специфіці – сезонності, різній продуктивності земель, довгому виробничому циклу, технологічним картам виробництва. Завдання студентів – сформувати шаблон внутрішнього звіту, виходячи з отриманих даних.

3. Складання аналітичних таблиць внутрішньої звітності

У цьому пункті студенти навчаються створювати внутрішні звіти у табличній формі. Викладач демонструє правила побудови аналітичних таблиць: логічну структуру, взаємозв'язок між показниками, коректність формулювання рядків і колонок, побудову підсумкових блоків. Розглядаються методи візуалізації даних у внутрішній звітності: використання кольорів, умовного форматування, графіків і діаграм. Здобувачі створюють власні таблиці на основі умовних даних – наприклад, звіт витрат на вирощування продукції, звіт продуктивності праці, звіт використання техніки. Після цього проводиться аналіз правильності структури, повноти показників і відповідності інформаційним потребам управління.

4. Методика аналізу відхилень та оцінка релевантності інформації

Розглядаються ключові методи оцінки звітної інформації: аналіз відхилень від планових показників, порівняльний аналіз, факторний аналіз, аналіз динаміки. Викладач пояснює, що релевантність – це не лише про «актуальність», а про здатність інформації впливати на управлінське рішення. Студенти порівнюють декілька внутрішніх звітів і визначають, які з них є релевантними для вирішення конкретної управлінської задачі (наприклад: «чи варто збільшувати площі посівів?» або «чи ефективно використано трудові ресурси в сезон?»). Відпрацьовується методика побудови звіту відхилень, включно з пояснювальним блоком.

5. Практичний розрахунок показників: собівартість, продуктивність праці, рентабельність

Студенти виконують практичні розрахунки на основі даних умовного або реального підприємства. Показники включають:

- собівартість одиниці продукції;
- трудомісткість виробництва;
- продуктивність праці;
- витрати на одиницю площі;
- рентабельність культури чи виду продукції.

Викладач звертає увагу на типові помилки та дає шаблони правильних аналітичних розрахунків. Окрема увага – правильності використання первинних даних та значенню аналітичних висновків.

6. Оцінювання результатів та формування управлінських висновків

На завершальному етапі заняття студенти презентують свої результати: заповнені таблиці, розрахунки, аналітичні висновки. Викладач оцінює повноту їхнього аналізу, логічність структури звітів, коректність використаних методів. Обговорюється, як отримані показники можуть вплинути на управлінські рішення підприємства: зміну технології, оптимізацію трудових витрат, коригування бюджету, планування виробництва. Формується вміння робити узагальнюючі висновки та пропонувати шляхи удосконалення діяльності підприємства.

Методика оцінювання результатів практичного заняття передбачає:

- тести;
- заповнення управлінських звітів;
- практичні розрахунки;
- оцінка активності в обговореннях.

Таблиця 3.4.

Тести до практичного заняття

№	Питання	Варіанти відповіді
1	Яка основна мета внутрішньої звітності підприємства?	А. Забезпечення державних органів інформацією Б. Формування показників для фінансової звітності С. Забезпечення менеджменту інформацією для прийняття рішень

Продовження табл. 3.4.

1	2	3
		Д. Подання даних у податкові органи Правильна відповідь: С
2	Внутрішня звітність відрізняється від фінансової тим, що:	А. Створюється виключно для зовнішніх користувачів Б. Складається за МСФЗ С. Має довільну форму та створюється під потреби управління Д. Не містить кількісних показників Правильна відповідь: С
3	Який принцип є ключовим для внутрішньої звітності?	А. Обов'язкове оприлюднення Б. Релевантність С. Валютність Д. Консервативність Правильна відповідь: Б
4	Який вид звітності належить до внутрішньої?	А. Декларація з ПДВ Б. Баланс С. Звіт бригадира про виконання норм виробітку Д. Форма №1ДФ Правильна відповідь: С
5	Яка інформація є основою для побудови внутрішньої звітності?	А. Дані первинних документів та аналітичних регістрів Б. Лише фінансова звітність Д. Публічна звітність підприємств-конкурентів Д. Дані ДПС Правильна відповідь: А

Джерело: розроблено автором

Приклади управлінських звітів для заповнення, для виконання завдання варто використовувати програмне забезпечення Excel або Google Sheets.

Таблиця 3.5.

Звіт використання добрив та засобів захисту рослин

№	Дата	Засіб	Од	Кількість	Стаття витрат
1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					

Джерело: розроблено автором

Звітність за добривами і засобами захисту рослин формується на основі актів списання від агрономів. Ведення окремої таблиці з рухом дозволяє

контролювати залишки на складі, за умови відсутності автоматизованого складського обліку. Проте головна перевага – створення зведених таблиць, за допомогою яких легко проводити списання в бухгалтерській базі даних, а також створення різноманітних аналітичних звітів за запитом користувачів такої інформації.

Таблиця 3.6.

Управлінський звіт використання палива та паливо мастильних матеріалів

№	Дата	Транспортний засіб	Од	Кількість	Відповідальна особа
1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					

Джерело: розроблено автором

Звітність за паливом ведеться на основі даних з журналу заправок, паливних талонів або листів трактористів. Ведення окремої таблиці з рухом дозволяє контролювати залишки палива на підприємстві, списувати використане паливо, а також є базою створення різноманітних аналітичних звітів за запитом користувачів такої інформації.

Таблиця 3.7.

Управлінський звіт поливу насаджень

№	Дата	Культура	Номер поля	Кількість м3 води	Відповідальна особа
1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					

Джерело: розроблено автором

Звітність з поливу важлива для звітування з користування надрами, дозволяє правильно розподілити електроенергію витрачену на полив та оплату праці оператора поливу відносно культур на підприємстві.

Таблиця 3.8.

Управлінський звіт трудові ресурси

№	Дата	П.І.Б працівника	Вид робіт	К- сть год	К- сть кг/ шт.	КТУ	Ставка грн/год	Тариф грн/ кг, шт	Сума з/п, грн	Стаття витрат
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1										
2										
3										

Джерело: розроблено автором

Звіт за трудовими ресурсами фіксує відрядні наряди працівників, і зазвичай заповнюється агрономом, бухгалтер має перевіряти та консолідувати звіти агрономів у загальний звіт по працівникам. Зведені таблиці за такими звітами дають досить пряме та детальне уявлення про використання трудових ресурсів та їх КРІ.

Таблиця 3.9.

Задачі до практичного заняття

№	Умови	Завдання
1	2	3
1	Завдання 1. Внутрішня звітність з трудових витрат і продуктивності праці	
	За звітом бригадира відомо: Кількість працівників у бригаді – 12 осіб Площа ділянки, з якої збирали врожай – 4,5 га Загальна кількість зібраної малини – 288 кг Кількість відпрацьованих годин одним працівником за день – 8 год Відрядна ставка – 30 грн за 1 кг зібраної малини Нарахування на оплату праці (ЄСВ) – 22 % від суми зарплати	1. Розрахувати: загальний фонд оплати праці бригади; суму нарахувань ЄСВ; загальні трудові витрати (зарплата + ЄСВ). 2. Визначити показники внутрішньої звітності: середній виробіток одного працівника за день (кг/особу); виробіток за 1 людино-годину (кг/люд.-год); трудові витрати на 1 кг продукції (грн/кг). 3. Зробити короткий аналітичний висновок (2–3 речення): чи можна вважати продуктивність праці достатньою, якщо плановий виробіток становить 3,5 кг/година на одного працівника за день?
2	Завдання 2. Внутрішній звіт про витрати на вирощування суниці садової	

Продовження табл. 3.9

1	2	3
	Прямі витрати: Добрива та зр – 750 000 грн Паливо і мастильні матеріали – 100 000 грн Витрати на полив (електроенергія, зп оператора поливу) – 150 000 грн Оплата праці постійних і сезонних працівників – 3 600 000 грн ЄСВ на оплату праці – 22 % від суми зарплати Загальновиробничі витрати (розподіляються пропорційно площі): Амортизація техніки – 25 000 грн Оренда складів і холодильних камер – 90 000 грн Зарплата адміністративного персоналу (частка, віднесена на дану культуру) – 70 000 грн За внутрішнім звітом обсяг зібраної продукції суниці за сезон становив 140 000 кг. Умовна ціна реалізації – 80 грн/кг.	1. Розрахувати: А) загальну суму прямих витрат; Б) суму ЄСВ; В) загальну суму витрат на вирощування суниці (прямі + загальновиробничі). 2. Визначити: А) витрати на 1 га суниці; Б) собівартість 1 кг продукції; В) загальну суму виручки від реалізації за умовної ціни; Г) прибуток та рентабельність виробництва суниці (у % до собівартості). 3. Зробити короткий аналітичний висновок (2–3 речення): чи є виробництво суниці садової економічно доцільним за таких умов?
3	Завдання 3. Внутрішня звітність з використання сільськогосподарської техніки	
	За місяць роботи маємо такі дані: Відпрацьовано мотогодин – 120 мотогодин Оброблена площа – 180 га Списано дизельного палива – 840 л Нормативна витрата палива на оприскування – 5 л/га Зарплата механізатора за місяць – 32 000 грн ЄСВ на зарплату – 22 % Амортизаційні відрахування, віднесені на роботу трактора за місяць – 18 000 грн Інші експлуатаційні витрати (ремонт, мастила) – 9 000 грн	1. Розрахувати: А) фактичну витрату палива на 1 га; Б) відхилення фактичної витрати палива від нормативної (л/га та у %). 3. Визначити: А) загальні витрати на оплату праці механізатора з урахуванням ЄСВ; Б) загальні витрати на експлуатацію трактора (паливо + зарплата + ЄСВ + амортизація + інші витрати); В) собівартість обробітку 1 га (грн/га). Зробити короткий аналітичний висновок (2–3 речення): чи є використання палива ефективним відносно норми, та як це впливає на загальну собівартість обробітку 1 га?

Джерело: розроблено автором

Висновки до розділу 4

Узагальнюючи зміст розділу 4, слід зазначити, що методика викладання облікових дисциплін, зокрема тематики формування внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств, є ключовим інструментом забезпечення якісної професійної підготовки майбутніх фахівців з обліку й оподаткування. Показано, що ефективна організація навчального процесу в цій сфері неможлива без науково обґрунтованої методики, яка поєднує загальнодидактичні принципи, професійну спрямованість змісту та орієнтацію на реальні інформаційні потреби сучасного бізнес-середовища. Особливий акцент зроблено на тому, що методика викладання облікових дисциплін має враховувати як класичні підходи до навчання, так і виклики цифровізації, зростання ролі управлінської аналітики та специфіку аграрного сектору.

У межах теоретичних основ методики викладання облікових дисциплін визначено, що її сутність полягає не лише в доборі відповідних методів і форм навчання, а й у побудові цілісної педагогічної системи, де взаємодіють цілі навчання, зміст, методи, засоби та організація навчального процесу. Розкрито, що цілі навчання орієнтовані на формування фахових компетентностей, аналітичного мислення, здатності працювати з фінансовою та внутрішньою звітністю, інтерпретувати дані й на основі цього формувати управлінські висновки. Зміст навчання інтегрує теоретичні положення бухгалтерського обліку, методологію складання звітності, роботу з нормативно-правовими актами, програмним забезпеченням та аналітичними інструментами. Такий підхід забезпечує не формальне засвоєння матеріалу, а підготовку студента до реальних професійних завдань.

Підкреслено роль лекцій та практичних занять. Запропонована методика читання лекції з теми «Формування внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств» демонструє, що лекція має поєднувати системність теоретичного викладу з постійним зверненням до практичних прикладів, галузевої специфіки та реальних форм звітності. Структуру лекції вибудовано таким чином, щоб поступово перейти від загальних теоретичних

положень про сутність і класифікацію внутрішньої звітності до прикладних аспектів її формування в аграрному секторі, зокрема до оцінки трудових витрат, продуктивності праці та рентабельності. Такий підхід дозволяє не ізолювати тему внутрішньої звітності від практики, а навпаки – показати її як дієвий елемент системи управління підприємством.

У розділі розроблено методику проведення практичного заняття з теми «Формування внутрішньої звітності підприємств», яка передбачає послідовний перехід від аналізу видів внутрішньої звітності до формування конкретних форм звітів за об'єктами обліку, складання аналітичних таблиць, проведення аналізу відхилень і розрахунку ключових показників – собівартості, продуктивності праці та рентабельності. Така логіка побудови заняття забезпечує не лише закріплення лекційного матеріалу, а й формування у студентів здатності працювати з даними, структурувати інформацію, застосовувати аналітичні методи та робити обґрунтовані висновки.

Важливим підсумком розділу є акцент на тому, що сучасна методика викладання облікових дисциплін повинна базуватися на компетентнісному підході та враховувати цифрову трансформацію облікового середовища. Включення в освітній процес роботи з програмними продуктами, електронними формами звітності, аналітичними платформами, а також використання тестів, кейсів і розрахункових задач як інструментів оцінювання дозволяє комплексно формувати й перевіряти знання, уміння та навички здобувачів вищої освіти. При цьому особлива увага приділяється формуванню компетентностей, пов'язаних із внутрішньою звітністю: умінню конструювати її структуру, оцінювати релевантність інформації, аналізувати показники ефективності, зокрема в аграрному секторі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Дослідження поняття внутрішньої (управлінської) звітності дало змогу поглибити теоретичне розуміння такої звітності, як ключової складової системи управління підприємством, що забезпечує інформаційне підґрунтя для ухвалення управлінських рішень різного рівня. На основі критичного аналізу наукових джерел уточнено сутність внутрішньої звітності як багатовимірної, гнучкої, динамічної й адаптивної системи, яка формується під специфічні потреби менеджменту і функціонує в умовах мінливого зовнішнього середовища. Встановлено, що внутрішня звітність відрізняється від фінансової та податкової тим, що не регламентується нормативними актами, не обмежується жорстко визначеними формами та періодичністю, а її зміст визначається реальними управлінськими потребами. Дослідження показало, що для сільськогосподарських підприємств внутрішня звітність має важливу роль в управлінні, оскільки аграрна сфера характеризується високим рівнем невизначеності (зміна погодних умов, сезонність, біологічні цикли, коливання ринку), внутрішня звітність стає основним інструментом контролю стабільності та передбачуваності виробничих процесів. Пропонується, що структура внутрішньої звітності повинна відображати не тільки фінансові аспекти діяльності, але й технологічні, виробничі, ресурсні та трудові параметри, що дає змогу встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, формувати обґрунтовані прогнози та оцінювати ефективність виробництва у комплексі.

2. Дослідження поглибило розуміння релевантності як фундаментальної якісної характеристики інформації, що визначає її корисність у процесі управління. Установлено, що релевантність внутрішньої звітності – це здатність інформації впливати на результати прийнятих рішень, тобто містити значущі дані, які змінюють оцінку альтернатив. У роботі систематизовано критерії релевантності: точність, оперативність надання інформації, об'єктивність інформації, повнота охоплення операцій, простота, стислість, доступність, методологічна єдність, економічність (доцільність), порівнюваність із бізнес-

планами, аналітичність, конфіденційність, цільове призначення, адресність, ефективність, обмеженість. Проведений аналіз довів, що нерелевантна або надмірно формальна інформація може призвести до стратегічних помилок: завищення або заниження витрат, хибних рішень щодо розширення площ, неефективного використання трудових ресурсів, неправильних інвестиційних рішень, викривленого планування.

3. Внаслідок проведеного дослідження систематизовано підходи до класифікації внутрішньої звітності за об'єктами обліку (земля, біологічні активи, запаси, витрати, техніка, трудові ресурси, продукція), за рівнями управління (оперативна, тактична, стратегічна), за центрами відповідальності (витрат, доходів, інвестицій, прибутку), а також за періодичністю (щоденна, місячна, квартальна, сезонна, річна). Така класифікація дала змогу вибудувати логіку формування внутрішніх звітів відповідно до реальних виробничих процесів. У роботі встановлено, що кожен вид внутрішньої звітності виконує окрему інформаційну функцію: контролюючу, прогнозну, діагностичну, мотиваційну, стратегічну. Саме внутрішня звітність дозволяє керівництву виявити неефективні ділянки виробництва, визначити потреби у ресурсах, оцінити ефективність праці працівників і техніки, оптимізувати структуру витрат. Показано, що внутрішня звітність формує основу для бюджетування, ціноутворення, планування виробництва та обґрунтування рішень щодо вибору культур, видів діяльності та стратегічних напрямів розвитку.

4. Проведене дослідження показало, що ключові потреби внутрішнього облікового забезпечення досліджуваного сільськогосподарського підприємства N визначаються, перш за все, масштабами вирощування ягідних культур, великими площами полів та значною часткою ручної праці. Підприємство потребує системи обліку, здатної забезпечувати точні дані щодо продуктивності кожної земельної ділянки, відстеження змін урожайності та контролю витрат у розрізі культур, полів і технологічних операцій. Наявність неоднорідних за якістю ґрунтів та відмінностей у технологіях вирощування зумовлюють потребу у внутрішніх звітах, що дозволяють аналізувати ефективність використання

землі та своєчасно виявляти ділянки зі зниженими показниками. Другим важливим блоком інформаційних потреб підприємства є облік трудових ресурсів, зокрема сезонних працівників, кількість яких змінюється залежно від інтенсивності польових робіт. Для підприємства особливо важливо отримувати внутрішні звіти про фактичний виробіток працівників, трудові витрати на гектар, виконані норми, а також співвідношення фактичних і планових показників. Без таких форм обліку неможливо забезпечити контроль собівартості, адже трудові витрати становлять одну з найбільших статей витрат у ягідному виробництві.

5. У роботі наведено деталізований опис обліково-аналітичної системи, в якій поєднуються елементи бухгалтерського, управлінського, оперативного та виробничого обліку. Виділено ключові її складові: первинний облік, аналітичні таблиці, внутрішні реєстри, автоматизовані системи збору даних та цифрові звіти. Важливою характеристикою обліково-аналітичної системи підприємства N є її реалізація на базі цифрових інструментів Google Sheets, які використовуються для структурування, обробки та аналітики даних. Google Sheets, забезпечує спільний доступ, можливість одночасної роботи кількох користувачів, синхронізацію даних між підрозділами та доступ із будь-якого пристрою.

Традиційно управлінський облік на багатьох підприємствах ведеться в Excel, що добре підходить для побудови бюджетів та окремих аналітичних моделей, але має суттєві обмеження: відсутність повноцінної хмарної синхронізації, обмежений доступ кількох користувачів, ризик роботи з неактуальними версіями файлів і низьку мобільність. Досвід впровадження Google Sheets на даному підприємстві може бути успішно масштабований і на інші аграрні підприємства, оскільки хмарна модель роботи є універсальною, підвищує якість управлінських рішень та формує сучасну культуру ведення внутрішньої звітності.

6. Аналіз внутрішнього звіту «Ефективність» засвідчив його ключову роль у формуванні обґрунтованої кадрової політики та раціональному плануванні трудових ресурсів сільськогосподарського підприємства. На відміну від

фінансових або виробничих форм звітності, цей звіт концентрується на поведінкових, організаційних та структурних аспектах управління персоналом. Він акумулює інформацію про дисципліну праці, плинність кадрів, своєчасність виходу працівників на роботу, стабільність зайнятості, дотримання нормативів виконання робіт, якість праці та конкретні індивідуальні характеристики працівників, що впливають на їх виробничу віддачу. Результати дослідження підтверджують необхідність удосконалення розкриття інформації, рекомендується розробити комплексний інтерактивний дашборд, який би об'єднував основні показники кадрової ефективності – дисципліну, виробіток, кількість відпрацьованих годин, трудомісткість операцій, відхилення від норм, динаміку продуктивності бригад. Такий дашборд значно скоротить тривалість аналітичної обробки даних і дозволить приймати оперативні та стратегічні кадрові рішення впродовж сезону.

7. Внутрішній звіт «Продуктивність» є комплексним аналітичним інструментом, що об'єднує показники врожайності, динаміки збору ягід та сезонних коливань виробничої активності. Його значення виходить далеко за межі відстеження фактичних результатів: він формує основу для планування трудових ресурсів, прогнозування обсягів виробництва та оцінки майбутніх грошових потоків підприємства. Встановлено, що звіт дозволяє визначати оптимальний розподіл працівників у пікові періоди збору врожаю, оцінювати потребу в додатковому персоналі та вибудовувати систему планування виробітку на основі даних про темпи досягання продукції. Крім того, звіт «Продуктивність» дає можливість аналізувати сезонну та декадну урожайність, визначати технологічні ділянки з різною результативністю, зіставляти фактичну урожайність із плановими прогнозами, а також здійснювати адаптацію бізнес-плану залежно від погодних умов, стану плантацій або ринкової кон'юнктури. Значну цінність становить наявність прогнозних показників виручки, що дозволяє підприємству планувати бюджет, грошові потоки та логістичні потреби.

Під час аналізу встановлено, що точність звіту істотно залежить від способу збирання первинної інформації. Облік продукції зі застосуванням «еталонної ваги» є суттєві відхилення від фактичної кількості зібраних кілограм. Тому першочерговою пропозицією є впровадження зважування продукції безпосередньо на полі – це забезпечить точність фактичної урожайності та скоротить похибки при формуванні показників трудової продуктивності.

Другим напрямом удосконалення є регулярний перегляд планової ціни реалізації, яка використовується у звіті. Оскільки ринок ягід є високоволатильним, зафіксована бюджетом ціна часто не відповідає поточній ситуації, що може спричинити неправильне прогнозування виручки та ліквідності. Рекомендується коригувати планову ціну щотижня на основі моніторингу ринку, що забезпечить більш точний прогноз руху грошових коштів і дозволить ефективніше планувати фінансові операції підприємства.

8. У ході дослідження через аналіз встановлено, що внутрішній «Річний звіт» виконує функцію консолідованої аналітичної форми, яка систематизує ключові виробничі результати підприємства за сезон. На відміну від фінансової звітності, він не містить грошових показників, а ґрунтується виключно на кількісних параметрах: фактично зібраних обсягах продукції (кг), трудових витратах (людино-години), урожайності (т/га) у розрізі підрозділів, полів і відповідальних агрономів. Така структура забезпечує високу аналітичну цінність для управління операційною діяльністю та дозволяє провести комплексну оцінку ефективності використання земельних, трудових і технологічних ресурсів. Консолідований характер звіту дозволяє підприємству бачити загальну картину виробничого циклу й моделювати майбутні сценарії розвитку.

Проведений аналіз показав, що потенціал річного звіту може бути суттєво розширений завдяки впровадженню цифрових рішень та удосконаленню процесів збору первинної інформації. Запровадження зазначених раніше пропозицій щодо автоматизованого обліку праці (індивідуальні картки працівників) та точного зважування продукції безпосередньо на полі дозволить значно підвищити достовірність і деталізацію даних, які формують основу

річного звіту. Це, у свою чергу, покращить точність аналізу врожайності та трудомісткості й дозволить сформулювати значно більш точні стратегічні прогнози.

Прямою пропозицією щодо удосконалення звіту є додавання у нього базових фінансових параметрів: планова виручка за бюджетом, умовна виробнича собівартість основних культур. Включення цих показників підвищить значимість звіту для інвесторів і власників, дозволяючи не лише оцінити виробничі результати, але й співвіднести їх із фінансовими очікуваннями та економічним ефектом. Також доцільним є перехід від статичних таблиць до інтерактивного дашборда, що забезпечить зручну візуалізацію, оперативний аналіз даних у реальному часі, динамічне порівняння підрозділів і значно підвищить точність та ефективність управлінських рішень порівняно з традиційними Excel-таблицями.

9. Проведене дослідження методики викладання облікових дисциплін дало змогу поглибити теоретичні засади методики викладання облікових дисциплін та довести, що сучасна підготовка фахівців зі спеціальності 071 «Облік і оподаткування» повинна ґрунтуватися на поєднанні компетентнісного, інтерактивного та практикоорієнтованого підходів. Установлено, що методика викладання облікових дисциплін має враховувати сучасні тенденції розвитку обліково-аналітичного середовища, зокрема цифровізацію облікових процесів, поширення електронної звітності, удосконалення аналітичних інструментів і застосування бізнес-аналітики в управлінні підприємством. У роботі підкреслено, що теоретична база методики викладання повинна забезпечувати майбутніх бухгалтерів здатністю працювати з даними, інтерпретувати інформацію, приймати рішення в умовах невизначеності та критично оцінювати якість внутрішньої звітності.

10. Розроблена у роботі методика читання лекції з теми «Формування внутрішньої звітності сільськогосподарських підприємств» забезпечує комплексне засвоєння ключових понять, принципів і методів побудови внутрішньої звітності підприємств, зокрема аграрних. Доведено, що ефективна лекція має ґрунтуватися на структурованому викладі матеріалу, поєднанні

теоретичних положень із прикладами реальних звітів, мультимедійних і візуальних засобів, а також проблемно-аналітичних блоків, які стимулюють критичне мислення здобувачів.

11. Результати дослідження підтвердили, що практичне заняття є ключовою формою формування професійних навичок у майбутніх бухгалтерів, оскільки забезпечує перехід від теоретичного розуміння механізмів внутрішньої звітності до їх реального застосування. У роботі обґрунтовано методику проведення практичного заняття, що включає аналіз виробничих даних, складання внутрішніх звітів за об'єктами обліку, виконання розрахунків собівартості, продуктивності праці, рентабельності та оцінку відхилень від нормативів. Доведено, що використання цифрових інструментів — Google Sheets, Excel, формул для автоматизації розрахунків, шаблонів аналітичних таблиць та візуалізацій — забезпечує більш глибоке розуміння логіки побудови внутрішньої звітності та значно підвищує якість навчального процесу. Практичне заняття сприяє розвитку навичок роботи з даними, формуванню аналітичного мислення, умінню інтерпретувати показники та робити управлінські висновки, що є критично важливим для професійної діяльності майбутніх фахівців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV : станом на 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 31.07.2025).
2. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський управлінський облік : підручник. Житомир, 2002. 480 с.
3. Височан О. С. Формування системи якісних критеріїв внутрішньогосподарської звітності для задоволення потреб керівництва підприємства. Економіка, фінанси, право. 2014. Вип. 3–1. С. 3–7.
4. Лемішовська О. С., Михайловський В. О. Управлінська звітність: теоретичні засади та практичне значення. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. Т. 5, № 2. С. 183–192.
5. Король С. Я. Управлінська звітність: сутність і алгоритм формування. БізнесІнформ. 2014. № 7. С. 325–330.
6. Карпенко О. В., Любимов, М. О. Класифікація управлінської звітності як основа розуміння її сутності. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2011. Вип. 16. С. 145–151.
7. Корягін М. В. Проблеми та перспективи розвитку бухгалтерської звітності : монографія. Київ, 2016. 276 с.
8. Коноваліхіна Т. О. Управлінська звітність в системі обліково-аналітичного забезпечення менеджменту ресторану. Обліково–аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства : мат-ли конф. 23–24 жовт. 2009 р. С. 55–56.
9. Нашкерська Г. В. Методологія і практика оцінювання у фінансовому обліку : монографія. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2009. 426 с.
10. Нападовська Л. В. Управлінський облік: підруч. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 648 с.;
11. Яременко Л. М. Внутрішня звітність та її використання для аналізу і контролю. Агросвіт. 2024. № 3. С. 68–74. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/127/93>

12. Штуфт П., Артюх О. В. Внутрішня звітність як елемент інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. С. 1–9.
13. Кошіль А. І., Мельянова Л. В. Управлінська звітність: сутність, принципи, користувачі. Progressive research in the modern world : proc. 8th Int. sci. and pract. conf. BoScience Publisher, Boston, USA, 2023. 513 p.
14. Яременко Л. М., Пономаренко Я. А. Сучасні тенденції впровадження управлінського обліку із застосуванням міжнародного досвіду. Вісник ЖДТУ. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2 (88). С. 144–148.
15. Гладій І. О. Формування системи управлінської звітності в процесі реалізації стратегії підприємства. Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки». 2020. № 38. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/656>
16. Лемішовська О. С., Михайловський В. О. Управлінська звітність підприємства: теоретико-методичні аспекти та принципи формування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. Т. 5, № 1. С. 179–188. URI: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/111566>
17. Косташ Т. В., Смола М. Р. Роль управлінського обліку в прийнятті управлінських рішень. Ефективна економіка. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9442> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.94.
18. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : підручник. 3-є вид. / за ред. П. О. Куцика. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. С. 21–22.
19. Раєвнева О. В., Тоузани Т. Управління поведінкою підприємства в умовах нестаціонарності ринкового середовища: концептуальні засади та модельний інструментарій : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 292 с.
20. Грабина А. Ю., Лободзинська Т. П. Особливості ведення бухгалтерського обліку в сільському господарстві. Сучасний рух науки : тези доп. X міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2–3 квіт. 2020 р. Дніпро, 2020. Т. 1. С. 307–312.

21. Георгієва Н. І. Вимоги до бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємств: семантичний підхід. Міжнародний збірник наукових праць. Вип. 2(17). URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4938/1/9.pdf>
22. Міністерство фінансів України. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 30 «Біологічні активи» : затв. наказом Мінфіну України від 18.11.2005 р. № 790 : станом на 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05> (дата звернення: 31.07.2025).
23. Вольська В. В., Камінська М. Б. Теорія і практика управлінського обліку в аграрних підприємствах. 2012.
24. Максименко Д. В. Використання внутрішньої управлінської звітності для потреб управління. Актуальні проблеми обліково–аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю : мат-ли VII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 28 жовт. 2020 р., Мукачево. С. 152–153.
25. Добровський В. М., Гнилицька Л. В., Коршикова Р. С. Управлінський облік : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. К. : КНЕУ, 2003. 235 с.
26. Великий Р. І. Управління конкурентоспроможністю фермерських господарств : дис. ... канд. екон. наук. Львівський національний університет природокористування, 2024. 49 с.
27. Словник : електронний ресурс. URL: <https://slovnyk.ua/> (дата звернення: 16.11.2025).
28. Добровський В. М., Гнилицька Л. В., Коршикова Р. С. Управлінський облік : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. К. : КНЕУ, 2003. 235 с.
29. Загородній А. Г., Партин Г. О., Ясінська А. І. Аналіз релевантної управлінської інформації при прийнятті інвестиційних рішень з урахуванням впливу чинників ризику. Вісник Львівської комерційної академії. 2011. Вип. 35. С. 132–136.
30. Козлова М. О. Бухгалтерський облік як мова: семантика, синтаксис і прагматика. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль : ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2013. Т. 13. С. 429–440.

31. Цивін М. Н., Матвієнко О. В. Інформаційний менеджмент : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2006. 170 с.
32. Проценко В. М. Формування управлінських рішень на основі релевантного підходу. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 4 (24). С. 131–136.
33. Слесар Т. М. Облік і аналіз релевантної інформації для прийняття управлінських рішень. Економічні науки. 2012. Ч. 4, № 9 (33). С. 353–357.
34. Фаріон В., Фаріон Т. Роль облікової інформації в системі управління банком. Журнал європейської економіки. 2013. Т. 12, № 1. С. 96–108.
35. Кінева Т. С., Глушко О. В. Релевантність облікової інформації, придатної для управління відтворенням біологічних активів багаторічних насаджень. Проблеми економіки. 2014. № 3. С. 227–233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_3_30
36. Задорожний З.-М. В., Муравський В. В., Семанюк В. З., Омецінська І. Я. Управлінський облік : навч. посіб. Тернопіль : ВПЦ «Університетська думка», 2023. С. 177.
37. Савчук В., Дерій В. Релевантна аналітика – визначальний чинник ефективного управління діяльністю підприємства. Вісник економіки. 2023. Вип. 4. С. 104–117. DOI: <https://orcid.org/0000-0002-3600-4121>
38. Назаренко Т. П. Вимоги до внутрішньої бухгалтерської звітності: контрольний аспект. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2012. № 2(23). С. 200–205. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3104/1/24.pdf>
39. Нагірська К. Є., Герус Я. Є. Принципи та вимоги до формування звітності підприємств: управлінський аспект. Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. 2013. Вип. 10(2). С. 176–183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10(2)_25)
40. Brukhanskyi R. F., Yazlyuk B. O., Bincharovska T. A. Effective land management in Ukraine using accounting and analytical support. Problems and

Perspectives in Management. 2018. Vol. 16, No. 2. P. 241–251. DOI: 10.21511/ppm.16(2).2018.22.

41. Datar S. M., Rajan M. V., Horngren C. T. Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Pearson Canada, 2022. URL: <https://syllabus.camosun.ca/api2/doc-pdf/72go24ps4/2025F-ACCT-220-002-.pdf>

42. Друпі К. Управлінський і виробничий облік : підручник / пер. з англ. М. : ЮНІТИ-ДАНА, 2002. 783 с.

43. Куцик П. О. Сучасне трактування, склад і особливості формування управлінської звітності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. № 797. С. 248–254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_797_35

44. IFRS 8 Operating Segments : International Financial Reporting Standard, issued by the IFRS Foundation : станом на 2025 р. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-8-operating-segments/> (дата звернення: 23.11.2025).

45. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318 : станом на 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення: 23.11.2025).

46. Kaplan R. S., Atkinson A. A. Advanced Management Accounting. 4th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2014. 896 p.

47. Мірошніченко О., Винниченко Н., Андрєєва Н. Розвиток обліку за центрами відповідальності в системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-17>.

48. Міністерство фінансів України. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 29 «Фінансова звітність за сегментами» : затв. наказом Мінфіну України від 19.05.2005 № 412 : станом на 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0627-05> (дата звернення: 23.11.2025).

49. Рарог М. Р., Грицак О. С. Фінансова звітність за сегментами у системі управління підприємством. Бухгалтерський облік, аналіз, контроль і оподаткування: стан, проблеми та перспективи розвитку. 2020. С. 72–73. URL:

https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/instytuty/IEF/Docs/Nauka/20_Obl_2020.pdf#page=72

50. Іщенко Я. П. Звітність за сегментами сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект. Розвиток інтегрованої звітності підприємств : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Житомир, 4–5 жовт. 2019 р.). Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2019. 2 с. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/23821.pdf>

51. Demchuk O., Moshkovska O., Ihnatenko T., Romashko O., Kuzub M. Cost accounting and costing of crop production in agribusinesses of various forms of ownership. *Ekonomika APK*. 2025. Vol. 32, No. 2. P. 100–112. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.100>

52. Брик Г. Управлінська (внутрішньогосподарська) звітність аграрних формувань. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК. 2014. № 21(1). С. 77–84.

53. Гарнага О. В. Особливості системи внутрішньогосподарського обліку на сільськогосподарських підприємствах. Серія «Економічні науки». 2018. Вип. 2(82). DOI: <https://doi.org/10.31713/ve220182>

54. Козленко Ю. В. Основні елементи облікової політики щодо виробництва продукції рослинництва. Актуальні аспекти розвитку підприємств аграрної сфери: облік, аудит та фінансування : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. С. 178.

55. Ясінська А. Методологія формування управлінської звітності в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-88>

56. Хочай В. О. Цілі сталого розвитку та елементи структури інтегрованої звітності сільськогосподарських підприємств. Облік, контроль і оподаткування на шляху повоєнного відновлення України та досягнення цілей сталого розвитку : зб. матеріалів X міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 10–11 квіт. 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 146–148. URI: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/50537>

57. Польова О., Маліцький П., Манеляк І. Обліково-інформаційне забезпечення формування бухгалтерської звітності в АПК. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-126>
58. Грицуленко С. І., Потапова-Сінько Н. Ю., Гарбера К. М. Методика викладання економічних дисциплін : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2012. 224 с.
59. Бутенко Н. В. Методика викладання економічних дисциплін. Полтава : ПНПУ, 2018. 120 с.
60. Прокоп І. С. Розвиток виховних цілей навчання у дидактиці загальноосвітньої школи (друга половина XX – початок XXI століття) : дис. ... канд. пед. наук. Київський національний університет ім. Тараса Шевченка. Київ, 2008. URL: <https://nenc.gov.ua/doc/autoref/prokop.pdf>
61. Мартиненко С. М., Хоружа Л. Л. Методи навчання та їх класифікація. Початкова освіта. Методичний порадник. 2010. № 6(42). С. 28–32.
62. Жук Ю. О. Засоби навчання. Енциклопедія освіти. 2021. С. 359–360.
63. Іщенко Я. П. Лекція як елемент формування професійних компетентностей здобувачів вищої освіти заочної форми навчання спеціальності облік і оподаткування. Ефективна економіка. 2021. № 7. 7 с.
64. Гайдаржийська О. М., Щепіна Т. Г., Білобловська А. І. Методика викладання фінансових дисциплін. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences. 2019. Вип. 33. С. 189–193.
65. Ясишена В., Головай Н. Проблеми методики викладання облікових дисциплін. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2018. № 1–2. С. 78–87.
66. Irafahmi D. T., Mentari S. The Case Study Method in the Accounting Classroom. Education Quarterly Reviews. 2023. Vol. 6, No. 2.
67. Антошкіна Л. І. Компетентнісний підхід в сучасній освіті. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 3. С. 14–16.
68. Стандарт вищої освіти України: другий (магістерський) рівень, галузь знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальність 071 «Облік і

оподаткування» : затв. наказом МОН України від 01.07.2019 р. № 977. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/071-oblik-i-opodatkovannya-magistr.pdf> (дата звернення: 16.11.2025).

69. *Digital financial reporting – Facilitating digital comparability and analysis of financial reports.* IFRS Foundation, April 2024. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/standards/taxonomy/digital-financial-reporting/digitalreportingarticle-april2024.pdf>

70. Журавель Г. Ю. Застосування інтерактивних засобів для створення учбового контенту на основі цифрових навчальних платформ : випускна кваліфікаційна робота ... магістра за спеціальністю 121 «Інженерія програмного забезпечення». Луцьк : ДВНЗ ДонНТУ, 2023. 108 с.

71. International Federation of Accountants. International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards). New York : IFAC, 2024. URL: https://ifacweb.blob.core.windows.net/publicfiles/2024-08/2024%20IESBA%20HB_ENG_August%202024_Final.pdf (дата звернення: 16.11.2025).