

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ПОБЕРЕЖНА ГАННА ВОЛОДИМИРІВНА**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки,  
д-р екон. наук, професор  
\_\_\_\_\_ О. А. Дороніна  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ  
РІВНЯ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент,  
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Н. В. Прямухіна, професор кафедри  
менеджменту та поведінкової економіки,  
д-р екон. наук, професор

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)  
Голова ЕК \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2022

## АНОТАЦІЯ

**Побережна Г. В.** Управлінські аспекти підвищення рівня інформатизації підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній роботі висвітлено сутнісну характеристику інформатизації та особливості системного підходу в процесі управління діяльністю підприємств у контексті інформаційного забезпечення. Визначено сучасні тенденції в сфері інформаційного забезпечення підприємств агропромислової галузі. Розглянуто загальну характеристику управлінської діяльності досліджуваного агропромислового підприємства та проаналізовано результати його економічної і фінансової діяльності. Проведено ґрунтовний аналіз процесів інформатизації як складової інноваційного розвитку агропромислових підприємств. Удосконалено організаційну структуру управління підприємством у забезпеченні інформаційними технологіями та сформовано стратегію управління інформаційним потенціалом агропромислового підприємства.

*Ключові слова:* управління, інформаційне забезпечення, агропромислове підприємство, управлінський персонал, ефективність, конкурентоспроможність. 90 с., 16 табл., 12 рис., 10 дод., 65 джерел.

**Poberezhna H.** Management aspects of increasing the level of informatization of the enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program « Management of organization and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The qualification work highlights the essential characteristics of informatization and the features of the system approach in the process of managing the activities of enterprises in the context of information support. Modern trends in the field of information support for enterprises in the agro-industrial sector have been determined. The general characteristics of the management activity of the researched agro-industrial enterprise were considered and the results of its economic and financial activities were analyzed. A thorough analysis of informatization processes as a component of the innovative development of agro-industrial enterprises has been carried out. The organizational structure of the enterprise's management in the support of information technologies has been improved, and the strategy for managing the information potential of the agro-industrial enterprise has been formed.

*Keywords:* management, information support, agro-industrial enterprise, management personnel, efficiency, competitiveness.

90 p., 16 tabl., 12 fig., 10 applications, bibliography: 65 items.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	9
1.1 Сутнісна характеристика інформатизації в процесі управління діяльністю підприємств.....	9
1.2 Системний підхід в управлінні підприємствами в контексті інформаційного забезпечення.....	17
1.3 Сучасні тенденції в сфері інформаційного забезпечення підприємств агропромислової галузі.....	25
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ.....	33
2.1 Загальна характеристика управлінської діяльності досліджуваного агропромислового підприємства.....	33
2.2 Характеристика економічної та фінансової діяльності СТОВ “Прогрес”.....	42
2.3 Аналіз процесів інформатизації як складової інноваційного розвитку агропромислових підприємств.....	53
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	64
3.1 Удосконалення організаційної структури управління підприємством у забезпеченні інформаційними технологіями.....	64
3.2 Формування стратегії управління інформаційним потенціалом агропромислового підприємства.....	74
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	98

## ВСТУП

В умовах сьогодення рівень інформатизації підприємства, зокрема агропромислового спрямування, розглядається як один із ключових ресурсів, значення якого не менш важливе, ніж матеріальних, сировинних, фінансових та інших видів ресурсів. На відміну від названих ресурсів, які здатні до виснаження та морального старіння, інформаційний потенціал придатний до багаторазового використання як трудовими колективами, так і окремими працівниками. При цьому, в результаті професійного підходу, він постійно збільшується і збагачується. Відтак, одним із найважливіших факторів підвищення рівня ефективності виробництва на підприємстві є поліпшення управлінської діяльності. Запровадження новітніх форм і методів управління відбувається на основі інноваційних досягнень та передових розробок науково-технічного прогресу, подальшого розвитку інформатизації, що займається вивченням сучасних законів, методів і способів накопичення, аналізування та передачі інформації за допомогою сучасних технічних засобів. Інформаційно-технічні та технологічні нововведення потрібно розуміти як інноваційний засіб скорочення і здешевлення управлінського апарату [1-3].

Розвиток аграрного сектору економіки України, який наразі прискореними темпами нарощує виробництво агропромислової (головним чином рослинницької) продукції, потребує значних перетворень для забезпечення подальшого зростання рівня конкурентоспроможності як сільськогосподарської продукції, так і самих підприємств галузі на внутрішньому і зовнішньому (європейському та світовому) ринках, виконуючи, перш за все, в повних обсягах завдання продовольчої безпеки держави. У постійно змінюваних умовах ринкового середовища високий рівень ефективності функціонування та економічної діяльності агропромислового підприємства залежить від своєчасного реагування та контролювання впливів внутрішніх і зовнішніх чинників, дія яких може негативно позначатися на процесах формування й прийняття виважених управлінських рішень,

отримання релевантної інформації, а також здійснення кваліфікованої управлінської діяльності.

Водночас на переважній більшості агропромислових підприємств відсутнє належне інформаційне забезпечення управлінської діяльності, спостерігається недосконалий процес отримання, збору, обробки, аналізу та передачі релевантної інформації щодо існуючих зовнішніх можливостей, потенційного стану внутрішнього середовища, подальших перспектив економічного розвитку, наявних переваг і недоліків процесу управління. Існуюча неефективність інформаційного забезпечення впливає не лише на результативність здійснення управлінської діяльності, але й має значний відбиток на сучасні та майбутні процеси ефективного функціонування агропромислових підприємств. Як наслідок, **актуальність теми** дослідження зумовлена значним уповільненням розвитку інноваційних процесів в аграрному секторі виробництва під впливом недостатнього рівня інформатизації агропромислових підприємств.

Відповідно виникає нагальна потреба у зростанні рівня інформатизації на вітчизняних агропромислових підприємствах задля забезпечення ґрунтового аналізу навколишнього середовища функціонування, обробки значного інформаційного масиву даних щодо діяльності конкурентів, прийняття ефективних і виважених управлінських рішень та організації управлінського процесу загалом. Дослідженню теоретико-методологічних та практичних аспектів сутності та значення інформаційно-комунікаційних систем і технологій в управлінні підприємствами присвячено наукові праці таких вітчизняних та зарубіжних учених: У. Бек, Т. Безбородова, З. Бжезинський, І. Борисюк, І. Босак, І. Валлерстайн, Н. Георгіаді, Е. Гідденс, О. Гончар, Р. Дарендорф, М. Денисенко, О. Драган, Ж. Жигалкевич, О. Зборовська, В. Іноземцева, Т. Ісакова, М. Кастельс, О. Кендюхов, О. Коваленко, С. Крайчук, А. Немченко, С. Онопко, В. Осталецький, В. Пономаренко, Н. Ревенко, Л. Терещенко, А. Череп, Т. Янчук та багато інших. Проте, незважаючи на значний науковий доробок у цьому напрямі, більшість напрацювань відображає

техніко-економічні аспекти розробки та впровадження інформаційно-комунікаційних систем і технологій, а дослідження щодо сутності та ролі інформатизації в системі управління підприємством, зокрема в агропромисловому секторі економіки, носять доволі фрагментарний характер.

**Мета** кваліфікаційної (магістерської) роботи сфокусована на здійсненні обґрунтування теоретико-методичних положень та формування практичних рекомендацій щодо підвищення рівня інформатизації агропромислового підприємства в процесі управлінської діяльності.

Сформована мета потребує вирішення таких основних **завдань дослідження:**

- висвітлити сутнісну характеристику інформатизації в процесі управління діяльністю підприємств;
- окреслити особливості системного підходу в управлінні підприємствами в контексті інформаційного забезпечення;
- визначити сучасні тенденції в сфері інформаційного забезпечення підприємств агропромислової галузі;
- охарактеризувати загальні аспекти управлінської діяльності досліджуваного агропромислового підприємства;
- проаналізувати економічну та фінансову діяльність СТОВ “Прогрес”;
- виявити специфічні особливості протікання процесів інформатизації як складової інноваційного розвитку агропромислових підприємств;
- удосконалення організаційної структури управління підприємством у забезпеченні інформаційними технологіями;
- сформулювати стратегію управління інформаційним потенціалом агропромислового підприємства.

**Об’єктом дослідження** є процеси інформаційного забезпечення в управлінні підприємствами агропромислового сектору економіки.

**Предметом дослідження** виступають теоретико-методичні та науково-практичні управлінські рекомендації щодо підвищення рівня інформатизації агропромислового підприємства (на прикладі СТОВ “Прогрес”).

В процесі виконання кваліфікаційної (магістерської) роботи було застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні **методи** наукового пізнання: порівняння, систематизації та узагальнення – для визначення сутнісних ознак і характеристик досліджуваних понять; аналізу і синтезу – для формування теоретико-методичних положень у системі інформаційного забезпечення управлінською діяльністю агропромислових підприємств; методи систематизації та порівняння, системний підхід – для виявлення ключових факторів впливу на забезпечення інформацією в управлінні агропромисловим підприємством; статистичний метод обробки даних, метод групування, метод порівняння – для визначення ефективності зростання рівня інформатизації агропромислових підприємств та доцільності покращення використання інформаційних даних в управлінській діяльності; графічний і табличний – для здійснення інтерпретації статистичних даних й результатів проведеного дослідження; абстрактно-логічний метод – для формування та аргументування основних висновків і пропозицій.

**Інформаційною базою дослідження** виступають чинні закони України, нормативно-правові акти та розпорядження, офіційні статистичні та аналітичні матеріали Державної служби статистики України, статистично-звітні дані агропромислових підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених, тези науково-практичних конференцій різного рівня та електронних видань, отримані результати власних досліджень і спостережень. Розрахунки досліджуваних в роботі економічних показників здійснено з використанням сучасних підходів, методологій та комп'ютерних технологій обробки статистичних матеріалів.

**Теоретичне та практичне значення одержаних результатів.** На базі проведених досліджень сформовано теоретико-методичні підходи для здійснення інформаційного забезпечення в процесі управління господарською діяльністю підприємств, зокрема агропромислового сектору економіки.

З практичної точки зору розраховано загальний річний економічний ефект від впровадження дивізійної організаційної структури управління

СТОВ “Прогрес” для зростання рівня інформатизації підприємства. Наведена оптимізаційна модель оцінки раціональних інформаційних потоків агропромислового підприємства показала, що першочергове значення необхідно приділяти процесам відносно управління транспортом та матеріальними ресурсами, щоб покращити економічну ефективність роботи запроваджуваної інформаційної системи та агропромислового підприємства загалом.

**Положення, що виносяться на захист.** Отримані результати в процесі проведеного дослідження дають підставу для винесення на захист таких основних положень: 1) головні вирішувані завдання сучасних автоматизованих управлінських інформаційних систем; 2) оцінка економічного ефекту від запровадження дивізійної організаційної структури управління СТОВ “Прогрес” та окупність запропонованого заходу; 3) оптимізаційна модель оцінки раціональних інформаційних потоків агропромислового підприємства рослинницького напрямку; 4) об’єкти стратегічного ланцюга реалізації стратегії інформатизації агропромислового підприємства.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 65 найменувань, 10 додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок, містить 12 рисунків та 16 таблиць.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

#### 1.1 Сутнісна характеристика інформатизації в процесі управління діяльністю підприємств

У діяльності сучасних підприємств інформаційні ресурси є неодмінним і першорядним фактором ефективного функціонування. При цьому особливого значення набуває процес забезпечення оперативності та достовірності відомостей, а також прийняття правильних управлінських рішень на основі отримання релевантної інформації. Істотну роль у прийнятті управлінських рішень відіграє науково-технічна інформація, що містить нові наукові знання, відомості про винаходи, технічні новинки підприємства та запроваджені інновації підприємств-конкурентів. Це безперервно поповнюваний загальний фонд і потенціал знань та технічних рішень, практичне і своєчасне використання якого забезпечує підприємствам високий рівень конкурентоспроможності. Інформація виступає базисом для підготовки доповідей, звітів, пропозицій для вироблення і прийняття управлінських рішень. Зміст кожного інформаційного ресурсу визначається потребами управлінських ланок і вироблюваних управлінських рішень [4].

Інформаційні ресурси та технології є одним із найважливіших елементів ресурсного потенціалу підприємства, що дає змогу забезпечити автоматизацію бізнес-процесів і на цій основі значно підвищити ефективність та гнучкість управління ним. В свою чергу, ефективність управлінської технології значною мірою залежить від якості інформаційно-комунікативного забезпечення, адже наявність своєчасної та достовірної економічної інформації поряд із матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами є однією із найважливіших передумов успішної діяльності підприємства загалом. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних систем і технологій у сфері управління підприємствами дає можливість оперативніше забезпечувати

їх необхідною економічною та технічною інформацією, раціоналізувати механізми її обробки та систематизації [5, 6].

Будь-яка інформаційна система управління являє собою сукупність відповідних відомостей, даних, оформлених таким способом, щоб забезпечувати зручність прийняття управлінських рішень в області цільової діяльності, тому що, перш за все, інформаційна система – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодоповнюваних компонентів, які характеризують різні сторони інформаційної діяльності об'єкта господарювання (рис. 1.1).

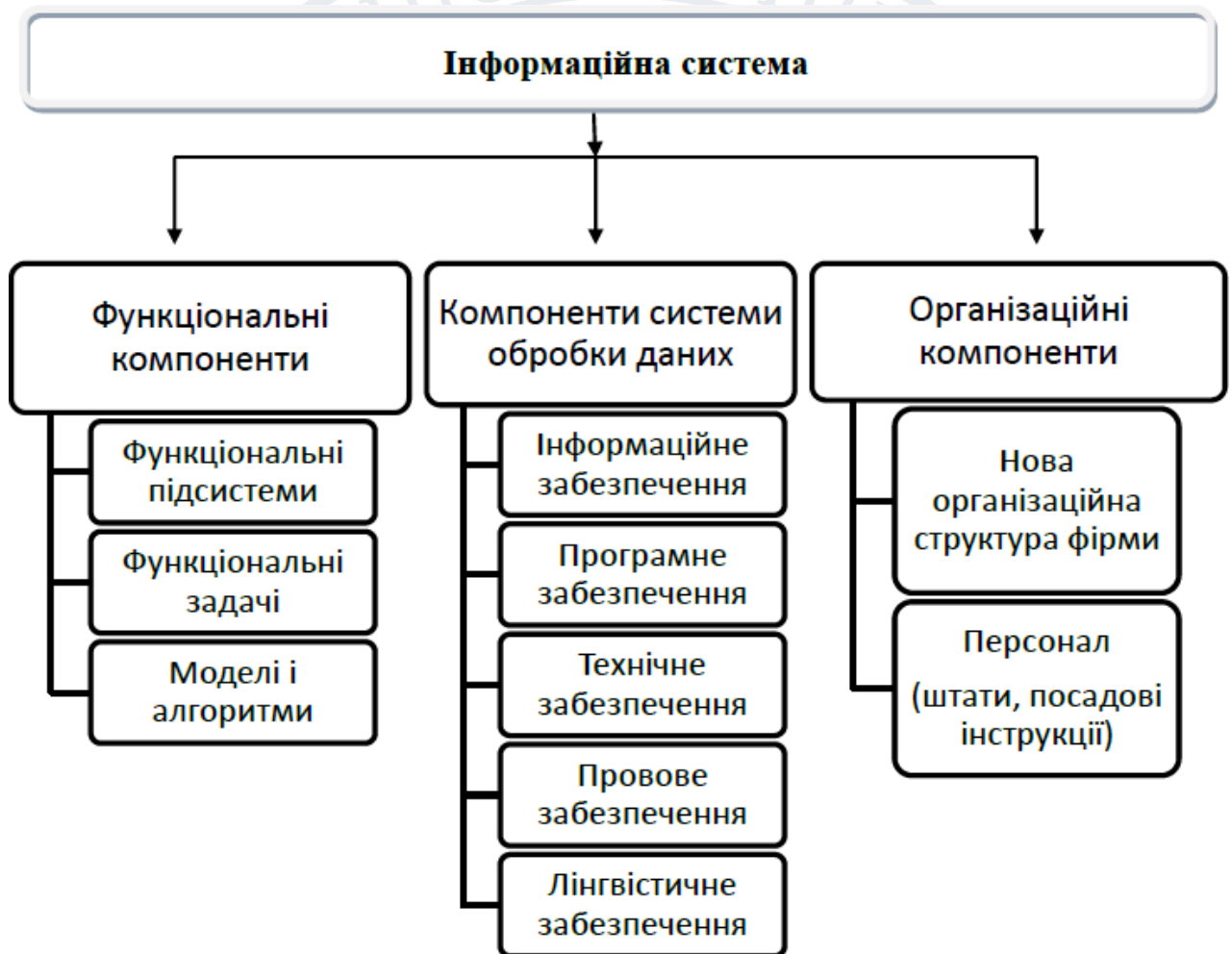


Рисунок 1.1 – Структурований розподіл інформаційної системи на основні компоненти

Джерело: сформовано на основі [6, 7].

Серед наведених компонентів, перш за все, необхідно виділити функціональні компоненти, які доцільно розглядати у вигляді відповідної системи функцій управління та сформованого комплексу взаємопов'язаних у

часі та просторі робіт щодо процесів управління, необхідних для досягнення поставлених цілей перед підприємством. Управління зводиться або до лінійного керування організацією чи її структурним (адміністративним) підрозділом, або до функціонального керівництва (відділ планування, бухгалтерський облік, матеріально-технічне забезпечення). Відтак функціональні компоненти інформаційної системи передбачають виділення функціональних підсистем, які реалізують систему управління [6, 7].

З технічної точки зору інформаційна система визначають як набір взаємозалежних елементів, які збирають, обробляють, зберігають і розподіляють інформацію з метою підтримки процесу прийняття управлінських рішень та забезпечення механізму управління організацією в цілому. Проте, якщо при вирішенні будь-яких завдань з використанням електронно-обчислювальних машин потрібна наявність ряду компонентів (вхідної і довідкової інформації для виконання розрахунку; алгоритму рішення задачі, сформованого у вигляді програми, яка може бути вирішена на ЕОМ; самої ЕОМ як виконавця алгоритмів; користувачів, які використовують результати рішення задачі в своїй професійній діяльності), то для функціонування інформаційної системи необхідні компоненти, аналогічні переліченим вище, але із значно складнішою організацією. Компонентами інформаційної системи є база даних, концептуальна схема й інформаційний процесор, які формують в комплексі систему зберігання і маніпулювання даними [8].

Із поняттям «інформаційні системи» тісно пов'язаний термін «інформаційні технології». Інформаційна система є основним середовищем для функціонування інформаційної технології. Під інформаційними технологіями мають на увазі сукупність методів збору, зберігання, передачі, сортування, обробки та виведення інформації, які об'єднані в єдиний ланцюг для вирішення певних завдань на основі застосування технічних засобів, характерних для певного рівня наукового розвитку. Отже, інформаційна технологія є більш ширшим поняттям, що відображає сучасні підходи до процесів використання й перетворення інформації в інформаційному суспільстві [9, 10].

Відповідно до законодавчої бази України, інформаційна технологія – це цілеспрямована організована сукупність інформаційних процесів з використанням засобів обчислювальної техніки, що забезпечують високу швидкість обробки даних, швидкий пошук інформації, розосередження даних, доступ до джерел інформації незалежно від місця їх розташування [11, 12].

Варто зауважити, що категорія «нова інформаційна технологія» об'єднує в собі такі сучасні комунікаційні технології, які забезпечують передачу інформації різними засобами, насамперед смартфоном, факсом, телефоном, телекомунікаціями, електронною поштою, корпоративною електронною поштою тощо. В результаті цього, кожен інформаційну технологію необхідно розробляти у вигляді схеми (рис. 1.2).

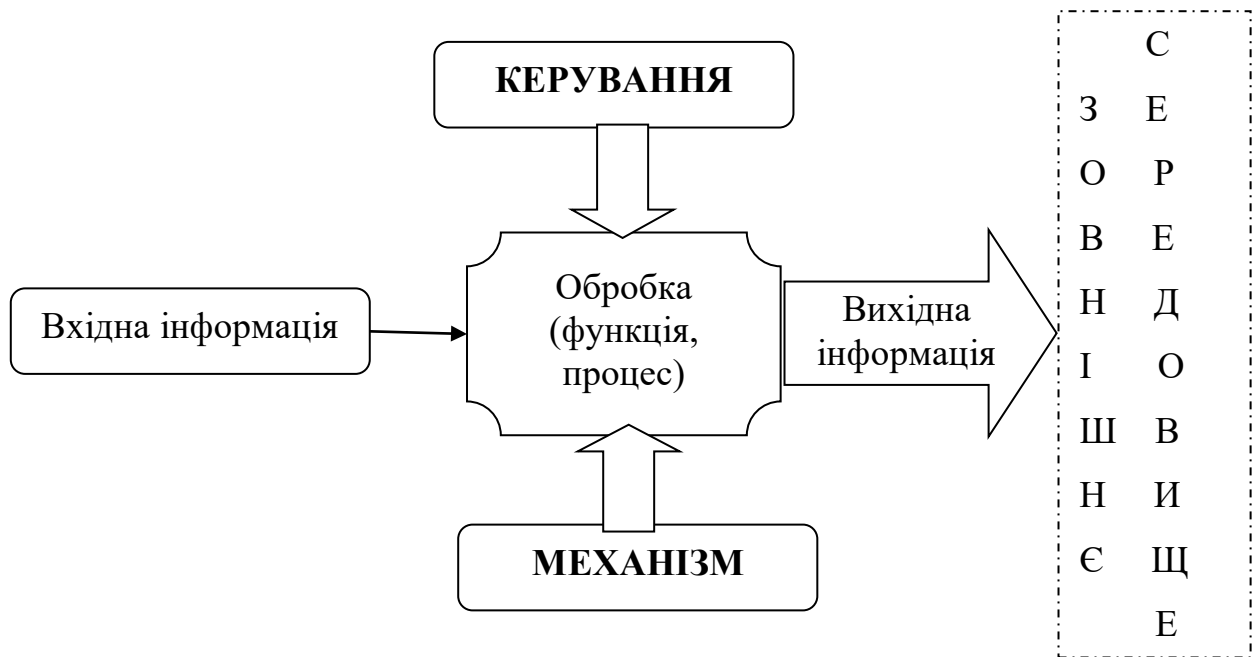


Рисунок 1.2 – Загальні підходи до формування інформаційної технології при управлінні суб'єктом господарювання

*Джерело: сформовано на основі [10].*

Наявна на підприємстві інформація зберігається в різних інформаційних системах і на різних носіях: як електронних, так і паперових. Увесь обсяг цієї інформації утворює інформаційний простір підприємства. У єдиному інформаційному просторі функціонують здебільшого декілька спеціалізованих

облікових систем, що працюють автономно. У кожному обліковій системі вводяться первинні (або вхідні) дані, які в ній зберігаються й обробляються. На виході система формує звіти, що представляють собою результат обробки вхідних даних. Коли облікові системи працюють автономно, цикл їх роботи на цьому закінчується. При наявності єдиного інформаційного простору ситуація ускладнюється, тому що для того щоб можна було одержувати зведену картину діяльності підприємства, необхідно дані з різних облікових систем увести в одну, у якій вони будуть оброблені й представлені у зведених звітах у консолідованому виді [10, 13].

Типовим прикладом організації єдиного інформаційного простору на невеликому підприємстві є використання декількох простих спеціалізованих облікових систем – бухгалтерської, складської й бази даних по клієнтах. Оскільки кожна із цих систем дає представлення тільки про якісь свої аспекти діяльності підприємства, то для одержання зведеної картини дані з них вводяться в загальну систему, яка дозволяє керівникам підприємства бачити загальну картину стану підприємства й прогнозувати динаміку його розвитку. Центральна інформаційна система зовсім не обов'язково повинна бути складніше інших. Досить часто в якості центральної використовується система, розроблена на основі такого розповсюдженого програмного продукту, як MS Excel. Дані вводяться в MS Excel з інших облікових систем відповідно до встановлених форматів представлення даних, необхідних для формування зведених звітів центральної інформаційної системи. Введення даних у центральну інформаційну систему може виконуватися в автоматизованому режимі (коли дані експортуються з однієї облікової системи й імпортуються в іншу безпосередньо або через проміжний файл), вручну або комбінованим образом. На практиці завдання об'єднання декількох спеціалізованих облікових систем у єдиному комплексі (єдиному інформаційному просторі) у частині визначення, які дані повинні акумулюватися в центральній інформаційній системі, пов'язана з підходом керівництва підприємства до побудови єдиного інформаційного простору [10, 13].

Отож сучасну інформаційну технологію під час управління конкретним суб'єктом господарювання потрібно розглядати як злагоджений комплекс взаємозалежних економічних, управлінських, технологічних, технічних, виробничих та соціальних дисциплін, що охоплюють методи раціональної організації праці персоналу підприємства, зайнятих прийняттям, обробкою і зберіганням інформації; електронно-обчислювальну техніку та їх практичні додатки; науково-обґрунтовані методи здійснення організації та комплексної взаємодії між персоналом і функціональними підрозділами підприємства, а також пов'язані з усім цим соціально-економічні, організаційно-управлінські, нормативно-правові, культурно-психологічні та інші аспекти.

При цьому доцільно враховувати, що сучасне підприємство є складною ієрархічною системою, яка складається з різних виробничих ланок: зокрема, робоче місце, дільниця, цех, виробництво (рис. 1.3).

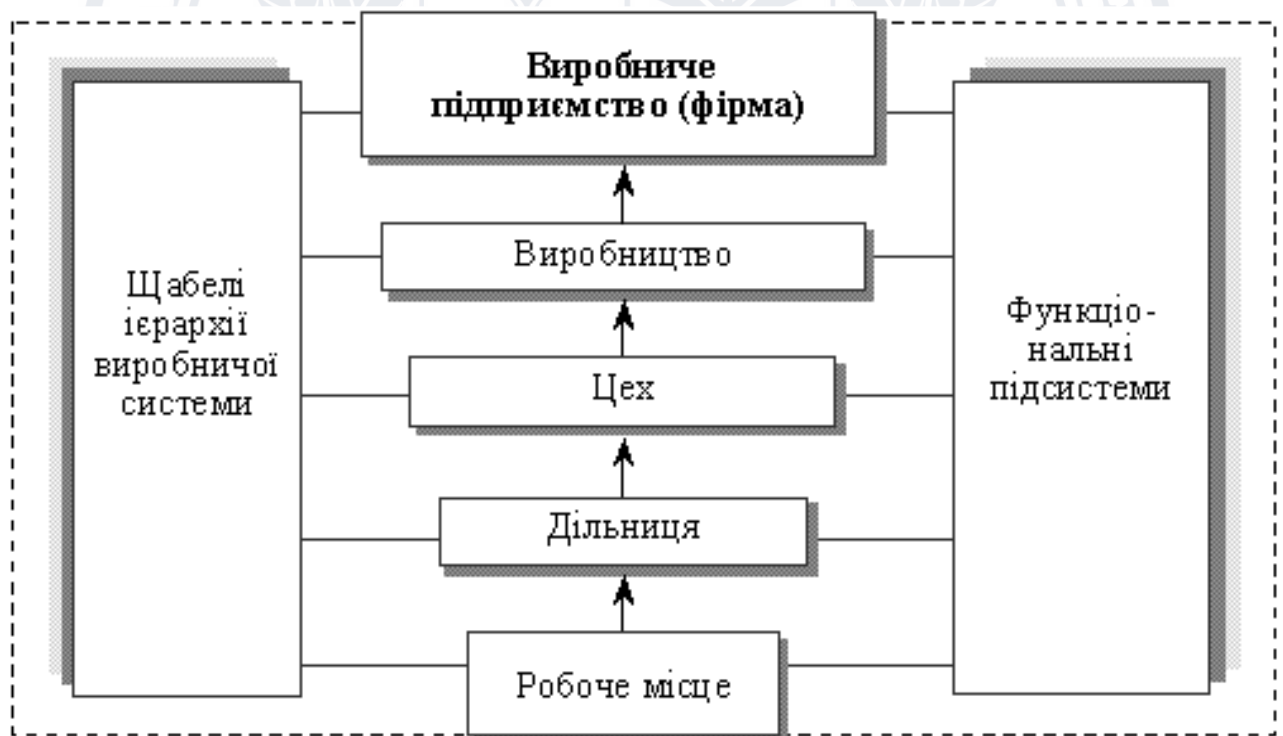


Рисунок 1.3 – Структура ієрархічної виробничої системи підприємства

*Джерело: сформовано на основі [14, 15].*

Потреба в інформації різних суб'єктів і управлінських ланок неоднакова та визначається, насамперед, тими завданнями, які вирішує у процесі

управління той або інший суб'єкт, керівник, інший працівник управлінського апарата. Вона також залежить від таких факторів, як: масштабу та важливості прийнятих рішень (чим масштабніше та важливіше рішення, тим більша за обсягом та різноманітніша за змістом інформація необхідна для його підготовки та прийняття); кількості та характеру керованих, регульованих параметрів; кількості варіантів можливого стану та поведження керованого об'єкту; величини та розмаїтості внутрішніх і зовнішніх впливів на керовану систему; кількості і якості показників, що характеризують результати функціонування даної системи [14].

Необхідно відзначити, що інформаційні системи зазнають суттєвих змін упродовж усього періоду свого існування, а процес їхньої еволюції нерозривно пов'язаний із розвитком інформаційних технологій і нових моделей корпоративного бізнесу. Саме із появою персональних комп'ютерів інформаційні технології отримали новий імпульс для свого розвитку, що дозволило налагодити швидкий та надійний зв'язок між елементами інформаційної системи і на цій основі перейти на нові методи ведення управлінської діяльності [16, 17].

При цьому, ефективний процес управління підприємством, у першу чергу, залежить від використання інформаційних технологій, які забезпечують його своєчасною, об'єктивною і точною інформацією [17]. Основними причинами, які зумовлюють необхідність використання сучасних інформаційних систем і технологій на підприємствах, є: погіршення економічних показників його діяльності; використання застарілих інформаційних технологій, що не задовольняють менеджмент підприємства; брак інформаційних технологій для проведення обліку та аналізу [18, 19].

Відтак, поетапний аналіз розвитку інформаційних систем показав, що постійне прагнення підприємців підвищити ефективність обробки інформації та прийняття управлінських рішень сприяло появі нових, якісніших програмних засобів їх модернізації. Будь-яка інформаційна технологія повинна гармонійно вписуватися в організаційну структуру управління конкретного суб'єкта

господарювання, а складність її впровадження є пропорційною масштабу підприємства та рівню розвитку його виробничих і фінансових зв'язків. Інформаційні системи, які застосовуються на сучасних підприємствах, повинні відповідати критеріям мінімальної вартості обладнання і програмного забезпечення, максимальної простоти використання, гнучкості, захисту та безпеки даних, сумісності нової технології з уже наявним обладнанням і програмним забезпеченням [5].

На сучасному етапі розвитку інформаційні технології на підприємствах існують у складі різноманітних інформаційних систем, інформаційних комплексів та використовуються у різних сегментах організаційно-управлінської діяльності, зокрема:

- у стратегічному менеджменті інформаційні технології застосовуються для експертного оцінювання конкурентних переваг, а також сильних і слабких сторін діяльності підприємства;
- у проектному менеджменті – для проведення аналітичних і прогнозних розрахунків, моделювання та прогнозування ситуацій, оцінювання альтернативних варіантів проектних рішень й вибору оптимального серед них;
- у сфері маркетингу – для збору, класифікації, аналізу та оцінки актуальної інформації з метою планування маркетингових заходів, а також прийняття і реалізації ефективних маркетингових рішень;
- у логістиці – для планування, аналізу, контролю та регулювання логістичної системи з метою управління матеріальними потоками як на рівні окремого підприємства, так і на території окремих регіонів чи країн;
- в управлінні персоналом – для планування, обліку, добору та атестації кадрів;
- у фінансовому менеджменті – для фінансового аналізу, планування і контролю за активами підприємства [18].

Поряд з цим, процеси автоматизації документообігу та служби діловодства кожного підприємства є одним із визначальних напрямів ефективного виконання функцій управлінської діяльності.



Отже, здійснюючи загальний аналіз сучасних потреб підприємств в інформаційних ресурсах, для забезпечення їх нормального функціонування потрібно виокремити такі головні риси прийняття управлінських рішень:

- 1) свідома і цілеспрямована господарська діяльність, здійснювана апаратом управління;
- 2) поведінкові аспекти управління, що засновані на фактах і ціннісних орієнтирах;
- 3) процес комплексної взаємодії усіх членів підприємства;
- 4) постійний вибір альтернативних рішень у межах соціально-політичного і економічного стану підприємницького середовища;
- 5) значна частина загального процесу управлінської діяльності;
- 6) невід'ємна частина щоденної роботи професійного менеджера;
- 7) важливість для виконання всіх принципів та функцій управління.

Загалом сучасну інформаційно-комунікаційну систему підприємства потрібно розглядати в якості фундаментального програмного комплексу, який складається з відповідних модулів, що охоплюють усі сфери господарської діяльності підприємства, для прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень на різних рівнях. Також в основі інформаційної системи підприємства потрібно використовувати такий програмний продукт, щоб він максимально відповідав управлінським вимогам щодо організації ефективних процесів документообігу та інформаційного обміну.

## **1.2 Системний підхід в управлінні підприємством у контексті інформаційного забезпечення**

Стан фінансово-господарської діяльності підприємства напряму залежить від рівня використання ним інформаційних систем і технологій, основною метою яких є ефективне управління інформаційними ресурсами з метою підвищення рівня ефективності підприємницької діяльності. Проте, значна кількість українських підприємств ще до сьогодні використовують інформацію

несистемно, а невдале впровадження інформаційних технологій зазвичай пов'язують із недосконалістю технічних засобів. Зазначені проблеми актуалізують необхідність ІТ-модернізації більшості українських підприємств. Вибір інформаційно-комунікаційної системи, а також формулювання завдань потрібно здійснювати на основі даних довгострокового економічного планування господарської діяльності підприємства [5, 20].

Структура інформаційної системи та її функціональне призначення мають відповідати цілям, які стоять перед конкретним підприємством, а процес впровадження нової інформаційної технології має враховувати надзвичайно високу швидкість її змінюваності новими видами або версіями. Нехтування цим фактом може призвести до швидкого морального старіння інформаційної технології та необхідності вживання заходів щодо її модернізації. Оскільки основне завдання інформаційної системи підприємства полягає у підпорядкуванні всіх внутрішніх процесів головним цілям підприємства, то виконання поставлених завдань має відбуватися у єдиному інформаційному полі, адже лише за таких умов інформаційна озброєність підприємства починає безпосередньо впливати на ефективність його діяльності [5].

Для ефективного управління підприємством інформаційні технології мають забезпечити такі основні складові:

- достовірний та повний облік і аналіз в інформаційних системах усіх ключових аспектів виробничо-господарської діяльності підприємства;
- мінімізацію інформаційного шуму та відбір оптимального обсягу інформації;
- раціоналізацію системи оціночних показників;
- якісний взаємозв'язок між потоками зовнішньої і внутрішньої інформації;
- дієвий процес прийняття рішень на всіх рівнях ієрархії управління [21].

До складу інформаційно-комунікаційних технологій відносять сукупність методів та програмно-технічних засобів, що об'єднанні в безперервний технологічний ланцюг, який забезпечує обробку, якісне збереження та

подальше відображення інформації для зниження трудомісткості її релевантного використання, а також для підвищення її надійності [22].

Для забезпечення системного підходу в управлінській діяльності підприємства необхідно виокремити такі компоненти інформаційно-комунікаційних технологій: 1) теоретичні засади, 2) методи вирішення завдань та 3) засоби вирішення завдань: апаратні та програмні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Системний підхід до формування компонентів інформаційного забезпечення підприємства

Назва компонента	Сутність та складові компонента
Теоретичні засади	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поняття і закони інформатизації (інформатика як наука, її об'єкт та предмет дослідження);</li> <li>- поняття інформації, її властивостей та особливостей, до яких відносять цінність, повноту, актуальність, компактність, достовірність та логічність;</li> <li>- класифікаційні підходи до інформації;</li> <li>- основні інформаційні процеси, типи інформаційних ресурсів, види інформаційної діяльності, принципи функціонування комп'ютерної техніки, алгоритми інформаційного моделювання, використання інформаційно-комунікаційних технологій.</li> </ul>
Основні методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- моделювання;</li> <li>- системний аналіз;</li> <li>- системне проектування;</li> <li>- системні методи збору, продукування, накопичення, збереження, обробки, передачі та захисту інформації.</li> </ul>
Засоби	<p><u>Апаратні:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- персональний комп'ютер та його основні складові;</li> <li>- локальні та глобальні мережі;</li> <li>- сучасне периферійне обладнання.</li> </ul> <p><u>Програмні:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- системні;</li> <li>- прикладні;</li> <li>- універсальні;</li> <li>- спеціальні;</li> <li>- універсальні.</li> </ul>

Джерело: сформовано на основі [5, 21].

Зазначені компоненти інформаційно-комунікаційних технологій вимірюються системними показниками розвитку науково-технічного прогресу та рівня інноваційності господарської діяльності підприємств, які формуються на основі інформаційно-комунікаційної оснащеності, зростання ефективності й застосування необхідних засобів зв'язку та інформатизації, якісного сучасного програмного забезпечення.

Сьогодні на вітчизняному ринку програмного забезпечення існує безліч автоматизованих інформаційних систем, які задовольняють найвибагливіших користувачів [23]. Найбільш відомими зарубіжними виробниками корпоративних інформаційних систем є SAP, IBM, Oracle, PeopleSoft, REAL Application, Hewlett-Packard та інші. Серед найпоширеніших корпоративних інформаційних систем доцільно виокремити Scala, BAAN, «Галактика», Oracle Applications, System Aurora (Business/400), Infor SyteLine ERP, Microsoft Dynamics AX «Microsoft Dynamics NAV, «Компас», «АСТОР», Business Control, Global ERP тощо [24]. Запровадження таких корпоративних інформаційних систем у практику управління підприємствами забезпечує безперервний облік та контроль за станом і рухом товарно-матеріальних, фінансових, людських ресурсів на підприємстві, отримання даних про результати діяльності підприємства в режимі реального часу, оперативну підготовку аналітичних документів, прогнозів і планів робіт підприємства, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на основі достовірної та повної інформації про діяльність підприємства, яка доступна на будь-який момент часу [3].

Створення інформаційної системи підприємства має базуватись на певних системних принципах, серед яких основними є:

- ✓ відповідність цілям організації та методам автоматизації ділових процесів;
- ✓ створення у встановлений відрізок часу із дотриманням існуючих обмежень бюджету проекту;
- ✓ забезпечення комплексної інтеграції новоствореної системи з базами даних і технікою, що діють на підприємстві;

✓ наявність можливостей для супроводження роботи системи, її модифікації та «нарощування» відповідно до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства;

✓ зниження трудомісткості на основі застосування методів оптимізації на кожному етапі її створення та експлуатації [25, 26].

Отож забезпечення суб'єктів господарської діяльності інформаційними ресурсами – це багатоплановий і системний процес. На сучасному підприємстві постійно циркулюють різноманітні інформаційні потоки, які потрібні для ефективного функціонування відповідних підрозділів. Водночас, ще більш інтенсивні та масивні потоки інформації існують поза підприємством. Відтак, сучасне підприємство можна розглядати як інформаційний кластер, у якому сходяться зовнішні вхідні потоки різних видів інформації та одночасно циркулюють внутрішні потоки. Застосування новітніх засобів обробки інформаційних ресурсів (комп'ютерів, програмного забезпечення тощо) дозволяє суттєво підвищити швидкість обробки постійно зростаючих масивів інформації. Проте потрібно відзначити, що економічний ефект від застосування зазначених засобів інформатизації полягає в суттєвому підвищенні якості управлінської діяльності та якості виконання основних виробничих процесів, а не у забезпеченні прямої економії ресурсів від прискорення обробки даних.

Основними взаємозалежними й посилюючими один одного напрямками розвитку інформаційних технологій є:

- ускладнення інформаційних продуктів (послуг);
- забезпечення сумісності;
- ліквідація проміжних ланок;
- глобалізація;
- конвергенція [27].

Головна сучасна інформаційна тенденція – ускладнення й інтеграція всіх видів інформаційних продуктів. Перехід до цифрових методів передачі, обробки й зберігання інформації забезпечує, наприклад, злиття інформації й засобів розваг. Відтак, з'явилося навіть таке нове поняття, як “інфорозваги”

(infotainment, від англійських слів information – інформація й entertainment – розвага). Традиційно пасивні форми сприйняття інформації поступаються місцем інтерактивним формам, що розвивають можливості людини. Здійснюються концепції “працювати, граючи”, “вчитися, граючи”, “плавати в інформаційному кіберпросторі віртуальної реальності” тощо [28, 29].

Об’єднання мереж різних типів і побудова глобальної інформаційної системи привели до створення принципово нового середовища бізнесу. Кожне підприємство має можливість оголосити про свій бізнес усьому світу й долучитися до світового поділу праці. Розглядаючи тенденції розвитку світових ринків, можна виділити такі основні системні фактори:

1. Інтернаціоналізація діяльності підприємства – проникнення закордонних постачальників товарів і послуг на вітчизняний ринок при одночасній можливості роботи вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках.

2. Відкриття нових ринків капіталів, що трансформують традиційні інвестиційні схеми.

3. Диверсифікованість діяльності.

4. Поглиблення сегментації споживчих груп.

5. Конкуренція з боку підприємств будь-якої країни, що перебувають у будь-якій частині світу.

6. Зростаючий вплив технології (насамперед автоматизації й систем комунікацій) на бізнес у будь-якій індустрії.

7. Усе більший ступінь використання інформації відразу в електронному вигляді, поступовий перехід від паперової обробки інформації до без паперових технологій.

8. Зростання конкуренції з надання електронних послуг приватним особам.

9. Розвиток комплексів системних продуктів і послуг [30, 31].

В результаті цього, будь-яке підприємство (корпорація) через інформаційну технологію активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, здійснюючи ефективний зворотний зв’язок – проводячи зміни у своїй

діяльності, викликані змінами в зовнішньому середовищі. Активна взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем поліпшує можливості корпорації в плані підвищення гнучкості й оперативності реакції на зміну умов ділового середовища. Підприємство, одержуючи оперативний доступ до світових інформаційних ресурсів, має можливість на основі вивчення інших ринкових продуктів (товарів і послуг) позиціонувати свій товар так, щоб відрізнити його, виділити й представити споживачеві в привабливому вигляді [32].

В умовах сучасного господарювання корпоративні інформаційні системи (КІС), системи підтримки прийняття рішень (СППР) та експертні системи (ЕС) формують нову стадію у здійсненні автоматизації управління різними видами підприємств. Серед названих систем доцільно виокремити, корпоративні інформаційні системи – це така управлінська ідеологія, яка синтезує в собі бізнес-стратегію підприємства та інноваційні інформаційні технології.

Характерними ключовими ознаками, якими наділені сучасні корпоративні інформаційні системи, виступають:

- 1) масштабність корпоративної інформаційної системи, яка охоплює значні відстані та території, а також має потужну багатифункціональну програмно-апаратну платформу;
- 2) робота в неоднорідному обчислювальному середовищі (на різних обчислювальних платформах і під управлінням різних операційних систем);
- 3) багатоплатформне обчислення (різні комп'ютери з однаковим інтерфейсом і логікою роботи);
- 4) розподілені обчислення за допомогою клієнт-серверної архітектури (розв'язання задачі розподіляється між кількома комп'ютерами) [33].

Запровадження багатифункціональної та розподіленої роботи і віддаленого доступу виступає обов'язковою вимогою до інформаційних систем корпоративного рівня.

Водночас, головною проблемою корпоративних інформаційних систем виступає відсутність у них прийнятної системної моделі. Тобто розробники та користувачі програмних продуктів працюють з бізнес-процесами, а не зі станом

системи. При системному підході ставлення до бізнес-процесу може змінюватися, в тому числі через те, що підприємства включають в аналіз усі фактори, що можуть зробити вплив на стан системи (в тому числі й зовнішні стосовно відношення до цього бізнес-процесу). Ті моделі, які спираються на бізнес-процеси, дозволяють управляти тільки на інтуїтивному рівні [24].

У процесі автоматизації підприємств, особливо на початковому етапі, виникає ряд проблем, зокрема керівник підприємства повинен усвідомлювати різницю між інтегрованою системою управління (ІСУП) та корпоративною інформаційною системою (КІС). По суті, ІСУП стає фундаментом КІС. ІСУП не враховує індивідуальні особливості компанії, а КІС – це рішення, розроблене для конкретної компанії [34, 35].

Відтак, домінантою в процесах інформатизації підприємства має бути системність. Розуміння поняття системності дозволяє визначити пріоритетні аспекти господарської діяльності підприємства в конкретний момент часу. На практиці найчастіше застосовується системний підхід, згідно з яким побудова функціональної структури корпоративної інформаційної системи – це поділ її на відповідні підсистеми за характером господарської діяльності, який має відповідати організаційній структурі об'єкта і системи управління, а також виконуваних ними основних функцій управління. Підсистеми, які сформовані за функціональним принципом, головним чином охоплюють всі види господарської діяльності підприємства (надходження сировини, виробництво продукції, реалізація, кадрова політика, фінанси). Підсистеми, які сформовані за предметним принципом, охоплюють, перш за все, процеси оперативного управління ресурсним потенціалом підприємства.

Таким чином, системний процес використання інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами сприятиме вирішенню таких головних проблем: зниження складності прийняття виваженого управлінського рішення із множини альтернативних рішень; обробка великих масивів зовнішньої інформації, яку потребує підприємство, за короткий проміжок часу; під час ускладнення виробничої ситуації дозволяє оперативно приймати управлінські



рішення; забезпечує швидкий процес координування з іншими ланками та структурними підрозділами підприємства; забезпечує збереження і поширення практичної інформації, що накопичується в процесі багаторічної діяльності підприємства. Системний підхід до запровадження новітніх інформаційних систем і технологій виступає ключовою умовою ефективної діяльності сучасного підприємства. Він дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення управлінським апаратом, що забезпечує зростання рівня конкурентоспроможності та посилення фінансово-економічної безпеки підприємства. Подальше масове впровадження автоматизованих систем управління, дозволить не тільки забезпечити ефективне розширення діяльності підприємств (диверсифікації процесів виробництва), а й стане запорукою конкурентоспроможного розвитку національної економіки, де одну з пріоритетних позицій займає агропромисловий комплекс.

### **1.3 Сучасні тенденції в сфері інформаційного забезпечення підприємств агропромислової галузі**

Обробка в сучасних умовах значного масиву інформації, що формується під час господарської діяльності агропромислового підприємства, без якісної та новітньої інформаційно-технологічної підтримки є доволі складним і трудомістким процесом. Відтак, ефективне застосування інформаційних систем і технологій у процесі організації виробничо-комерційної діяльності підприємства має стати одним із ключових методів удосконалення його діяльності. Сьогодні, в епоху постійних технологічних змін, уже багато суб'єктів вітчизняного господарювання у повній мірі усвідомили ті значні переваги, які дає використання інформаційних систем і технологій в процесі управлінської діяльності. Досвід функціонування успішних агропромислових підприємств свідчить про те, що ефективне інформаційне забезпечення створює доступ до актуальної, своєчасної, достовірної та добре структурованої інформації, використання якої дасть можливість визначити оптимальну

стратегію розвитку агропромислового підприємства в умовах конкурентного швидкозмінного ринкового середовища [36, 37].

Передумовою ефективного реформування аграрного сектора України має бути удосконалення системи інформаційного забезпечення, що покликана покращувати аналіз та використання аграрної інформації. Це дає можливість чітко орієнтуватися в законодавчому полі, прогнозних показниках виробництва і збуту, географії цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси з тим, щоб визначити стратегію розвитку підприємства, впроваджувати і масово використовувати нові технології, логічно правильно будувати виробничі, заготівельно-збутові та фінансові взаємовідносини [38, 39].

При цьому потрібно враховувати специфіку та особливості виробничого процесу в аграрному секторі економіки, який виступає сукупністю взаємопов'язаних дій трудових ресурсів, засобів праці та природи, що потрібні для виготовлення сільськогосподарської продукції. Головними складовими елементами виробничого процесу (рис. 1.4) є процес праці (свідома діяльність людини), а також предмети та засоби праці, що належать до ресурсних компонентів виробничого процесу, які потребують відповідних витрат коштів.

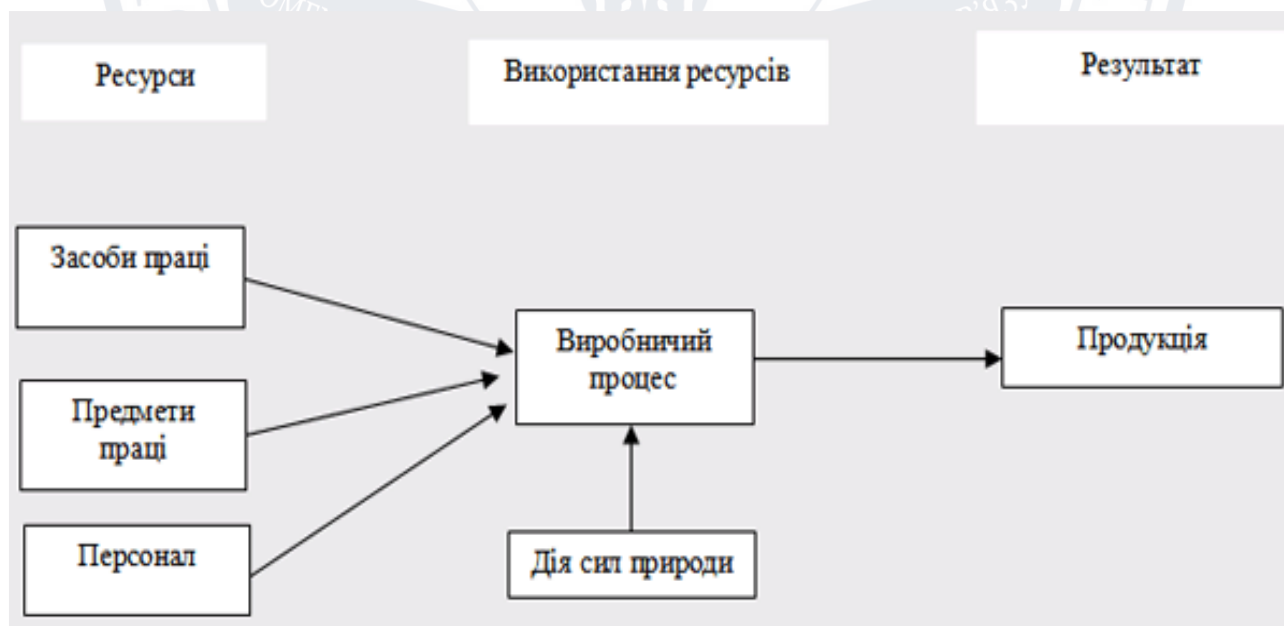


Рисунок 1.4 – Структурована схема основних елементів виробничого процесу в аграрному секторі економіки

Джерело: сформовано на основі [36].

Поряд з цим, у багатьох агровиробництвах використовуються природні процеси, що протікають під впливом сил природи (біологічні, фізичні, хімічні процеси, відновлювані енергоносії, зокрема сушіння, провіювання тощо). Природні процеси вимагають, перш за все витрат часу, а витрат ресурсів – лише у випадку забезпечення їх штучної інтенсифікації.

Актуальність щодо використання новітніх управлінських інформаційних технологій полягає у тому, що вони надають можливість управлінцям набагато оперативніше одержувати необхідну та достовірну інформацію, визначати ефективність діяльності кожного аграрного підприємства, а також його конкретного підрозділу. Серед нових інформаційних технологій широкого розповсюдження набули Internet-технології. Можливості об'єднання персональних і корпоративних комп'ютерів за допомогою спеціального обладнання та програмних засобів у локальні та розподілені комп'ютерні мережі дозволяє організувати корпоративну обробку інформаційних ресурсів, а також комп'ютерну інформаційну взаємодію [40].

Ефективна реалізація інформаційних технологій забезпечується лише за умов чіткого розуміння їх можливостей менеджерами, а також при активній участі останніх у зборі, накопиченні, реєстрації, передачі, обробці, зберіганні, репрезентації інформації, а також її ґрунтовного аналізу при підготовці і прийнятті управлінських рішень [41].

Більшою мірою теорія управління агропромисловими підприємствами в умовах економіки поведінкових знань із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій досліджена за кордоном. Комплексне вивчення інформації як ресурсу, необхідного для управління, визначення та оптимізація інформаційних каналів і потоків, класифікація їх за структурованими ознаками – важлива складова управління агропромисловим виробництвом. Науковцями виявлено, що керівник організації від 50% до 90% свого часу витрачає на комунікації. Зокрема, 63% англійських, 73% американських і 85% японських менеджерів вищої ланки вважають комунікації головною перепорою на шляху досягнення ефективності їх організації [42, 43].

На рис. 1.5 наведено один із можливих варіантів запровадження на агропромислових підприємствах інформаційних систем за функціональною ознакою на основі рівнів управління та кваліфікації персоналу.

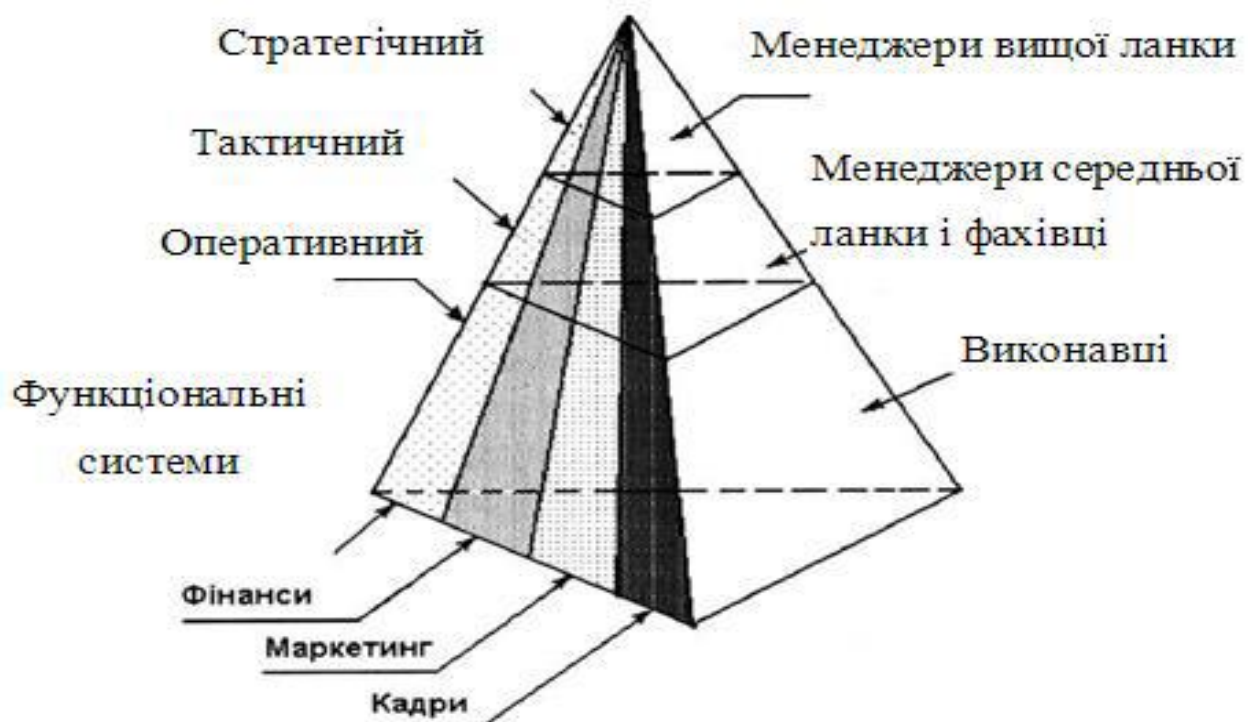


Рисунок 1.5 – Типи інформаційних систем на агропромислових підприємствах з урахуванням різних рівнів управління і кваліфікації персоналу

*Джерело: сформовано на основі [41-43].*

Потрібно відзначити, що чим вищий рівень управління, тим меншим буде обсяг робіт, виконуваних провідними фахівцями і менеджерами вищої ланки за допомогою інформаційної системи. Водночас, при цьому значно зростають складність і інтелектуальні можливості використовуваної інформаційної системи, а також роль інформаційної технології у прийнятті менеджером управлінських рішень. Незважаючи на це, будь-який рівень управління потребує релевантної інформації із всіх функціональних систем, але у різному об'ємі та з неоднаковим ступенем узагальнення.

Як бачимо з рис. 1.5 основу сформованої піраміди становлять інформаційні системи, за допомогою яких персонал підприємства виконує оперативне опрацювання отриманих даних в результаті господарської діяльності, а менеджери нижчої ланки здійснюють відповідне оперативне

управління. Менеджери середньої ланки виконують процес тактичного рівня управління, а вершина піраміди позиціонує рівень стратегічного управління, який забезпечується професійною діяльністю менеджерів вищої ланки з прийняття стратегічних управлінських рішень на перспективу в умовах невизначеності, недостатньої структурованості поставлених завдань та мінливого ринкового середовища в аграрній сфері.

У сучасній практиці господарювання більшості агропромислових підприємств пріоритетними видами діяльності, що визначають ключові ознаки класифікаційних характеристик інформаційних систем, є виробнича, маркетингова, фінансова та кадрова діяльність.

Прерогатива виробничої діяльності обумовлюється безпосереднім випуском конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції, а також має бути спрямована на створення та запровадження у виробничий процес науково-технічних інновацій.

Ключовими аспектами маркетингової діяльності виступають: ґрунтовний аналіз ринку виробників і споживачів виробленої продукції та відповідний аналіз тенденцій її продажів у різні пори року; логістичні підходи до формування раціональної організації необхідного матеріально-технічного забезпечення підприємства; проведення рекламної компанії продукції, яку виробляє підприємство.

Фінансова діяльність має бути зосереджена на здійсненні контролю, аналізу та аудиту фінансових ресурсів підприємства на основі ведення бухгалтерської, статистичної, оперативної інформації.

Кадрова діяльність забезпечує кваліфікований підбір і розстановку необхідних фахівців відповідно до посадових інструкцій, а також облік та ведення службової документації з різних аспектів у сфері трудових ресурсів.

Відтак, у відповідності до вказаних напрямів господарської діяльності визначають необхідний типовий набір інформаційних систем, зокрема виробничі, збутові, маркетингові, фінансові, облікові, кадрові системи, а також інші типи інформаційно-комунікативних систем, що виконують необхідні

допоміжні функції залежно від специфіки і напрямів господарської діяльності агропромислового підприємства.

Водночас, необхідно відзначити, що на сьогоднішній день процес формування інформаційної системи в Україні, зокрема в агропромисловому комплексі, функціонує за несприятливих умов (Додаток А), а саме: недостатнє забезпечення наукової сфери матеріально-технічними ресурсами, обмеженість інформаційних ресурсів, втрата висококваліфікованих працівників, відповідно високий рівень безробіття, бідність та низький рівень якості життя сільського населення, нераціональне використання потенціалу аграрної сфери – все це знижує рівень інвестиційної привабливості сільських територій та перешкоджає процесам їх соціально-економічного розвитку. Загальний рівень інформатизації підприємств в Україні дуже низький. Переважно це пояснюється економічним спадом у країні, в умовах якого підприємства не можуть дозволити собі великих фінансових вкладень у технології, що підвищують ефективність керування виробництвом. Однак вже зараз, у сільському господарстві, з'являються одиниці підприємств, які здатні стати лідерами у використанні найсучасніших і дорогих інформаційних систем [44, 45].

Для зниження витрат та оптимізації процесів виробництва продукції сільського господарства, виникає необхідність використання надбань науково-технічного прогресу – переходу до нових методів інформаційного забезпечення та управління сільським господарством, широкого застосування роботизованих та автоматизованих систем, інформаційних технологій [45].

Інформаційні системи в агропромисловому комплексі використовуються з метою покращення економічних та виробничих показників підприємства, моніторингу стану сільськогосподарських земель, модернізації технічного забезпечення сучасних підприємств, автоматизації максимальної кількості процесів виробництва та управління підприємством, заощадження ресурсів, підвищення продуктивності виробництва та контролю якості продукції [46].

Організаційна структура інформаційної системи повинна охоплювати три рівні: національний (Україна), регіональний (області) та місцевий (райони,

населені пункти та сільськогосподарські підприємства). Місцевий рівень інформаційної системи має бути базовим, а національний та регіональний, структури інформаційних служб матимуть статус юридичних осіб, які, в свою чергу, створюють філії та представництва на місцевому рівні. Функції розміщення та методологічного забезпечення діяльності інформаційної системи повинні покладатися на державні органи управління [47, 48].

Таким чином, одним із пріоритетних векторів ефективності стратегічних аспектів розвитку аграрного сектору економіки виступає формування уніфікованого інформаційного простору ринку сільськогосподарської продукції та масового запровадження інформаційних систем та комунікаційних технологій. Це вказує на необхідність надання визначального статусу сучасному інформаційному забезпеченню, яке є мало розвиненим в аграрній сфері виробництва. На сучасному етапі розвитку та запровадження інформатизації, агропромислові підприємства, що не здійснюють свою господарську діяльність з використанням інформаційних систем та технологій, не здатні повноцінно розвиватися та впевнено дивитися у майбутнє.

### **Висновки до першого розділу**

1. Інтенсифікація процесів трансформації економіки, постійне зростання рівня конкуренції на глобалізованих світових ринках, а також високі ризики здійснення подальшої підприємницької діяльності актуалізують потребу гнучкого та оперативного реагування підприємств на виклики у зовнішньому мінливому ринковому середовищі. За таких умов господарської діяльності ефективна практика управління підприємствами має базуватися не лише на підґрунті провідних концепцій та інструментів менеджменту, але й масово використовувати сучасні інформаційні системи і технології у якості потужного механізму щодо забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та ефективної діяльності підприємств.

2. Незважаючи на складну політичну та економічну ситуацію в країні, поступове зростання використання інформаційних систем і технологій в

управлінні вітчизняними підприємствами здійснює підвищення рівня їх конкурентоспроможності внаслідок появи додаткових можливостей щодо скорочення термінів проектування, зменшення собівартості виробленої продукції, підвищення показників якості продукції, зростання продуктивності праці тощо. Системний підхід до масового запровадження інформаційних систем і технологій у процесі управління підприємством робить його більш конкурентоспроможним за рахунок об'єднання усіх ланок і структурних підрозділів в єдиний інформаційний простір, підвищення оперативності у здійсненні комплексного аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, надання різним ланкам управління відповідної економічно значимої та релевантної аналітичної інформації, кращої адаптованості до змінних умов ринкового середовища та кон'юнктурних процесів, формування швидкого і надійного взаємозв'язку між структурними елементами системи та підрозділами підприємства.

3. Масовий процес запровадження інформаційних систем та комунікаційних технологій забезпечує суттєве зростання ефективності виробництва та продуктивності праці, що позитивно впливає на розвиток агропромислового підприємства, а також допомагає вирішувати багато завдань управлінського характеру. Сучасні інформаційні системи та технології дозволяють зберігати великі обсяги інформації, оперативно її аналізувати та на основі отриманих результатів, пропонувати кваліфіковані управлінські рішення, щоб забезпечити мінімізацію витрат на виробництво та максимізувати прибутки агропромислових підприємств. Подальші нарощування у використанні новітніх інформаційних систем і технологій дозволить значно покращити систему інформаційного забезпечення агропромислового комплексу України, що супроводжуватиметься як підвищенням рівня конкурентоспроможності вітчизняного аграрного виробництва зокрема, так і національної економіки загалом.



## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

#### 2.1 Загальна характеристика управлінської діяльності досліджуваного агропромислового підприємства

Фундаментальною основою економічного розвитку в сучасних умовах є активна інноваційна діяльність у вигляді інформаційного забезпечення в усіх сферах господарського комплексу. В умовах перманентної кризи саме інформатизація виступає основним інструментом адаптації агропромислових підприємств та економіки загалом до змін агресивного ринкового середовища. Відтак, пріоритетним завданням розвитку держави виступає формування якісної інформаційної системи, що створює передумови для активізації інноваційної діяльності підприємств аграрної галузі, сприяє їх дифузії в усіх сфери економіки і соціального середовища та підвищує конкурентоспроможність національних виробників і, тим самим, зміцнює рівень всіх складових соціально-економічної безпеки [49, 50].

Для формування та підтримання високих темпів зростання аграрної економіки і забезпечення їх незворотності необхідна добре продумана та ресурсозабезпечена інноваційна стратегія, що сформована на базі сучасних інформаційних систем і технологій. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки, інноваційно-інвестиційного розвитку в сучасних умовах глобалізації, інформаційних і технологічних змін треба здійснювати завдяки розробленню та втіленню ефективних інформаційно-комунікативних стратегій. Головною ознакою інформаційних стратегій є поєднання у них впливу двох напрямів: перший спрямований на підвищення конкурентоспроможності агробізнесу на світовому ринку, другий – на забезпечення внутрішньої оптимізації національного агропродовольчого ринку. Інформаційна стратегія виступає найефективнішим інструментом для ведення конкурентних війн на ринках, аніж традиційні способи [51, 52].

Інформаційний розвиток аграрного підприємництва необхідно розглядати насамперед із огляду на динаміку ефективності функціонування ринку світових продовольчих ресурсів. Однак при цьому варто враховувати, що цей ринок дуже мінливий і формується під дією цілої низки обмежувальних чинників. Надійна та ефективна робота агропромислових підприємств в умовах ринкової економіки, їх конкурентоспроможність і довготривалий період існування як юридичних осіб у значній мірі буде залежати від ступеня комплексності організації їх внутрішньої будови. Значних успіхів досягають, перш за все, ті підприємства, які створили всі необхідні ланки для реалізації ринкових функцій, здійснюють ефективну кадрову політику і мають певний запас інформаційних потужностей [52].

В сучасних умовах на території села Суботівка Могилів-Подільського району Вінницької області функціонує досліджуване сільськогосподарське підприємство – СТОВ “Прогрес”. Підприємство було сформовано на виробничо-господарській базі місцевого колишнього колгоспу в 2008 році. В результаті проведення процесів реформування та реорганізації колективного сільськогосподарського підприємства, новостворене господарство СТОВ “Прогрес” розпочало займатися вирощуванням основних зернових і технічних сільськогосподарських культур, що культивуються в умовах Лісостепової зони України, для отримання як основної та побічної продукції, так і насінневого матеріалу.

Найкоротша відстань від центрального офісного приміщення досліджуваного господарства до районного центру (м. Могилів-Подільський) з твердим покриттям становить біля 28 км, а до обласного центру міста Вінниці – 73 км. Відстань до найближчої залізничної станції дорівнює 26 км, до молокозаводу – 23 км та до зернового елеватора – 9 км.

Статутний капітал СТОВ “Прогрес” становить 7 991 482 (сім мільйонів дев’ястот дев’яносто одна тисяча чотиреста вісімдесят дві) гривні. Вказаний статутний капітал складається з грошових коштів та майна. Оцінка майна здійснюється за згодою учасників товариства та оформлюється актом оцінки

вкладів учасників. Передача майна до статутного фонду підтверджується актом передачі майна. Статутний капітал товариства може поновлюватися за рахунок прибутку, отриманого від господарської діяльності, а якщо необхідно – за рахунок додаткових вкладів учасників [53].

Вищим органом сільськогосподарського товариства виступають загальні збори всіх його учасників, що складаються з учасників або делегованих ними представників. Делеговані представники можуть бути постійними або призначатися на відповідний термін. Учасник наділений правом в будь-який час замінити представника, сповістивши про це інших учасників.

Головним виконавчим органом аграрного товариства є директор, який обирається зборами учасників або ними призначається на встановлений термін. При призначенні директора його права та обов'язки визначаються встановленим та затвердженим на зборах контрактом. Директор вирішує усі поточні питання товариства, окрім тих, що входять лише до компетенції зборів учасників. Він підзвітний зборам учасників товариства і організовує доведення до колективу та виконання рішень зборів.

Директор без довіреності діє від імені товариства, представляючи його інтереси в інших підприємствах, установах, організаціях, укладає договори, видає доручення, відкриває в установах банку розрахунковий та інші рахунки товариства, користується правом розпорядження коштами, затверджує чинну структуру та штатний розпис товариства, приймає та звільняє з роботи працівників товариства, видає необхідні накази, оперативні вказівки, затверджує локальні акти, вирішує інші поточні питання діяльності товариства згідно зі Статутом та чинним законодавством України.

На рис. 2.1 наведено узагальнюючу систему структурних ланок досліджуваного сільськогосподарського підприємства – СТОВ “Прогрес”, зазначено їх комплексну взаємодію та фрагментарний (неповний) зв'язок із зовнішнім середовищем.

З наведеного рис. 2.1 видно, що центральною ланкою підприємства виступає виробництво та організація управління ним. Головна її функція

полягає у комплексній забезпеченості щодо встановленої ритмічності процесу виробництва та дотримання прийнятої інноваційної технології.

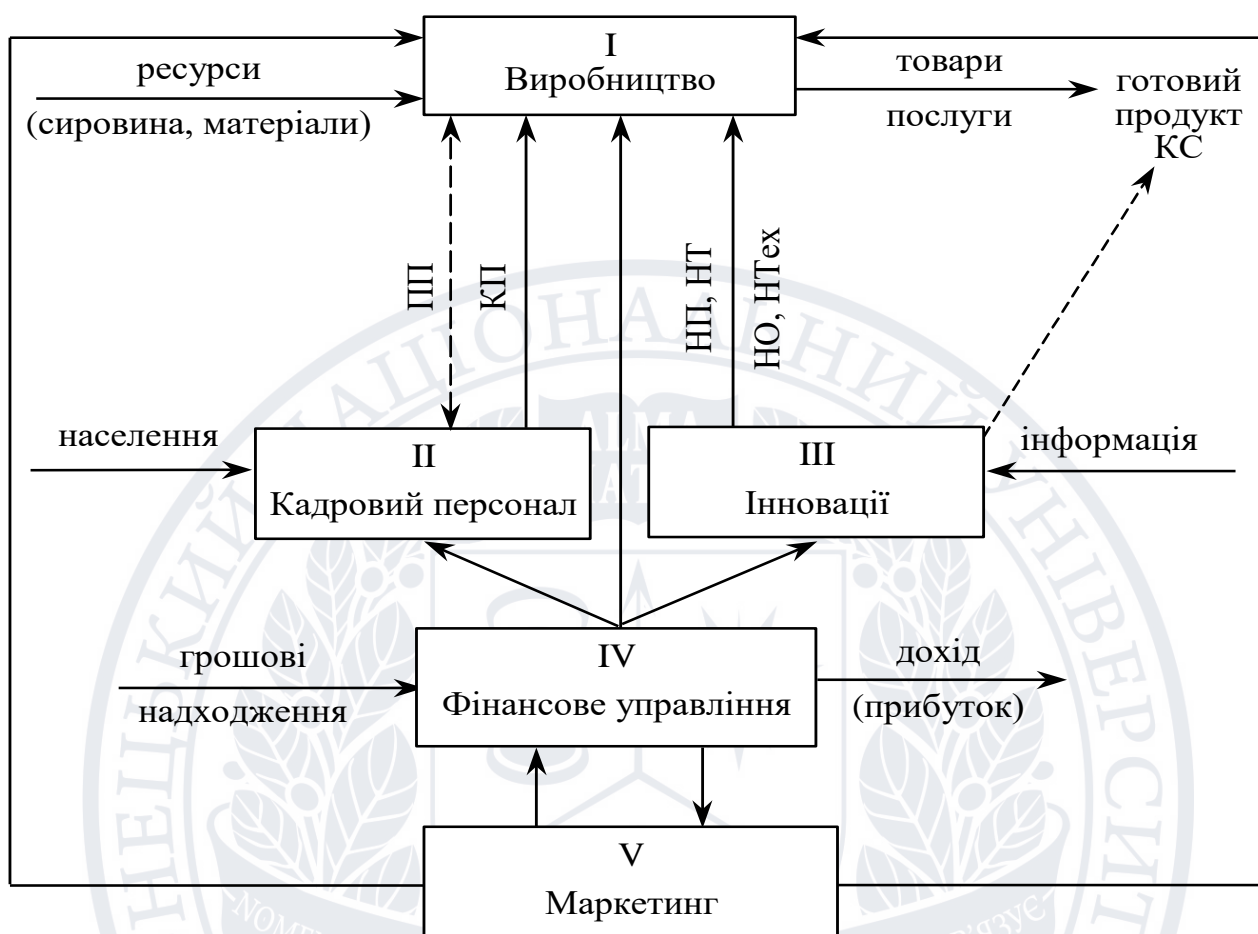


Рисунок 2.1 – Функціональні структурні ланки агропромислового підприємства СТОВ “Прогрес” та їх взаємодія у виробничому процесі

Використані умовні позначення: ПП – перепідготовка кадрового потенціалу; КП – кадровий персонал; НП – нова вироблена продукція; НТ – нова технологія; НО – нова організація виробництва; НТех – новітня техніка і обладнання; КС – конкурентоспроможність продукції.

Джерело: сформовано на основі [53].

На першому місці тут висувається виконавська робота відносно реалізації цієї функції і недопущення втручання у виробничий процес, оскільки це може призвести до порушення встановленого й виваженого графіка роботи. Іншою, не менш важливою, ланкою підприємства є його кадровий персонал (людський фактор). Одна з його головних функцій – забезпечити стабільність кадрового

складу підприємства (з можливою орієнтацією на довічний найм – за японським зразком). При цьому важливо визначити критичну масу людського ресурсу підприємства, тобто ту кадрову основу з постійних працівників, яка здатна забезпечити його конкурентоспроможність і стабільну роботу [53].

Зазначена ланка відповідає також за підвищення кваліфікації персоналу, його своєчасну перепідготовку. Досвід західних фірм переконує в доцільності закріплення за даною ланкою і функції розв'язання внутрішніх соціальних та трудових конфліктів, укомплектувавши її штат соціальними професіоналами. Показником успішної роботи ланки є швидке розв'язання конфліктів, створення здорового мікроклімату в трудовому колективі [53].

Під час виробництва відбуваються процеси децентралізації оперативних функцій управління, здійснюваних виробничими структурними ланками, і централізації (стратегічні рішення, маркетингові дослідження, фінансова діяльність тощо) функцій, які зосереджуються у вищих ланках адміністрації інтегрованих підприємницьких структур. До числа найважливіших характеристик якості системи менеджменту організації, поряд із досягненням необхідної якості його продукції (послуг), варто віднести: забезпечення конкурентоздатності, стійкість розвитку підприємства в економіко-соціальній сферах, економію ресурсів, ефективне підприємництво, охорону навколишнього середовища та інше. Кожна організація формує власну ідеологію якості менеджменту, визначає критерії ефективності своєї діяльності, напрямки розвитку [51].

Правильно побудована організаційна система підприємства – це оптимальне співвідношення сукупності його організаційних формувань, їх розмірів та територіальне розміщення. Організаційна будова сільськогосподарського підприємства буде залежати від багатьох факторів, і в першу чергу таких як: розмір, концентрація та спеціалізація виробництва, склад та розміщення сільськогосподарських угідь, класифікація кадрів тощо. В економічній літературі широко подається класифікація різноманітних типів структур управління різними видами організацій [42–49]. Проте, незважаючи на

всю різноманітність організаційних структур управління сучасних агропромислових підприємств, їх можна звести до таких модифікацій: лінійні, функціональні та змішані (рис. 2.2).

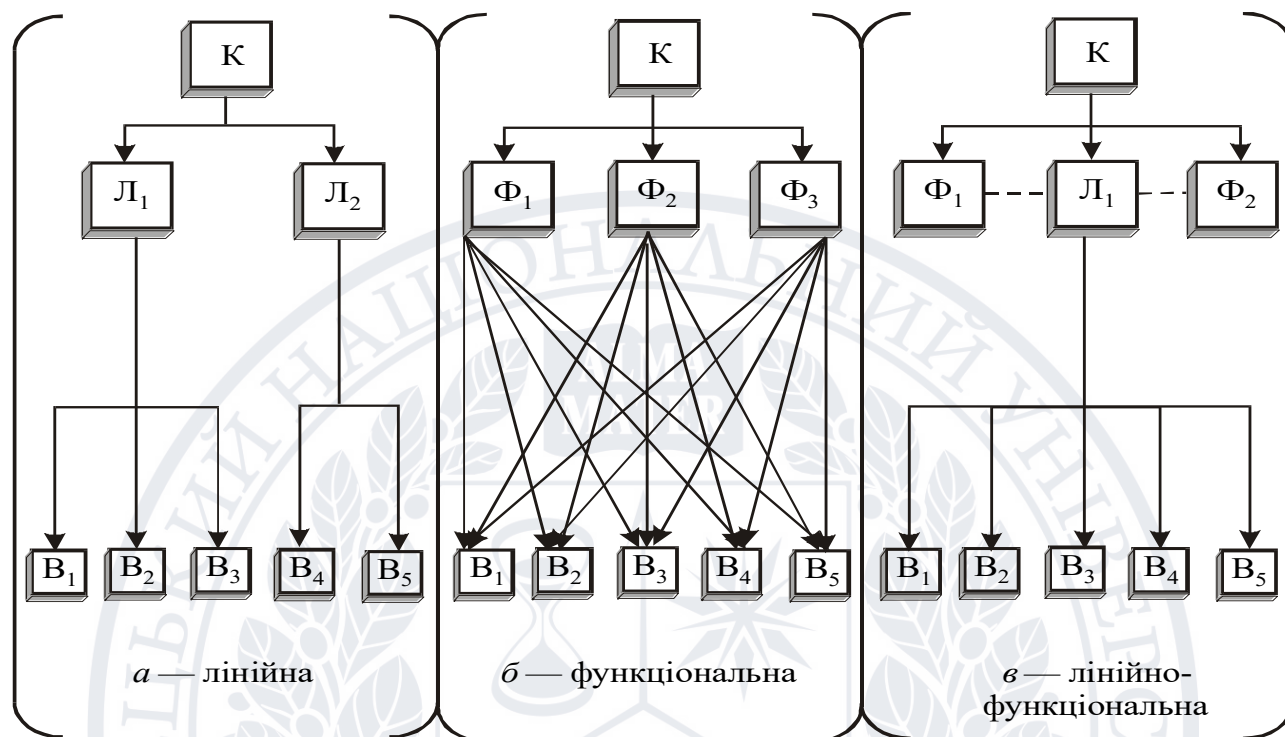


Рисунок 2.2 – Використовувані організаційні структури управління в СТОВ “Прогрес”

Джерело: сформовано на основі [53].

Організаційна структура СТОВ “Прогрес” відіграє значну роль у створенні сприятливих умов для успішного господарювання. Господарство має трьохступеневу організаційну структуру управління. Організаційна структура управління суб’єктом господарювання – це така форма системи управління, що визначає якісний склад, взаємодію та підпорядкованість всіх її елементів.

Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможлиблює необхідний маневр ресурсами. Вона є доцільнішою за масового виробництва зі сталим асортиментом продукції та незначними еволюційними змінами технології її

виготовлення. Проте за умов частих технологічних змін, оновлення номенклатури і диверсифікації продукції використання цієї оргструктури уповільнює терміни підготовки і прийняття управлінських рішень, не забезпечує належної злагодженості в роботі функціональних відділів [53].

В системі організаційної структури управління суб'єктом господарювання кожний її елемент (виробничий, плановий або управлінський підрозділ) має своє місце й відповідні внутрішні зв'язки з іншими елементами. Зв'язки таких елементів системи управління поділяються на такі основні види: лінійні, функціональні та лінійно-функціональні [53].

Лінійна використовується коли виконувана робота проста і одноманітна, власник підприємства має можливість постійно контролювати роботу персоналу. Це характерно для дрібного бізнесу. Головна риса цієї структури – єдність розпорядження. До переваг цієї структури належать: відповідальність; чітко визначені зобов'язання; чіткий розподіл обов'язків та повноваження; оперативний процес прийняття рішень; простота розуміння і використання, можливість підтримувати необхідну дисципліну. Цей тип управлінської структури сприяє формуванню стабільної і міцної організації. Серед недоліків: жорсткість, негнучкість, слабка пристосованість до подальшого зростання [54].

Функціональній структурі властиві підпорядкованість виробничих підрозділів одночасно лінійним керівникам і загальному персоналу управління. Ця структура має пріоритетність використання у тих випадках, коли потреба в ефективному управлінні дуже висока, на підприємстві зайнята велика кількість кваліфікованих працівників, і ситуація на підприємстві й навколо нього достатньо стабільна. Через порушення принципу єдності розпорядження ця структура в чистому вигляді практично не застосовується в бізнесі. Аналіз переваг тих чи інших організаційних схем виявляє необхідність прийняття змішаних організаційно-управлінських форм. Серед недоліків можуть бути розбіжності між лінійними і функціональними службами [54].

Лінійні службовці часто протидіють ефективній роботі функціональних експертів на підприємстві. Розбіжності можуть виявитися й у неправильному

тлумаченні одержаної від експертів інформації, переданої лінійним службовцям-виконавцям [54].

Ефективність роботи підприємства невіддільна від якісної діяльності та продуманої організації керівної системи, що впливає на прибутковість підприємства. Економічна ефективність управлінської системи підприємства відзначається результатами його основної діяльності й розраховується їх зіставленням з витратами на забезпечення основних управлінських функцій. Відтак, аналіз складу управлінських працівників СТОВ “Прогрес” вказує на залежність їх ролі у процесі виробництва (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Склад та структура працівників апарату управління СТОВ “Прогрес”

Категорії управлінських працівників	Кількість управлінських працівників, чол.			Питома вага кожної категорії у загальній чисельності працівників, %		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Керівники	1	1	1	16,7	16,7	16,7
2. Спеціалісти, у т.ч. головні (старші), рядові	2	2	2	33,3	33,3	33,3
3. Технічні виконавці (за галузями виробництва)	3	3	3	50,0	50,0	50,0
Всього	6	6	6	100,0	100,0	100,0

Джерело: сформовано на основі [53].

Як видно з даних таблиці 2.1, загальна кількість працівників управління протягом досліджуваного періоду не змінювалася і загалом становила 6 чоловік. При чому питома вага керівників складає 16,7% (1 чоловік) від загальної кількості, спеціалістів 33,3% (2 чоловіки), а найбільшу питому вагу становлять технічні виконавці – 50,0% (3 чоловіки). В загальному слід



відзначити, що за даними статистичної звітності досліджуване господарство недостатньо забезпечене управлінськими кадрами за категоріями, причина цього не престижність роботи в сільській місцевості та міграційні процеси.

Якісні процеси управління вказують на раціональність використання земельних ресурсів, під якими потрібно розуміти не лише екологічну складову землекористування, що виражена на основі збереження вихідних властивостей різних угідь, а також як природного ресурсу, що визначається встановленою системою кількісних та якісних показників, динаміку яких можна вважати вираженням оцінки раціонального їх використання під впливом професійної управлінської діяльності [54]. Аграрне виробництво, в діяльності якого земля виступає основним засобом виробництва, супроводжується витратами грошових і матеріальних засобів та орієнтоване на отримання відповідного економічного результату. Порівняння величини таких вкладень і результату означає ефективність виробництва, що трактується як ефективність використання землі [53]. Загальна площа та розподіл земельних ресурсів для ведення сільськогосподарської діяльності досліджуваного господарства за період 2019-2021 рр. характеризується стабільними показниками (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Загальна площа та розподіл земельних ресурсів  
СТОВ “Прогрес”

Земельні угіддя	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-
Загальна площа землі, га	1800,4	1800,4	1800,4	–
у тому числі с.-г. угіддя	1780,4	1780,4	1780,4	–
з них рілля	1740,4	1740,4	1740,4	–
пасовища	40,0	40,0	40,0	–
Взято в оренду, га	1600,0	1600,0	1600,0	–
у т. ч. земельні частки (паї)	1040,0	1040,0	1040,0	–

*Джерело: сформовано на основі [53].*

Дані табл. 2.2 вказують на те, що за 2015-2017 рр. земельні угіддя господарства залишались у незмінному стані. Загальна площа землі становить

1800,4 га, де на долю сільськогосподарських угідь припадає 1780,4 га, з яких рілля займає 1740,4 га, а пасовища – 40,0 га. Із загальної площі орендовано 1600,0 га землі, у тому числі земельні частки (або пайові землі) – 1040,0 га.

Відтак, використання земельних ресурсів, як основи виробництва, підпорядковується законам, що регулюють організацію та економічну складову галузі сукупністю організаційних, управлінських, економічних та правових механізмів, стимулюючи охорону довкілля. Сукупність таких законодавчо визначених механізмів (управлінських, організаційних та економічних) використання земельних ресурсів визначає структуру земельних відносин, направляючи дії людей у потрібних для суспільства напрямках, способах і методах корисного використання. Виділення названих механізмів в якості самостійних об'єктів дослідження – нагальна необхідність, яка обумовлена багатофункціональністю земельних ресурсів та їх значенням не лише для розселення людей, але і як джерела для життєзабезпечення.

Отже, ефективна система управлінської діяльності припускає регулярне здійснення цілеспрямованих впливів, що забезпечують досягнення оптимальних економічних результатів за мінімальних витрат виробничих ресурсів. Ключовим критерієм результативності управління виступає існуючий рівень ефективності роботи підприємства (організації), який відображає результати функціонування об'єкта (підприємства) та суб'єкта управління (системи). Відтак ефективність стає головним мірилом як виробництва, так і використовуваних методів управління ним.

## **2.2 Характеристика економічної та фінансової діяльності СТОВ “Прогрес”**

Товариство СТОВ “Прогрес” самостійно планує і визначає перспективи розвитку, виходячи із попиту на продукцію, що виробляється, роботи та послуги, що надаються, та необхідності забезпечення виробничо-економічного та соціального розвитку підприємства. Відносини товариства з іншими

підприємствами, фірмами, організаціями та громадянами в різних сферах діяльності здійснюються на основі договорів. Товариство має вільне право у виборі сторони, предмету договору, визначення зобов'язань та будь-яких інших умов господарсько-виробничих відносин, що не суперечить чинному законодавству України. Товариство здійснює реалізацію виробленої продукції, наявного майна за цінами і тарифами, що самостійно ним встановлюються або на договірній основі, а також шляхом проведення бартерних операцій.

Особливістю інформаційного аграрного підприємництва, яке різнить його від інших сфер національної економіки є те, що частину виробленої сільськогосподарської продукції споживають самі її продуценти, інша ж частина може перейти від стадії виробництва до стадії споживання без додаткової переробки та проміжних стадій просування у ланцюжку “виробник–споживач”. Та частина продукції, яка реалізується із використанням додаткових стадій, приводить до того, що кожна з них збільшує вартість кінцевого продукту, має свою прибутковість і власну частину доданої вартості. Що глибший рівень переробки на кожній із можливих стадій, то більша додана вартість отримується від усього інноваційно-виробничого ланцюжка [52].

Безсумнівно, аграрна економіка і суспільство загалом зацікавлені, аби не стати сировинним аграрним придатком, а натомість збільшувати глибину переробки та величину доданої вартості й спрямують на такий процес інформаційні заходи. Це, з одного боку, а з іншого – зазначені дії призводять до зростання ціни на аграрні продовольчі товари. Водночас зауважимо, що низький платоспроможний попит є передусім однією з найбільших проблем інформаційного аграрного розвитку, деформуючи попит на науково-технічну продукцію. Відсутність у значної кількості сільгоспвиробників власних грошових коштів супроводжується обмеженістю бюджетних джерел за фактичної неможливості отримати позичкові засоби на інформатизацію [50-52].

Економічна ефективність використовуваної системи управління агропромисловим підприємством визначається результатами його основної господарської діяльності. Результативність діяльності підприємства

виражається одним з узагальнюючих показників таких, як отриманий прибуток, рівень собівартості виробленої продукції або рівень рентабельності. Відтак була розглянута характеристика основних показників фінансово-господарської діяльності СТОВ “Прогрес” (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Значення основних показників економічної та фінансової діяльності СТОВ “Прогрес”

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення 2021 до 2019 р., +/-	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	од.	%
1.	Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	10565,6	16988,6	24771,7	14206,1	234,4
2.	Інші операційні доходи, тис. грн.	746,8	944,3	439,4	-307,4	-58,8
3.	Разом доходи, тис. грн.	11312,4	17932,9	25211,1	13898,7	222,9
4.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7279,8	11403,2	15630,3	8450,5	214,7
5.	Інші операційні витрати, тис. грн.	74,8	274,5	380,0	305,2	508,0
6.	Інші витрати, тис. грн.	1007,2	1181,1	1833,1	825,9	182,0
7.	Разом витрати, тис. грн.	8361,8	12858,8	17843,4	9481,6	213,4
8.	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	2950,6	5074,1	7367,7	4417,1	249,7
9.	Податок на прибуток	–	–	–	–	–
10.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2950,6	5074,1	7367,7	4417,1	249,7
11.	Рентабельність (збитковість), %	40,5	44,5	47,1	6,6	–

Джерело: сформовано на основі [53].

Проведений аналіз статистично-звітних результатів фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства вказує на те, що за розглянутий період виручка від реалізації продукції збільшилась на суму 14206,1 тис. грн. (234,4%), а інші операційні доходи зменшились у розмірі 307,4 тис. грн. (-58,8%), що в загальному зумовило зростання чистого доходу від реалізації продукції на суму в 13898,7 тис. грн. (222,9%). В результаті цього,

рівень рентабельності за досліджуваний період становить 40,5-47,1%, який вказує на те, що підприємство здійснює економічно виправдану політику, яка відповідає ринковим умовам господарювання на конкурентоспроможному рівні, і здатне розвиватись на інноваційних засадах, забезпечуючи себе сучасними системами інформаційного забезпечення.

Прибуток товариства утворюється з надходжень від проведеної господарської діяльності після покриття та прирівняних до них витрат і відповідних витрат на оплату праці працівників. З отриманого прибутку сплачуються податки, що передбачені законодавством України, та інші обов'язкові відрахування. Чистий прибуток, одержаний після здійснених відрахувань, залишається у повному розпорядженні товариства. Перш за все, підприємство направляє отриманий прибуток на утворення:

- 1) резервного фонду;
- 2) фонду оплати праці;
- 3) фонду виробничого і соціального розвитку.

У товаристві існує резервний фонд, який становить не менше 25% від статутного капіталу. При цьому розмір щорічних відрахувань до фонду не має бути меншим 5% від розміру чистого доходу, що отримано за рік.

Для проведення господарської діяльності підприємство повинно мати у своєму розпорядженні необхідне майно, що належить йому на правах власності. Управління активами підприємства відзначається важливою частиною загальної системи управління його економічно-фінансовою діяльністю. Воно дозволяє вирішувати конкретні завдання фінансового менеджменту і підпорядковане його головній цілі. Відтак, активи підприємства – це все майно, яким воно володіє (готівка, дебіторська заборгованість, обладнання тощо) або, іншими словами, це такі засоби суб'єкта господарської діяльності, що потрібні для його ефективного функціонування у різних напрямках діяльності для отримання прибутку [54]. Для визначення структури активів підприємства був використаний аналіз, який мав на меті вивчення структури і динаміки засобів підприємства і джерел їх формування, щоб ознайомитися з фінансовим станом

загалом. Тому був проведений аналіз звітів про фінансовий стан підприємства СТОВ “Прогрес” за 2021 рік (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Фінансовий стан підприємства СТОВ “Прогрес”, 2021 р.

Статті балансу	Абсолютні величини		Частка у загальній величині активів,%		Зміни	
	початок року	кінець року	початок року	кінець року	абсолютні величини	частки
<b>Актив</b>						
1. Необоротні активи, всього	20271	21889	62,7	59,6	1618	-3,1
2. Оборотні активи, всього	12073	14838	37,3	40,4	2765	3,1
3. Необоротні активи, утримувані для продажу	-	-	-	-	-	-
Баланс	32344	36727	100,0	100,0	-	-
Коефіцієнт співвідношення оборотних до необоротних активів	0,60	0,68	-	-	-	-
<b>Пасив</b>						
1. Власний капітал	29051	29380	89,8	80,0	329	-9,8
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	3293	7347	10,2	20,0	4054	9,8
Баланс	32344	36727	100,0	100,0	-	-

Джерело: сформовано на основі [53].

Найбільш точно структуру активів характеризує коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів. Відповідно до даних таблиці 2.4, можемо побачити, що коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів має тенденцію до збільшення, що є причиною зростання

вартості необоротних активів підприємства та збільшення вартості оборотних активів. Так, необоротні активи збільшились в абсолютних величинах на 1618 тис. грн., а у частках -3,1%. Водночас, оборотні активи збільшились на 2765 тис. грн. в абсолютних величинах або на 3,1% у частках.

Розглянута ситуація свідчить про зростання корисності активів. Корисність активу – це його здатність приносити підприємству прибуток. Так як частка необоротних активів складає більше 40%, а саме 59,6% на кінець року, то можна стверджувати про наявність «важкої» структури активів, що вказує на значні накладні витрати і високу чутливість до розміру виручки.

Що стосується пасиву підприємства, то власний капітал на кінець 2021 року збільшився на 329 тис. грн. (-9,8%) внаслідок незначного збільшення усіх його складових компонентів. Найвагоміший вплив забезпечило збільшення розміру нерозподіленого прибутку. Зобов'язання зменшують розмір власного капіталу, що видно з основного рівняння балансу. Так, величина зобов'язань на кінець року зросла на 4054 тис. грн. (9,8%), з яких довгострокові зобов'язання і забезпечення були відсутні, а поточні зобов'язання і забезпечення зросли на 4054 тис. грн. (9,8%).

Система управління, яка на практиці реалізується численними і різноманітними методами керівництва, на будь-якому підприємстві направлена на те, щоб спонукати працівників до ефективної і продуктивної діяльності. Розглянемо забезпеченість працівниками та фонд оплати праці в СТОВ “Прогрес” (табл. 2.5).

З даних таблиці 2.5 видно, що за досліджуваний період відбулось зростання фонду оплати праці усіх працівників на 5131,0 тис. грн. (50,0%) та фонду оплати праці штатних працівників на 4979,4 тис. грн. (48,7%). Відповідно, це зумовило підвищення суми податку з отриманих доходів фізичних осіб, яка була відрахована із загального фонду оплати праці усіх працівників, на 1654,7 тис. грн. або більше, ніж в 3 рази.

Така ситуація пов'язана з розвитком інфляційних процесів у нашій державі. Також відбулось скорочення середньооблікової кількості штатних

працівників на 37 осіб та кількості відпрацьованого робочого часу штатними працівниками на 103935 людино-годин.

Таблиця 2.5 – Кількість працівників і фонд оплати праці в  
СТОВ “Прогрес”

Назва показників	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	тис. грн.	%
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	10257,9	14077,9	15388,9	5131,0	150,0
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис. грн.	803,7	1744,7	2458,4	1654,7	305,9
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	613	597	576	-37	94,0
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд. год.	1131601	1133240	1027666	-103935	90,8
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	10223,9	13862,3	15203,3	4979,4	148,7
Заборгованість перед працівниками із заробітної плати та виплатах із соціального страхування, тис. грн.	—	—	—	—	—

Джерело: сформовано на основі [53].

Проте, позитивним аспектом виступає той факт, що відсутня заборгованість перед найманими і постійними працівниками із заробітної плати та необхідних виплатах із соціального страхування.

Професійно налагоджена система управління матеріально-технічним забезпеченням стає запорукою безперервного надходження до підприємства усіх видів матеріально-технічних ресурсів, що виступає важливим елементом науково-обґрунтованої організації виробництва. Відтак, матеріально-технічні ресурси виступають основою оборотних засобів підприємства [54].



Основні завдання матеріально-технічного забезпечення можна сформулювати так:

- ❖ визначення оптимальної потреби підприємств та їхніх структурних підрозділів у необхідних матеріальних ресурсах;
- ❖ вивчення джерел забезпечення матеріально-технічними ресурсами; логістика доставки матеріальних ресурсів до об'єкту споживання;
- ❖ раціональне використання матеріальних ресурсів;
- ❖ розробка напрямів покращення використання місцевої сировини й матеріалів, а також відходів виробництва;
- ❖ організація надійного зберігання матеріальних цінностей;
- ❖ оптимізація об'ємів надходження матеріально-технічних ресурсів;
- ❖ розробка економічно обґрунтованих і наукових нормативів щодо запасів, а також постійний контроль за їхнім станом;
- ❖ протидія утворенню понаднормативних і надмірних запасів матеріальних цінностей [54].

Матеріально-технічні ресурси підприємство отримує на ринку, де постачальниками є підприємства-виробники або організації-посередники. Коло ключових постачальників підприємства є доволі стабільним, особливо за умов масового виробництва, коли існує постійна потреба у значній кількості однакових матеріалів. Однак періодично виникають завдання, які потребують інших матеріально-технічних ресурсів і відповідно нових постачальників (освоєння нової продукції, заміна та вдосконалення технологічних систем, нове будівництво тощо). Проте і без цього може виявитися потреба замінити окремих постачальників, розширити їхнє коло. Тому важливою є проблема вибору постачальників. Вибираючи постачальників матеріально-технічних ресурсів, слід урахувувати низку чинників, у тім числі: відповідність виробничої потужності постачальників потребі підприємства в матеріалах, якість і ціну останніх, репутацію постачальника, його територіальну віддаленість та оперативність поставок, швидкість реакції на потреби покупця, умови розрахунків, можливість надання кредиту тощо [54].

Основні фонди – це та частина засобів виробництва, що беруть участь у виробництві за період більше одного року, зберігаючи матеріальну форму і властивості, та переносять свою вартість на готову продукцію певними частинами у вигляді амортизації. Кількісне співвідношення окремих груп основних фондів (ОФ) становить їх структуру. Поліпшення структури основних виробничих фондів, насамперед підвищення частки активної їх частини, сприяє зростанню виробництва, зниженню собівартості виробленої продукції, збільшенню грошових нагромаджень підприємства [54].

До категорії основних фондів належать всі матеріальні активи, що має підприємство для їх використання під час виробництва або постачання товарів чи надання послуг, здачі в оренду іншим юридичним чи фізичним особам або ж для здійснення адміністративних і культурних функцій. При цьому строк корисного їх використання становить більше одного року (або операційного періоду, якщо він триваліший за рік). Відповідний аналіз змін структури основних фондів проводимо методом порівняння питомої ваги кожної групи основних фондів щодо їх загальної вартості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура основних засобів СТОВ “Прогрес”

Групи основних засобів	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення, 2021 р. до 2019 р. (+;-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	209	25,70	209	25,82	209	27,28	0	100
Машини та обладнання	368,3	45,29	369,3	45,63	325	42,42	-43,3	88,24
Транспортні засоби	145,1	17,84	142,4	17,59	143	18,66	-2,1	98,55
Інструменти та інвентар	43	5,28	43	5,31	43	5,61	0	100
Інші основні засоби	47,7	5,86	45,6	5,63	46	6,01	-1,7	96,43
Разом	813,1	100	809,3	100	766	100	-47,1	94,20

Джерело: сформовано на основі [53].

З наведених даних таблиці 2.6 випливає, що склад і структура основних засобів СТОВ “Прогрес” протягом досліджуваного періоду дещо зменшився за такими статтями, як: машини та обладнання на 43,3 тис. грн.; транспортних засобів на 2,1 тис. грн.; інших основних засобів на 1,7 тис. грн. Головна причина такого стану – це значне зношення основних засобів і за рахунок цього зменшення їхньої вартості, а вихід це оновлення, будівництво та їх купівля. Для відтворення основних виробничих засобів пріоритетне значення відводиться вивчення їхнього конкретного стану та використання за призначенням.

Для визначення стану й ефективності використання основних виробничих фондів визначають забезпечення підприємства основними засобами; стан основних засобів та ефективність використання основних засобів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Забезпеченість та ефективність використання основних виробничих фондів на підприємстві СТОВ “Прогрес”

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення, 2021 р. до 2019 р. (+;-)
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,84	0,60	0,55	-0,29
Коефіцієнт зносу основних фондів	0,22	0,46	0,51	0,29
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,30	0,23	0,14	-0,16
Коефіцієнт вибуття основних фондів	0,12	0,17	0,22	0,10
Коефіцієнт приросту основних фондів	0,33	0,28	0,20	-0,13
Фондоозброєність праці, тис. грн. на 1 працюючого	4,37	3,98	3,99	-0,38
Фондооснащеність виробництва, тис. грн. на 1 га	0,47	0,36	0,45	-0,02
Фондовіддача, грн.:				
- за валовою продукцією	2,40	4,42	5,44	3,04
- за виручкою від реалізації	3,17	4,53	7,31	4,14
- за валовим прибутком	0,32	0,66	1,31	0,99
Фондомісткість, грн.:				
- за валовою продукцією	0,45	0,26	0,21	-0,24
- за виручкою від реалізації	0,35	0,26	0,17	-0,18
- за валовим прибутком	3,53	1,62	0,81	-2,72
Рентабельність основних фондів, %	28,8	63,2	128,2	99,4

Джерело: сформовано на основі [53].

Як бачимо, коефіцієнт придатності основних засобів на підприємстві зменшився на 0,29 одиниць, що відповідно зумовило зростання коефіцієнту зносу основних засобів на 0,29 одиниць. Коефіцієнт оновлення основних виробничих засобів впав на 0,16 одиниць, а коефіцієнт вибуття основних виробничих засобів відповідно піднявся на 0,1 одиницю. Також коефіцієнт приросту основних фондів знизився на 0,13 одиниць, або на 13%.

Забезпеченість досліджуваного підприємства основними виробничими засобами визначається на основі рівня фондоозброєності праці, яка має негативну тенденцію, зменшившись на 0,38 тис. грн. на 1 працюючого. Фондооснащеність також знизилась на 0,02 тис. грн. на 1 га.

Найбільш загальним показником, який характеризує ефективність використання основних засобів, є фондоддача, яка на підприємстві має тенденцію до зростання: за валовою продукцією на 3,04 грн., за виручкою від реалізації – на 4,14 грн., за валовим прибутком – на 0,99 грн. Натомість, фондомісткість характеризується поступовим зменшенням: за валовою продукцією на 0,24 грн., за виручкою від реалізації – на 0,18 грн., за валовим прибутком – на 2,72 грн. Відносним показником ефективності використання основних засобів є їх рентабельність. На підприємстві даний показник має тенденцію до зростання на 99,4% і становить 128,2%.

Що стосується розвитку інформатизації, то в агропромисловому виробництві інформаційне забезпечення може виступати як інституція інновацій, а організація інформаційно-інноваційного процесу в масштабах галузі – інститутом, який представлено науковими, дослідними, експериментальними структурами і організаціями з відповідними керівними органами. Тому для більш повної характеристики досліджуваного підприємства СТОВ “Прогрес”, розглянемо показники його фінансового стану (табл. 2.8).

Як бачимо, спостерігаються стабільні значення коефіцієнту автономії (0,9), коефіцієнту фінансової незалежності (який в 2021 р. становив 1,3), а також коефіцієнту маневреності (0,8). Коефіцієнт концентрації залученого капіталу характеризується поступовим зменшенням (на 0,02 пункти).

Таблиця 2.8 – Характеристика показників фінансового стану на підприємстві СТОВ “Прогрес”

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення, 2021 р. до 2019 р. (+;-)
Коефіцієнт автономії	0,9	0,9	0,9	0
Коефіцієнт фінансової незалежності	1,1	1,1	1,3	0,2
Коефіцієнт маневреності	0,8	0,8	0,8	0
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,07	0,05	0,05	-0,02
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,9	0,9	1,0	0,1
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,2	2,4	5,2	3,0

*Джерело: сформовано на основі [53].*

Коефіцієнти забезпечення власними коштами та фінансової стабільності свідчать про можливість підприємства запроваджувати сучасні інформаційні інновації у виробничих процесах підприємства.

Таким чином, для ефективного запровадження інновацій на підприємстві доцільно покращити інформаційне забезпечення та використати повний комплект програмного забезпечення Microsoft Office, особливо такі програмні продукти як табличний процесор Excel та Microsoft Project. За їх допомогою може бути сформована система підтримки управлінських рішень, в складі якої будуть розроблені моделі інноваційно-інвестиційних проектів щодо виробництва конкурентоспроможної продукції рослинництва.

### **2.3 Аналіз процесів інформатизації як складової інноваційного розвитку агропромислових підприємств**

Важливим керуючим елементом інформаційної системи є стратегія інноваційного розвитку аграрного сектору економіки, що визначає загальний вектор, пріоритети та інструментарій підтримки інноваційно-орієнтованого

бізнесу й державних інноваційних інституцій на всіх рівнях, що забезпечуватиме комплексний та стійкий процес переходу економіки до нових інформаційно-технологічних укладів. В умовах сучасних змін, що характеризуються виникненням та непрогнозованим розгортанням економічних, політичних, соціальних криз, а також прискореного розвитку науки і техніки в усіх сферах, стратегії інформаційно-інноваційного розвитку на всіх рівнях формуються у вигляді цільових орієнтирів розвитку [55, 56].

Вітчизняний аграрний сектор має потужний ресурсний інформаційно-інноваційний потенціал. Він здатний самовідтворюватися, отримувати стабільно високі доходи і стати одним з локомотивів швидкого зростання національної економіки. Проте очевидно, що досягти підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва і у найближчій, і у віддаленій перспективі неможливо без інтенсифікації використання усіх його складових. Аграрний інформаційно-інноваційний потенціал розглядають як сукупність ресурсів (виробничих і невиробничих), уміння їх раціонально поєднувати та використовувати для пропозиції на ринку нового товару і його сприйняття цільовим споживачем. Представники сучасної аналітичної економіки традиційно зараховують до ресурсів аграрного підприємництва землю, працю, капітал та підприємницькі здібності й навіть розташовують їх в означеній послідовності. Однак вони зауважують, що під впливом науково-технічного прогресу все більшого значення набувають нові й малодосліджені ресурси – енергія та інформація. Хоча в інноваційному аграрному підприємстві, на відміну від традиційного, не земля і капітал є визначальними ресурсами, а інтелект, наука, інформатизація і підприємницький хист [55, 56].

Виокремимо основні напрями використання інформаційних систем в сільському господарстві:

- засоби обробки великих масивів неструктурованої інформації забезпечують доступ та обробку інформації, яка, як правило, надходить із макрооточення підприємства, дозволяючи здійснювати доступ до віддалених баз даних, інформаційно-довідкових і пошукових систем;

- засоби автоматизації процесів підприємства дозволяють спростити роботу працівникам, та виконувати її більш якісно і ефективно;

- засоби автоматизації праці агрономів в якості управлінців, менеджерів, до них віднесемо: системи автоматизованої обробки статистичних та економічних даних, роботу в режимі реального часу з великим обсягом різнопланової інформації, використання компонентів, пов'язаних із плануванням і аналізом, наявність незапланованих зовнішніх впливів тощо;

- автоматизовані системи агрономічних досліджень – програмно-апаратні комплекси, призначені для наукових досліджень, польових випробувань;

- інтегровані інформаційні системи – це забезпечення автоматизації більшості функцій підприємства. Вони можуть включати в себе підсистеми (модулі) всіх вищезначених систем [57].

Наведемо перелік найпоширеніших інформаційних технологій, що використовуються в агрономії передовими агропромисловими підприємствами:

1) електронні мапи полів та програмне забезпечення для роботи з ними; 2) високоточне агрохімічне обстеження; 3) системи навігації для сільськогосподарської техніки різних рівнів точності; 4) моніторинг техніки (стеження за місцем розташування, рівнем палива, внесення мінеральних добрив і іншими параметрами); 5) ґрунтові пробовідбірники та лабораторії для комплексного аналізу ґрунтів; 6) метеорологічні станції; 7) системи картування врожайності та диференційованого внесення добрив; 8) геоінформаційні системи та системи дистанційного зондування землі; 9) технології розпізнавання образів та 3-d сканування [57].

Аналіз статистичних даних вказує на той факт, що у динаміці відбувається зростання основних показників інформаційно-інноваційної активності вітчизняних агропромислових підприємств. У 2021 р. інформаційно-інноваційною діяльністю займалося біля 759 підприємств (це становить 17,2% зі всієї кількості агропромислових підприємств), що на 0,6% перевищує показники 2020 р. та на 6,4% вище аналогічних показників за 2010 р. Спостерігається також збільшення розмірів інноваційних витрат (+60,7%) у

порівнянні з попереднім періодом та (+13,3% ) у порівнянні з 2010 р. Наведена тенденція є, безумовно, позитивною і вказує на те, що не зважаючи на системні кризові явища в економіці, ринкова конкуренція на внутрішньому та міжнародному рівні змушує підприємства впроваджувати новітнє інформаційне забезпечення. Проте, рівень інформаційно-інноваційної активності загалом по країні залишається значно нижчим, ніж у країнах ЄС.

На фоні відносно активного періоду 2020 р., у 2021 р. відбулося зниження майже всіх показників інформаційно-інноваційної діяльності вітчизняних агропромислових підприємств, що відображено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка інформаційно-інноваційної активності агропромислових підприємств України

Показники	Роки								Відхилення у % 2021 р. до	
	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2020 р.	2010 р.
Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	10,8	12,8	13,6	13,6	12,1	15,2	16,6	17,2	0,6 в.п.	6,4 в.п.
Впроваджено нових технологічних процесів	1647	2510	2188	1576	1743	1217	3489	1831	52,5	111,2
у т.ч. маловідходні, ресурсозберігаючі	680	517	554	502	447	458	748	563	75,3	82,8
Впроваджено виробництво інноваційних видів продукції, найменувань	2446	3238	3403	3138	3661	3136	4139	2387	57,7	97,6
з них нові види техніки	758	897	942	809	1314	966	1305	936	71,7	123,5
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %	5,9	3,8	3,3	3,3	2,5	1,4	1,3	1,04	-0,26 в.п.	-4,86 в.п.

Джерело: статистичні щорічники України.



Протягом 2010-2021 рр. частка реалізованої інноваційної агропромислової продукції на базі інформаційного забезпечення невпинно спадає з 5,9% у 2010 р. до 1,04% у 2021 р., що свідчить про відхилення аграрної економіки від інформаційно-інноваційного шляху розвитку. Негативними є також тенденції в 2021 р. в порівнянні з попереднім 2020 р., щодо впровадження нових інформаційно-технологічних процесів (-47,5%), враховуючи маловідходні та ресурсозберігаючі (-24,7%) технології, а також значне скорочення одиниць інноваційної продукції, що була запроваджена у виробничі процеси (-42,3%).

Негативними виступають тенденції розвитку економічних показників інформаційно-інноваційної системи, де відбувається зниження обсягів реалізації інноваційної продукції, а також її експорту за кордон (рис. 2.3).

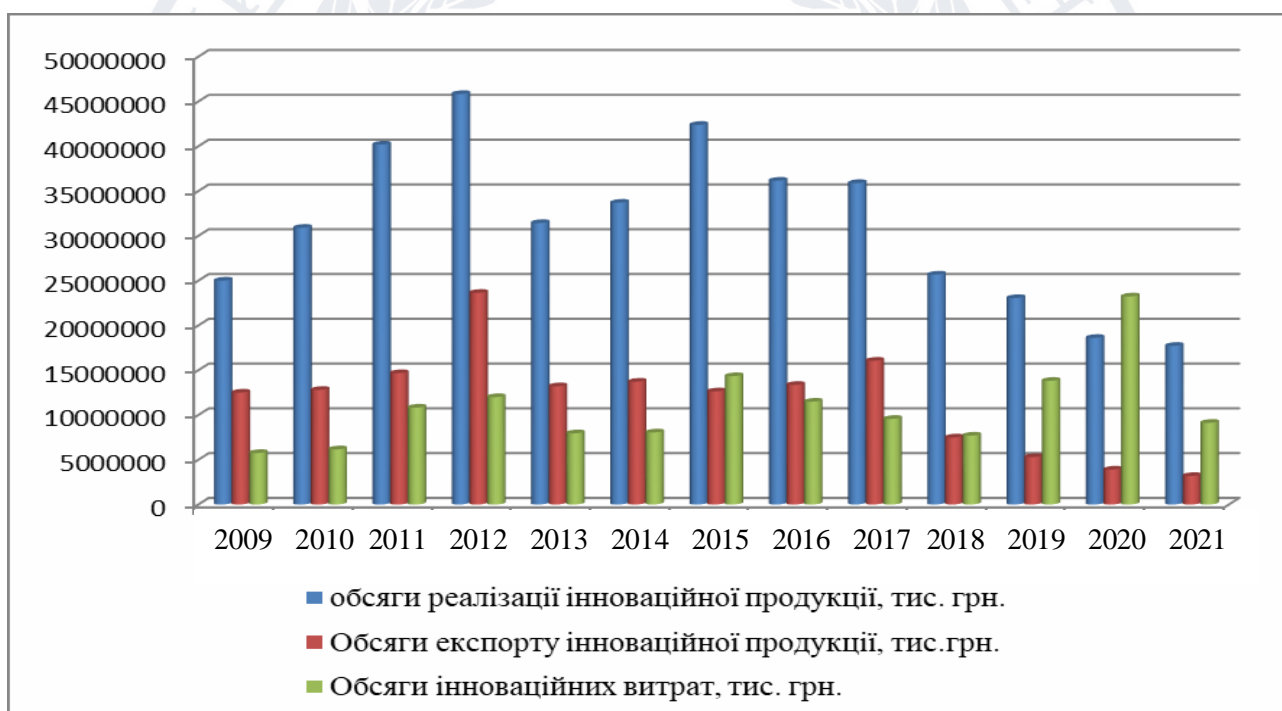


Рисунок 2.3 – Динаміка економічних показників інформаційно-інноваційної діяльності агропромислових підприємств України

*Джерело: статистичні щорічники України.*

Причинами такого скорочення є значна втрата основних ринків збуту виробленої продукції (держави СНД) та порушення коопераційних зв'язків щодо розробки інноваційних технологій, внаслідок тривалого військового конфлікту на

Сході України та в Криму. Також основними проблемними питаннями інноваційної діяльності в сучасних умовах є забезпечення відповідного фінансування. У 2021 р. основним джерелом фінансування інформаційно-інноваційної діяльності були лише власні кошти агропромислових підприємств (82,1% від загального обсягу інноваційних витрат). Із видатків державного та місцевих бюджетів кошти на загальну суму 322,9 млн. грн. (1,95%) отримали відповідно 8 та 17 підприємств, а за рахунок іноземних інвесторів профінансовано лише 4% інформаційно-інноваційних витрат на суму 380,9 млн. грн., кредитні кошти задіяло 21 підприємство на суму 594,5 млн. грн. (6,3%).

Проведений аналіз вказує на те, що розвиток інформаційно-інноваційної діяльності підприємств наразі є нестійким і загалом сильно корелює з економічними процесами, що протікають в нашій країні. Зокрема, найвищий рівень інформаційно-інноваційної активності спостерігалася в періоди певної економічної стабільності (2011, 2012 та 2015 рр.), що є вагомим індикатором інвестиційного клімату. Теперішній етап характеризується появою нових викликів перед економічною системою України, що пов'язані, перш за все, з необхідністю кардинальної структурної перебудови виробничо-промислового комплексу на нових інформаційно-інноваційних засадах. В результаті цього, це вимагає розробки ефективних стратегічних рішень щодо комплексної підтримки інформаційно-інноваційної діяльності на всіх рівнях управління.

Відтак, ключова роль використання сучасних інформаційних систем в агросфері полягає у:

- здійсненні політики регулювання і вибору способів моніторингу сільськогосподарських процесів;
- ліквідації технологічного розриву між дослідниками сільського господарства, науковцями і фермерами;
- спрощення доступу до ринків для продажу або придбання ресурсів, а також здійсненні маркетингу продукції і різних способів торгівлі;
- спрощення доступу до інформації, що допомагає у прийнятті рішень (погодні умови, стан ґрунтів тощо);

- наданні громаді і уряду інформації, необхідної для попередження стихійних лих, в режимі реального часу, а також наданні рекомендацій щодо методів зниження ризику ведення господарства;

- допомозі під час надання найбільш точних і надійних даних відповідно до міжнародних стандартів [45].

Інформаційно-інноваційні системи у сільському господарстві слугують для формування карт врожайності, руху техніки; обчислення необхідної кількості насіння, матеріалі для посадки, добриві; проектування схеми посівних площ на майбутні роки; оцінки стану ґрунту для проведення сівозмін; формування електронного польового журналу з можливістю сортування по року врожаю; прогнозування технологічних операцій на майбутні сезони; складання звітів з діаграмами про наявність у ґрунтах хвороби, шкідників, та бур'янів; поділу по групах хвороб, шкідників, бур'янів; ведення обліку пестицидів; фіксації кліматичних прогнозів і метеоданих тощо [44].

Все більшої популярності набувають портативні пристрої та додатки до них на основі 3G технологій. Серед актуальних додатків для агропромислових виробників доцільно виокремити такі:

- АДАМА Lab – визначення хвороб і шкідників посівів;
- Bogballe Spread charts – підбір обладнання для внесення різних видів добрив;
- Geo Area – роботи з площами полів та геопозиціонуванням;
- електронний каталог Ельворті Apps від вітчизняного виробника сільгосптехніки ПАТ «Ельворті»;
- Agritel International – порівняння цін на продукцію з метою обчислення ринкових ризиків;
- AgroMonitoring, що поєднує дошки оголошень купівлі-продажу сільськогосподарської техніки з аналізом логістики та відстаней від елеваторів і населених пунктів до портових терміналів [58].

Важливим практичним завданням у процесі дослідження інформаційно-інноваційного розвитку на національному та регіональному рівнях є оцінка

результатів інформаційно-інноваційної діяльності підприємств. У якості показників інформаційно-інноваційної активності підприємств на національному рівні використано ряд відносних показників, за результатами обчислення яких зручно здійснювати порівняльний аналіз у розрізі регіонів та видів економічної діяльності за даними державної служби статистики, що створить можливості щодо виявлення факторів, які впливають на інформаційно-інноваційну активність підприємств на різних рівнях управлінської системи національного господарства. Результати проведеного дослідження результативності інформаційно-інноваційного розвитку за 2020-2021 рр. наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Відносні показники результативності інформаційно-інноваційного розвитку підприємств України, 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	Приріст / Зниження
1. Інформаційно-інноваційна активність підприємств			
1.1. Частка інформаційно- та інноваційно-активних підприємств, %	15,2	16,6	1,4
1.2. Частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції на базі новітнього інформаційного забезпечення, %	1,4	1,3	-0,1
1.3. Коефіцієнт інноваційності продукції	0,3	0,4	0,1
1.4. Кількість нових інформаційно-технологічних процесів, що припадає на 1 інноваційно-активне підприємство	2,1	5,5	3,4
2. Економічна ефективність інформаційно-інноваційної діяльності в національному господарстві			
2.1. Коефіцієнт продуктивності інформаційно-інноваційних витрат	1,67	0,8	-0,87
2.2. Коефіцієнт експортної ефективності інформаційно-інноваційної діяльності, %	0,23	0,21	-0,2
2.3. Коефіцієнт прибутковості інформаційно-інноваційних витрат	0,1	0,05	-0,02

*Джерело: статистичні щорічники України.*

Формування в агропромисловому секторі інформаційно- та інноваційно-орієнтованої економіки вимагає вирішення одного із головних стратегічних завдань – створення потужного сільськогосподарського виробництва. Вихід вітчизняного аграрного виробництва на якісно новий рівень сталою розвитку,

підвищення рівня конкурентоспроможності аграрних виробників неможливі без посилення інформаційно-інноваційної складової у їх господарській діяльності, впровадження у виробництво прогресивних технологій та інших наукових досягнень. Однак, притаманні сільському господарству специфіка та особливості ускладнюють інформаційно-інноваційний процес (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Матриця специфічних рис протікання інформаційно-інноваційного розвитку в умовах агропромислового виробництва

Особливості функціонування агропромислового виробництва	Характерні риси інноваційного процесу				
	високий ризик	висока вартість створення інновацій	НДДКР мають відокремлений етап діяльності	залежність від попиту на інновації	продуктові інновації
Виробничий ризик	М	М	-	-	-
Галузеві, регіональні та технологічні особливості	-	М	Д	-	-
Віддаленість від наукових центрів, просторова розосередженість,	-	-	Д	-	-
Тривалий цикл науково-дослідних робіт	М	-	-	-	-
Значна частка малих форм аграрного виробництва	М	-	Д	П	-
Дефіцит власних фінансових ресурсів	М	М	-	П	-
Низький інноваційний потенціал	М	-	Д	П	-
Низький інноваційний попит	-	-	-	П	-
Виробництво стандартної продукції	-	-	-	-	О

М – мультиплікативний ефект, який протидіє активізації інноваційного розвитку;  
 Д – додаткова потреба в інноваційних центрах та інституціалізації інновацій;  
 П – зниження попиту на агроінновації;  
 О – обмеженість продуктивних агроінновацій.

Джерело: сформовано на основі [48-51].

Окрім того, такий комплекс специфічних рис агропромислового виробництва як велике різноманіття регіональних, галузевих і технологічних особливостей та високий дефіцит власних грошових коштів у поєднанні з

значною ризикованістю інформаційно-інноваційної діяльності утворюють мультиплікативний ефект із зворотнім впливом, що також не сприяє інтенсифікації інформаційно-інноваційній активності в агропромисловому виробництві. Знижений попит на сучасне інформаційне забезпечення пов'язаний з такими рисами агропромислового виробництва як наявність дрібних форм господарювання, дефіцит власних грошових ресурсів, занижений інформаційно-інноваційний потенціал та недостатня його сприйнятливність [49].

Таким чином, для активізації інформаційно-інноваційного розвитку необхідна негайна зміна концептуальних підходів до розуміння його сутності та розробка ефективних механізмів організаційно-інституціонального регулювання впровадження інформаційного забезпечення. На сучасному етапі розвитку агропромислового виробництва більш продуктивнішим являється ширший підхід, який повинен знайти втілення в інформаційно-інноваційній політиці та використанні комплексного програмно-цільового підходу. Відповідно до такого підходу, інформаційно-інноваційна діяльність агропромислових виробників може включати різноманітні прояви, які в цілому спрямовані на зміцнення їх конкурентних позицій на основі використання нових технологій і процесів. Через відсутність системної основи розвитку агропромислового виробництва невизначеними і неузгодженими постають пріоритети розвитку галузі, відсутні результати інформаційно-інноваційних і структурних перетворень. Відтак, виникає нагальна необхідність застосування модернізаційної форми управління та регулювання агропромисловим інформаційно-інноваційним розвитком, яка полягає в тому, що вона запроваджується в особливих, несприятливих економічних умовах та при одночасній необхідності швидкого розв'язання головного завдання – забезпечення інформаційно-інноваційного розвитку АПК.

### **Висновки до другого розділу**

1. Формування сучасної стратегічної системи менеджменту – це спосіб результативного і ефективного керівництва колективними діями

господарюючих об'єктів, яка пов'язана з постійним удосконаленням управлінської діяльності підприємств агропромислової галузі загалом. Ключова задача сучасної системи управління – генерування енергії всього персоналу і кожного працівника зокрема та надання цій системі визначеного напрямку. Ефективність інформаційного забезпечення управління визначається сукупністю принципів і методів менеджменту, які в кінцевому рахунку визначаються за варіантами багатокритеріальної оптимізації. При цьому головними у них є показники фінансової надійності й стабільності, економічного і управлінського зростання, конкурентоспроможності тощо.

2. Для ефективного розвитку СТОВ “Прогрес” доцільно покращити інформаційне забезпечення та використовувати повний комплект програмного забезпечення Microsoft Office, особливо такі програмні продукти як табличний процесор Excel та Microsoft Project. За їх допомогою може бути сформована система підтримки управлінських рішень, в складі якої будуть розроблені моделі інноваційно-інвестиційних проектів щодо виробництва конкурентоспроможної продукції рослинництва.

3. Для забезпечення активізації інформаційно-інноваційного процесу необхідна розробка дієвого інституціонального механізму, який здатний забезпечити реалізацію пріоритетів інформаційно-інноваційного розвитку на рівні аграрної галузі та регіонів, а також перехід на інформаційно-інноваційний розвиток агропромислового виробництва та масове зростання інформаційно-інноваційної активності агропромислових товаровиробників. Реалізація інформаційно-інноваційних пріоритетів розвитку агропромислового виробництва потребує застосування системного підходу до здійснення інформаційно-інноваційних перетворень та комплексного інфраструктурного забезпечення інформаційно-інноваційного процесу.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Удосконалення організаційної структури управління підприємством у забезпеченні інформаційними технологіями

Актуальність вивчення проблеми покращення системи управління для забезпечення довгострокового існування агропромислових підприємств обґрунтована досить низькою ефективністю їх функціонування, що обумовлена недостатністю теоретичних, методичних і практичних розробок щодо використання стратегічного менеджменту в агросфері та необхідністю узагальнення наявних і генерації нових ідей, адекватних сучасності. Нові управлінські стратегії агропромислових підприємств мають враховувати виявлені зовнішні можливості й небезпеки, розвиток сильних сторін як основи конкурентних переваг і внутрішнього потенціалу організаційних утворень. Подібна взаємодія, за умов дотримання основних принципів інтеграційного, радикального, сценарного, функціонального, системного та стратегічного підходів до розвитку підприємства, дозволяє отримати синергетичний ефект у діяльності агропромислових підприємств [59, 60].

Сільське господарство – ідеальне середовище для застосування інформаційних технологій (ІТ). У зв'язку з цим, для сталого функціонування господарюючих суб'єктів використання інформаційних технологій у цій сфері дозволить суттєво збільшити продуктивність сільськогосподарського виробництва та матиме потужний синергетичний ефект для його розвитку, а також внаслідок впливу певних макрофакторів та працьовитості українських фермерів, АПК стане провідною галуззю в структурі національної економіки, так як ІТ-рішення активно застосовуються в сільському господарстві провідних країн світу та вже не один десяток років розвивають і вдосконалюють у себе методики використання інформаційних систем, а також відповідні програмні продукти, на основі яких вони розробляються [44].



У наш час агропромислові підприємства України відзначаються розмаїттям форм власності, що прямо впливає на відмінність у застосуванні інформаційного маркетингу і відповідно формування системи його інформаційної стратегії. Нажаль, практичний досвід показує, що велика кількість підприємців зовсім не розбираються у способах орієнтації на інформаційному ринку, пошуку потрібних і інформаційних ресурсів та шляхах виявлення власних інформаційних потреб у цій сфері діяльності. Успішна реалізація розробленої управлінської стратегії агропромислового підприємства можлива лише за умови наявності досконалої інформаційної системи [45].

Водночас інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління агропромисловим підприємством необхідно формувати, зважаючи на обрану ним стратегію. Систематизуючи основні дослідження щодо ключових завдань інформаційної управлінської стратегії, можемо виділити головні з них, а саме:

- ✓ сприяння досягненню стратегічних цілей, встановлених бізнес-стратегією;
- ✓ пояснення способів збору, створення і використання інформації підприємством для досягнення конкурентних переваг;
- ✓ ефективний розподіл інформаційних ресурсів підприємства; визначення та задоволення інформаційних потреб бізнесових структур;
- ✓ впорядкування інформаційних потоків підприємства;
- ✓ підтримка процесів відкритої комунікації всередині підприємства та поза його межами, що забезпечують своєчасний доступ користувачів до інформації, шляхом створення інтегрованого середовища зі споживачами, постачальниками, партнерами;
- ✓ створення та підтримка процедур забезпечення точною, вчасною та релевантною інформацією процесів прийняття стратегічних управлінських рішень;
- ✓ управління інформаційними недосконаlostями на факторних і продуктових ринках з метою отримання інформаційної ренти;

✓ максимізація цінності інформаційних продуктів і послуг для зовнішнього чи внутрішнього використання;

✓ розробка нових відмітних інформаційних активів і їх захист [52, 56].

Створення ефективних умов функціонування інформаційно-комунікативних ресурсів підприємства потребує концепції управління інформаційною системою організації, мета якого – ефективне управління інформаційними ресурсами (внутрішніми і зовнішніми) за допомогою сучасної інформаційної техніки. Впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність підприємства має на меті не тільки автоматизацію рутинних методів опрацювання інформації, й організацію інформаційно-комунікативного процесу на відповідному новому рівні [60].

Узагальнену структуру праці менеджера інформаційної системи можна представити таким чином:

1. Мета – організація і координування інформатизації та комунікаційної діяльності на підприємстві, оперативне управління інформаційними потоками, проектування та експлуатація систем інформаційного забезпечення в науковій, управлінській сферах, впровадження інформаційних технологій, інформаційний пошук адміністрування даних, стратегічне управління всіма видами інформаційної діяльності організації [52].

2. Предмет – документно-інформаційні ресурси, документно-інформаційні системи, інформаційні технології [56].

3. Засоби – інформаційні системи і телекомунаційні мережі, програмне забезпечення, управління всіма видами інформаційної діяльності [60].

4. Процедури – функціональна технологія менеджменту: аналіз, планування, організація, контроль в галузі:

- обробки інформації в інформаційних системах;
- впровадження інформаційних технологій;
- управління комунікаційно-інформаційними потоками в організації [60].

Під час проведення проектування інформаційних систем і технологій необхідно враховувати такі головні властивості економічної інформації:

- вхідна інформація, передусім, фіксується і використовується в первинних документах, які не завжди придатні для автоматичного введення в комп'ютерну пам'ять;
- ті самі вхідні дані використовуються багаторазово для здобуття показників у різних економічних розрізах для всіх служб і видів господарської діяльності;
- основна частина економічної інформації підлягає періодичному, регулярному оновленню;
- здобута вихідна інформація часто використовується як вхідна при подальших розрахунках;
- економічна та управлінська інформація характеризуються тривалістю збереження [10].

Розвиток інформаційних систем відбиває вимоги до вдосконалення бізнесу. Потреба в підвищенні якості керування, у відповідності інформаційних процесів реальним бізнес-процесам, у прискоренні документообігу й у підготовці прийняття управлінських рішень є ключовою для розвитку сучасних інформаційних систем. Автоматизовані управлінські інформаційні системи (АУІС) як сполучна ланка при виробленні стратегії бізнесу, зміні керування, організації цілеспрямованої роботи з персоналом відіграють значиму роль в успішній реалізації стратегії підприємства в цілому. Стержнем формування перспективної АУІС є концепція розвитку інтегрованих автоматизованих систем, орієнтованих на підтримку керування бізнесом [10].

Наразі відбувається зсув акцентів із внутрішнього середовища на зовнішнє. Відтак для збереження конкурентних переваг розробляються системи, що сполучають облік виробничої ефективності з оцінкою створення купівельної цінності. Практичні завдання, вирішувані АУІС, багато в чому визначаються областю діяльності, структурою й іншими особливостями конкретної організації. Зразковий перелік основних завдань (табл. 3.1), які повинна вирішувати АУІС на різних рівнях керування підприємством і для різних його служб, до теперішнього часу можна вважати загально визнаним.

Таблиця 3.1 – Основні вирішувані завдання сучасних автоматизованих управлінських інформаційних систем

Рівні й служби керування	Напрями діяльності, забезпечувані АУІС
1. Керівництво підприємства	Координація робіт і ресурсів. Контроль роботи служб підприємства. Стратегічне планування діяльності. Забезпечення достовірною інформацією про фінансовий і виробничий стан компанії на теперішній момент і підготовка прогнозу на майбутнє. Надання оперативної інформації про негативні тенденції, їх причини і можливих заходах щодо виправлення ситуації. Формування представлення про собівартість кінцевого продукту (послуги) по компонентах витрат.
2. Фінансово-бухгалтерська служба	Повномасштабний контроль руху грошових коштів. Реалізація необхідної менеджменту облікової політики й управлінського обліку. Планування, аналіз і контроль виконання договорів, бюджету й руху фінансових потоків. Керування дебіторською й кредиторською заборгованостями. Контроль фінансової дисципліни, бухгалтерської й управлінської звітності. Моніторинг і аналіз руху товарно-матеріальних потоків.
3. Керування виробництвом	Планування й контроль виконання замовлень. Планування завантаження й керування використанням виробничих потужностей. Контроль технологічної дисципліни. Документаційний супровід виробничих замовлень. Визначення фактичної собівартості продукції (послуг).
4. Служби маркетингу й реклами	Просування товарів на ринок. Аналіз ринку збуту для його розширення. Формування політики цін і знижок. Ведення статистики продажів. Інформаційно-аналітична підтримка маркетингу й реклами. Підтримка бази даних про клієнтів і проведення активної маркетингової політики.
5. Служби збуту й постачання	Ведення баз даних клієнтів, товарів, продукції, послуг. Планування строків поставки й витрат на транспортування. Оптимізація транспортних маршрутів і способів транспортування. Автоматизована підготовка господарських і клієнтських договорів.
6. Служби складського обліку	Керування системою складського господарства. Оптиміальне поповнення й розміщення на складах з урахуванням умов зберігання. Оперативний пошук товару (продукції) по складах. Керування вступами. Контроль якості. Інвентаризація.

Джерело: сформовано на основі [55-58].

Прагнення бізнесу не тільки контролювати внутрішнє середовище, але й здійснювати моніторинг зовнішньої привело до виникнення систем керування зовнішнім середовищем близького оточення (front-office), до якої відносять конкурентів, постачальників і споживачів, і до розробки відповідних систем обліку й керування: 1) систем обліку інформації про конкурентів Бенчмаркінг (Benchmarking); 2) систем обліку й керування взаєминами зі споживачами або маркетингу відносин (CRM-Customer Relations Management); 3) систем обліку й керування взаєминами з постачальниками або керування ланками поставок (SCM- Supply Chain Management) [55-58].

Інформаційна система, як правило, створюється для конкретного підприємства. Проте, є низка спільних рис в структурі підприємств, а також в типах відповідних зв'язків (функціональних, внутрішніх, інформаційних, зовнішніх) між елементами такої структури. Це дозволяє окреслити єдині принципи і шляхи побудови управлінських інформаційних систем для підприємства чи організацій. В результаті цього виділяють такі етапи створення і функціонування (життєвого циклу) ІС:

- розробка концепції інформаційної системи – проводиться обстеження об'єкта, вивчаються форми вхідних та вихідних документів, методики розрахунків необхідних показників; проводяться науково-дослідні роботи щодо оцінки реалізації вимог замовника: здійснюється підбір необхідних засобів моделювання процесів, які комп'ютеризуються, пошук відповідних програмних засобів, оцінка альтернативних проектів [23];
- розробка технічного завдання – формується технічне завдання, яке є підставою для розробки інформаційної системи і приймання її в експлуатацію, визначаються основні вимоги до самої системи та процесу її розробки, додатково можуть розроблятися технічні завдання на окремі частини ІС [61];
- проектування – розробляється концепція інформаційної бази, створюється інфологічна і датологічна моделі, формуються вимоги до структури інформаційних масивів, технічних засобів, вказуються характеристики програмного забезпечення, систем класифікації та кодування;

результатом даного етапу є комплект проектної документації (технічний проект), в ньому наводиться постановка задачі, алгоритм її розв'язання, описується інформаційне, організаційне, технічне та програмне забезпечення, тощо, після затвердження технічного проекту розробляється робочий проект (внутрішній), одночасно з розробкою проекту створюються класифікатори техніко-економічної інформації на основі погодженої системи класифікації і кодування техніко-економічної інформації [23, 61];

➤ реалізація – здійснюється розробка програмного забезпечення у відповідності з проектною документацією, результатом цього етапу є готовий програмний продукт;

➤ впровадження в експлуатацію (тестування і налагодження) – проводиться перевірка програмного забезпечення на предмет відповідності вимогам, вказаним в технічному завданні, дослідна експлуатація (тестування) дозволяє виявити недоліки, які можуть проявитись при експлуатації системи, проводиться підготовка персоналу до роботи в інформаційній системі, навчання персоналу здійснюється або силами розробника, або за допомогою спеціальних курсів, підготовлюється робоча документація, проходять приймальні випробування, і система здається в експлуатацію замовнику [23, 61];

➤ супровід – організовується на підставі гарантійних зобов'язань розробника. У цей період здійснюється сервісне обслуговування системи, усуваються недоліки, які можуть бути виявлені при експлуатації, і завершуються роботи по даному проекту [61].

Отож організаційно-господарський структурний комплекс управління відповідним суб'єктом господарювання – це така уніфікована форма системи управління, що визначає якісний склад, взаємодію та підпорядкованість її основних елементів. Для ефективного запровадження інформаційних систем пропонуємо в досліджуваному господарстві використовувати прогресивну дивізійну організаційну структуру управління (рис. 3.1).

Як бачимо, така система управління базується на поглибленому поділі управлінської праці. Під час виробництва відбуваються процеси децентралізації

оперативних функцій управління, здійснюваних виробничими структурними ланками, і централізації (стратегічні планові рішення, маркетингові та інноваційні дослідження, фінансова діяльність) функцій, які виконуються у вищих ланках адміністрації інтегрованих бізнесових структур.

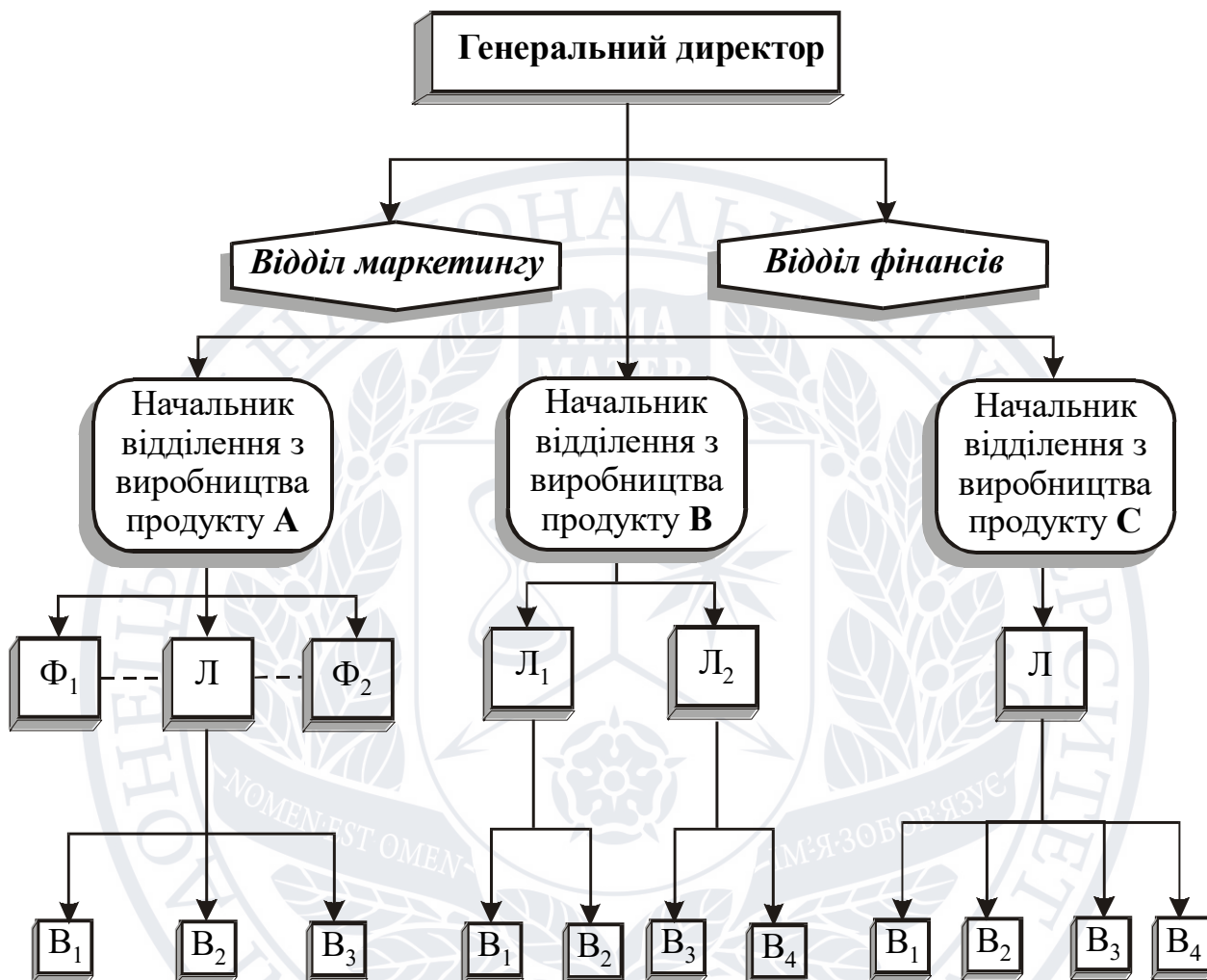


Рис. 3.1. Характеристика запроваджуваної дивізіональної структури управління на підприємстві СТОВ “Прогрес”

В умовах дивізіональної структури кожний виробничий підрозділ має власну достатньо розвинену та розгалужену структуру управління, яка забезпечує автономне функціонування. Водночас, лише стратегічні аспекти управління вирішуються централізовано на корпоративному рівні організації.

Відповідно до дивізіональної структури управління групування різних видів діяльності суб'єкта господарювання відбувається із застосуванням принципу поділу праці за плановими цілями. Відтак, навколо конкретного

виробництва утворюється автономна організаційна спільність. В результаті цього можливі три головні способи групування виробничих підрозділів:

- 1) за продуктовим напрямом (виготовлення певного виду продукції);
- 2) за групами споживачів (задоволення потреб споживачів);
- 3) за місцем знаходження (розміщення в географічному районі) [61].

До основних переваг дивізійної організаційної структури управління слід віднести гнучке реагування на зміни у зовнішньому мінливому середовищі ринку, швидке прийняття управлінських рішень та підвищення їхньої якості виконання. Водночас, до негативних чинників, які є досить актуальними в наш час, належить виникнення потреби у збільшенні чисельності апарату управління та відповідних витрат на його утримання.

Таким чином, очевидним виступає той факт, що будь-яка організаційно-управлінська структура на агропромисловому підприємстві створюється за умови професійного розуміння особливостей управління ним та з метою його подальшої ефективності з погляду інформаційного забезпечення, прибутковості та конкурентоспроможності. Наразі, як правило, переваги запровадженої дивізійної організаційно-управлінської структури для зростання якості управління підприємством не викликають сумнівів, що також яскраво підтверджується розрахунком економічної ефективності.

У найбільш загальному вигляді ефективність організаційної структури управління підприємством являє собою відношення ефекту, отриманого в результаті її вдосконалення до виробничих витрат. Тому головним завданням економічного аналізу на підприємстві є виявлення ефекту, який визначається, насамперед, тим, у якому ступені організаційної структури управління підприємством сприяє досягненню головних цілей організації. У цьому зв'язку результати вдосконалення організаційної структури управління підприємством повинні відображатися в економії всіх видів ресурсів, підвищенні якості продукції, зміні характеру й культури праці [36, 41].

Під час проведення дослідження запровадженої організаційної структури управління СТОВ “Прогрес”, були розглянуті дві групи показників:



1) показники оцінки досягнення основних цілей та вирішення головних завдань, на які спрямоване управління підприємством до та після впровадження запропонованої організаційної структури; 2) показники оцінки вартості розробки (витрати) організаційної структури підтримки прийняття рішень [41].

Отримана оцінка економічної ефективності дозволить керівництву агропромислового підприємства визначити оцінку майбутньої економічної вигоди від застосування запропонованої організаційної структури управління і термін її окупності.

Відтак економічна ефективність запровадження дивізійної організаційної структури управління підприємством СТОВ “Прогрес” визначається двома характеристиками: річним економічним ефектом та ефективністю витрат (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту від запровадження дивізійної організаційної структури на СТОВ “Прогрес”

Показники	Роки	Сума, тис. грн.
1. Річний дохід від реалізації продукції.	2021 р.	24771,7
	2022 р.	26923,8
2. Витрати на використання організаційної структури управління підприємством.	2021 р.	380,0
	2022 р.	412,6
3. Витрати на виправлення неякісно виконаних завдань керівництва, здачу звітності, виплату компенсацій.	2021 р.	1833,1
	2022 р.	902,7
4. Витрати на додаткові адміністративні ресурси пов’язані з реалізацією системи управління на підприємстві (відрядження, семінари, додатковий інструктаж і навчання персоналу й ін.).	2021 р.	405,0
	2022 р.	175,3
5. Витрати на преміальний фонд і додаткову заробітну плату, пов’язану із забезпеченням управлінської діяльності на підприємстві.	2021 р.	1968,8
	2022 р.	3372,5
6. Витрати на обстеження підприємства.	2022 р.	41,7
7. Витрати на проектування організаційної структури управління підприємством.	2022 р.	93,8

Джерело: сформовано на основі [53].

Річний економічний ефект від впровадження організаційної структури управління підприємством у загальному вигляді можна представити так:

$$E = E_g - Z_{pr} \quad (1)$$

де  $E_g$  – річна економія;

$Z_{pr}$  – витрати на розробку та впровадження організаційної структури управління підприємством.

Відтак, враховуючи наведені дані в таблиці 3.2, загальний річний економічний ефект від впровадження дивізійної організаційної структури управління СТОВ “Прогрес” буде дорівнювати:

$$E = (2152,1 / 24771,7) \times 2119,5 + 270,6 - 135,5 = 319,2 \text{ тис. грн.}$$

Слід зазначити, що отримані результати під час розрахунку річного економічного ефекту щодо використання дивізійної організаційної структури управління підприємством, який становить 319,2 тис. грн., також можна використати для визначення терміну її окупності, а саме:

$$T = 135,5 / ((2152,1 / 24771,7) \times 2119,5 + 270,6) = 135,5 / 454,7 = 0,3 \text{ р.}$$

Отже термін окупності запроваджуваної дивізійної організаційної структури управління СТОВ “Прогрес” для зростання рівня інформатизації підприємства становить 0,3 роки (або 3,6 місяці).

Таким чином, на основі проведеної оцінки економічного ефекту від запровадження дивізійної організаційної структури управління СТОВ “Прогрес” була визначена окупність запропонованого заходу, що дає можливість зробити висновки відносно економічної доцільності реалізації запропонованого підходу.

### **3.2 Формування стратегії управління інформаційним потенціалом агропромислового підприємства**

Ефективне виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції потребують значного потенціалу виробничих потужностей. Щодня вітчизняні агроформування різних форм власності продукують величезні обсяги масивів даних, які потребують зберігання, передачі, аналізу тощо. Тому в сучасних умовах господарювання функціонування вітчизняних аграрних підприємств передбачає підвищення рівня інформаційного забезпечення. В його основі

лежить інформатизація управлінської діяльності та розвиток інформаційних систем для організації інформаційних ресурсів. Саме від неї залежить наскільки швидко і якісно керівники агроформувань можуть реагувати на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі [62].

Відтак, ефективне стратегічне управління сучасними агропромисловими підприємствами вимагає максимального задоволення інформаційних потреб усіх його сфер та учасників виробничо-господарського процесу. Інформаційне забезпечення процесу управління аграрним формуванням має на меті ефективну організацію цілеспрямованих масивів інформації та сукупності різних інформаційних потоків. Власне воно передбачає збір, зберігання, обробку та передачу інформаційних масивів, що дозволить здійснити аналіз отриманих результатів для подальшого обґрунтування та прийняття раціональних управлінських рішень [63].

Вітчизняні аграрні формування мають структуру, яка формується та змінюється під впливом дії її внутрішніх елементів, а також чинників зовнішнього середовища. У свою чергу для ефективної виробничо-господарської діяльності агроформувань важливою умовою є своєчасне та раціональне функціонування інформаційних потоків. В результаті цього ефективне управління різними інформаційними ресурсами, що є в наявності у сільськогосподарських підприємств, потребує відповідного управління обробкою та використанням інформації [44].

Основними чинниками, що перешкоджають ефективній управлінській діяльності вітчизняних аграрних формувань є їх неналежне матеріальне, технічне (мережеві комунікаційні канали) та інформаційне забезпечення, що перешкоджає ефективному створенню інноваційно-інформаційних систем управління інформаційними ресурсами. Також, інформаційні ресурси підприємств досить часто не оптимально розподіляються згідно з їх потребами. Це у свою чергу сповільнює процес прийняття управлінських рішень [62].

Зважаючи на конкурентний характер ринкового середовища, не можна стверджувати про існування єдиної моделі організаційної та функціональної

структури інформаційної системи. Кожне вітчизняне аграрне формування намагається створити власну унікальну інформаційну систему, яка найкраще адаптована для роботи з існуючими в даному підприємстві інформаційними потоками даних. Встановлено, що основними складовими інформаційної системи є такі класи як: матеріальні засоби (насіннєвий матеріал, добрива, пестициди), транспортні засоби (трактори, комбайни, вантажні машини), бригада (на базі яких формуються виробничі бригади, що мають в наявності задану кількість матеріальних та технічних засобів), земельні ресурси, які використовуються для виробництва продукції, склад (як місце зберігання готової продукції до моменту її реалізації на ринку) [62]. Загальна структура такої інформаційної системи зображена діаграмою класів (рис. 3.2).

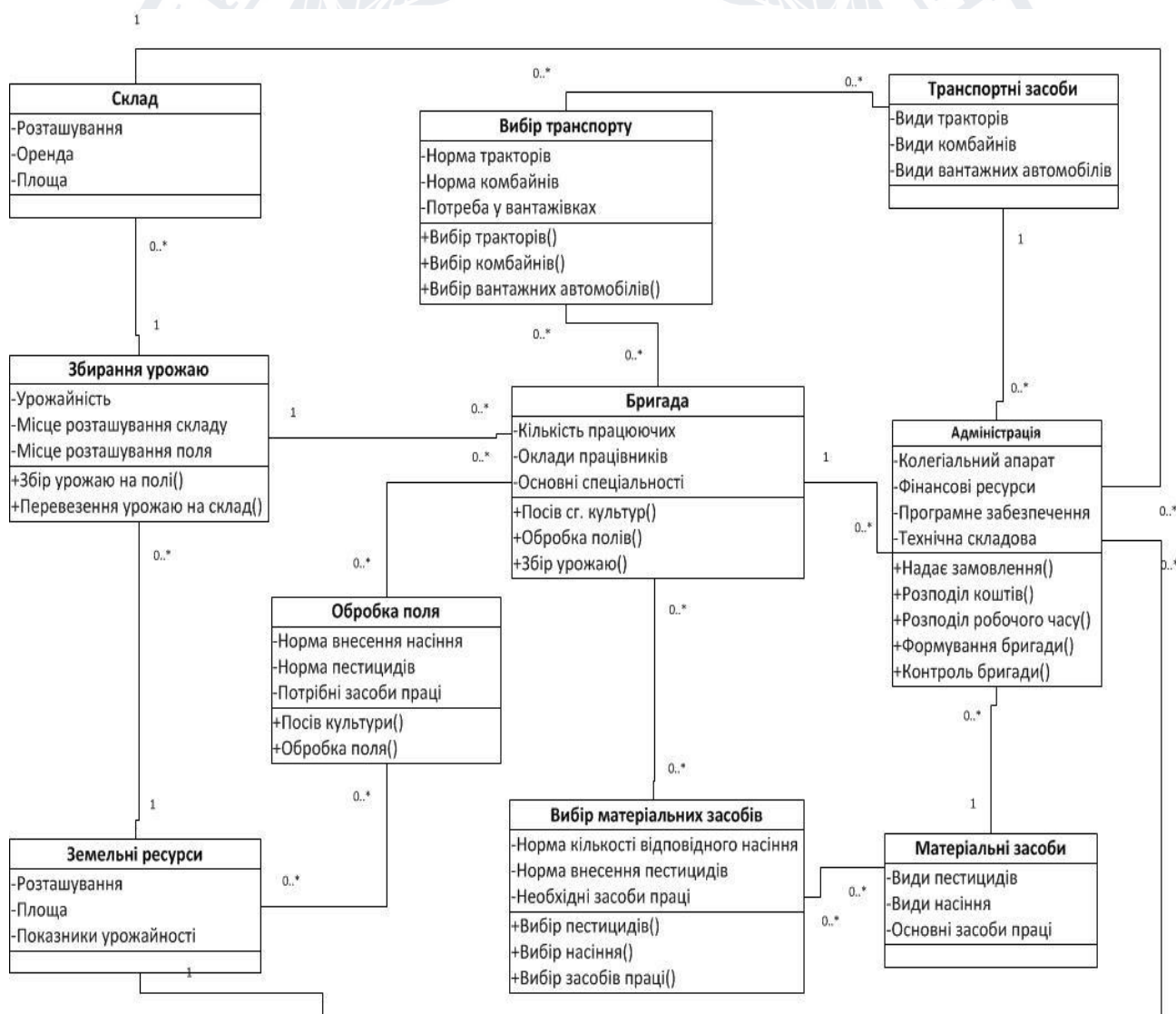


Рис. 3.2. Діаграма інформаційної системи агропідприємства  
Джерело: сформовано на основі [62].

Між класами формуються процеси, що можуть бути представлені також відповідними класами:

1. Вибір транспортних засобів. Цей клас існує між класами бригади та транспортних засобів, відображає процес формування транспортного парку на поточний виробничий сезон. Відповідно такий процес, в подальшому, можна розподілити на декілька під-процесів – вибір необхідних комбайнів, тракторів та вантажних машин.

2. Вибір матеріальних засобів. Цей клас відображає процес формування необхідної кількості різних матеріальних засобів на поточний виробничий період і здійснюється між класами бригади та технічних засобів.

3. Обробка поля, відображає процес роботи класу бригада на заданих земельних ресурсах.

4. Збирання урожаю. Цей клас показує зв'язок між класом земельні ресурси та складом, а також бригадою.

Потрібно зазначити, що обробка інформації та прийняття управлінських рішень здійснюється адміністративним апаратом, а тому у діаграмі класів присутній відповідний клас – адміністрація, який здійснює контроль над існуванням та діяльністю всіх інших класів моделі [62].

Запровадження сучасних інформаційних систем і технологій в управлінську систему агропромислового підприємства передбачає інтеграцію основних функцій управління на всіх ієрархічних рівнях управлінської діяльності. Ці функції управління виступають спеціалізованими видами різноманітних робіт управлінського персоналу, які розглядаються, як з точки зору їх виконавців (конкретних працівників управлінського апарату), так із точки зору змісту процесу управління та характеру виконуваних управлінських робіт. Процес управління агропромисловим підприємством вимагає планування всієї діяльності, організації роботи відповідних структур, мотивації працівників виробництва послуг, контролю результатів діяльності всіх структурних підрозділів. Після контролю здійснюється зворотний зв'язок з метою усунення виявлених недоліків або відхилень, який виконує функція регулювання [63].

Структура і будова суб'єкта господарювання відповідає його виконуваним функціям, тому була побудована базова функціональна модель такої інформаційної системи для розуміння виконуваних процесів (рис. 3.3).

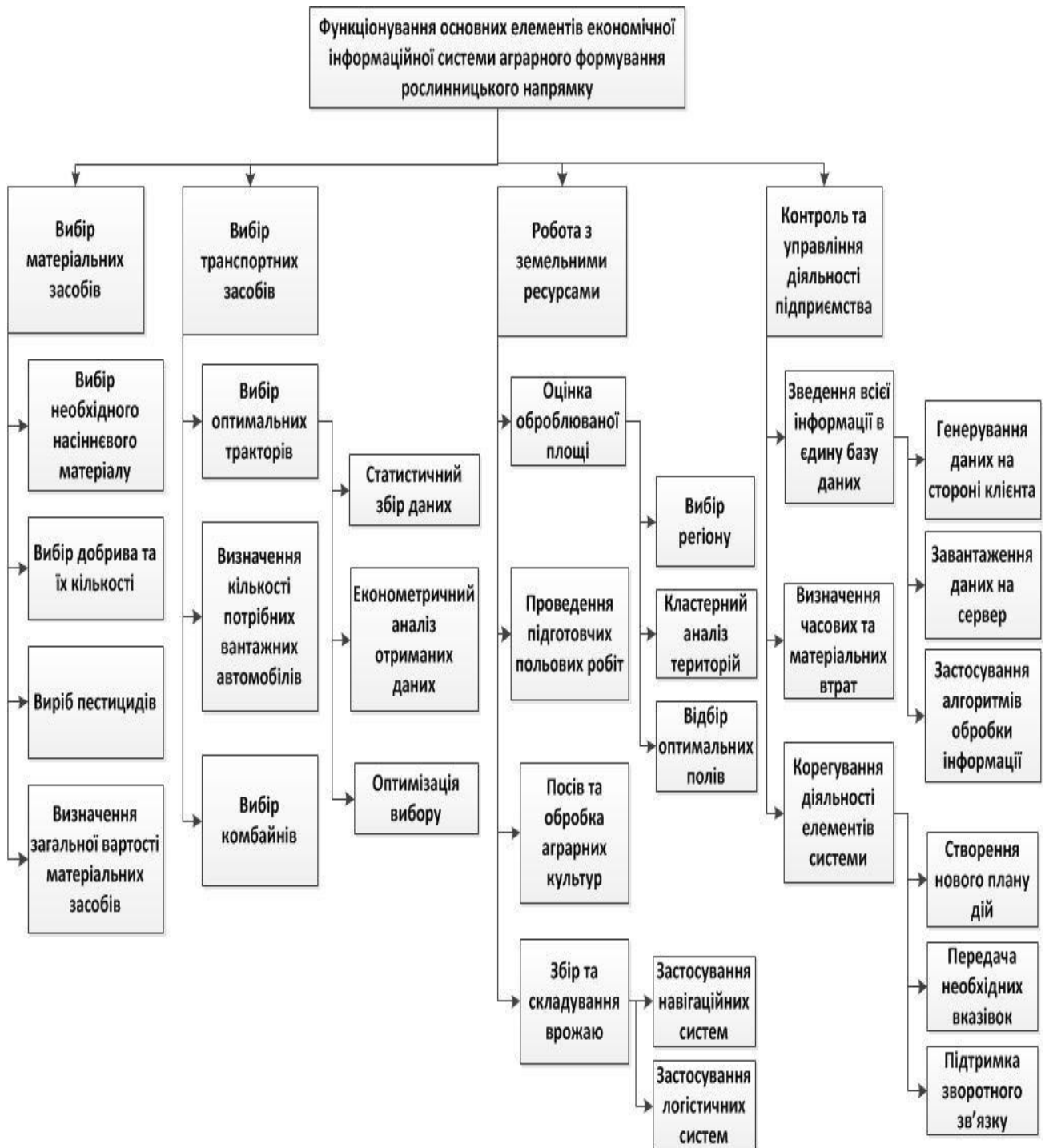


Рис. 3.3. Діаграма класів інформаційної системи агропідприємства  
Джерело: сформовано на основі [62].

Всі класи-процеси інформаційної системи виступають як місце генерування інформації про стан кожної сутності та включають в себе час як

безпосереднього отримання інформації від сутності, так і час на передачу даної інформації до адміністративного класу. У разі незадоволення вихідних умов адміністративний апарат подає новий запит і відповідний процес повторюється знову, при цьому генерується новий інформаційний потік [62].

Отримані результати вказують на те, що ключову роль під час функціонування моделі інформаційної системи агропромислового підприємства рослинницького напрямку потрібно відводити управлінню наявними транспортними засобами та матеріальними ресурсами.

Структура управлінської стратегії інформатизації агропромислового підприємства має включати три етапи, із врахуванням ієрархії управління: 1) вищий рівень управління; 2) функціональний рівень управління; 3) операційний рівень управління. Найважливішим етапом є вищий рівень управління, де здійснюється формування та реалізація стратегії інформатизації діяльності підприємства [64], яка виступатиме одним із ключових елементів розвитку інформаційного потенціалу. Необхідність вирішення поставленого завдання для агропромислових підприємств визначається рядом причин.

1. Стратегія інформатизації є однією із основних функціональних стратегій загально-корпоративної стратегії. Саме вона дозволяє впровадити процесний підхід у системі менеджменту підприємства, що є характерною тенденцією для ведення сучасного бізнесу.

2. Стратегія інформатизації, опираючись на концепцію ланцюга цінностей, виступає джерелом формування додаткових конкурентних переваг підприємства. Ланцюг цінностей дозволяє виділити усі ключові сфери діяльності підприємства, які пов'язані із створенням продукту та його реалізацією споживачу. Ланцюг цінностей визначає фактори унікальності кожної із цих сфер та дозволяє оцінити потенціал суб'єкта господарювання - підприємства для задоволення вимог сучасного ринку.

3. Стратегія інформатизації є запорукою формування оптимальної організаційної структури підприємства, що, в свою чергу, впливатиме на рівень функціонування його інформаційної інфраструктури.

4. Впровадження стратегії інформатизації, завдяки застосуванню інтеграційного підходу, дозволяє сформувати найбільш ефективну модель інформаційної системи та структуру інформаційного потенціалу. Інтеграційний підхід сприятиме: посиленню взаємозв'язку та взаємодоповнюваності усіх ланок повного інформаційного ланцюга, прискоренню інформаційного обміну, урегулюванню суперечливих цілей між елементами інформаційної системи.

5. Стратегія інформатизації дозволяє скоротити рівень витрат, зокрема, інформаційних, й оптимізувати сукупність інформаційних операцій та функцій. В умовах жорсткої конкуренції рівень витрат виступає одним із основних факторів впливу на стратегічне позиціонування підприємства. Оптимізація інформаційних операцій та функцій забезпечить досягнення переваг часового фактору, що впливатиме на формування рівня витрат інформаційної системи та результативності її діяльності [65].

Відтак розробка та впровадження стратегії інформатизації дозволить підвищити рівень адаптованості агропромислового підприємства до мінливих умов ринкового середовища.

Створення власної стратегії на підприємстві неможливе без стратегічного мислення, сутність якого полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства, способів її досягнення, в обов'язковому і швидкому реагуванні на зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, у формуванні та реалізації стратегій. Стратегічне мислення передбачає вивчення потреб споживачів, відкриття нових можливостей для підприємства, створення для нього сприятливих умов діяльності, а також уміння бачити в довгостроковій перспективі труднощі, що можуть виникнути на його шляху в майбутньому.

Застосування інтеграційного підходу до управління розвитком підприємства має враховувати напрями і рівень впливу зміни одних характеристик системи підприємство–середовище на характеристики інших та на результативні показники підприємства загалом. Відповідно до інтеграційного підходу в управлінні розвитком організаційних формувань однією з важливих проблем є діагностування окремих етапів життєвого циклу



підприємства. Потрібно робити акцент на частковій часовій консервативності розвитку, що дозволяє збалансувати портфель стратегій зі стратегічним потенціалом підприємств і забезпечити успішність здійснення як еволюційних, так і революційних змін у сфері інформатизації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Сильні та слабкі сторони інформатизації СТОВ “Прогрес”

Аспекти внутрішнього середовища	Сильні сторони (перелік)	Слабкі сторони (перелік)
1. Виробництво	Потужна матеріально-технічна база, значні виробничі агропромислові потужності.	Забезпечення ресурсами, організація наукових та конструкторських робіт
2. Маркетинг	Стратегія загалом і політика за окремими складовими комплексу маркетингу, комунікації з постачальниками, посередниками, споживачами.	Відсутність проведення маркетингових досліджень, організація маркетингу.
3. Персонал	Високий потенціал наявний працівників на підприємстві, прагнення до навчання	Низька кваліфікація, повільний кар’єрний ріст.
4. НДЕКР	Потенціал до впровадження технологічних та технічних інновацій.	Нестача коштів.
6. Менеджмент	Збереження і підтримка відносин між працівниками.	Оцінка результатів праці і низьке стимулювання, ієрархія підпорядкування
7. Фінансові ресурси	Забезпечення прибутковості виробництва.	Низький потенціал створення інвестиційних можливостей, складність підтримання ліквідності.

Джерело: сформовано на основі [53].

Як бачимо, на пріоритетний вибір стратегій управління підприємством впливають різні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, зокрема цілі підприємства; його масштаби; інвестиційна привабливість; бізнесові стратегії конкурентів; наявний потенціал підприємства; специфіка галузі; витрати на виробництво та збут; перспективи підприємства. Підприємству необхідно мобілізувати всі внутрішні резерви і вдало адаптуватися до зовнішніх умов.

Стратегічне управління нерозривно пов’язане зі зміною обставин і умов, щоб забезпечити місце на ринку і вести успішну конкурентну боротьбу. Стратегічну стійкість розуміють як властивість підприємства досягати

сформованої місії та поставлених стратегічних цілей за постійного дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, зберігаючи при цьому свою цілісність і гармонійний розвиток.

Аналіз сильних (переваги) і слабких (недоліки) сторін, що здійснює вивчення внутрішнього середовища підприємства, виступає базою для вдосконалення його діяльності, оскільки можливості та переваги потрібно нарощувати і розвивати, а негативні дії загроз та недоліків – знижувати, виключати їх вплив або перетворювати у власні переваги (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Характеристика факторів зовнішнього середовища та їх вплив на СТОВ “Прогрес”

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
1. Економічні	Співвідношення цін на продукцію	Економічна криза в Україні.	Підприємства, що реально оцінюють наслідки кризи, мають змогу запобігти значним втратам
2. Правові	Система законів	Правове регулювання конкуренції	Обізнаність із чинним законодавством, щоб уникати штрафних санкцій
3. Соціально-культурні	Купівельна спроможність населення	Потреба в товарах, що мають найбільший попит	Виразовування зміни в структурній будові населення за віковими групами та зміни в культурі харчування
4. Технологічні	Рівень технологій	Нові види технологій та техніки	Комплексна обґрунтованість впровадження нових технологій.
5. Інформаційні	Інформація	Вчасне забезпечення необхідною інформацією	Інколи підприємству вигідніше купити інформацію про певний процес, ніж вгадувати його самотужки.
6. Природно-географічні	Наявність сировинних ресурсів	Зростання дефіциту окремих видів сировини, подорожчання енергії, підвищення екологічних вимог.	Підприємства мають враховувати постійні зміни в природно-екологічному середовищі.

Джерело: сформовано на основі [53].

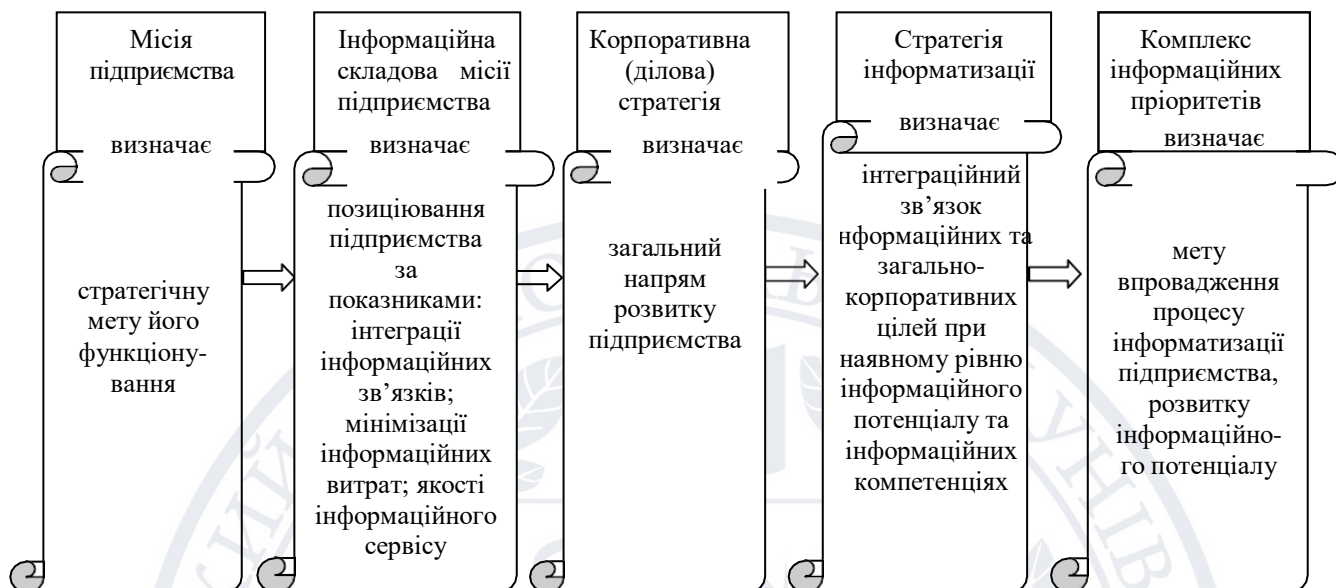
Проаналізувавши наведені дані, ми бачимо, що на підприємство СТОВ “Прогрес” діють різні фактори зовнішнього середовища, і підприємство мусить з деякими миритися і виконувати їхні закони.

У кожній конкретній схемі обґрунтування стратегії інформатизації для функціонуючого агропромислового підприємства, кожному із рівнів системи управління суб'єкта господарювання відповідатиме певний, відповідний йому, фрагментарний елемент стратегії інформатизації. Вищому рівню управління відповідатиме формування стратегії інформатизації, яка базується на загально-корпоративних цілях підприємства; функціональному рівню управління – врахування цілей функціональних ланок інформаційної системи – елементів інформаційного потенціалу під час формування функціональних стратегій підприємства та операційному рівню управління – оптимізація інформаційних операцій у контексті операційних стратегій підприємства [65].

Інтеграція ієрархічних рівнів управління підприємством та тісний взаємозв'язок загально-корпоративної (ділової) стратегії та стратегії інформатизації дозволять досягти більш стійкого стану підприємства у конкурентному просторі, підвищення ефективності його діяльності та рівня конкурентних переваг. Вірогідність ефективного впровадження стратегії інформатизації залежить від створення необхідних умов, що уможливають її спрямування на підтримку загально-корпоративної стратегії підприємства та досягнення комплексу інформаційних пріоритетів. Також під час формування стратегії інформатизації варто звернути увагу на сукупність факторів, що впливають на діяльність підприємства як інформаційної системи та на здійснення вибору альтернативного стратегічного рішення. Вплив факторів на один із функціональних напрямів інформаційної діяльності спричинить відповідні зміни у всій системі. Розглядаючи процес поетапного прийняття стратегічних рішень, чинників впливу, визначимо місце стратегії інформатизації підприємства та її інформаційну пріоритетність [65].

Визначаючи головні елементи ланцюга стратегічних рішень треба зауважити значимість формування місії підприємства, її інформаційної складової та корпоративної (ділової) стратегії підприємства, на основі якої розробляються функціональні стратегії, базовою серед яких виступає саме стратегія інформатизації. Для цього виду стратегії характерним є інтегрований

інформаційний потенціал, який здатний зміцнити взаємодію всіх базових сфер діяльності підприємства. На рис. 3.4 представлено елементи стратегічного ланцюга досягнення комплексу інформаційних пріоритетів та їх призначення.



*Рис. 3.4. Об'єкти стратегічного ланцюга реалізації стратегії інформатизації агропромислового підприємства*

*Джерело: сформовано на основі [65].*

Необхідно відзначити, що із кардинальною зміною мети загально-корпоративної (ділової) стратегії підприємства, відбувається зміна й мети стратегії інформатизації. Задля досягнення синергетичного ефекту, запроваджувана стратегія інформатизації агропромислового підприємства має бути сформована на основі комплексної стратегії: домінуючої стратегії інформатизації з відповідним доповненням її ключовими елементами інших інформаційних стратегій.

Таким чином, в процесі проведеного дослідження було встановлено, що сучасна система менеджменту агропромислового підприємства базується передусім на використанні інтеграційного підходу, в рамках якого передбачається пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища шляхом здійснення оперативних або короткострокових дій, спрямованих на ліквідацію неузгодженостей між внутрішнім середовищем організації та її

оточенням. Висока інтенсивність внутрішньо організаційних та зовнішніх змін зумовлює складність їх узгодження, яка в свою чергу потребує розробки та реалізації теоретичних та методичних підходів до управління з позиції стратегічного розвитку. Основою зазначених трансформаційних процесів повинно стати посилення значимості інституційно-структурних та інформаційно-технологічних факторів у новоствореній стратегічно-орієнтованій системі управління розвитком підприємства.

Запровадження комплексних інформаційних стратегій в управлінську діяльність вітчизняних агропромислових підприємств дозволить здійснювати ефективну обробку, аналіз та зберігання інформації, що надходить із зовнішнього середовища. Також це сприятиме оптимізації усіх сфер управлінської діяльності завдяки оперативному доступу до затребуваних інформаційних ресурсів агропромислового підприємства, а також забезпеченню управлінських працівників релевантною інформацією.

### **Висновки до третього розділу**

1. Проведені дослідження вказують на те, одним із ключових аспектів у забезпеченні зростання рівня інформатизації та конкурентоспроможності для підприємства СТОВ “Прогрес” – це застосування дивізійної організаційної структури управління, що буде забезпечувати, передусім, покращення таких основних бізнес-процесів, як формування, підтримка та розвиток продуктових ланок, логістичних ланцюгів поставок, відносин із працівниками тощо. Отримані результати показали, що розробка і запровадження дивізійної організаційної структури управління у СТОВ “Прогрес” дають значну віддачу щодо зростання обсягів виробництва та якості готової агропромислової продукції внаслідок підвищення якісних характеристик організаційної структури управління, використання сучасних підходів до управління та передової виробничої культури, зменшення бізнес-ризиків, привабливості для працюючих співробітників, а також найму більш висококваліфікованих працівників. Відтак, річний економічний ефект від впровадження

дивізіональної організаційної структури управління у СТОВ “Прогрес” дорівнює 319,2 тис. грн., а термін її окупності для зростання рівня інформатизації підприємства становить 0,3 роки (або 3,6 місяці).

2. Наведена оптимізаційна модель оцінки раціональних інформаційних потоків агропромислового підприємства показала, що першочергове значення потрібно приділяти процесам управління транспортом та матеріальними ресурсами. Здійснюючи оптимізацію саме цих процесів можна в подальшому покращити економічну ефективність роботи запроваджуваної інформаційної системи та агропромислового підприємства загалом. Послідовність етапів формування комплексного стратегічного плану інформатизації агропромислового підприємства тісно пов'язана із рівнями управління структурою інформаційних бізнес-процесів та відповідним складом основних елементів інформаційної системи. Подальше формування комплексної стратегії інформатизації пов'язане із результатами аналізу і контролю сучасного рівня інформаційної досконалості агропромислового підприємства, оскільки внаслідок цього встановлюються основні орієнтири та сфери впливу розробленої стратегії. Запровадження інтегрованого плану управлінських дій забезпечує покращення функціонування бізнес-процесів та зумовлює підвищення рівня інформатизації агропромислового підприємства загалом.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі наведено теоретико-методичні та науково-практичні управлінські рекомендації щодо підвищення рівня інформатизації агропромислового підприємства. Отримані результати проведеного дослідження дають змогу сформулювати такі основні висновки:

Глобалізаційний процес становлення постіндустріального (інформаційного) суспільства та стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зумовив те, що за останнє десятиріччя різні підприємства розпочали інтенсивно запроваджувати інформаційні системи і технології для ефективного господарювання. Сучасні інформаційні системи потрібно розробляти в якості невід'ємної складової частини кожного підприємства, передусім включаючи у себе відповідні інформаційно-комунікаційні технології, гнучку бізнес-архітектуру, кваліфікований персонал тощо. Масове запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні підприємством зумовлює оперативну обробку вхідного масиву інформації, скорочення штату управлінського персоналу, забезпечення керівництва підприємства релевантною інформацією, а також дозволяє своєчасно і на високому рівні здійснювати якісну діагностику господарської діяльності підприємства та прискорює прийняття управлінських рішень.

Системний підхід до запровадження інформаційних систем і сучасних технологій у сфері управління різних видів підприємств виступає його вагомим конкурентною перевагою, забезпечуючи інтеграцію і якісний зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем, зумовлює більш оперативний збір та раціональний механізм комплексної обробки і систематизації економіко-управлінської інформації, прискорює реагування керівництва на зовнішні зміни в ринковій кон'юнктурі, створює сприятливі умови для своєчасного отримання ефективних варіантів вирішення управлінських проблем, підвищує рівень продуктивності управлінської праці, зменшуючи при цьому операційно-управлінські витрати підприємства, формує умови для розробки оптимальної

стратегії розвитку підприємства в умовах швидкозмінного ринкового середовища на засадах конкурентоздатності, підвищує ефективність прийняття управлінських рішень внаслідок комплексного доступу керівників усіх рангів до сформованої єдиної інформаційної бази підприємства.

Запроваджені сучасні інформаційні системи і технології в аграрному секторі економіки дозволяють комплексно здійснювати інтелектуальний аналіз та поглиблене опрацювання інформаційних даних щодо виокремлення основних напрямів формування виважених управлінських рішень, приймаючи їх в умовах дефіциту інформації, обмежених часових термінів з використанням ситуативного підходу. Для забезпечення ефективного розвитку агропромислових підприємств управлінський процес потрібно розглядати як цілісний комплекс різних, проте тісно взаємозалежних завдань, що вимагає оптимальної взаємодії інформаційних ресурсів. Використання новітніх інформаційних систем і технологій у процесі управління агропромисловим підприємством забезпечує зростання його конкурентоспроможності, що в подальшому дозволяє зайняти найбільш вигідну позицію як серед агропромислових підприємств-конкурентів, так і на внутрішньому й зовнішньому аграрних ринках.

Сучасна система менеджменту – це спосіб результативного і ефективного керівництва колективними діями, яка пов'язана з постійним удосконаленням діяльності організації загалом. Пріоритетна задача сучасної системи управління – це генерування енергії всього персоналу і кожного працівника особисто. До числа найважливіших характеристик якості системи менеджменту організації, поряд із досягненням необхідної якості його продукції (послуг), варто віднести:

- 1) забезпечення конкурентоздатності;
- 2) стійкість розвитку підприємства в економічній та соціальній сферах;
- 3) економію ресурсів;
- 4) ефективне підприємництво;
- 5) охорону навколишнього середовища тощо.



Проведений аналіз статистично-звітних результатів фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства вказує на те, що за розглянутий період виручка від реалізації продукції збільшилась на суму 14206,1 тис. грн. (234,4%), а інші операційні доходи зменшились у розмірі 307,4 тис. грн. (-58,8%), що в загальному зумовило зростання чистого доходу від реалізації продукції на суму в 13898,7 тис. грн. (222,9%). В результаті цього, рівень рентабельності за досліджуваний період становить 40,5-47,1%, який вказує на те, що підприємство здійснює економічно виправдану політику, яка відповідає ринковим умовам господарювання на конкурентоспроможному рівні, і здатне розвиватись на інноваційних засадах, забезпечуючи себе сучасними системами інформаційного забезпечення.

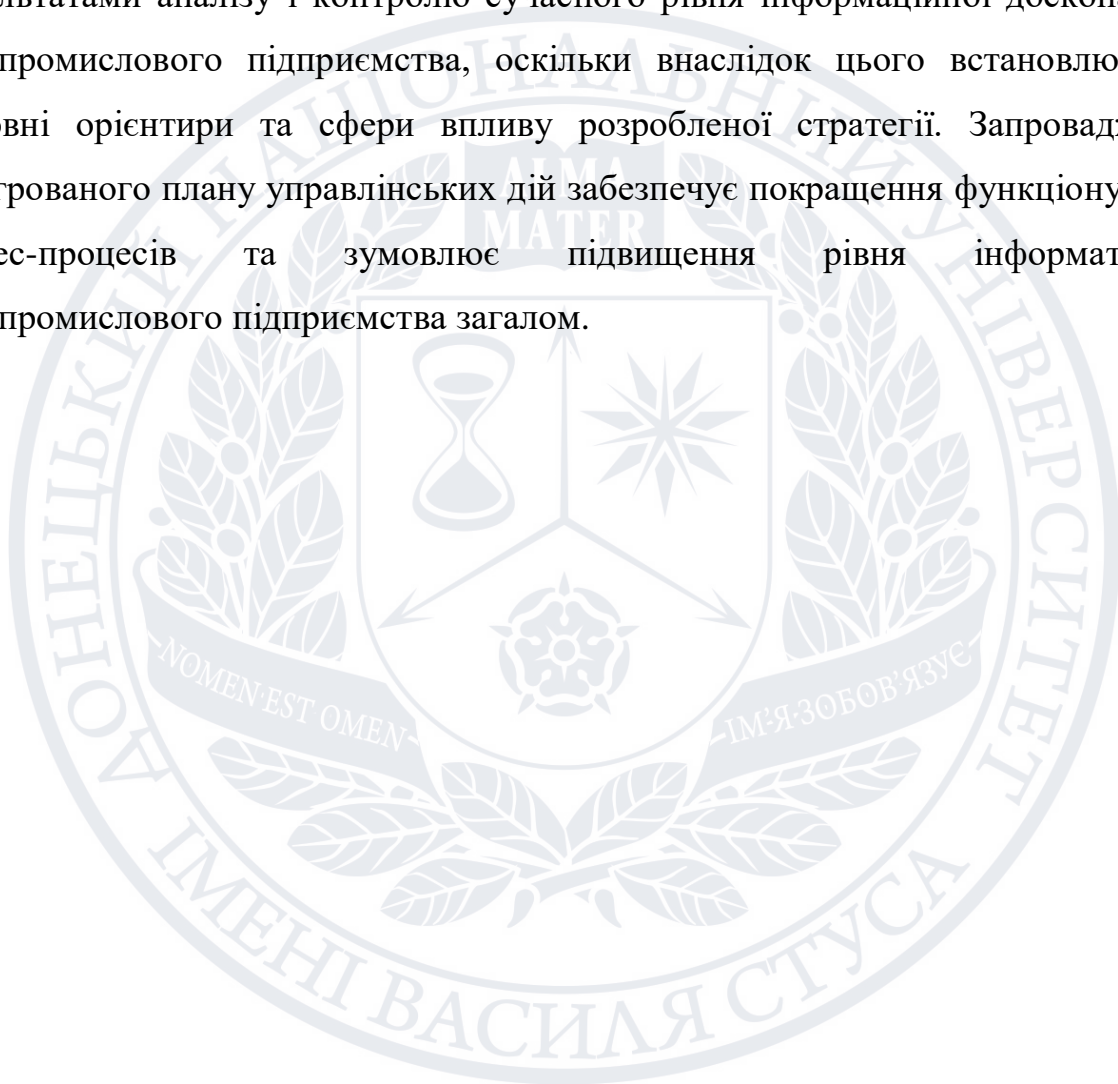
Теперішній стан інформаційно-інноваційної сфери позначається на якості виробленої агропромислової продукції, її новизні та конкурентоспроможності. В Україні вже сформувалася потужна група агропромислових підприємств з безперервним характером інформаційно-інноваційної діяльності, проте сучасні темпи підвищення інформаційно-інноваційної активності залишаються недостатніми. Серед головних причин такої ситуації – брак власних коштів та матеріально-фінансової підтримки з боку держави, високі економічні ризики за відсутності розроблених страхових механізмів їх мінімізації, а також ризики інформаційно-інноваційних проєктів, що є поєднанням інтелектуального, виробничого й ринкового видів ризиків.

Загальний річний економічний ефект від здійснення запровадження запропонованої дивізіональної організаційної структури управління СТОВ “Прогрес” дорівнює 319,2 тис. грн., термін її окупності для зростання рівня інформатизації підприємства становить 0,3 роки (або 3,6 місяці).

Наведена оптимізаційна модель оцінки раціональних інформаційних потоків агропромислового підприємства показала, що першочергове значення потрібно приділяти процесам управління транспортом та матеріальними ресурсами. Здійснюючи оптимізацію саме цих процесів можна в подальшому покращити економічну ефективність роботи запроваджуваної інформаційної

системи та агропромислового підприємства загалом. Послідовність етапів формування комплексного стратегічного плану інформатизації агропромислового підприємства тісно пов'язана із рівнями управління структурою інформаційних бізнес-процесів та відповідним складом основних елементів інформаційної системи.

Подальше формування комплексної стратегії інформатизації пов'язане із результатами аналізу і контролю сучасного рівня інформаційної досконалості агропромислового підприємства, оскільки внаслідок цього встановлюються основні орієнтири та сфери впливу розробленої стратегії. Запровадження інтегрованого плану управлінських дій забезпечує покращення функціонування бізнес-процесів та зумовлює підвищення рівня інформатизації агропромислового підприємства загалом.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці: монографія. / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т.І. Лепейко. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2010. 252 с.
2. Новаківський І.І. Теоретичні засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління.* 2015. № 815. С. 104–112.
3. Крайчук С.О. Стан запровадження інформаційних технологій в управлінні сучасними підприємствами. *Ефективна економіка.* 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4892>
4. Н.В. Бугас, Коваленко О.О. Інформаційна система як умова ефективних управлінських рішень. *Ефективна економіка.* 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5313>
5. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. *Ефективна економіка.* 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7127>. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.56](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.56)
6. Філософсько-соціологічні аспекти сучасного інформаційного суспільства: монографія. За заг. ред. О.Ю. Панфілова. Харків: ФОП Данилко Н.С. 2017. 388 с.
7. Гомонай-Стрижко М.В., Якімцов В.В. Інформаційні системи та технології на підприємстві: Конспект лекцій. Львів: НЛТУ, 2014. 200 с. URL: [http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra\\_EP/Kafedra\\_EP\\_PDFs/kl\\_isitp.pdf](http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_isitp.pdf).
8. Яценко Р.М., Ніколаєв І.В. Інформаційні системи в логістиці: навчальний посібник. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2012. 232 с.
9. Климчук О.В. Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними технологіями і системами в Україні. *Економіка і організація*

управління. 2021. № 1 (41). С. 72–85. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.7>

10. Антоненко В.М., Мамченко С.Д., Рогушина Ю.В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями: навч. посібник. Ірпінь: Нац. університет ДПС України, 2016. 212 с.

11. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

12. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки: Закон України від 09.01.2007 № 537-V. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16>

13. Щербак А. М. Інформаційна система як середовище формування та реалізації інформаційних процесів підприємства. Матеріали Міжнародна науково-практична конференція «Стан та перспектива розвитку фінансово-економічного потенціалу сучасних підприємств». Дніпро: НО «Перспектива», 2018. С. 76–79.

14. Левченко М.О. Використання інформаційних технологій в управлінні ризиками машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 4. С. 305–311.

15. Ващенко О.П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: навч. посіб.; Держ. ун-т телекомунікацій. Київ: ДУТ, 2017. 112 с.

16. Немченко А.Б. Бізнес-інкубатори у сфері сучасної державної підтримки розвитку регіональної інноваційної інфраструктури. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 25–34.

17. Маковій В.В. Роль інформаційних систем в діяльності телекомунікаційного підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 3 (21). С. 121–126.

18. Онопко А.С., Жигалкевич Ж.М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/102782/97865>

19. Янчук Т.В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств. Економіка і організація управління. 2016. №4. С. 269–276.

20. Климчук О.В. Світові процеси розвитку інформаційних систем і технологій в управлінні: тенденції в Україні. Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (16 квітня 2021 р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2021. С. 799–802.

21. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.

22. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.

23. Яремко С.А., Бевз С.В. Розробка критеріїв оцінювання сучасних інформаційних систем обліку та управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. №1 (208). С. 158–163.

24. Юрчук Н.П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. Агросвіт. 2015. №19. С. 53–58.

25. Марчук Л.П. Сучасна інформатизація суспільства та її вплив на інноваційні процеси. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, 2012. Вип. 1. С. 37–44.

26. Осталецький В.Б. Теоретичні підходи до класифікації інформаційних систем управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2015. Вип. 12. С. 294–299.

27. Савченко С.В. Теоретико-методологічні засади інформаційного суспільства. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 3. С. 96–102.

28. Гнатенко В.С. Державне управління економічною безпекою в системі цифровізації національної безпеки: монографія. Київ: КВІЦ. 2021. 320 с.

29. Жукова Л.М. Вплив інформаційних технологій на соціально-економічні процеси держави як чинник інституціональних перетворень. *Наук. вісник Ужгородського нац. університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6, частина 1. С. 129–132.

30. Unesco's World Report «Towards Knowledge Societies». URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001418/141843e.pdf>

31. Шевчук І.Б., Васьків О.М. Теоретичні аспекти розвитку і застосування інформаційних технологій в економіці та управлінні: мезо- та мікрорівень. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/82.pdf>

32. Шевчук И.Б. Современная парадигма информационного общества как основа развития национальной и региональных экономик. *Черноризец Храбър. Варненский Свободен Университет*. 2015. №8. С. 1-12. URL: <http://ejournal.vfu.bg/bg/pdfs/Sovr-paradigma-4.pdf>

33. Томашевський О.М., Цегелик Г.Г., Вітер М.Б., Дубук В.І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: навч. посіб. для студ. ВНЗ. Київ: Центр уч. л-ри, 2012. 295 с.

34. Горлач А.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління діяльністю підприємства. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка*. 2013. Вип. 1. С. 179–184.

35. Юдкова К.В. Особливості визначення поняття «Інформаційна система». *Інформація і право*. 2015. № 2(14). С. 39–44.

36. Сидорчук О.В. Головні вимоги до інформаційного забезпечення агропромислового виробництва. *Вісник аграрної науки*. 2017. №9. С. 5–9.

37. Гнатенко В.С. Інформаційні виклики економічній безпеці держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 7. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.7.25.

38. Климчук О.В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей I Міжнар. наук.-практ. онлайн-конференції. Київ: ІТТА, 2021. С. 199-201.

39. Ткачук В.В. Роль керівника в регулюванні інформаційних потоків управлінського процесу. *Економіка АПК*. 2018. №11. С. 9–11.
40. Тітова О.П., Бородіна О.М. Аналіз обґрунтованості інформатизації та комп'ютеризації в діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2014. Том 18. № 2. С. 262–268.
41. Костенко О.М. Індикатори інформаційно-аналітичної системи управління діяльністю підприємства. *Облік і фінанси*. 2014. № 4. С. 133–139.
42. Levytska I.V., Klymchuk A.O., Klymchuk O.V. Functions of salary at machine-building enterprises in formation of motives and stimules of personnel. *Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences*. № 4 (44), 2019. Pp. 154-159. DOI <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2019-4-44-24>.
43. Маркіна, І.А., Синякова О.С. Методичні та практичні аспекти впровадження програмного забезпечення антикризового управління на підприємстві. *Економіка і регіон*. 2017. № 2. С. 40–43.
44. Зелінська О.В., Сухоцька С.М. Використання сучасних інформаційних технологій в агропромисловому комплексі. *Галицький економічний вісник*. 2016. №2. С. 148–152.
45. Зелінська О.В., Говоруха В. Р. Підвищення ефективності інформаційних систем в АПК. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7389>. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.47](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.47)
46. Волосюк Ю.В., Кузьома В.В., Коваленко О.А., Тихонова Т.В., Нелєпова А.В., Бондаренко Л.В., Мороз Т.О., Борян Л.О. Інформаційні технології: навч. посібник. / під заг. ред. А.В. Нелєпової. Київ: «Кафедра», 2017. 200 с.
47. Клочан В. Інфраструктура інформаційного обслуговування агробізнесу. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2014. №4. С. 12–19.
48. Лазор Я.О. Поняття та види інформаційних систем. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки*. 2016. № 837. С. 80–86.

49. Мазур А.Г., Мазур С.А. Актуальні проблеми розвитку агропромислового виробництва в умовах системних трансформаційних змін. *International Scientific Practical Conference “Formation of Modern Economic Area: Benefits, Risks Implementation Mechanisms”*: Conference Proceedings. Part//Anvil 29, 2016. Tbilisi: SSOTU. P. 153–157.

50. Гнатенко В.С. Державне управління економічною безпекою в системі цифровізації національної безпеки: автореф. дис. ... док. наук з держ. управління: 25.00.05. Київ, 2021. 43 с.

51. Панченко О.А., Панченко Л.В. Інформаційна безпека та інформаційна культура в сучасному інформаційному суспільстві. *Правова інформатика*. 2015. № 2(46). С. 32–38.

52. Фостолович В.А. Основні аспекти сучасного підходу до системи управління сільськогосподарським підприємством. *Ефективна економіка*. №6. 2017. С. 250-261.

53. Статистична звітність агропромислового підприємства СТОВ “Прогрес” за 2019–2021 рр.

54. Мошек Г.Є., Федоренко В.Л. Менеджмент організації: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Вид-во: Ліра-К, 2020. 420 с.

55. Денисенко М.П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 7. С. 19–24.

56. Орлова Н.С., Мохова Ю.Л. Впровадження інформаційних технологій в систему корпоративного управління. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2017. № 3. С. 355-365.

57. Тверезовська Н.Т., Нелепова А.В., Панченко Л.В. Інформаційні системи і технології в агрономії: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 282 с.

58. Бритвенко А., Семенов А., Тулопов Д. Маркетингові інформаційні системи в АПК. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. №4. С. 34–38.



59. Новаківський І.І. Інноваційні перетворення на основі вітчизняної ІТ-галузі як стратегічний пріоритет розвитку України. *Матеріали XX ювілейної міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки»*. Том I. Частина II. Київ–Одеса, 2015. С.137-144.

60. Янчук Т.В. Економічний механізм впровадження інформаційних технологій на підприємствах малого та середнього бізнесу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2015. 21 с.

61. Шаманська О.І. Застосування інформаційних систем та технологій як пріоритетного напрямку ефективного функціонування та розвитку дорадчої діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4010>

62. Моделювання інформаційних потоків аграрного формування. Е-дорада. URL: <http://edorada.org/public/uk/articles/514>.

63. Харченко В.В., Харченко Г.А. Інноваційно-інвестиційне забезпечення формування ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ: ЦП «Компринт», 2015. 268 с.

64. Битий А. В. Ефекти і проблеми застосування інформаційних технологій в управлінні інформаційним потенціалом підприємства. Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1, Економіка і управління: електронний збірник наукових праць. Чернігів: ЧДІЕУ, 2014. № 1(5). Т. 2. С. 48-52.

65. Битий А.В. Формування стратегії інформатизації та забезпечення ефективності управління інформаційним потенціалом підприємства. Вісник ХНТУ. 2019. № 4 (71). С. 193–199. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.4.24>



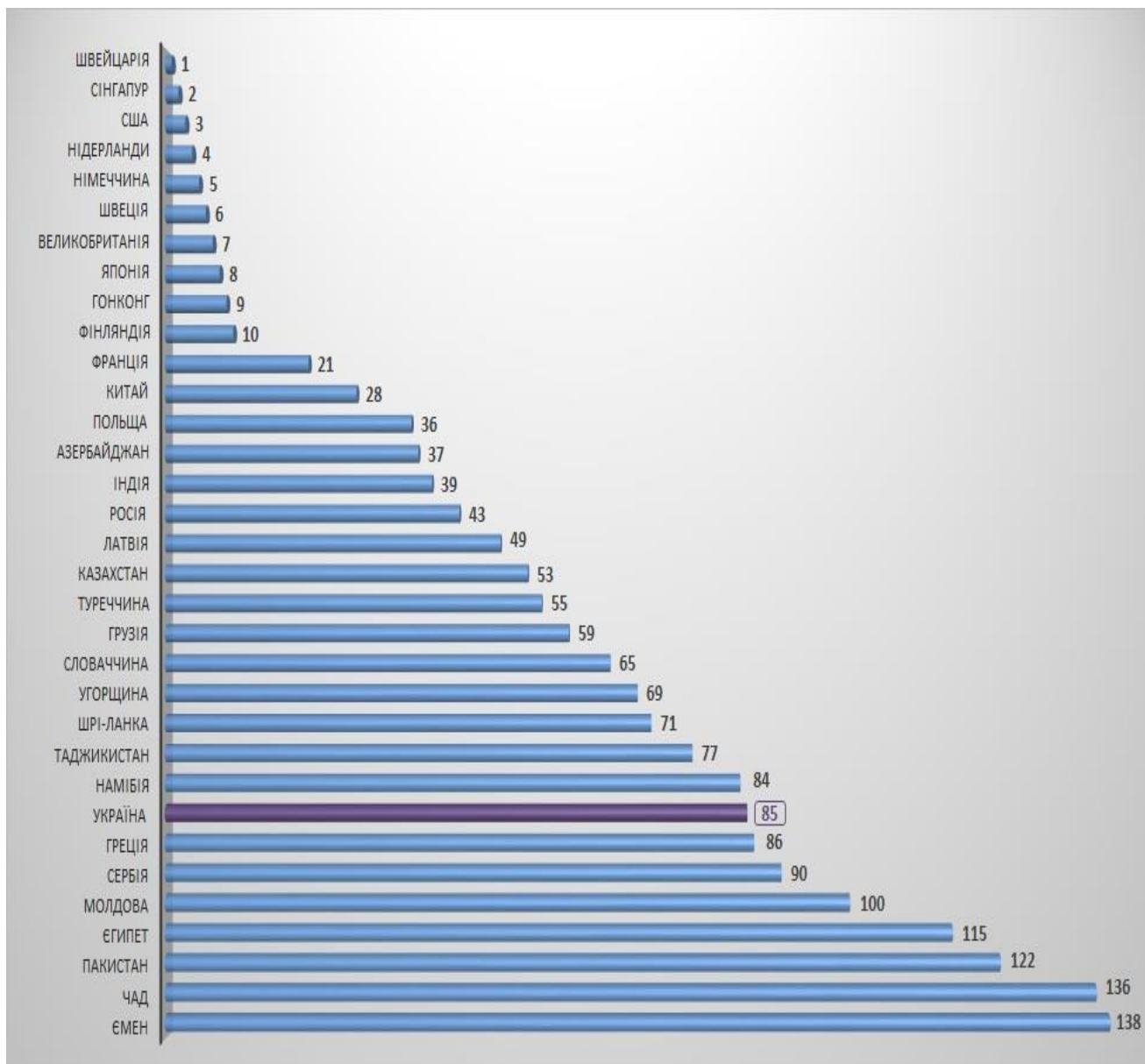


Рис. А 1. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної інформатизації, 2020-2021 рр.