

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**НАЛИСНИК НАТАЛІЯ ІВАНІВНА**

**Інформаційне забезпечення управлінських рішень в організації**

спеціальність 073 Менеджмент  
освітньо-професійна програма – Менеджмент  
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МЕНм-21  
Налисник Н.І.

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Богач Ю.А.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>	
1.1. Сутність, роль та значення інформації у процесі управління організацією .....	6
1.2. Теоретичні підходи та принципи інформаційного забезпечення управлінських рішень в аграрному секторі .....	12
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
2.1. Моніторинг системи управління та інформаційного забезпечення організації.....	18
2.2. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управлінських рішень .....	25
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
3.1. Напрями підвищення ефективності інформаційних процесів в організації.....	31
3.2. Впровадження інтегрованої системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.....	42
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>50</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>53</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** У сучасних умовах функціонування організацій інформаційні системи перетворилися на один із ключових інструментів управління. Саме інформаційне забезпечення становить основу формування обґрунтованих, результативних та своєчасних управлінських рішень, адже включає процеси збору, обробки, зберігання, аналізу й передачі даних, необхідних для вирішення конкретних управлінських завдань. Завдяки сучасним інформаційним інструментам керівники мають можливість комплексно оцінювати фактичний стан підприємства, виявляти сильні та слабкі сторони, прогнозувати наслідки рішень і визначати рівень потенційних ризиків.

Однак процес інформаційного забезпечення не є безпроблемним, і окремі труднощі можуть істотно впливати на якість управлінських рішень та загальну ефективність організації. Зокрема, надмірні обсяги доступних даних ускладнюють їх фільтрацію та виділення справді важливої інформації, що нерідко сповільнює ухвалення рішень і створює загрозу ігнорування критичних фактів. Додатковою проблемою є недостатнє усвідомлення значущості аналітичної інформації керівниками чи працівниками, що призводить до поверхневого опрацювання даних, обмеженої уваги до аналітики та, відповідно, до прийняття нерациональних або помилкових управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Питання інформаційних систем та їхнього впливу на забезпечення прийняття управлінських рішень є одним із центральних напрямів сучасних досліджень. Учені приділяють значну увагу ролі інформаційної підтримки управлінських рішень, цифровій трансформації бізнес-процесів, впровадженню інтелектуальних систем та технологій аналізу даних у діяльність організацій. Дослідження акцентують на тому, що ефективне використання інформаційних систем забезпечує підвищення якості управлінських рішень, оптимізацію ресурсів та зміцнення конкурентоспроможності підприємств.

У працях Августина Р.Р., Богача Ю.А., Бусленко Н.П., Вітлінського В.В., Глушкова В.М., Івахненка О.І., Павлов А.А., Поспелов Д.С., Сопко В.В., Черняк О.І., та інших підкреслюється важливість інтеграції інформаційних технологій у всі рівні управління, впровадження цифрових інструментів аналітики, автоматизації та систем підтримки прийняття рішень. Науковці відзначають, що такі системи стають необхідною умовою розвитку сучасних організацій, оскільки дозволяють швидко обробляти великі обсяги даних, передбачати ризики та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

**Мета та завдання роботи.** Мета дослідження полягає у розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Необхідністю досягнення поставленої мети є вирішення таких завдань:

- дослідити сутність, роль та значення інформації у процесі управління організацією;
- охарактеризувати теоретичні підходи та принципи інформаційного забезпечення управлінських рішень в аграрному секторі;
- проаналізувати систему управління та інформаційного забезпечення організації;
- здійснити оцінку ефективності інформаційного забезпечення управлінських рішень;
- розробити напрями підвищення ефективності інформаційних процесів в організації;
- надати рекомендації щодо впровадження інтегрованої системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

**Об'єктом дослідження** є інформаційні технології, які використовуються при забезпеченні прийняття управлінських рішень на фермерських господарствах.

**Предметом дослідження** є механізм інформаційного забезпечення управлінських рішень в ФГ «Калина Лошнівська».

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в поглибленні теоретичних засад формування системи інформаційного забезпечення

управлінських рішень в організації шляхом уточнення її структури, функціональних зв'язків та критеріїв ефективності. У дослідженні запропоновано оновлену концептуальну модель інформаційної підтримки управління, яка інтегрує традиційні інформаційні потоки з цифровими технологіями збору, аналітичної обробки та інтелектуалізації даних. Удосконалено підходи до класифікації інформаційних ресурсів та механізмів їх використання у процесі прийняття рішень, а також обґрунтовано вплив якості інформації на рівень обґрунтованості управлінських дій. Розкрито закономірності взаємодії між інформаційною інфраструктурою, компетентністю менеджерів та результативністю управління, що розширює наявні наукові уявлення про інформаційно-аналітичне забезпечення менеджменту.

**Практичне значення результатів** полягає у розробленні прикладних рекомендацій щодо формування та оптимізації системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в організації. Запропоновані методичні підходи дозволяють підвищити якість збору, обробки та інтерпретації даних, що є необхідним для оперативного та стратегічного реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. Розроблені інструменти діагностики інформаційних потоків і оцінювання їх ефективності можуть бути використані керівниками для вдосконалення комунікаційної інфраструктури, мінімізації інформаційних ризиків та забезпечення більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

**Апробація роботи.** За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему «Інформаційне забезпечення управлінських рішень» у Збірнику Матеріалів доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (15 травня 2025 року, м. Збараж) та «Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управлінських рішень» у Збірнику матеріалів доповідей наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (27 листопада 2025 року, м. Тернопіль).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

#### **1.1. Сутність, роль та значення інформації у процесі управління організацією**

У сучасному аграрному секторі інформація стає одним із ключових ресурсів, що визначає можливості фермерського господарства розвиватися та зміцнювати свої економічні позиції. З розвитком глобальних ринкових процесів інформаційні потоки ускладнилися, набули більшої швидкості та динамічності, а тому потребують якісного опрацювання та аналізу. Для фермерського господарства своєчасне отримання точних відомостей про ринкову кон'юнктуру, погодні умови, технологічні інновації, ціни на ресурси та продукцію є критично важливим, адже саме на основі цієї інформації приймаються управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності.

Забезпечення керівників та спеціалістів господарства достовірними даними дає можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати виробничі плани, оптимізувати витрати та прогнозувати результати діяльності. Використання сучасного програмного забезпечення, систем автоматизації та засобів цифрового зв'язку сприяє підвищенню якості управління та дозволяє впроваджувати інноваційні підходи до організації виробничих процесів. Інформаційні технології, що стали результатом глобальної інформатизації, чинять значний вплив на діяльність фермерських господарств, охоплюючи всі аспекти аграрного виробництва – від планування і моніторингу посівних робіт до логістики та збуту продукції.

Інформація як ресурс у діяльності фермерського господарства виконує не лише функцію підтримки операційних процесів, а й відкриває можливості для удосконалення управління, підвищення продуктивності праці,

впровадження нових технологій та забезпечення сталого розвитку. Залежно від змісту та призначення, інформація може мати різний характер: фактичний – коли містить перевірені відомості; аналітичний – коли є результатом оцінки чи інтерпретації даних; суб'єктивний – коли відображає окрему думку чи бачення; та об'єктивний – коли спирається на різні джерела та охоплює кілька точок зору, забезпечуючи всебічне розуміння ситуації..

Інформацію загалом можна трактувати як сукупність відомостей про стан внутрішніх процесів та зовнішнього середовища, які сприймаються людиною або технічними засобами. У контексті діяльності фермерського господарства інформація, що забезпечує ефективну роботу системи управління, називається управлінською. Потреба керівників у такій інформації формується залежно від специфіки їхніх функцій, напрямів діяльності господарства та рівня відповідальності у структурі управління.

Ефективність управління фермерським господарством значною мірою залежить від якості інформаційної системи, яка використовується для підтримки прийняття рішень. Лише за умов наявності точної, своєчасної та актуальної інформації можна забезпечити належний рівень конкурентоспроможності та стабільний розвиток господарства. Саме інформація є основою для формування прогнозів, планування виробництва, управління ресурсами та коригування стратегії розвитку. Без належного інформаційного забезпечення керівники не можуть обґрунтувати свої рішення або адекватно реагувати на зміни у ринковому середовищі.

Інформаційна система управління виконує функцію збору, узагальнення й опрацювання даних, що надходять із різних джерел – від польових спостережень і виробничої звітності до ринкових досліджень та кліматичних прогнозів. Після їх обробки формується аналітична інформація, що використовується для підготовки управлінських звітів і прийняття рішень. Основне призначення такої системи – забезпечити керівників інструментами для обґрунтованого, ефективного управління.

Інформаційне забезпечення фермерського господарства об'єднує інформаційні ресурси, технологічну інфраструктуру, процеси обробки даних і програмні засоби. Інформаційні ресурси включають відомості про стан угідь, продуктивність, ринкові ціни, потреби споживачів, а також внутрішню документацію господарства. На основі цих даних працюють сучасні інструменти аграрної аналітики, системи управління ресурсами та засоби взаємодії з контрагентами. Усе це формує основу інформаційної системи, яка допомагає фермерському господарству оптимізувати виробництво, підвищувати ефективність і своєчасно реагувати на виклики ринку.

Виділяють наступні підходи щодо визначення сутності «інформаційне забезпечення» (рис. 1.1).

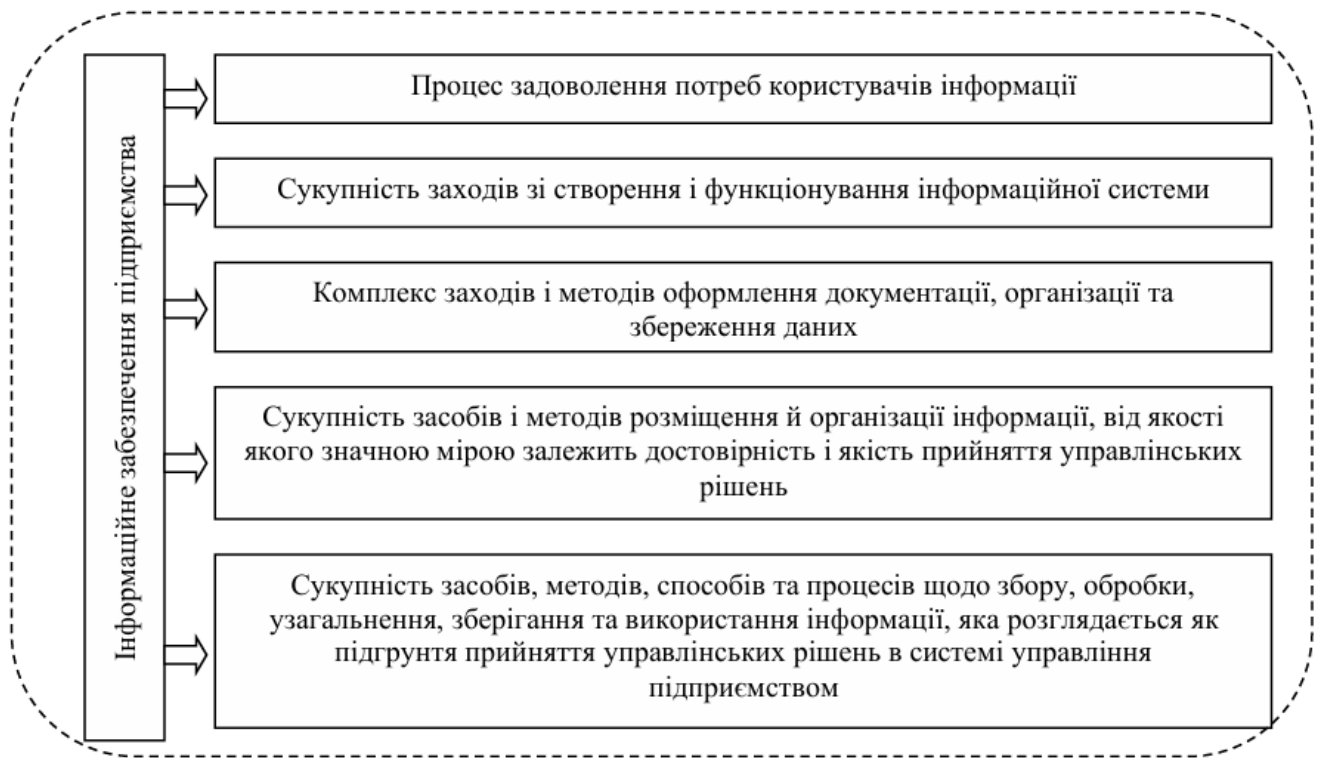


Рис. 1.1. Підходи щодо визначення сутності поняття «інформаційне забезпечення підприємства»

Примітка. Наведено за [22]

Узагальнюючи позиції більшості дослідників, інформаційне забезпечення фермерського господарства можна визначити як комплекс методів, засобів, інформаційних ресурсів та потоків, що забезпечують повноцінний обмін даними у виробничих і управлінських процесах. Воно

формується на основі певної системи показників, які можуть групуватися за різними критеріями, зокрема за характеристиками інформаційних потоків, формами організації документообігу, методами класифікації та кодування даних, уніфікованими видами документації, а також за структурою інформаційних масивів, що зберігаються на електронних носіях.

Таким чином, створення ефективної системи інформаційного забезпечення є багатограним процесом, який охоплює організацію внутрішнього та зовнішнього інформаційного обміну, забезпечуючи зручність, доступність і точність даних, необхідних для функціонування фермерського господарства. Інформаційна система стає основою для розвитку господарства, сприяючи підвищенню його продуктивності, рентабельності та конкурентоспроможності.

Для результативної роботи інформаційного забезпечення важливо мати доступ до відомостей із трьох ключових джерел: внутрішньої інформації самого господарства (виробничі показники, фінансові дані, стан угідь); інформації, що надходить із відкритих джерел та засобів масової комунікації (ринкові тенденції, зміни законодавства, погодні прогнози); а також аналітичних матеріалів, отриманих від профільних консультаційних служб. Саме поєднання таких джерел дозволяє господарству своєчасно реагувати на зміни та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Миколюк О.А. і Бобровник В.М. так класифікують інформаційні ресурси (рис. 1.2).

Сучасні технології дають змогу фермерському господарству отримувати інформацію як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел, що стає основою функціонування інформаційних систем та проведення аналізу й моніторингу виробничих процесів. Ефективне управління господарством неможливе без якісного інформаційного забезпечення, яке допомагає знижувати рівень невизначеності, мінімізувати ризики та підвищувати результативність діяльності. У той же час створення такої системи – складний багатоступеневий процес.

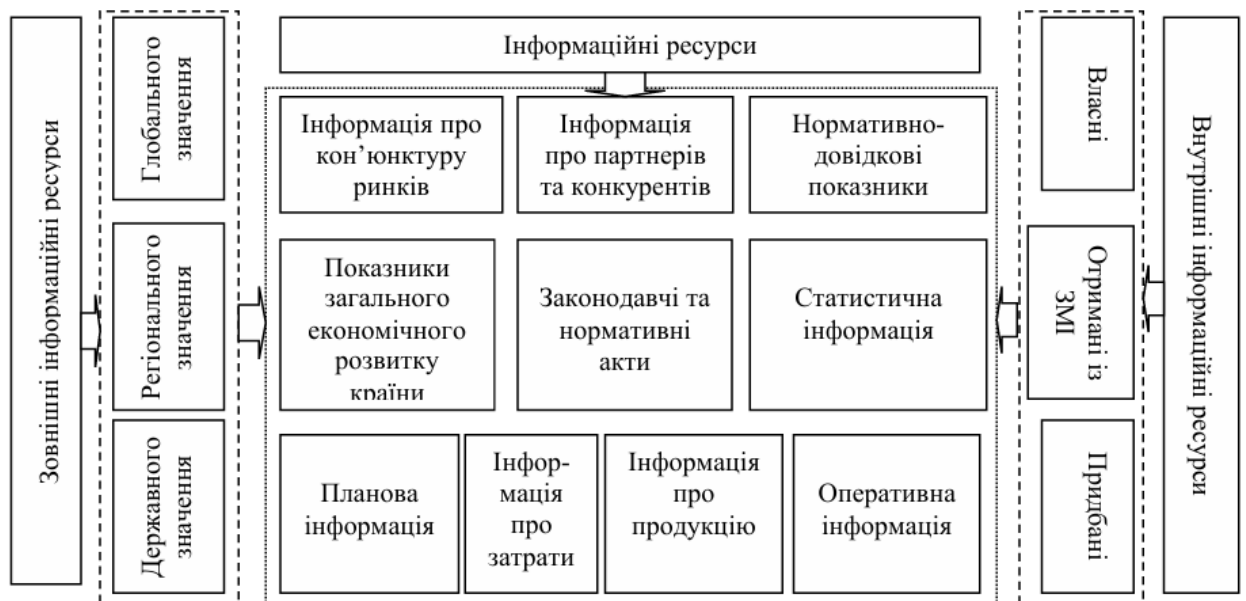


Рис. 1.2. Класифікація інформаційних ресурсів підприємства

Примітка. Наведено за [22]

На початковому етапі визначаються інформаційні потреби керівників і спеціалістів господарства. Далі формуються основні елементи системи: механізми збору, обробки, передачі та зберігання даних, розробляється структура баз даних, програмних та апаратних засобів. Наступним кроком є створення або адаптація програмного забезпечення для роботи з інформацією, налаштування баз даних і користувацьких інтерфейсів, а також підготовка технічної інфраструктури. Після цього здійснюється тестування системи, підбір персоналу та навчання працівників. Подальший моніторинг дозволяє оцінити, наскільки ефективно інформаційна система підтримує прийняття управлінських рішень, а коригування й оновлення здійснюються за результатами перевірки та з урахуванням змін у виробничих процесах чи технологіях.

Суттєве значення у цьому процесі мають сучасні інформаційні технології. Системи підтримки прийняття рішень допомагають аналізувати ситуацію та обирати оптимальні варіанти дій. Аналітичні системи (BI) забезпечують наочне представлення даних і полегшують роботу з великими обсягами інформації. ERP-системи дозволяють об'єднати ключові внутрішні процеси господарства – від ресурсного забезпечення до збуту продукції – в єдину інформаційну базу. Використання технологій Big Data та хмарних

сервісів значно розширює можливості збору та обробки аграрної інформації.

Застосування таких інструментів допомагає усунути невизначеність, оскільки якісні дані зменшують ризики під час ухвалення рішень, дають точне уявлення про стан господарства, дозволяють оптимізувати використання ресурсів, обирати найбільш результативні управлінські рішення та оцінювати їх ефективність. Процес використання інформаційного забезпечення в управлінні охоплює послідовність етапів, що забезпечують ефективне перетворення даних у практичні управлінські дії (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Етапи та напрями використання інформаційного забезпечення в управлінні

Примітка. Наведено за [38]

Зібрана та опрацьована інформація у фермерському господарстві може використовуватися для узагальнення даних про ринкові тенденції, діяльність конкурентів, фінансові можливості та ризики, що в підсумку сприяє формуванню обґрунтованої стратегії розвитку господарства. Аналіз фінансових показників дозволяє визначати напрями розподілу грошових ресурсів, оцінювати доцільність інвестицій, планувати оновлення техніки чи

розширення виробництва. Акумуляована інформація допомагає краще зрозуміти потреби споживачів, оцінити попит на продукцію, а також ефективність каналів збуту та інформаційних кампаній.

Іншими словами, інформаційне забезпечення виступає важливим аналітичним інструментом, що дає змогу постійно контролювати виконання виробничих і управлінських планів, вчасно виявляти відхилення від заданих показників та приймати рішення щодо подальших дій і коригування стратегічних орієнтирів господарства.

Слід підкреслити, що інформаційне забезпечення є основою, на якій будується вся система управління фермерським господарством. Структурована, точна та актуальна інформація забезпечує можливість прийняття обґрунтованих рішень, дозволяє раціонально використовувати ресурси, контролювати виконання поставлених завдань та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи стабільність та ефективність виробничої діяльності.

Підсумовуючи зазначимо, що інформаційне забезпечення – це процес систематизації та накопичення даних, які позитивно впливають на функціонування фермерського господарства. Його мета полягає у перетворенні масиву первинних даних на аналітичну інформацію, що слугує основою для вибору оптимальних управлінських рішень. Для досягнення цієї мети необхідно виконати низку завдань: зібрати первинні дані, забезпечити їх зберігання, розподілити інформацію між відповідальними працівниками, здійснити її підготовку до обробки та подальше опрацювання, структурувати та передати керівництву у зручній формі для подальшого аналізу і прийняття рішень.

## **1.2. Теоретичні підходи та принципи інформаційного забезпечення управлінських рішень в аграрному секторі**

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору інформаційне забезпечення управлінських рішень відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування фермерських господарств. Попри те, що

інформація вже на сьогодні стала стратегічним ресурсом, саме моделі її організації визначають якість, оперативність і точність управлінських рішень. З цієї причини відмітимо, що інформаційне забезпечення у фермерських господарствах може базуватися на централізованих або децентралізованих моделях. У централізованій моделі всі інформаційні ресурси й аналітичні інструменти зосереджуються в єдиному центрі управління. Такий підхід забезпечує стандартизацію, контроль якості та єдині правила обробки даних. Однак він менш гнучкий та характеризується тривалішим часом реагування на зміни. Децентралізована модель, навпаки, передбачає обробку інформації на рівні окремих підрозділів. У фермерському господарстві це можуть бути окремі виробничі ділянки, тваринницькі підрозділи чи служби технічного забезпечення. Цей підхід забезпечує більшу оперативність, але потребує високого рівня координації та уніфікації форматів даних.

Актуальність якісного інформаційного забезпечення зростає у зв'язку з активною цифровізацією аграрного виробництва, збільшенням обсягів даних, необхідністю швидкого реагування на кліматичні й ринкові зміни та підвищенням конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції. У цих умовах ефективна інформаційна система стає інструментом, який дає можливість підвищити точність прогнозів, раціонально розподіляти ресурси та мінімізувати ризики, пов'язані з виробничими та управлінськими процесами.

Фермерські господарства, загалом, мають власний набір вимог до таких систем: від інструментів оперативного моніторингу полів і погодних умов до комплексних платформ управління ресурсами та прогнозування врожайності. Через це інформаційні технології повинні адаптуватися до індивідуальних стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи необхідний рівень точності, швидкості обробки даних і можливості для ухвалення раціональних рішень. Саме залежність інформаційного забезпечення від масштабів та напрямів розвитку бізнесу наведено на структурній схемі (рис. 1.4), де систематизовано,

як підприємства формують власні потреби та вимоги до інформаційних систем.

**Збір та аналіз інформації** - організації потребують систем, які дають змогу збирати та аналізувати дані про ринок, конкурентів, споживачів, технологічні тренди та інші фактори, що впливають на стратегічне планування. Це допомагає оцінити ситуацію на ринку, ідентифікувати можливості та ризики і приймати обґрунтовані стратегічні рішення

**Підтримка прийняття рішень** - інформаційні системи мають забезпечувати організацію актуальною та достовірною інформацією для прийняття стратегічних рішень. Це можуть бути системи аналітики даних, прогнозування, моделювання та симуляції, які допомагають організації оцінити різні сценарії та вибрати найоптимальніший

**Підвищення ефективності та продуктивності** - інформаційні системи і технології можуть автоматизувати бізнес-процеси організації, зменшити ручну працю та покращити ефективність операцій. Наприклад, системи управління виробництвом, логістики, кадровими ресурсами та фінансовими операціями можуть покращити продуктивність та знизити витрати

**Поліпшення комунікації та співпраці** - інформаційні системи можуть покращити комунікацію та співпрацю в організації, а також зовнішнє спілкування з клієнтами, постачальниками та партнерами. Це можуть бути системи електронної пошти, відеоконференцій, спільної роботи в хмарних сервісах та інші інструменти, що допомагають забезпечити швидкий обмін інформацією та співпрацю над проектом. Аналіз наявних систем та технологій, їх ефективності та потенційних обмежень

Рис. 1.4. Потреби використання інформаційних систем та технологій для забезпечення управлінських рішень

Примітка. Наведено за [7]

Аналіз потреб господарства у впровадженні сучасних інформаційних систем і технологій дає змогу виокремити ключові чинники, що впливають на результативність управлінських рішень. Організації необхідні інструменти для збору, систематизації та аналітичної обробки даних, підвищення продуктивності, підтримки процесу ухвалення рішень, а також покращення комунікації всередині колективу. Оцінюючи доступні цифрові рішення, беруть до уваги їхню функціональність, можливості розвитку, надійність і відповідність потребам господарства. Обрані технології мають бути

інтегрованими, безпечними, економічно доцільними та здатними адаптуватися до змін у діяльності підприємства. З урахуванням цих параметрів керівництво може приймати обґрунтовані рішення щодо використання інформаційних систем у стратегічному управлінні, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності та досягненню довгострокових цілей.

Запровадження сучасної інформаційної системи у фермерському господарстві відкриває низку важливих переваг. Вона дає змогу оперативно оцінювати результати впроваджених технологій і прийнятих виробничих рішень, дозволяє своєчасно прогнозувати ризики, пов'язані з ринковими змінами, ціновими коливаннями та технічними чинниками, а також сприяє ефективнішому використанню земельних, матеріальних і трудових ресурсів. Крім того, така система робить можливим широке застосування цифрових інструментів у виробничих процесах – від автоматизованого обліку до моніторингу технічного стану машин і контролю за виконанням польових робіт.

Отже, інформаційне забезпечення є одним із визначальних елементів системи управління фермерським господарством, оскільки дає змогу формувати надійну аналітичну основу для прийняття виважених управлінських рішень, підвищує ефективність господарювання та сприяє стабільному розвитку підприємства в умовах конкуренції.

Сучасна практика доводить, що фермерські господарства активно впроваджують оперативно-виробничі системи, геоінформаційні платформи, ERP-рішення, системи підтримки прийняття рішень і комплексні цифрові системи управління фермою (FMIS). Поєднання таких рішень дозволяє об'єднати інформацію про стан ґрунтів, рівень урожайності, фінансові показники, роботу техніки та інші важливі параметри в єдиному інформаційному просторі.

Особливо значущою є роль аналітичних інструментів, адже саме вони перетворюють великі масиви даних на корисні управлінські висновки. Моделі аналітики дають змогу прогнозувати врожайність, оцінювати вплив

технологій обробітку, формувати альтернативні управлінські сценарії та зменшувати рівень виробничих ризиків, що значно підвищує якість управління.

У фермерських господарствах застосовують різноманітні моделі руху інформації. Вертикальні потоки забезпечують циркуляцію даних між керівництвом і виконавцями, горизонтальні – між підрозділами, що займаються виробництвом, обліком, технічним забезпеченням, складською логістикою тощо. Важливу роль відіграють і зовнішні потоки, що охоплюють інформацію про ринок, постачальників, погодні умови та вимоги державного регулювання. Системне поєднання цих потоків формує функціонально повноцінне інформаційне середовище господарства.

Впровадження моделей інформаційного забезпечення у процес управління передбачає послідовність взаємопов'язаних етапів: збір первинних даних, їх систематизацію, аналіз, підготовку звітів, ухвалення рішень та контроль їх реалізації. Такий підхід дозволяє своєчасно реагувати на зміни, підвищувати продуктивність та оптимізувати виробничі процеси.

Отже, ідеальна модель інформаційного забезпечення фермерського господарства повинна відзначатися високою точністю, швидкістю обробки даних, логічною структурованістю, адаптивністю та можливістю масштабування. Вона має охоплювати всі ключові напрями діяльності підприємства, підтримувати стратегічні, тактичні та оперативні рішення, а також реагувати на зовнішні та внутрішні зміни.

Система інформаційно-аналітичної підтримки вважається дієвою тоді, коли надає інформацію у потрібному форматі, в актуальні строки, з можливістю співставлення історичних даних та доступом до деталізації показників аж до рівня первинних документів. Вона повинна забезпечувати автоматизовану підготовку інформації, зручну візуалізацію у вигляді звітів і дашбордів та давати змогу користувачам самостійно створювати нові звіти без спеціальних ІТ-навичок.

Разом з тим, на шляху до цифрової трансформації існують серйозні виклики. Серед них – необхідність обробки великих обсягів інформації, потреба у гнучких аналітичних інструментах, висока швидкість зміни ринкових умов, вимога максимальної автоматизації обліку, розширення застосування штучного інтелекту та машинного навчання, зростання загроз кібербезпеці та проблеми інтеграції різних облікових і виробничих систем. Значною перешкодою також є необхідність трансформації внутрішніх бізнес-процесів та подолання опору персоналу до змін.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1. Моніторинг системи управління та інформаційного забезпечення організації

Аграрний сектор України в останні роки переживає суттєві структурні трансформації, що зумовлені як внутрішніми процесами, так і змінами у глобальному економічному середовищі. Зростаюча динамічність та непередбачуваність зовнішніх факторів формують високий рівень господарських ризиків, з якими стикаються сільськогосподарські підприємства. Це, у свою чергу, ускладнює модернізацію виробництва, уповільнює оновлення матеріально-технічної бази та вимагає від аграрних виробників адаптації до нових умов та вимог ринку.

Сільське господарство, що забезпечує продовольчу безпеку держави й виступає одним із ключових джерел валютних надходжень, перебуває у стані постійного перегляду стратегій розвитку. Основні виклики, з якими сьогодні зіштовхується галузь, пов'язані з волатильністю світових ринків зернових та олійних культур, змінами кліматичних умов, збільшенням вартості енергоресурсів, а також підвищенням стандартів щодо якості та екологічності продукції. Водночас стрімкий розвиток цифрових технологій, автоматизації виробничих процесів і систем дистанційного моніторингу спричиняє глибокі трансформації аграрної сфери, сприяючи зростанню ефективності сільськогосподарського виробництва.

За даними аналітичних оцінок, у 2024 році загальний обсяг виробництва валової сільськогосподарської продукції в Україні перевищив 740 млрд грн, що на понад 12 % більше порівняно з попереднім роком. Прогнозується, що у 2025–2026 роках аграрний сектор демонструватиме стабільне зростання – у середньому близько 4–5 % щорічно. Основними чинниками цього зростання є

підвищення врожайності зернових культур, збільшення експорту олійних культур та активна інтеграція цифрових технологій у виробничі процеси.

Аграрний ринок України представляють майже 48 тис. фермерських господарств, більшість із яких – це малі та середні виробники, що формують основу національного продовольчого ринку. Хоча домінуючим напрямом залишається вирощування зернових і технічних культур, останніми роками спостерігається поступове розширення інших сегментів: овочівництва, садівництва, ягідництва та галузі тваринництва. Це свідчить про прагнення аграрних підприємств диверсифікувати виробництво й підвищувати стійкість до ринкових коливань.

Тернопільська область, у якій здійснює діяльність фермерське господарство «Калина Лошнівська», належить до провідних аграрних регіонів західної України. На її території функціонує понад 2,5 тис. фермерських господарств, що зосереджують свою діяльність насамперед на вирощуванні зернових, олійних та кормових культур, а також на розвитку тваринництва. Регіон характеризується сприятливими природно-кліматичними умовами, розвиненою інфраструктурою та високим потенціалом для впровадження сучасних агротехнологій.

*Таблиця 2.1*

Динаміка обсягів реалізації сільськогосподарської продукції в Україні  
(2016–2024 рр.)

Показник	2016	2018	2020	2022	2023	2024
Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	482,5	546,8	611,2	660,3	678,0	740,1
Індекс фізичного обсягу, %	–	113,3	111,8	103,4	102,7	104,5
Індекс цін виробників, %	–	109,5	121,6	116,8	110,2	107,9

Примітка. Наведено за [10]

Сільськогосподарські угіддя Тернопільської області займають близько 970 тис. га, що формує потужний виробничий потенціал регіону. Більше 78 % цієї площі використовується під вирощування зернових та технічних культур, що визначає спеціалізацію більшості місцевих господарств. У 2024 році

середня врожайність зернових культур в області досягла 57,2 ц/га – один із найвищих показників серед регіонів Західної України, що свідчить про сприятливі ґрунтово-кліматичні умови та ефективність впровадження сучасних агротехнологій.

На аграрному ринку області функціонує значна кількість великих компаній та агрохолдингів, серед яких «Контінентал Фармерз Груп» та «Мрія Агрохолдинг». Проте основну частину виробництва забезпечують саме малі й середні фермерські господарства, що формують конкурентне середовище та демонструють стабільні виробничі результати. Одним із таких виробників є фермерське господарство «Калина Лошнівська», яке посідає помітне місце на локальному ринку сільськогосподарської продукції.

ФГ «Калина Лошнівська» здійснює свою діяльність у селі Лошнів Тернопільського району та має статус юридичної особи. Підприємство функціонує відповідно до чинного законодавства України, включаючи Господарський кодекс, Закон України «Про фермерське господарство», а також власний статут.

Господарство спеціалізується на кількох напрямках діяльності, серед яких:

- вирощування зернових і бобових культур (пшениця, кукурудза, ячмінь, соя, горох);
- виробництво технічних культур (соняшник, ріпак);
- овочівництво та садівництво;
- тваринництво (вирощування ВРХ та свиней як для внутрішніх потреб, так і для реалізації);
- зберігання та первинна переробка вирощеної продукції;
- продаж продукції на регіональному ринку.

Для забезпечення ефективного виробництва фермерське господарство має у своєму розпорядженні сучасний комплекс техніки – трактори різної потужності, комбайни, сівалки, обприскувачі, культиватори та інше обладнання, необхідне для своєчасного виконання польових робіт. У структурі

господарства функціонує власне зерносховище та транспортна база. Загальна площа оброблюваних земель перевищує 600 гектарів, що забезпечує стабільні обсяги виробництва.

У ФГ «Калина Лошнівська» працює 24 штатних працівники, діяльність яких спрямована на забезпечення якості та ритмічності виробничих процесів. Колектив господарства відзначається достатнім рівнем професійної підготовки та орієнтацією на впровадження інноваційних технологій.

Конкурентне середовище регіону досить інтенсивне. Основними конкурентами господарства виступають:

- ФГ «Злагода»,
- ФГ «Подільський край»,
- ФГ «Тернопіль Агро»,
- а також інші фермери, розташовані у сусідніх громадах Тернопільського району.

Попри конкуренцію, ФГ «Калина Лошнівська» має низку стратегічних переваг, серед яких:

- гнучкість і швидкість ухвалення управлінських рішень;
- використання сучасних технологій обробітку ґрунту;
- впровадження елементів точного землеробства;
- стабільні партнерські відносини з постачальниками насіння, добрив та техніки;
- орієнтація на екологічно відповідальне виробництво та високу якість продукції.

Останніми роками господарство активно модернізує інформаційно-технічну інфраструктуру та інтегрує цифрові рішення у свої виробничі процеси. Серед ключових напрямів цифровізації:

- ведення обліку земельних масивів на базі геоінформаційних систем (GIS);
- супутниковий моніторинг стану посівів із використанням індексу NDVI;

- застосування мобільних застосунків для контролю витрат пального та роботи техніки;
- використання модулів прогнозування врожайності та управління посівами (Farm Management Systems).

Упровадження цих інструментів сприяло підвищенню точності виробничого планування, оптимізації витрат і покращенню загальної результативності діяльності господарства.

Організаційна структура управління фермерського господарства «Калина Лошнівська» являє собою впорядковану систему взаємозв'язків, підпорядкованості та координації між управлінськими рівнями та структурними одиницями, що забезпечує узгоджене виконання виробничих і управлінських функцій. Така структура визначає логіку розподілу управлінських завдань, обов'язків та сфер відповідальності між працівниками й підрозділами, сприяючи ефективному досягненню стратегічних і виробничо-господарських цілей підприємства.

У структурі ФГ «Калина Лошнівська» кожна організаційна одиниця – виробнича бригада, агротехнічна група, бухгалтерська служба чи окремих спеціаліст – виступає важливою ланкою управлінської системи. Кожна ланка має чітко визначені функції, компетентності та відповідальність, що забезпечує узгодженість дій і мінімізує управлінські ризики.

Організаційна структура господарства належить до лінійно-функціонального типу, що є традиційно ефективним для малих та середніх аграрних підприємств. Такий підхід поєднує принцип єдиноначальності з можливістю залучення профільних фахівців до підготовки управлінських рішень. Керівник господарства здійснює пряме керівництво виробничими та адміністративними підрозділами через лінійних керівників, забезпечуючи оперативне управління та контроль (рис. 2.1).

Лінійно-функціональна структура є оптимальною для ФГ «Калина Лошнівська», оскільки дозволяє зберігати чіткість командного підпорядкування, забезпечує прозорий розподіл функцій і відповідальності, а

також підтримує ефективну взаємодію між виробничими та допоміжними підрозділами.

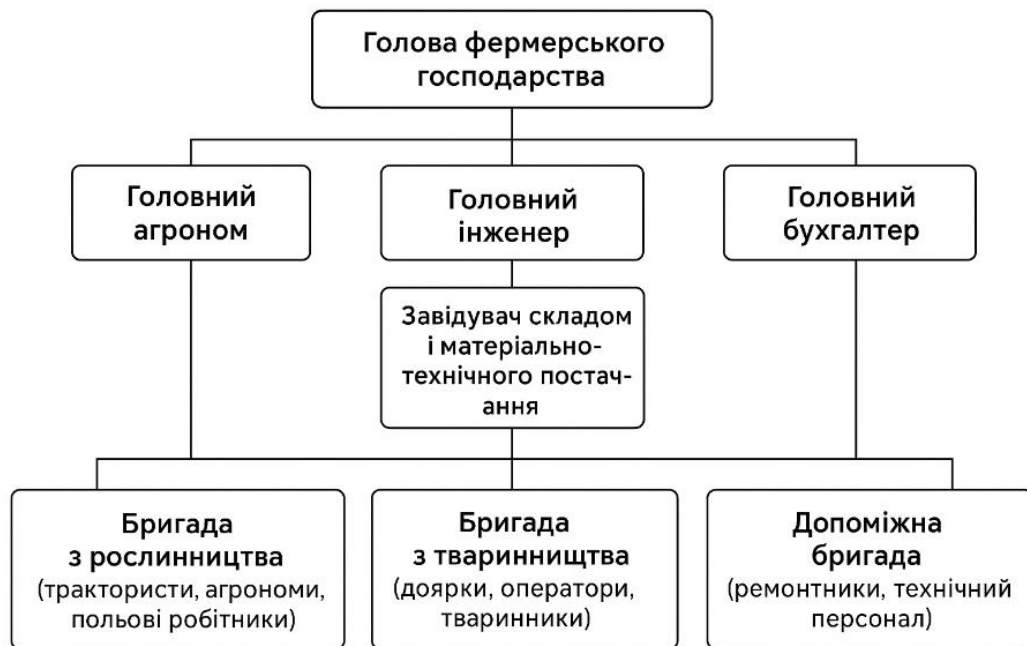


Рис. 2.1. Організаційна структура ФГ «Калина Лошнівська»

Примітка. Наведено за матеріалами ФГ «Калина Лошнівська»

Ефективність управління фермерським господарством значною мірою залежить від того, наскільки якісно здійснюється контроль за функціонуванням усіх управлінських процесів та інформаційних потоків. Для ФГ «Калина Лошнівська» моніторинг системи управління є ключовим інструментом, що забезпечує стабільність виробничої діяльності та своєчасну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Систематичне спостереження, збір та аналіз даних дозволяють виявляти відхилення, оцінювати ефективність управлінських рішень і підвищувати якість координації всіх виробничих процесів.

У структурі господарства реалізуються як основні, так і допоміжні управлінські функції, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні належного рівня керованості та результативності діяльності (рис. 2.2).

Кожна зі згаданих функцій є складовою загальної системи управління господарством і забезпечує рішення конкретних завдань, з якими підприємство стикається у своїй операційній діяльності. Вони впливають на

формування виробничої програми, раціональне використання техніки й ресурсів, ефективність фінансових операцій, рівень конкурентоспроможності та загальні результати господарювання.



Рис. 2.2. Функції управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

Примітка. Наведено за [43]

Завершуючи моніторинг системи інформаційного забезпечення управління констатуємо його особливо важливу роль у діяльності ФГ «Калина Лошнівська». Постійний збір і аналіз даних про виробничі процеси, стан посівів, використання техніки, фінансові потоки та ринкову кон'юнктуру дозволяють керівництву своєчасно приймати обґрунтовані рішення. Застосування цифрових інструментів (GIS-системи, супутниковий моніторинг, програми контролю витрат) значно підвищують точність обліку та дають змогу швидко реагувати на будь-які зміни.

## 2.2. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управлінських рішень

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності є ключовою умовою результативного функціонування сучасного фермерського господарства. У сучасних умовах нестабільного аграрного ринку саме інформація стала тим ресурсом, який визначає здатність фермерських підприємств адаптуватися до змін, поступово підвищувати продуктивність, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільний розвиток.

Виробничі, кадрові, фінансові та маркетингові рішення у господарстві базуються на комплексі даних: показниках урожайності, обсягах витрат, стані техніки, трудових ресурсах, структурі посівних площ, кон'юнктурі ринку тощо. Наявність структурованої інформаційної бази дає змогу керівництву здійснювати як оперативне, так і стратегічне управління, а також оцінювати ефективність прийнятих рішень у динаміці.

У показує аналіз показників діяльності господарства протягом 2022–2024 років, використання інформації у прийнятті рішень відіграло вирішальну роль. Незначне розширення земельних угідь супроводжувалося істотним зростанням валового збору зернових культур та підвищенням урожайності, що свідчить про перехід до інтенсивнішої моделі виробництва (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Основні показники ефективності управління виробничою підсистемою ФГ «Калина Лошнівська» за 2022–2024 рр.

№	Показник	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	Темп зростання, %
1	Площа сільськогосподарських угідь	га	320	320	325	+5	101,6
2	Валовий збір зернових культур	т	1 250	1 360	1 420	+170	113,6

Продовження табл. 2.2

№	Показник	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	Темп зростання, %
3	Урожайність зернових культур	ц/га	39,1	42,5	43,7	+4,6	111,8
4	Виробіток на одного працівника	тис. грн/особу	185	201	218	+33	117,8
5	Собівартість 1 т продукції	грн	5 100	4 850	4 620	-480	90,6
6	Валовий дохід від реалізації продукції	тис. грн	6 375	6 800	7 450	+1 075	116,9
7	Прибуток від реалізації	тис. грн	765	930	1 150	+385	150,3
8	Рівень рентабельності виробництва	%	12,0	13,7	18,0	+6,0	150,0
9	Коефіцієнт використання техніки	частка	0,78	0,82	0,86	+0,08	110,3

Примітка. Складено за матеріалами ФГ «Калина Лошнівська»

Результати функціонування виробничого напрямку (табл. 2.2) фактично відображають результативність інформаційної підтримки управлінських рішень у цій сфері. Зокрема, зростання валового збору зернових культур, підвищення урожайності, збільшення виробітку на одного працівника та зменшення собівартості продукції свідчать про те, що:

- у господарстві застосовуються обґрунтовані технологічні карти, які формуються на основі агрономічної та економічної інформації;
- планування посівних площ, графіків робіт і навантаження техніки здійснюється з урахуванням попередніх результатів, кліматичних особливостей та ринкових прогнозів;
- інформація щодо витрат на гектар, норм внесення добрив та засобів захисту рослин використовується для оптимізації ресурсів.

Зменшення собівартості 1 т продукції та підвищення рівня рентабельності виробництва пояснюються не лише модернізацією техніки та

впровадженням точного землеробства, а й покращенням системи обліку та контролю витрат. Тобто інформаційне забезпечення в частині облікових і технологічних даних дозволяє приймати більш точні рішення щодо структури витрат, інтенсивності використання ресурсів та вибору технологій.

Зростання коефіцієнта використання техніки також пов'язане з удосконаленням інформаційних підходів: моніторингом завантаження машин, обліком простоїв, контролем витрат пального. Наявність такої інформації дає змогу скорочувати непродуктивні витрати часу та ресурсів.

Це стало можливим завдяки збиранню та аналізу даних щодо стану ґрунтів, погодних умов, структури посівів, необхідності внесення добрив і застосування засобів захисту рослин. На основі такої інформації приймалися рішення про вибір технологій вирощування та оптимальний розподіл земельного фонду.

Дані про чисельність, структуру та результативність праці персоналу дозволяють оцінити ефективність використання трудових ресурсів і якість управління ними (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності та складу персоналу ФГ «Калина Лошнівська» за 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна (2024/2022)	Темп зростання, %
Кількість працівників, осіб	26	34	82	+56	315,4
Дохід, грн	102 678 000	141 795 800	359 841 500	+257 163 500	350,5
Чистий прибуток, грн	4 240 300	16 139 900	36 214 000	+31 973 700	854,0
Прибуток на одного працівника, грн	163 088	474 997	441 634	+278 546	270,7
Дохід на одного працівника, грн	3 949 154	4 170 465	4 388 305	+439 151	111,1
Активи, грн	99 147 900	139 015 900	205 470 600	+106 322 700	207,2

Примітка. Складено за матеріалами ФГ «Калина Лошнівська»

Не менш важливою є роль інформаційного забезпечення у сфері управління персоналом. Динаміка чисельності працівників і зміни у ключових показниках їхньої ефективності свідчать про значне розширення діяльності господарства у 2024 році. Таке практично трикратне збільшення штату є стратегічно виваженим рішенням, що базувалося на прогнозах майбутніх виробничих навантажень, аналізі структурних змін у виробництві та оцінці матеріально-технічних потреб. Наявність даних щодо продуктивності праці, витрат на утримання персоналу та масштабів господарської діяльності дала змогу прийняти аргументовані рішення про збільшення чисельності працівників.

Попри значне розширення, дохід і прибуток на одного працівника не лише не зменшилися, а навпаки, продемонстрували суттєве зростання. Це свідчить про якісну організацію трудового процесу, ефективний розподіл функцій, удосконалення технологічного забезпечення та злагоджену роботу колективу. При цьому збереження високого рівня дисципліни та продуктивності стало можливим завдяки налагодженому обліку виконаних робіт, контролю за тривалістю виробничих операцій і мотиваційним заходам, які корелюють з кількістю та якістю виконаної праці.

Водночас відсутність формалізованого кадрового підрозділу та документально закріпленої системи підвищення кваліфікації свідчать про те, що інформаційне забезпечення в цій сфері має переважно оперативний характер і потребує подальшої систематизації (розробка посадових інструкцій, положень про преміювання, кар'єрне планування тощо).

Спостерігається суттєве зростання активів господарства підтверджує цілеспрямованість та ефективність інвестиційних рішень. Придбання техніки, модернізація матеріально-технічної бази, розширення виробничих площ та інші інвестиції були здійснені на основі попереднього аналізу фінансових можливостей, оцінки окупності та прогнозів щодо впливу кожного проекту на майбутні результати виробництва. Це означає, що інформаційна підтримка

процесів управління персоналом та інвестиційними рішеннями відзначалася достатнім рівнем системності та достовірності.

Фінансова діяльність господарства також демонструє залежність між якісною інформаційною підтримкою та ефективністю управлінських рішень (табл. 2.4). Значне зростання доходу та прибутку при відносно помірному збільшенні собівартості свідчить про здатність господарства контролювати фінансові потоки на основі точних даних про витрати, надходження, структуру виробництва та ринкові ціни. Аналіз фінансової інформації забезпечив можливість оперативно коригувати структуру посівів, змінювати акценти у виробничій політиці, передбачати сезонні коливання ринку та формувати більш оптимальну товарну стратегію.

*Таблиця 2.4*

#### **Оцінка ефективності управління фінансами**

<b>Показник</b>	<b>2023 р.</b>	<b>2024 р.</b>	<b>Зміна, %</b>
Дохід від реалізації, млн грн	18,4	21,2	+15,2
Собівартість продукції, млн грн	13,1	13,5	+3,1
Прибуток, млн грн	5,3	7,7	+45,3
Рентабельність виробництва, %	28,8	36,3	+7,5

Примітка. Складено за матеріалами ФГ «Калина Лошнівська»

Особливо показовим є зменшення частки матеріальних витрат за умов зростання загального обсягу виробництва. Це стало можливим завдяки впровадженню технологій контролю витрат, оптимізації закупівельної політики та аналізу даних щодо ефективності використання пального, добрив і засобів захисту рослин. Отримані показники рентабельності свідчать, що господарство не лише збільшило прибуток, а й забезпечило його стабільність, що є наслідком зважених і проаналізованих управлінських рішень.

Узагальнюючи результати, можна зазначити, що інформаційне забезпечення управлінських рішень у ФГ «Калина Лошнівська» є системним та результативним. Аналіз виробничої діяльності, кадрової політики й

фінансових показників підтверджує, що інформація використовується не формально, а як інструмент для підвищення ефективності, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та зниження ризиків. Проте, попри позитивну динаміку, існує потреба у подальшому вдосконаленні інформаційної системи – зокрема, у формалізації кадрової політики, створенні єдиної цифрової платформи управління, впровадженні глибших аналітичних інструментів та алгоритмів прогнозування.

Таким чином, діяльність ФГ «Калина Лошнівська» у 2022–2024 роках демонструє, що ефективна система інформаційного забезпечення здатна забезпечити стійке зростання виробництва, зміцнення рентабельності, оптимізацію витрат та підвищення конкурентоспроможності фермерського господарства в умовах динамічного ринку. Поглиблення цифровізації, інтеграція сучасних систем збору та аналізу даних, удосконалення кадрової та фінансової аналітики дадуть господарству ще більш повно використовувати свій потенціал та забезпечити стратегічно стійкий розвиток у майбутньому.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **3.1. Напрями підвищення ефективності інформаційних процесів в організації**

Напрями підвищення ефективності інформаційних процесів у ФГ «Калина Лошнівська» передбачають формування комплексного підходу до вибору та впровадження сучасних цифрових рішень, які здатні забезпечити якісну підтримку управлінських рішень. Першочерговим кроком є глибоке вивчення реальних потреб господарства у сфері обробки, зберігання та аналізу даних, що дозволяє визначити, які функціональні можливості інформаційної системи є критичними для реалізації стратегічних цілей. На цьому етапі важливо оцінити, наскільки інформаційні інструменти здатні забезпечити якісний збір даних щодо виробництва, фінансів, ринку та технічного стану ресурсів, а також підтримати процес прогнозування й моделювання можливих сценаріїв розвитку.

Подальший розвиток інформаційних процесів має передбачати детальний огляд доступних на ринку рішень та аналіз їхньої відповідності потребам господарства. Такий аналіз зазвичай охоплює вивчення відгуків користувачів, аналітичних оглядів, практик впровадження у фермерських підприємствах та оцінку сумісності систем з уже наявною технікою й програмним забезпеченням. Критично важливим є також визначення вимог до майбутньої системи: її функціональності, масштабованості, простоти інтеграції, рівня безпеки, зручності використання, а також можливості мобільного доступу для працівників під час польових робіт.

Наступним кроком після аналізу ринку та визначення ключових вимог доцільним є проведення порівняння декількох інформаційних систем, тестування їх роботи та оцінювання відповідності специфічним завданням господарства. Така апробація допомагає визначити переваги й обмеження

кожного з варіантів, оцінити якість підтримки постачальника та реальні можливості щодо подальшого оновлення та розширення функціоналу. На основі отриманих результатів формується управлінське рішення щодо вибору оптимального програмного забезпечення, яке здатне забезпечити найвищий рівень ефективності інформаційних процесів.

Важливою складовою підвищення ефективності інформаційного забезпечення є також і чітке планування етапів впровадження системи. Такий план повинен передбачати підготовку інфраструктури, розподіл відповідальності між працівниками, визначення ресурсів для реалізації проєкту та встановлення часових рамок для кожного етапу. Перед початком повноцінного використання системи здійснюється її тестування, під час якого виявляються можливі недоліки та проводяться коригування. Це дозволяє гарантувати відповідність можливостей системи реальним умовам функціонування господарства.

Успішне впровадження інформаційної системи неможливе і без якісного навчання персоналу. Працівники повинні оволодіти навичками роботи з новими інструментами, зрозуміти логіку обліку та аналізу даних, а також усвідомити цінність цифрової інформації для прийняття рішень. Навчання забезпечує швидшу адаптацію колективу та мінімізує ризики помилок у перехідний період. Також необхідно організувати постійну технічну підтримку користувачів, що сприятиме стабільній роботі системи.

Крім того, ефективність інформаційних процесів значно зростає під час регулярного моніторингу роботи інформаційної системи. Це включає систематичне оцінювання її функціонування, аналіз відповідності стратегічним цілям господарства, виявлення нових потреб та можливостей удосконалення. За результатами моніторингу здійснюються оновлення, розширення функціоналу та адаптація системи до змін у діяльності фермерського господарства. Це дозволяє підтримувати її актуальність і забезпечувати стабільну ефективність інформаційних процесів.

Таким чином, підвищення ефективності інформаційного забезпечення у ФГ «Калина Лошнівська» повинен передбачати комплексний підхід, що включатиме аналіз потреб, вибір оптимальних цифрових рішень, тестування, навчання персоналу та постійний моніторинг результатів роботи. Усе це сформує основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, підвищить продуктивність господарства та зміцнить його конкурентоспроможність у сучасних умовах аграрного ринку.

Важливим моментом при цьому є оцінювання вартості та можливих ризиків упровадження інформаційних систем у ФГ «Калина Лошнівська». Також це є і ключовим етапом формування стратегії цифрової трансформації господарства, оскільки саме ці чинники визначають доцільність інвестицій, строк окупності технологічних рішень та їхній вплив на ефективність управлінських процесів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### **Ризики впровадження інформаційних систем та технологій у стратегічний менеджмент**

<b>Типи ризиків</b>	<b>Характеристика</b>
<b>Оцінка вартості</b>	<i>вартість придбання</i> - визначити вартість придбання обраних систем та технологій, зокрема витрати на ліцензії, обладнання, програмне забезпечення та інші необхідні компоненти
	<i>вартість впровадження</i> - потрібно оцінити витрати на впровадження систем та технологій, такі як інтеграція з існуючими системами, налаштування, тестування, навчання персоналу та імплементація
	<i>вартість експлуатації</i> - потрібно врахувати очікувані витрати на підтримку, обслуговування та оновлення систем упродовж їхнього життєвого циклу, розглянути фактори, такі як технічна підтримка, оновлення програмного забезпечення, навчання персоналу та інфраструктура
<b>Оцінка ризиків</b>	<i>технологічні ризики</i> - визначити можливі технологічні ризики, такі як несумісність з існуючими системами, непередбачувані помилки, проблеми з безпекою даних та незадовільна продуктивність. Провести аналіз ризиків та розробити план їхнього управління
	<i>організаційні ризики</i> - розгляньте можливі впливи на організацію, такі як зміна бізнес- процесів, відмова персоналу використовувати нову систему, недостатнє навчання та низька прийнятність з боку користувачів. Розробити план дій для зменшення цих ризиків та підтримки залучених сторін

Типи ризиків	Характеристика
	<i>фінансові ризики</i> - врахуйте можливі фінансові ризики, такі як перевищення бюджету, вартісні зміни, непередбачувані витрати та недооцінку прибутковості. Розробити план управління фінансовими ризиками та врахувати резервні кошти для непередбачуваних ситуацій
План впровадження	<i>визначення етапів</i> - розбити процес на конкретні кроки, які потрібно виконати, і визначте послідовність їх виконання
	<i>визначення ресурсів</i> для кожного етапу впровадження, такі як фінанси, персонал, час та інфраструктура
	<i>розподіл відповідальності</i> для кожного етапу впровадження. Забезпечте належну координацію та комунікацію між учасниками проєкту
	<i>скласти графік впровадження</i> і визначте тривалість кожного етапу та встановіть конкретні терміни досягнення
	<i>моніторинг та контроль</i> - ці механізми допоможуть відстежувати прогрес впровадження, виявляти можливі затримки або проблеми та вчасно вживати заходів для їх вирішення

Примітка. Наведено за [7]

Зменшення ризиків впровадження інформаційних технологій ґрунтується на послідовному впровадженні низки заходів, спрямованих на підвищення безпеки даних, стабільності функціонування системи та адаптації персоналу до цифрових інструментів. Насамперед важливо здійснити попередній аудит інформаційного середовища господарства: оцінити рівень доступності даних, структуру інформаційних потоків, наявність проблемних зон у процесах обліку, планування та контролю. Такий аналіз виступає основою для визначення обсягу необхідних інвестицій та формування реалістичного плану цифрового оновлення.

Одним із перспективних напрямів підвищення ефективності інформаційних процесів у ФГ «Калина Лошнівська» може стати розробка або інтеграція інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень. Така система здатна синтезувати великий обсяг операційних, ринкових та техніко-економічних даних і використовувати їх для прогнозування, оцінювання ризиків, моделювання сценаріїв розвитку та формування рекомендацій щодо оптимізації виробничих планів. Використання технологій штучного інтелекту дозволить підвищити точність управлінських рішень, зменшити людський фактор і перейти до проактивного управління ресурсами.

У межах такої інтелектуальної системи можуть застосовуватися різні цифрові технології. Наприклад, нейронні мережі можуть аналізувати багатовимірні дані щодо врожайності, стану ґрунтів чи погодних коливань, виявляючи приховані закономірності. Механізми рекомендацій здатні пропонувати оптимальні сценарії сівозміни, вибір культур або рішення щодо технічного переоснащення. Моделі машинного навчання, засновані на історичних даних господарства, дозволяють прогнозувати попит, урожайність чи фінансові результати. Такі підходи вже успішно використовують провідні компанії у світовому агробізнесі, що підтверджує їхню практичну ефективність.

Інтеграція систем штучного інтелекту в інформаційно-комунікаційні процеси фермерського господарства відкриває нові можливості для стратегічного менеджменту. Дані, отримані через цифрові канали, стають основою для аналізу ринку, оцінки внутрішнього потенціалу, визначення можливих ризиків і формування альтернативних управлінських рішень. Таким чином, інформаційно-комунікаційний менеджмент виконує роль сполучної ланки між інформацією та управлінням, забезпечуючи доступ до якісних даних і підвищуючи обґрунтованість стратегічних рішень керівництва.

Впровадження сучасних інформаційних технологій у ФГ «Калина Лошнівська» потребує не лише оцінки вартості обладнання та програмного забезпечення, але й аналізу витрат на підготовку персоналу, технічну підтримку, оновлення системи та захист даних. Окрім цього, необхідно враховувати можливі ризики: технічні збої, недостатню сумісність із наявною технікою, опір персоналу змінам, загрози кібербезпеці та непередбачувані витрати в процесі інтеграції. Саме тому доцільно застосовувати комбінований підхід, який поєднує кількісні та якісні методи оцінювання.

Розробка детального плану впровадження інформаційних систем повинна включати визначення етапів цифрової трансформації, розподіл відповідальності між працівниками, оцінку ресурсів та часових рамок реалізації. План має передбачати попереднє тестування системи, її адаптацію

до специфіки господарства, навчання персоналу та забезпечення технічної підтримки. Після впровадження необхідним є налагодження механізмів моніторингу, що дозволить оцінювати фактичні результати, коригувати налаштування та періодично оновлювати цифрові рішення відповідно до зміни потреб господарства.

Отже, впровадження інформаційних систем у ФГ «Калина Лошнівська» є стратегічним кроком, який має потенціал значно підвищити ефективність управління, зменшити ризики та збільшити конкурентоспроможність господарства. Використання технологій штучного інтелекту, машинного навчання та сучасних інформаційно-комунікаційних інструментів сприятиме переходу до більш точного планування, прогнозування та контролю. У свою чергу, створення інтегрованої системи управління забезпечить стабільне функціонування господарства в умовах ринкової невизначеності та сприятиме його сталому розвитку.

Зазначимо, що управління інформаційними процесами у ФГ «Калина Лошнівська» повинно передбачати постійний контроль за тим, як господарство збирає, аналізує та використовує дані для прийняття управлінських рішень. Одним із ключових завдань у цьому напрямі має стати мінімізація ризиків, що можуть виникати під час впровадження нових інформаційних систем і технологій. Зменшення таких ризиків можливе лише тоді, коли цифрова трансформація відбувається поступово, із чітким визначенням етапів, відповідальних осіб і механізмів контролю за безпекою даних. У контексті фермерського господарства, де виробничі рішення значною мірою залежать від оперативної інформації про погодні умови, стан посівів, ринкові ціни та ресурсне забезпечення, інформаційні помилки або технічні збої здатні призвести до значних фінансових втрат. Саме тому оптимізація інформаційних процесів є надзвичайно важливою складовою стратегічного менеджменту.

Одним із перспективних напрямів удосконалення інформаційного забезпечення у ФГ «Калина Лошнівська» може стати впровадження інтегрованої системи штучного інтелекту, здатної підтримувати процес стратегічного планування. Такі системи надають можливість аналізувати як внутрішні показники господарства – урожайність, собівартість, стан техніки, продуктивність праці, так і зовнішні – динаміку ринку, кліматичні зміни, пропозицію конкурентів. За рахунок поєднання аналітичних моделей і прогнозних алгоритмів система може формувати рекомендації щодо оптимальних управлінських дій, визначати потенційні ризики та прогнозувати ймовірні сценарії розвитку. Це відкриває нові горизонти для підвищення якості стратегічних рішень, особливо в умовах нестабільності аграрного ринку.

Серед інструментів штучного інтелекту, що можуть бути використані в аграрній сфері, важливе місце посідають нейронні мережі, які здатні опрацьовувати багатовимірні дані і виявляти приховані закономірності у врожайності, ґрунтових показниках чи витратах. Системи рекомендацій можуть запропонувати оптимальні схеми сівоzmіни або вибір найвигідніших культур для вирощування з урахуванням ринкових трендів. Моделі машинного навчання здатні прогнозувати врожайність або фінансові результати на основі історичних даних господарства, що робить управлінські рішення більш обґрунтованими й точними. Подібні технологічні рішення вже давно застосовуються провідними аграрними компаніями світу, демонструючи значний потенціал для підвищення продуктивності та ефективності.

Для ФГ «Калина Лошнівська» інтеграція штучного інтелекту з інформаційно-комунікаційним менеджментом може стати одним із ключових напрямів розвитку в найближчі роки. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити швидкий доступ до достовірних даних, необхідних для аналізу внутрішніх можливостей

господарства, оцінювання ризиків і визначення стратегічних альтернатив. Ефективні потоки інформації дають змогу уникнути затримок у комунікації, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити своєчасне реагування на зміни в ринковому середовищі. Особливо важливим є забезпечення точності й оперативності передачі інформації між керівником, агрономами, механізаторами й бухгалтерами, оскільки це впливає не лише на планування виробничих процесів, а й на якість самих управлінських рішень.

Інформаційно-комунікаційний механізм сприяє також підвищенню якості стратегічного аналізу, адже надає господарству доступ до сучасних аналітичних платформ, баз даних і програмних інструментів, які об'єднують інформацію з різних джерел – фінансової звітності, ринкових досліджень, моніторингу полів, супутникових сервісів. Наявність таких інструментів дає змогу швидко реагувати на зміни в цінній кон'юктурі, аналізувати співвідношення витрат і доходів, прогнозувати ризики та знаходити найбільш ефективні шляхи їх мінімізації.

У сучасних умовах інформаційно-комунікаційний механізм стає необхідним не лише як інструмент обробки даних, а й як основа для визначення нових стратегій поведінки господарства на ринку. Оскільки ФГ «Калина Лошнівська» працює в умовах значної конкуренції та залежності від зовнішніх факторів, здатність швидко збирати, структурувати й інтерпретувати дані набуває вирішального значення. Саме ці процеси дозволяють визначити нові тенденції, оцінити ринкові можливості та сформувані на їх основі стратегії розвитку.

У підсумку застосування сучасних технологій обробки інформації та елементів штучного інтелекту в інформаційно-комунікаційному механізмі ФГ «Калина Лошнівська» дасть змогу суттєво підвищити точність стратегічних рішень, зменшити ризики та забезпечити ефективніше використання ресурсного потенціалу господарства. Це створить умови для стабільного розвитку та посилення конкурентних позицій на аграрному ринку. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Ключові інструменти та технології в інформаційно-комунікаційному механізмі

Ключові інструменти та технології	Характеристика
Інформаційні системи та бази даних	Інформаційні системи (ІС) та бази даних є основними компонентами інформаційно-комунікаційного механізму. Вони дають змогу організаціям збирати, зберігати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних. ІС можуть містити ERP-системи (Enterprise Resource Planning), CRM-системи (Customer Relationship Management), SCM-системи (Supply Chain Management) та інші, які допомагають управляти різними аспектами діяльності організації
Бізнес-аналітика	Бізнес-аналітика використовується для аналізу даних та виявлення корисної інформації для прийняття рішень. Це включає методи та інструменти, такі як статистичний аналіз, дата-майнінг, прогнозування, моделювання бізнес-процесів тощо. Бізнес-аналітика допомагає виявити ключові тренди, патерни та залежності, що допомагають підтримати прийняття стратегічних рішень
Системи електронного документообігу	Системи електронного документообігу дають змогу організаціям ефективно обмінюватися та керувати документацією. Вони забезпечують цифрову обробку та зберігання документів, автоматизують рутинні процеси, спрощують спільну роботу над документами та дають змогу забезпечити безпеку та конфіденційність інформації
Відеоконференції та комунікаційні платформи	Відеоконференції та комунікаційні платформи дають змогу організаціям вести ефективну комунікацію на відстані. За допомогою таких інструментів, як Skype, Zoom, Microsoft Teams тощо, співробітники можуть спілкуватися, обмінюватися інформацією та спільно працювати над проектами або завданнями, незалежно від своєї географічної розташованості
Хмарні технології	Хмарні технології надають доступ до обчислювальних ресурсів, зберігання даних та програмного забезпечення через мережу "Інтернет". Вони дають змогу організаціям зберігати та обробляти великі обсяги даних, спільно працювати над проектами, використовувати програмне забезпечення як сервіс (SaaS) та за потреби отримувати доступ до ресурсів без необхідності власноручно встановлювати та підтримувати обчислювальні інфраструктури
Мобільні технології	Мобільні технології, такі як смартфони та планшети, дають змогу співробітникам мати доступ до інформації та комунікувати в будь-який час та в будь-якому місці. Застосунки для мобільних пристроїв дають змогу виконувати різноманітні завдання, зокрема доступ до електронної пошти, календарів, документів, спільної роботи та багато іншого

Ключові інструменти та технології	Характеристика
Інтернет речей (IoT)	Інтернет речей передбачає підключення до інтернету фізичних пристроїв, які можуть обмінюватися даними та взаємодіяти між собою. Це дає змогу збирати, моніторити та аналізувати дані з різних джерел, таких як датчики, пристрої автоматизації, транспортні засоби тощо. Завдяки Інтернету речей можна забезпечити автоматизацію процесів, вдосконалити моніторинг та керування, а також забезпечити зручність та ефективність в різних галузях
Кібербезпека	Кібербезпека має велике значення в інформаційно-комунікаційному механізмі для захисту від несанкціонованого доступу, втручання та крадіжки даних. Це передбачає застосування шифрування, багаторівневих аутентифікаційних систем, вогнезахисту, систем виявлення вторгнень та інших заходів для забезпечення безпеки інформації
Аналітика Big Data	Big Data аналітика використовується для обробки та аналізу великих обсягів різноманітних даних, що не можуть бути ефективно оброблені за допомогою традиційних методів. Це технології, такі як Hadoop, Spark, NoSQL бази даних та інші, що дозволяють розподілену обробку та аналіз великих обсягів даних для виявлення прихованих залежностей, трендів та взаємозв'язків
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання	Штучний інтелект та машинне навчання використовуються для аналізу даних, автоматизації процесів та виявлення патернів. Вони дають змогу організаціям автоматично обробляти та аналізувати великі обсяги даних, розпізнавати зображення, мову та текст, робити прогнози, рекомендації та багато іншого

Примітка. Наведено за [7]

Технології, описані в таблиці 3.2, демонструють як нові можливості, так і низку викликів, пов'язаних із розвитком інформаційно-комунікаційних систем у фермерських господарствах. Вони істотно спрощують виконання складних управлінських операцій, підвищують точність обліку, ефективність виробничих процесів та надійність передачі даних, однак водночас ставлять перед підприємствами питання інформаційної безпеки, етичного використання даних, захисту комерційної інформації та відповідності сучасним стандартам кіберзахисту. В умовах діяльності ФГ «Калина Лошнівська» ці аспекти набувають особливої важливості, оскільки господарство працює в конкурентному середовищі та постійно взаємодіє з

великою кількістю зовнішніх контрагентів, що вимагає високого рівня інформаційної стійкості.

Інформаційно-комунікаційний механізм, який забезпечує збір, обробку, передачу та зберігання даних, формує підґрунтя для прийняття стратегічних рішень у господарстві. Саме він визначає якість інформаційної бази, від якої залежить точність оцінки ситуації на ринку, ефективність аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також здатність керівництва знаходити альтернативи та визначати рівень ризику майбутніх управлінських дій. ФГ «Калина Лошнівська» активно використовує елементи цифрового менеджменту – моніторинг полів, супутникові індекси, електронний облік техніки й ресурсів, що дозволяє прискорити аналітичні розрахунки та робити більш точні виробничі прогнози.

Важливим аспектом інформаційно-комунікаційного механізму є забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу. У фермерському господарстві, де багато рішень необхідно ухвалювати оперативно – наприклад, щодо змін погодних умов, строків внесення добрив або корекції графіка технічних робіт – точність і швидкість комунікації мають вирішальне значення. Вчасне поширення інформації сприяє узгодженості дій, дає змогу уникнути виробничих збоїв, знижує ризики неправильних рішень і забезпечує інтегрованість підрозділів у межах одного інформаційного простору.

Отже, саме завдяки спеціалізованим інформаційним системам ФГ «Калина Лошнівська» отримає змогу швидко обробляти відкриті й внутрішні дані, оцінювати конкурентне середовище, відстежувати ринкові тренди та формувати на їх основі стратегічні пропозиції. Наявність структурованої інформації значно спростить процес ухвалення рішень, забезпечує керівництву об'єктивний погляд на ситуацію та знижує ризик управлінських помилок.

### **3.2. Впровадження інтегрованої системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень**

Під час формування системи інформаційного забезпечення управлінських рішень у фермерському господарстві «Калина Лошнівська» необхідно враховувати специфіку структури підприємства, різні види інформації, її обсяг, якість та доступність. Надлишок або нестача окремих інформаційних ресурсів безпосередньо впливають на побудову інформаційної системи та визначають її внутрішню організацію. Як правило, система інформаційного забезпечення розглядається як сукупність взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує певні функції – від збору первинних даних до їх аналітичної обробки та передачі керівництву.

У сучасних умовах фермерські господарства, які прагнуть зміцнити свою конкурентну позицію та збільшити фінансовий результат, активно впроваджують інформаційні системи з метою підвищення ефективності управління. Для господарства «Калина Лошнівська» інформаційне забезпечення виступає критично важливою складовою, адже саме якісні, повні та своєчасні дані формують основу управлінських рішень щодо виробничих процесів, фінансів, ресурсів та взаємодії із зовнішнім середовищем.

Оптимізація структури та складу елементів інформаційної системи є стратегічним завданням для господарства, оскільки правильна організація інформаційних потоків забезпечує узгодженість дій підрозділів, зменшує втрати часу та підвищує прозорість виробничо-економічних процесів. В умовах активного розвитку цифрових технологій інформація перетворюється на ресурс, що визначає конкурентні можливості підприємства аграрного сектору. Фермерські господарства, які ефективно використовують сучасні інформаційні технології, отримують суттєві переваги: точніше прогнозують врожайність, скорочують витрати, оперативно реагують на зміни ринку та погодних умов.

Аналіз практики використання інформаційних систем у сільськогосподарських організаціях показує наявність як позитивних, так і

проблемних аспектів. Зокрема, у багатьох господарствах спостерігаються труднощі, які знижують результативність інформаційного забезпечення: дублювання даних у різних підрозділах, накопичення кількох неузгоджених між собою баз даних, застосування різних принципів кодування та форматування інформації. Крім того, часто виникають проблеми з кваліфікацією персоналу, який не вміє повноцінно працювати з інформаційно-пошуковими системами, що призводить до значних витрат часу на пошук необхідних відомостей.

Також поширеними є затримки у передаванні інформації між виробничими підрозділами, недостатньо ефективна аналітична обробка даних, нераціональна структура внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків. Через це відбувається накопичення помилок, порушення ритму виробничих процесів, збільшення ризику прийняття неефективних управлінських рішень. Часто інформаційні системи виконують лише сервісну функцію, не забезпечуючи реального впливу на стратегічний розвиток господарства.

Проблеми стосуються і безпеки даних – застарілі технології не гарантують належного захисту, а численні перетворення інформації при переході між різними програмами підвищують ризик помилок, втрат та спотворень даних.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що значна частина інформаційних систем, які застосовуються у господарській діяльності, є концептуально застарілими, фрагментарними та недостатньо адаптованими до сучасних потреб фермерських підприємств. Для господарства «Калина Лошнівська» актуальним завданням є модернізація інформаційного забезпечення, його уніфікація та інтеграція, що дозволить підвищити рівень керованості, покращити точність планування та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Стрімке зростання обсягів інформації, що щоденно створюється та використовується у фермерському господарстві «Калина Лошнівська», підсилює потребу у впровадженні єдиних підходів до пошуку, обробки й

аналізу даних. В умовах динамічного ринку, мінливих погодних умов та зростаючих вимог до оперативності управлінських рішень, якість інформації стає критичним чинником ефективності діяльності. Саме тому використання сучасних інформаційних технологій, цифрових платформ і мережевих рішень є об'єктивною необхідністю для забезпечення конкурентоздатності господарства.

Розвиток інформаційних технологій сприяє тому, що процес інформатизації охоплює нові сфери господарської діяльності. Для фермерського господарства «Калина Лошнівська» це означає, що інформаційне забезпечення повинно враховувати не лише виробничі, фінансові чи складські процеси, а й сучасні напрями діяльності, зокрема електронну комерцію, онлайн-комунікацію з постачальниками, цифровий моніторинг полів, клієнтів і партнерів. В умовах такого розширення функціональних завдань інформаційна система має охоплювати весь спектр даних, необхідних для планування, прогнозування та прийняття рішень.

Формування системи інформаційного забезпечення управління у фермерському господарстві є складним процесом, що включає визначення обсягу даних, організацію інформаційних потоків, взаємодію інформації з внутрішнім і зовнішнім середовищем, а також вибір ключових показників, які використовуються при аналізі та плануванні. За таких умов доцільним є застосування інтегрованих інформаційних систем, що забезпечують комплексний підхід до управління. Вони створюють можливість поєднувати дані про стан посівів, використання техніки, запаси ресурсів, фінансові показники, ринкову інформацію й аналітичні розрахунки в єдиному середовищі.

Для більшості аграрних підприємств, у тому числі для «Калини Лошнівської», такі системи стають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Створення інформаційного середовища в господарстві означає організацію простору, повністю орієнтованого на задоволення потреб

менеджерів у даних для управлінських, економічних, виробничих та стратегічних рішень. Такий інформаційний простір має базуватися на сучасній інфраструктурі, яка забезпечує швидке отримання, обробку й узагальнення інформації.

Автоматизація інформаційної системи фермерського господарства спрямована на підвищення продуктивності праці, покращення якості рішень та оптимізацію витрат на інформаційне обслуговування. У практиці автоматизації існують два основні підходи:

- впровадження комплексних програмно-апаратних рішень одного або кількох виробників;
- створення багаторівневої програмної платформи, що забезпечує інтеграцію інформації між різними ланками управління.

Для забезпечення ефективного функціонування фермерського господарства в умовах конкуренції доцільно застосовувати інтегровану модель інформаційної системи, що включає алгоритм обробки даних, обмін інформацією між підрозділами, аналіз результатів і формування управлінських рішень. Такий підхід забезпечує цілісність, точність та оперативність інформаційних потоків та сприяє підвищенню конкурентоспроможності господарства (рис. 3.1).

Запропонований алгоритм впровадження інтегрованої інформаційної системи дає змогу фермерському господарству «Калина Лошнівська» сформуванню сучасне, технологічно орієнтоване інформаційне середовище та водночас мінімізувати витрати на кожному етапі модернізації. Завдяки раціональному поєднанню організаційних, технічних і управлінських рішень господарство може підвищити ефективність власної діяльності без необхідності значних капіталовкладень, що є особливо важливим для аграрних підприємств, які функціонують у конкурентних умовах та мають обмежені фінансові ресурси.



Рис. 3.1. Алгоритм впровадження інтегрованої системи

Примітка. Наведено за [20]

Основним результатом впровадження інтегрованої системи інформаційного забезпечення є перехід фермерського господарства на новий рівень планування, контролю й управління виробничими процесами. Це забезпечує вищу точність прогнозування, кращу координацію підрозділів, підвищення продуктивності праці та оптимізацію використання ресурсів. У підсумку «Калина Лошнівська» отримує суттєве зростання конкурентоспроможності, здатність оперативно реагувати на ринкові виклики та підвищувати ефективність діяльності в умовах посилення конкуренції.

Аналіз особливостей сучасних інформаційних систем, що застосовуються у фермерських та інших виробничих організаціях, дав змогу виявити низку негативних тенденцій. До них належать фрагментарність інформаційних потоків, дублювання даних, невідповідність програмного забезпечення потребам управління, значні затримки в передаванні інформації та відсутність інтеграції між підрозділами. Такі проблеми призводять до

зниження ефективності інформаційного забезпечення, спотворення частини даних, уповільнення прийняття рішень і ускладнення управлінського процесу.

Запровадження або вдосконалення інформаційних систем у господарстві, як правило, потребує серйозних організаційних змін і може вимагати додаткових фінансових ресурсів. Саме тому виникає потреба в обґрунтованій та системній оцінці ефективності різних варіантів удосконалення інформаційного середовища: чи доцільно впроваджувати абсолютно нову систему, чи достатньо модернізувати вже існуючу, адаптувавши її до сучасних вимог.

У науковій практиці існує широкий спектр методів і моделей, які дають змогу оцінити результативність функціонування інформаційних систем з різних позицій. Проте для фермерських господарств, таких як «Калина Лошнівська», проведення повного й детального розрахунку ефективності може бути складним через відсутність формалізованих даних, обмеженість історичної інформації та нестачу спеціалізованого персоналу. Часто така оцінка перетворюється на масштабний проект, що потребує додаткових матеріальних та кадрових ресурсів.

Тому доцільним є використання комплексного підходу, що поєднує кількісні методи (аналіз показників витрат, продуктивності, окупності, швидкості обробки даних) та якісні методи (експертні оцінки, SWOT-аналіз, методи порівняння, опитування керівників і працівників). Такий підхід дає можливість адаптувати систему оцінки до специфіки фермерського господарства, мінімізувати витрати на проведення дослідження та забезпечити повноту отриманих результатів.

Враховуючи зазначене, для досліджуваного господарства рекомендуємо для використання методика комплексної оцінки ефективності інформаційного забезпечення управлінських рішень, яка включає такі узагальнені етапи :

1. Модель визначення сумарної вартості системи інформаційного забезпечення

Загальні витрати на функціонування інформаційної системи (СІЗ)

можуть бути представлені як сума прямих і непрямих витрат [20]:

$$B_{\text{СІЗ}} = \sum B_{\text{пр}} + \sum B_{\text{непр1,2}} \quad (3.1)$$

де:

$B_{\text{пр}}$  – прямі витрати, пов'язані з використанням програмного забезпечення, технічних засобів, каналів зв'язку та інших ресурсів, необхідних для роботи системи;

$B_{\text{непр1}}$  – непрямі витрати, що виникають у разі збоїв, технологічних перерв або недоступності інформації;

$B_{\text{непр2}}$  – втрати, зумовлені людським фактором, помилками персоналу чи нераціональною організацією інформаційних процесів.

Для фермерського господарства «Калина Лошнівська» ця модель дозволяє врахувати специфічні витрати, пов'язані з автоматизацією польових робіт, обліком техніки, моніторингом посівів, фінансовими операціями та обміном даними між підрозділами.

## 2. Модель розрахунку економічного ефекту від впровадження СІЗ

Фінансовий результат використання системи визначається через чистий приведений дохід:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{(1+k)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+k)^i} \quad (3.2)$$

де:

$NPV$  – чистий фінансовий ефект від впровадження інформаційної системи;

$C_i$  – дохід, який отримується господарством у кожному періоді завдяки використанню автоматизованої системи (економія ресурсів, зменшення втрат, підвищення продуктивності);

$I_i$  – капітальні та операційні витрати у відповідному періоді;

$k$  – ставка дисконтування;

$n$  – кількість періодів.

Для «Калини Лошнівської» застосування цієї моделі дає змогу оцінити, наскільки впровадження цифрових інструментів (моніторинг полів, облік кормів, контроль витрат пального, електронні журнали робіт) підвищує прибутковість господарства.

### 3. Модель визначення дисконтованого строку окупності проєкту

Окупність витрат на інформаційну систему може бути визначена за формулою дисконтованого періоду повернення інвестицій:

$$DPP = \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{(1+k)^i} \geq I_0 \quad (3.3)$$

де:

$I_0$  – початковий обсяг інвестицій, необхідний для закупівлі технічних засобів, програмного забезпечення та проведення навчання персоналу;

$C_i$  – грошові надходження (вигоди), отримані в результаті функціонування системи у кожному періоді;

$n$  – кількість періодів розрахунку.

У контексті фермерського господарства це дозволяє визначити, за який час окупляться витрати на інформаційну систему, наприклад: впровадження електронного обліку кормів, автоматизованого контролю техніки, систем GPS-навігації або цифрового моніторингу виробництва.

Узагальнюючи загалом наведені моделі, можна стверджувати, що їх використання дозволяє об'єктивно визначити, які витрати становлять найбільшу частку у функціонуванні інформаційної системи, оцінити економію, яку забезпечує цифровізація процесів у господарстві (зменшення простоїв техніки, скорочення витрат на пальне, оптимізація посівних робіт тощо), прогнозувати фінансові результати впровадження системи на кілька років уперед, оцінити доцільність модернізації наявних інформаційних рішень, а також визначити строк повернення вкладених у цифровізацію коштів.

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження можливостей удосконалення системи управління операційними процесами Фермерського господарства «Калина Лошнівська» шляхом упровадження сучасних інформаційних технологій було сформовано комплекс висновків, що відображають реальний стан цифрової готовності підприємства та потенційний ефект від модернізації інформаційного забезпечення.

Поглиблений аналіз теоретичних засад застосування інформаційних технологій у сільському господарстві засвідчив, що цифровізація сьогодні виступає ключовим елементом розвитку аграрних підприємств. Інформаційні рішення забезпечують не лише полегшення управлінських процедур, а й підвищення точності визначення виробничих параметрів, контроль стану посівів, моніторинг техніки та оптимізацію розподілу ресурсів. У контексті діяльності ФГ «Калина Лошнівська» це означає можливість упровадження чітко структурованої системи управління, орієнтованої на дані, що особливо важливо в умовах ринкової нестабільності та кліматичних викликів.

Огляд сучасних цифрових рішень показав, що галузь сільського господарства пропонує широкий спектр інструментів, здатних суттєво покращити ефективність виробництва. Це стосується як систем точного землеробства, що дозволяють вносити добрива диференційовано та контролювати стан ґрунтів, так і платформ моніторингу техніки, що забезпечують облік палива, планування навантаження та контроль витрат. Для ФГ «Калина Лошнівська» впровадження таких рішень могло б стати ресурсом для підвищення продуктивності, зниження збитків та оптимізації сезонних операцій.

Аналіз організаційно-економічної діяльності ФГ «Калина Лошнівська» показав, що підприємство має значний потенціал для розвитку. Господарство оперує понад 600 га землі, активно розвиває рослинництво та забезпечує стабільний обсяг виробництва. Водночас дослідження чинної системи управління операційними процесами показало, що рівень використання

цифрових технологій є недостатнім. Облік земель, планування виробничих операцій, моніторинг техніки та аналіз врожайності здебільшого здійснюються традиційними методами, що знижує оперативність реагування на зміни та створює ризик нераціонального використання ресурсів.

З огляду на це, нами сформовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності інформаційних процесів та удосконалення системи прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Першочергово для підвищення ефективності інформаційного забезпечення у ФГ «Калина Лошнівська» повинен бути запроваджений комплексний підхід, що включатиме аналіз потреб, вибір оптимальних цифрових рішень, тестування, навчання персоналу та постійний моніторинг результатів роботи. Це сформує основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, підвищить продуктивність господарства та зміцнить його конкурентоспроможність у сучасних умовах аграрного ринку.

В контексті мінімізації ризиків від впровадження інформаційних технологій, нами рекомендовано до використання заходи, які включають оцінку рівня доступності даних, аналіз структури інформаційних потоків, встановлення наявних проблемних зон у процесах обліку, планування та контролю. Всі вони спрямовані на підвищення безпеки даних, стабільності функціонування системи та адаптації персоналу до цифрових інструментів.

В рамках впровадження інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень та впровадження інформаційно-комунікаційного механізму нами визначено його ключові інструменти та технології, які формують як нові можливості, так і низку викликів, пов'язаних із розвитком таких систем у фермерських господарствах.

Аналіз практики використання інформаційних систем у сільськогосподарських організаціях та процесів з їх постійної модернізації дозволив сформувати для досліджуваного сільськогосподарського підприємства алгоритм впровадження інтегрованої інформаційної системи. Використання алгоритму дає змогу фермерському господарству «Калина

Лошнівська» сформувати сучасне, технологічно орієнтоване інформаційне середовище та водночас мінімізувати витрати на кожному етапі модернізації. Завдяки раціональному поєднанню організаційних, технічних і управлінських рішень господарство може підвищити ефективність власної діяльності без необхідності значних капіталовкладень, що є особливо важливим для аграрних підприємств, які функціонують у конкурентних умовах та мають обмежені фінансові ресурси.

Узагальнюючи загалом наведені моделі, можна стверджувати, що їх використання дозволяє об'єктивно визначити, які витрати становлять найбільшу частку у функціонуванні інформаційної системи, оцінити економію, яку забезпечує цифровізація процесів у господарстві (зменшення простоїв техніки, скорочення витрат на паливо, оптимізація посівних робіт тощо), прогнозувати фінансові результати впровадження системи на кілька років уперед, оцінити доцільність модернізації наявних інформаційних рішень, а також визначити строк повернення вкладених у цифровізацію коштів

Для економії коштів та ефективного оновлення інформаційного забезпечення нами розроблена методика комплексної оцінки ефективності інформаційного забезпечення управлінських рішень. Її застосування дозволить об'єктивно визначити, які витрати становлять найбільшу частку у функціонуванні інформаційної системи, оцінити економію, яку забезпечує цифровізація процесів у господарстві (зменшення простоїв техніки, скорочення витрат на паливо, оптимізація посівних робіт тощо), прогнозувати фінансові результати впровадження системи на кілька років уперед, оцінити доцільність модернізації наявних інформаційних рішень, а також визначити строк повернення вкладених у цифровізацію коштів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїв Н. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/10.32782/2524-0072/2023-52-12>
2. Багорка М., Юрченко Н., Абрамович І. Формування системи маркетингових досліджень та інформаційного забезпечення аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-11>
3. Богач Ю. А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>
4. Бруханський Р.Ф. Модернізація обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств: Сучасний бухгалтерський облік, аналіз і аудит: галузевий аспект: кол. моногр. / за ред. П.Й. Атамас. Дніпропетровськ: Герда, 2013. Т. 1. С. 21-34.
5. Вакуленко В., Сяовой, Л. Тенденції розвитку системи інформаційного забезпечення сільськогосподарського виробництва в умовах гарантування продовольчої безпеки. *Міжнародний науковий журнал інженерії та сільського господарства*, 2023. № 2 (6), 23–30. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjea.20230206.03>
6. Василішин С.І. Обліково-аналітичне забезпечення в системі ризиків та загроз економічної безпеки аграрних підприємств України: монографія. Харків: ТОВ «Друкарня Мадрид», 2020. 419с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/9849>
7. Гнилянська О. В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організацією. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”*. Vol. 8, №. 2, 2024. URL: <http://doi.org/10.23939/semi2024.02.182>

8. Гринько, Т В., Парій, Н. М. Розвиток підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації. *Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2024. Т. 7, С. 83-86). URL: [http://www.confcontact.com/2024-ekonomika-i-menedzhment/9\\_grynko\\_parii.pdf](http://www.confcontact.com/2024-ekonomika-i-menedzhment/9_grynko_parii.pdf)
9. Дергачова В.В., Кузнєцова К.О., Григорова З.В. «Теорія і концепції менеджменту»: методологічні аспекти дисципліни. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 64–68.
10. Державна служба статистика України. Сільське господарство. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/cg.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm)
11. Дюжев О. В. Моніторинг інформаційного забезпечення управління підприємством. Нові інформаційні технології управління бізнесом : зб. тез 8-ї Всеукр. наук.-практ. конф. Київ : Спілка автоматизаторів бізнесу, 2025. С. 97-100.
12. Зачосова, Н., Носань, Н., Чакалов, А. Методологія досліджень проблем менеджменту як засіб інформаційного забезпечення управління фінансово-економічною безпекою. *Київський економічний науковий журнал*, 2024. №5, 40-46. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-6>
13. Коваленко Н. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69), № 4 (1). С. 69-77.
14. Комплексне ІТ-рішення для агровиробників. *EOS Crop Monitoring* URL: <https://eos.com/products/crop-monitoring/>
15. Конституція України. Документ від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
16. Коптева Г.М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та*

- підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 85-90. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4\\_2020/17.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/17.pdf).
- 17.Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419> (дата звернення: 22.01.2025)
- 18.Лагодієнко В.В., Каламан О.Б., Пурцхванідзе О.В. Особливості методології наукового дослідження сфери управління. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 5. С. 77–83.
- 19.Лебідь О. В., Кіпоренко С. С., Вовк В. Ю. Використання технологій штучного інтелекту в сільському господарстві: європейський досвід та застосування в Україні. *Електронне моделювання*. 2023. Т. 45.№ 3. С. 57-71. URL: <https://www.emodel.org.ua/images/em/45-3/45-3-5>.
- 20.Лобода, О. Переваги застосування інтегрованої системи інформаційного забезпечення підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. №16, С. 133-139. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.18>
- 21.Лозовський О. М., Горшков М. А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організацій. *Економіка та суспільство*. 2023 № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839>
- 22.Миколюк О.А., Бобровник В.М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021, № 3. С. 48-52. URL: DOI:10.31891/2307-5740-2021-294-3-7
- 23.Міщук Є. В. Розвиток теоретико-методичних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств з урахуванням ефективності управлінських рішень *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. № 4 (149). С. 76-91.
- 24.Налисник Н.І .Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управлінських рішень. Матеріал доповідей VI Всеукраїнської науково-

- практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Частина 2. Збараж, 15 травня 2025 року, С. 201-204.
- 25.Налисник Н.І. Інформаційне забезпечення управлінських рішень. Матеріали доповідей наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, 27 листопада 2025 року, С. 96-99. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/view/949>
- 26.Неміш Ю. В, Лозінська Л. Д., Лисенко-Гелемб'юк К. М., Лісова О. В. Аналіз якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності: раціональність, альтернативи, конфлікти. Академічні візії. 2022 Випуск 8-9 С. 109-115.
- 27.Офіційний сайт Тернопільського академічного ліцею «Українська гімназія» ім. Івана Франка URL: <https://www.gimnasium.te.ua/>
- 28.Перерва П. Г. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПИ», 2021. № 1. С. 53-58. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54949>*
- 29.Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ». Економічні науки: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПИ», 2019. № 1. С. 65-72. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/44001>*
- 30.Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

31. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.
32. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.
33. Саврас, І., Томаневич, Л. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств. *Економіка та Суспільство*, 2024. №45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-61>
34. Сивицька, І. Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесів прийняття управлінських рішень. *Інформація та соціум*, 2024. С. 128-130. URL: <https://jias.donnu.edu.ua/article/view/16325>
35. Сидоренко О., Половинець Д. Місце інформаційного забезпечення контрольного процесу в системі управління підприємством. *Економічний вісник*. Серія: Фінанси, облік, оподаткування. 2018. Вип. 2. С. 184-191. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat\\_2018\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2018_2_27).
36. Скочиляс, С. М. Аналітичне забезпечення як джерело інформації для прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2019. № 25(2), С. 123-127. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_25%282%29\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_25%282%29_27)
37. Сочинська-Сибірцева І. М. Поведінкові аспекти управлінських рішень. *Наука, освіта, суспільство: реалії, виклики, перспективи: зб. матеріалів конференції*. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. Т 1. 224 с. 2019. С. 146-149.
38. Тарасенко Д. Інформаційне забезпечення управління: аналітичний інструментарій і технології. *Вісник Книжкової палати*. 2025. № 3. С. 39-45. URL: DOI: 10.36273/2076-9555.2025.3(344).
39. Усіченко І. В., Лисенко Т. І., Мироненко М. А. Гуру сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173/166>.

40. Федотова І.В. Методи дослідження в економіці і менеджменті. URL: <https://dl.khadi.kharkov.ua/course/view.php?id=1275>
41. Фомічов М. В. Кліматичні зміни як чинник впливу на діяльність аграрних підприємств та розширення зрошувальних систем в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. №. 1 (53). С. 125-132.
42. Харченко, В., Харченко, Г. Інформаційне забезпечення перспективного розвитку аграрного підприємництва. *Економіка та суспільство*, 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-20>.
43. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.