

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

СИДОРЕНКО АНТОНА МИКОЛАЙОВИЧА

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент
Нетреба Ірина Олександрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № __ від __ травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»
СИДОРЕНКО АНТОНА МИКОЛАЙОВИЧА

1. Тема роботи: «Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю агропромислового підприємства»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2,

редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: 22.04.2025

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні підходи та практичні засади інформаційного забезпечення інноваційної діяльності в агропромхолдингу «Астарта».

5. Об'єкт дослідження: процеси інформаційної підтримки здійснення інноваційної діяльності в агропромхолдингу «Астарта».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – вивчення теоретико-методичних засад, практичних аспектів та розробка пропозицій, спрямованих на поліпшення інформаційної підтримки інноваційної діяльності агропромислового підприємства.

Завдання:

6.1. розкрити значущість інформаційних технологій для підтримки інноваційної діяльності підприємства

6.2. розглянути методи впровадження і використання ІТ-рішень в управлінні інноваційними процесами на підприємстві

6.3. дослідити організаційно-економічні засади функціонування агропромхолдингу «Астарта» та провести аналіз інноваційної діяльності

6.4. надати оцінку використання діджитал-інструментарію для забезпечення підтримки інноваційних процесів в агропромхолдингу «Астарта»

6.5. окреслити перспективні напрями використання штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень в інноваційній діяльності досліджуваного підприємства

6.6. обґрунтувати напрями трансформації бізнес-моделі агропромхолдингу в умовах цифровізації

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
0.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
1.	Передзахисти магістерських робіт	квітень – травень 2025
2.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
3.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
4.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
5.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
6.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ НЕЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1.Інформаційні технології в системі управління інноваційною діяльністю підприємства.....	8
1.2.Методичні положення впровадження та використання ІТ-рішень в управлінні інноваційними процесами на підприємстві.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В АГРОПРОМХОЛДИНГУ «АСТАРТА».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз інноваційної діяльності агропромхолдингу «Астарта».....	23
2.2.Оцінювання застосування диджитал-інструментів для підтримки інноваційних процесів в агропромхолдингу «Астарта».....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРОПРОМХОЛДИНГУ «АСТАРТА».....	45
3.1. Перспективи використання штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень в інноваційній діяльності на агропромисловому підприємстві.....	45
3.2. Напрями трансформації бізнес-моделі агропромхолдингу в умовах цифровізації.....	50
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Основою успіху компанії в бізнес-середовищі є удосконалення бізнес-процесів, впровадження нової техніки, технологій у таких напрямках як виробництво, фінанси, збут, маркетинг, навчання персоналу та ін. Оптимізація бізнес-процесів досить часто ґрунтується на вивченні та оцінці можливостей компанії для адаптації до змін у зовнішньому середовищі, а отже, управління інноваціями є пріоритетним завданням стратегічного характеру. Інноваційна діяльність на підприємствах агропромислового комплексу уможливорює реалізацію наявного потенціалу, а інформаційне забезпечення має вагомим значенням для ефективного забезпечення необхідними даними для впровадження вищевказаних процедур і процесів, що формує підстави для сталого розвитку підприємств.

Проблеми та перспективи впровадження інформаційних технологій та систем, інформаційного забезпечення та взаємозв'язки у системі інноваційної діяльності на підприємствах досліджені у наукових працях багатьох вчених. Зокрема, вивченню цих питань значну увагу приділено у роботах таких науковців як Горбась І. Томаневич Л., Кондратьєв Б., Корнілова І., Саврас І. та інших.

Організаційні та економічні засади вирішення задач управління інформаційними потоками у компаніях, теоретико-практичні аспекти цієї наукової проблематики знайшли відображення у роботах науковців Бутенко Т.А., Мороз Т. О., Савченко В.М, Нетреби І.О., Тимченко І.П., Приймака В.М. та ін. У той же час, проблемні питання і напрями підвищення ефективності реалізації інноваційних процесів на агропромислових підприємствах потребують поглибленого вивчення та аналізу.

Метою дослідження є вивчення теоретико-методичних засад, практичних аспектів та розробка пропозицій, спрямованих на поліпшення інформаційної підтримки інноваційної діяльності агропромислового підприємства.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи магістра визначено наступні:

- розкрити значущість інформаційних технологій для підтримки інноваційної діяльності підприємства
- розглянути методи впровадження і використання ІТ-рішень в управлінні інноваційними процесами на підприємстві
- дослідити організаційно-економічні засади функціонування агропромхолдингу «Астарта» та провести аналіз інноваційної діяльності
- надати оцінку використання діджитал-інструментарію для забезпечення підтримки інноваційних процесів в агропромхолдингу «Астарта»
- окреслити перспективні напрями використання штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень в інноваційній діяльності досліджуваного підприємства
- обґрунтувати напрями трансформації бізнес-моделі агропромхолдингу в умовах цифровізації.

Об'єктом дослідження є процеси інформаційної підтримки здійснення інноваційної діяльності в агропромхолдингу «Астарта».

Предметом дослідження - теоретико-методичні підходи та практичні засади інформаційного забезпечення інноваційної діяльності в агропромхолдингу «Астарта».

Оснoву дослідження у магістерській роботі становлять наукові статті за даною проблематикою дослідження, аналітичні огляди агробізнесу в Україні, представлені на офіційних інтернет-ресурсах, матеріали науково-практичних конференцій, а також фінансові звіти агропромхолдингу «Астарта» за 2020-2024 рр.

Результати даного дослідження були оприлюднені на міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2025». Тема доповіді: «Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством: сучасні тренди» (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Інформаційні технології в системі управління підприємством: сутність та принципи застосування

Інновації мають багатогранну сутність, що доводить різнобіччя поглядів науковців, які аналізували їх прояви.

Це зумовило наявність різних підходів до класифікації цього явища [21; 38]:

-за Й. Шумпетером (продуктова, процесна, збутова, сировинна, організаційна та за доповненням інфраструктурна);

-за Г. Меншом (базові, поліпшувальні та псевдоінновації);

-за К. Фріменом (за ступенем невизначеності: повний, дуже високий, високий, помірний, низький, дуже низький);

-за «Керівництвом Осло» (продуктова, процесна, маркетингова й організаційна).

Згідно визначення, що наведене у Законі України «Про інноваційну діяльність» [11], цей вид діяльності спрямований на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок та обумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів та послуг.

Таким чином, на сьогоднішній день існує варіативність підходів щодо визначення поняття «інноваційна діяльність» (Табл.1.1.1).

Слід зазначити, що загалом до інноваційної діяльності відносять всі види робіт і послуг, які пов'язані з інноваційним забезпеченням функціонування підприємств і обумовлені класифікацією видів економічної діяльності, нормативно-правовими актами та міжнародними стандартами.

Підходи до визначення терміну «інноваційна діяльність»*

Автор	Визначення
Грибовська Ю.М.	Вид діяльності, що спрямований на створення та впровадження нових технічних засобів виробництва, технологій та виробництво нових видів продукції, які б задовольнили потреби споживачів.
Загородній А.Г.	Діяльність, метою якої виступає пошук можливостей та напрямів інтенсифікації виробництва і задоволення суспільних потреб у конкурентоспроможних товарах і послугах, завдяки використанню інтелектуального і науково-технічного потенціалу.
Корольова О.І.	Діяльність, результатом якої є формування нової та поповнення наявної сукупності виробничих та фінансових активів компанії для отримання економічних переваг, що є невід'ємною частиною фінансово-господарської діяльності.
Мочерний С.В.	Вид діяльності, що пов'язаний із удосконаленням продукції, техніки, технологій, зокрема, впровадженням наукових досліджень і розробок та інших науково-технологічних досягнень у новий чи поліпшений технологічний процес чи новий підхід до соціальних послуг.

*Джерело: [1; 14; 38].

Серед видів діяльності, які складають інноваційну, виокремлюють [21; 27]:

- винахідницьку і раціоналізаторську діяльність;
- інжинірингову діяльність, що вміщує розробку й реалізацію інноваційного проєкту при технологічному переоснащенні та підготовці виробництва й організації обслуговування продукції;
- виконання проєктних, технологічних робіт і ДіР, які пов'язані безпосередньо з розробкою та виробництвом інноваційної продукції;
- інформаційне і консультаційне обслуговування;
- інвестиційну та лізингову діяльність, спрямована для сприяння нововведенням;

–проведення заходів для сертифікації та введення стандартів інноваційної продукції.

Отже, виникає потреба в різноманітності функціоналу інформаційного забезпечення залежно від підходів організацій до здійснення інноваційної діяльності, специфіки організаційної структури управління, особливостей реалізації інноваційного процесу.

Підходи до визначення інформаційного забезпечення діяльності підприємств наведені у праці Миколюк О. (Рис.1.1.1.):

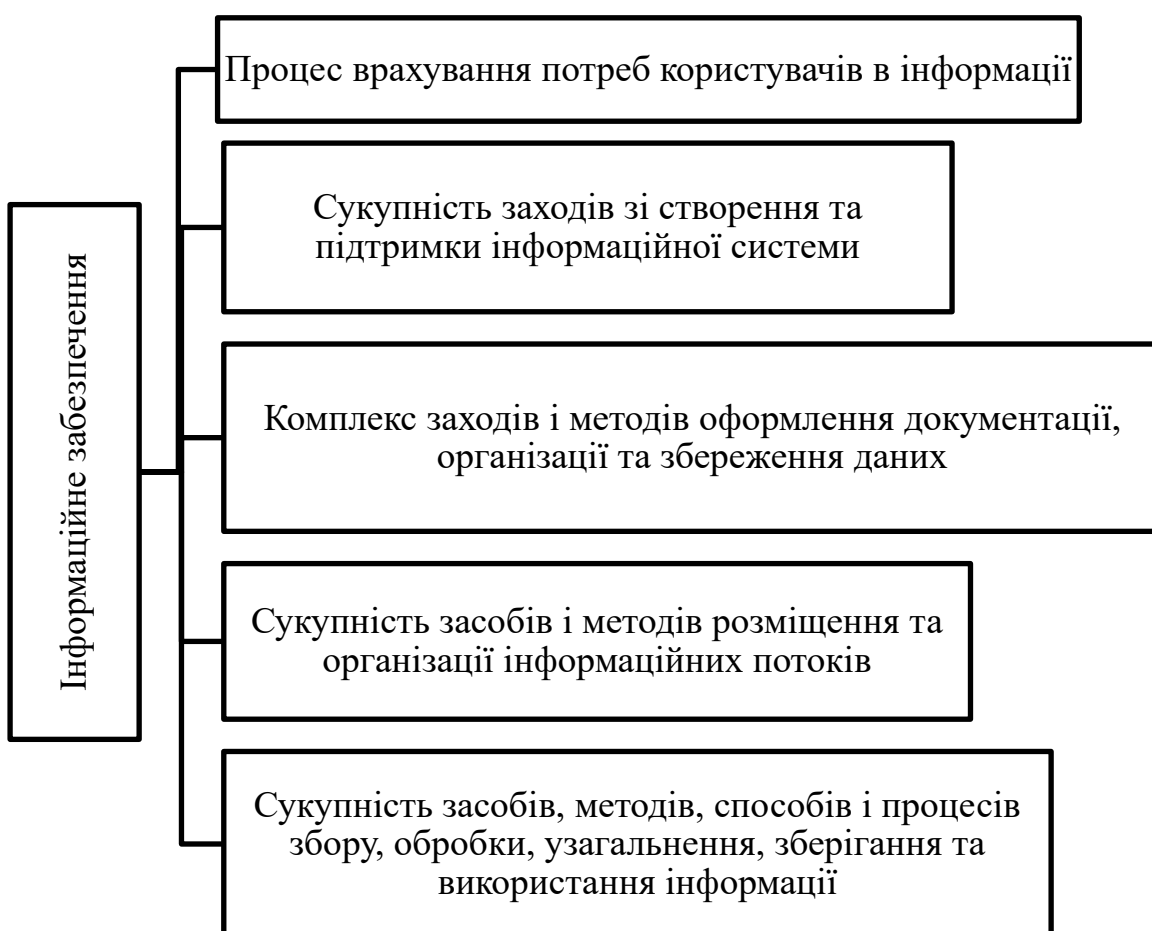


Рис. 1.1.1. Підходи до визначення інформаційного забезпечення діяльності підприємств*

*Джерело: [22]

Також доцільно представити й інші наукові підходи до трактування цього поняття (Табл. 1.1.2):

Наукові підходи до визначення поняття «інформаційне забезпечення управління»*

Автор, джерело	Визначення категорії
Кондратьєв Б.О., Єршова Н.Ю.	Напрямок управління, що передбачає розробку і впровадження спеціальних методів та форм роботи з інформацією, а також процедури організації, контролю за використанням даних для забезпечення її якісного та ефективного зберігання і з можливістю використання у діяльності підприємства у майбутньому
Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О.	Зв'язок системи зовнішніх та внутрішніх даних із діючою на підприємстві системою менеджменту, а також управлінськими процесами загалом
Саврас І.З., Томаневич Л.М.	Вид забезпечення, що безпосередньо спрямоване на якісний пошук, збір, обробку, накопичення і узагальнення наявних даних
Савченко В.М., Смірнова І.В., Смірнова Н.В.	Цілий комплекс первинних та зведених даних, накопичена інформація та можливі способи її подання, а також методики перетворень, правила організації і функціонування банку даних на підприємстві.

*джерело: систематизовано автором на основі джерел [19; 30; 32; 33]

На нашу думку, інформаційне забезпечення управління слід розглядати сукупність засобів та методів організації інформаційних потоків з метою систематизації даних щодо функціонування різних напрямів діяльності підприємства та надання цієї інформації користувачу (особі, що приймає рішення), відповідно сформованого до запиту.

Оскільки інноваційна діяльність може передбачати концентроване ведення аналітичної діяльності, для рівневого розподілу інформаційного забезпечення доцільно застосовувати підхід, визначений у праці [30].

Згідно даного підходу виділяють наступні рівні інформаційного забезпечення:

I. Описовий рівень, що передбачає збір даних і фрагментарний опис стану об'єкта дослідження (зокрема, інновацій, інноваційних чинників або результатів інноваційної діяльності).

II. Емпіричний рівень, на якому безпосередньо використовуються дані I рівня та встановлюються зв'язки між ними.

III. Аналітичний рівень, що передбачає врахування системного підходу з визначенням різних елементів, на основі яких будуть визначені відповідні показники.

Розглядаючи рівні інформаційного забезпечення, слід враховувати компоненти, що покладені в основу функціонування цієї системи на підприємстві. Так, до інформаційної системи управління входять наступні елементи:

- база даних (систематизована сукупність даних);
- база знань;
- база інноваційного моделювання (ДіР; інтелектуальний аналіз; матриці ризику);
- база імітаційного моделювання (віртуальна модель функціонування організації, яка здійснює імітацію її поведінки залежно від умов).

Далі в роботі доцільно розкрити принципи інформаційної підтримки інноваційних процесів, що відбуваються на підприємстві. Узагальнивши результати досліджень, представлених у роботах [7; 26], сформуємо перелік цих принципів.

Надійність	<ul style="list-style-type: none"> • дотримання стабільності функціонування системи інноваційної діяльності за умови збереження необхідних даних і попередження збоїв.
Функціональність	<ul style="list-style-type: none"> • здатність забезпечувати управлінські функції з аналітичним супроводом для дотримання процедури розробки й прийняття рішень у сфері інноваційної діяльності.
Адаптивність	<ul style="list-style-type: none"> • мінімізація витрат ресурсів на реалізацію інноваційних процесів при підвищеній інформаційній інтенсивності та можливість швидкого пристосування до змін зовнішнього середовища.
Економічність	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення мінімальної частки витрат на ведення інформаційного забезпечення інноваційної діяльності.
Конфіденційність	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення обмеженості доступу до огляду й використання нових ідей, згенерованих персоналом підприємства.
Стислість	<ul style="list-style-type: none"> • надання достатнього обсягу інформації для достатнього розуміння ситуації щодо стану інноваційної діяльності та її майбутніх перспектив.
Повнота	<ul style="list-style-type: none"> • надання повного змісту інноваційних процесів і суміжних до них з урахуванням специфіки роботи всіх відділів підприємства при використанні як письмового, так і візуального форматів.

Рис. 1.1.2 Принципи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності*

*джерело: складено на основі [7; 26; 27]

Враховуючи все вищезазначене можна зробити висновок, що інформаційне забезпечення інноваційної діяльності значним чином

орієнтоване на підтримку процесу розробки й прийняття рішень у цій сфері. Інформація має відповідати принципам, які є необхідною умовою подальшої роботи з даними для якісної детальної оцінки явищ, які відбуваються на підприємстві.

Зазначимо, що інформаційна підтримка інноваційних рішень залежить таких елементів як наявні дані та аналітична складова. Це впливає на результативність інноваційної діяльності [32].

Загалом поділяють інформацію на зовнішню та внутрішню. До зовнішньої відносять інформацію статистичного характеру, законодавчу базу, результати ДіР та ін. Внутрішні джерела становлять річні та квартальні звіти, матеріали щодо фінансових результатів, аудиторські звіти, програми, протоколи, накази й директиви тощо. З точки зору реалізації інноваційної діяльності необхідно фіксувати ідеї для подальшої перевірки на життєздатність і доцільність впровадження.

На відміну від матеріальних, а також частини нематеріальних ресурсів інформація може відображати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. При взаємодії (інформаційному полі) цих середовищ можливо оцінювати перспективність реалізації продуктів інноваційної діяльності підприємства. Це є необхідним аспектом при створенні та довершенні як короткострокових, так і довгострокових заходів.

1.2. Методичні положення впровадження та використання ІТ-рішень в управлінні інноваційними процесами на підприємстві

Як зазначено у джерелах [28; 34; 36; 37], для впровадження інформаційних технологій необхідно застосовувати послідовний комплекс заходів і дій, стадії якого залежать від потреб конкретної організації.

Існує універсальна процедура, відповідно до якої виокремлюють такі етапи:

1. Визначення інформаційних потреб підприємства

На цьому етапі проводять попередній аналіз інноваційних процесів з виокремленням видів даних, які необхідні на визначених етапах створення, розвитку та реалізацій інновацій.

2. Збір інформації та оцінювання бізнес-процесів, що становлять основу інноваційної діяльності на підприємстві.

3. Вибір IT-рішення, що відповідає потребам інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

4. Укладення договору щодо придбання інформаційної системи.

5. Навчання персоналу. На цьому етапі відбувається ознайомлення керівників та персоналу з елементами інформаційної системи, навчання основам роботи з модулями системи для отримання відповідних навичок з урахуванням завдань, що поставлені перед відділами підприємства та окремими співробітниками, які будуть безпосередньо працювати з інформаційною системою.

6. Проектування баз даних. З метою проектування залучаються представники усіх відділів підприємства, щоб врахувати існуючі потреби в забезпеченні інформації та побудові оптимального інформаційного простору, за умови забезпечення максимальної цілісності даних.

Слід зазначити, що до бази даних необхідно включити інформацію щодо персоналу підприємства, детальну характеристику діючої організаційної структури та зв'язків між підрозділами та виконавцями окремих видів робіт у межах інноваційних проєктів, надати опис бізнес-процесів, зазначити обсяги матеріальних і нематеріальних ресурсів, що використовуються для здійснення інноваційної діяльності, надати характеристику очікуваних результатів виконання операцій (за кожним працівником), види оплати праці, елементи звітності.

При цьому варто зазначити, що звітність має бути деталізована за такими напрямками:

– звітні форми залежно від цілей використання інформації;

- звітні відомості для керівників технічного рівня;
- форми первинної документації;
- форми вихідних документів;
- показники діяльності підприємства (як ключові КРІ, так і додаткові), що сформовані за попередньо визначеною методикою;
- встановлення взаємозв'язку між вищезазначеними показниками.

Аналіз даних необхідний для виділення інформаційних об'єктів, фіксації в інформаційній системі структурних зв'язків між об'єктами, встановлення функціональних залежностей між реквізитами та побудови інформаційно-логічної моделі предметної області. Наступним є виділення інформаційних об'єктів, до яких відносяться всі наявні ресурси та явища, що підлягають обліку.

Для визначення характеристик інформаційних об'єктів доцільне використання відповідних реквізитів та їх частин із встановленням взаємозв'язків між ними.

Після визначення логічних зв'язків та побудови інформаційно-логічної моделі предметної області, визначається структура бази даних та перевіряється фахівцями на відповідність визначеним вимогам до її наповнення.

Зазначимо, що керівники та персонал відділів, які є користувачами інформаційної системи мають бути впевнені у збереженні цілісності та впорядкованості даних, що дотичні до їх діяльності. Така перевірка може передбачати розгляд даних за поточний та минулі періоди. При цьому відповідна сукупність даних дасть змогу за необхідності провести точніше прогнозування порівняно з сукупністю за один період.

7. Введення баз даних до інформаційної системи. Для забезпечення реалізації даного етапу, необхідна узгоджена взаємодія між відділом,

відповідальним за інформаційні і комунікаційні технології та іншими фахівцями для уникнення інформаційної асиметрії.

8. Перевірка і тестування системи. Цей етап передбачає попереднє використання системи як представниками підприємства, так і за потреби зовнішніми тестувальниками для виявлення потенційних збоїв, оцінювання достовірності ведення обліку всіх показників та оцінювання зручності інтерфейсу. На нашу думку, цей етап бажано проводити тільки після повного внесення інформації підприємства.

9. Впровадження інформаційної системи у промислову експлуатацію

10. Оцінювання ефективності функціонування інформаційної системи.

На даному етапі важливим є дотримання принципу холистичності.

Щоб оцінювати ефективність, необхідно чітко сформулювати цілі впровадження інформаційної системи, до яких можуть входити:

- підвищення продуктивності;
- оптимізація бізнес-процесів;
- підвищення якості товарів і послуг;
- зниження витрат;
- поліпшення обслуговування клієнтів.

Доцільним є використання КРІ, залежно від типу бізнес-процесів компанії. До цих показників можуть належати наступні групи: фінансові, операційні, логістичні та маркетингові. Після процедури збору даних важливо їх проаналізувати; з цією метою можливо використати різноманітні методи:

- порівняльний аналіз (доцільно оцінювати показники до і після впровадження інформаційної системи, щоб можливо було отримати об'єктивну оцінку динаміки)

- статистичний аналіз (для визначення трендів і кореляцій)

- SWOT-аналіз (з метою оцінки сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства, а також аналізу можливостей та загроз зовнішнього оточення, у якому працює підприємство).

Слід зазначити, що оцінювання ефективності може бути здійснено через порівняння фактичних показників з плановими або галузевими стандартами. При цьому виокремлюють наступні методи:

- якісний аналіз: визначення експертних оцінок за участі представників менеджменту, а також співробітників і клієнтів при опитуванні;
- кількісний аналіз: порівняння показників, що мають кісний вимір із застосуванням економіко-математичних моделей.

Оцінювання та аналіз показників доцільно проводити з регулярною періодичністю для забезпечення постійного вдосконалення процедур управління компанією, а також окремих бізнес-процесів чи їх груп.

Взявши за основу систему показників для оцінки і аналізу інноваційної діяльності агропромислових підприємств, докладно розкрито в праці [31], доповнимо тими індикаторами, що розглянуті в дослідженні [9] і характеризують інформаційне забезпечення цих процесів і потребують регулярного моніторингу й контролю, оскільки надають комплексну характеристику результатів від здійснення інноваційної діяльності на агропідприємстві:

1. Обсяги реалізації інноваційної продукції за період часу (півроку, рік), грн.
2. Питома вага інноваційної продукції, що була реалізована (за період) у загальному обсязі реалізованої сільськогосподарської продукції підприємства, %
3. Кількість інноваційних процесів (принципово нових або удосконалених техніки, технологій, методів) за період
4. Кількість інновацій, які придбало агропідприємство за період
5. Питома вага автоматизованих процесів сільськогосподарського виробництва у загальному обсязі виробничих процесів агропідприємства, %
6. Сумарні витрати підприємства на впровадження нововведень (за період), грн.

7. Загальні обсяги фінансування інноваційної діяльності (за період), грн
8. Рентабельність інноваційної діяльності (відношення чистого прибутку, отриманого за видами інноваційної продукції або робіт чи послуг до повної собівартості).

До вищезазначених показників слід додати ті, які характеризують інформаційне забезпечення інноваційної діяльності. До кількісних були вибрані наступні:

- коефіцієнт впровадження програмного забезпечення для управління інноваційною діяльністю;
- рівень застосування даних щодо інноваційних процесів;
- рівень захисту програмного забезпечення для покриття відповідних потреб інноваційної діяльності (модулі ІС);
- степінь автоматизації даних, які відображають нові ідеї чи результати етапів інноваційної діяльності;
- коефіцієнт релевантності інформації:

$$K_p = \frac{I_n}{I_z},$$

де

I_n – дані щодо ІД, отримані з надійних джерел, %

I_z – загальний обсяг даних щодо ІД підприємства, %

- коефіцієнт швидкості надання релевантних даних

$$K_{ш} = \frac{I}{d},$$

де

I – інформація, своєчасно надана ОПР для прийняття рішень у сфері інноваційної діяльності, %

d – дані для прийняття управлінських рішень щодо ІД, %

- коефіцієнт цілісності даних

$$K_{ц} = \frac{I_k}{d},$$

де

I_k – обсяг даних, яких використовує ОПР для прийняття управлінських рішень у сфері ІД, %

d – дані для прийняття управлінських рішень щодо ІД, %

Також варто виділити якісні характеристики ІЗ, які можна оцінити експертним шляхом:

- достовірність;
- змістовність;
- репрезентативність;
- повнота.

Крім інформаційної та інноваційної складових оцінювання важливо звернути увагу й на фінансові критерії, що можуть свідчити можливості фінансування подальших інноваційних проєктів, запланованих до реалізації в компанії. У цій групі важливим є типові показники фінансового стану:

- коефіцієнт маневреності власного капіталу;
- рентабельність майна;
- оборотність оборотних коштів;
- оборотність необоротних активів;
- коефіцієнт ліквідності;
- коефіцієнт фінансової стійкості.

Враховуючи результати досліджень у праці [15], можемо сформуванати систему розподілу обміну даними залежно від масштабу управління (Табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1.

Система розподілу обміну даними за масштабом управління*

Групи осіб, що приймають рішення на різних етапах інноваційного процесу	Вимоги до інформації, що характеризує інноваційну діяльність	Очікувані результати
Стратегічний	Спеціальні вимоги до консолідованих звітів, де відображені результати інноваційної діяльності	Підтримка прийняття рішень щодо стратегії інноваційного розвитку підприємства
Тактичний	Дані на рівні окремих відділів, задіяних в інноваційної діяльності і взаємодії між ними	Звіти від окремих відділів, що містять показники реалізації інноваційних заходів
Оперативний	Інформація про використання оборотних активів та їх користувачів під час інноваційних процесів	Збір й обробка первинних даних щодо інноваційних процесів

*джерело: складено автором на основі [15]

Таким чином, провівши відповідне оцінювання із застосування вищезазначених параметрів, компанія може отримати низку стратегічних переваг від застосування надійного інформаційного забезпечення інноваційної діяльності [15; 18]:

- вдосконалення продукції з пошуком нових сфер її застосування – зростання адаптивності до ринкових факторів і прискорення реакції на новий попит;
- скорочення витрат часу на ДіР і виведення нового продукту на ринок;
- підвищення репутації серед стейкхолдерів;
- зростання швидкості формування звітів для вищого керівництва організації, що призводить до зменшення адміністративних витрат.

Таким чином можемо дійти до висновку, що інформаційна підтримка інноваційної діяльності сприяє вирішенню завдань процесів у напрямі маркетингу, фінансів, логістики та ін. шляхом синхронізації даних, зафіксованих в єдиній базі даних.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В АГРОПРОМХОЛДИНГУ «АСТАРТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз інноваційної діяльності агропромхолдингу «Астарта»

«Астарта» є вертикально інтегрованим агропромисловим холдингом в Україні. Ця компанія була заснована у 1993 р.; акції агропромхолдингу розміщені на Варшавській фондовій біржі, починаючи з 2006 р. У жовтні 2022 року «Астарта» завершила процес транскордонної міграції і продовжила розміщення акцій на фондовій біржі як Astarta Holding PLC [2; 3].

Нині компанія веде соціально-відповідальний бізнес та займається виробництвом виробляє продовольчих товарів, при цьому орієнтуючись на глобальні ринки.

До основних напрямів діяльності агропромхолдингу «Астарта» відносяться:

- рослинництво: 215 000 га земель с.-г. призначення в управлінні;
- тваринництво: виробник індустриального молока №1 в Україні. Річне виробництво 115 000 тонн молока. Загальне поголів'я складає 27.5 тис. голів;
- переробка сої: №2 по переробці сої в Україні, загальна річна потужність з переробки складає 230 тис. тонн;
- біоенергетика: потужність біогазового комплексу складає 150 тис. м³ біогазу в день;
- виробництво цукру: 250 000 – 500 000 тонн складають річні обсяги виробництва цукру.

Розглянемо динаміку окремих фінансових показників, що характеризують результати діяльності агропромхолдингу «Астарта» (Табл.2.1.1.):

Таблиця 2.1.1.

Фінансові показники агропромхолдингу «Астарта»
за 2020-2024 рр.

Показники	Період					Абсолютне відхилення 2020 до 2024, тис. грн.	Відносне відхилення 2020 до 2024, %
	2020	2021	2022	2023	2024		
Нематеріальні активи, тис. грн.	35 872	21 613	13 551	18 475	30 868	-5004	-14
Біологічні активи, тис. грн.	1 576 115	2 138 018	2 451 202	2 283 903	2 949 698	+1 373 583	87
Необоротні активи	830 893	856 658	1 167 018	1 545 391	2 095 790	+1 264 897	152
Оборотні активи	745 222	1 281 360	1 284 184	738 512	853 908	+108 686	15
Чистий прибуток, тис. грн.	266 398	3 998 537	2 191 350	2 452 806	3 633 753	+3 367 355	1264

*джерело: складено за даними фінансової звітності «Астарта»

На рис.2.1.1.-2.1.3. представлені зміни обсягів оборотних та необоротних активів досліджуваного підприємства у період 2020-2024 рр., а також динаміка чистого прибутку та нематеріальних активів за цей же період.

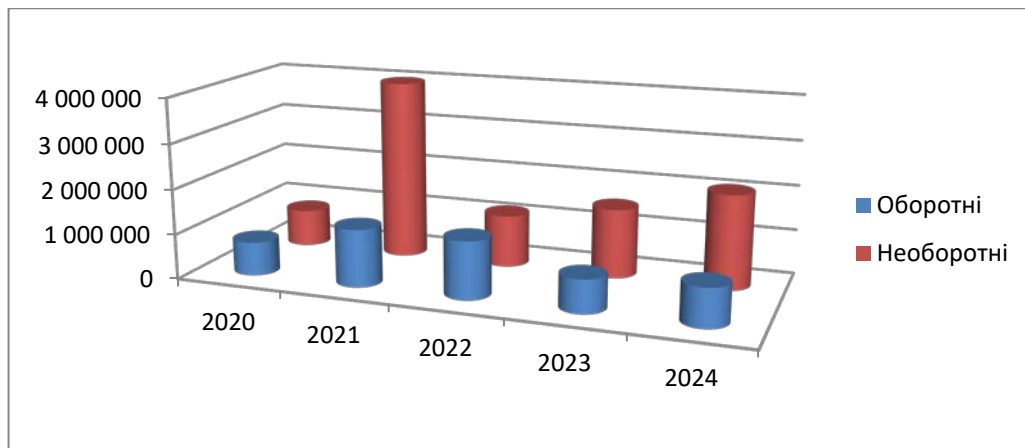


Рис. 2.1.1. Динаміка обсягу оборотних та необоротних активів «Астарта» за 2020-2024 рр.*

**джерело: сформовано за даними фінансової звітності компанії*

Враховуючи те, що розвиток ІТ-платформи є одним із ключових напрямів щодо стратегічного розвитку компанії, можна зробити висновок про значну частку витрат на неї серед нематеріальних активів. На основі виокремлених даних простежується наявність певного зв'язку між витратами на нематеріальні активи й чистим прибутком, починаючи з 2022 року. З 2021 року чисельність персоналу ІТ-команди була збільшена на 43 працівників, що мало передбачити збільшення інтенсивності роботи над їх платформою. Це мало стати одним із чинників стрімкого приросту чистого прибутку.

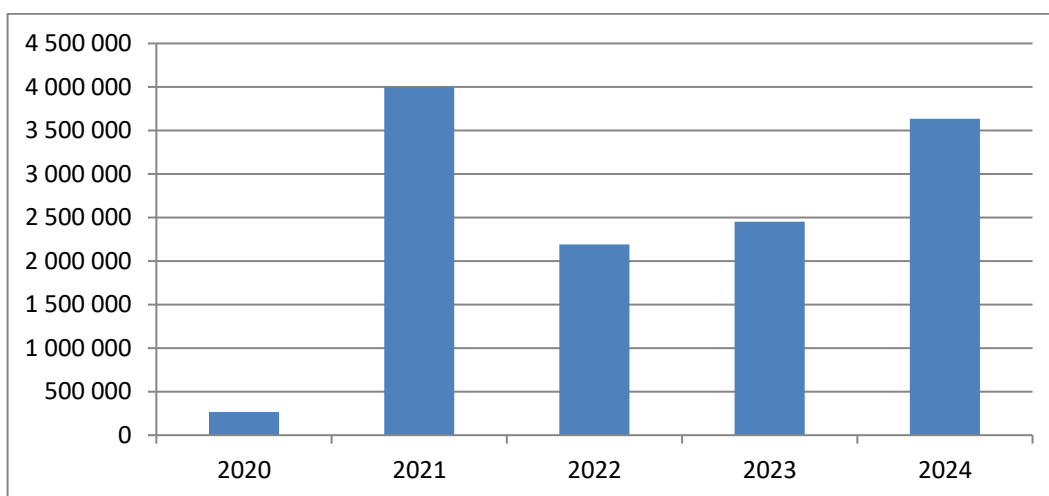


Рис. 2.1.2. Динаміка обсягів чистого прибутку «Астарта» за 2020-2024 рр.*

**джерело: сформовано за даними фінансової звітності компанії*

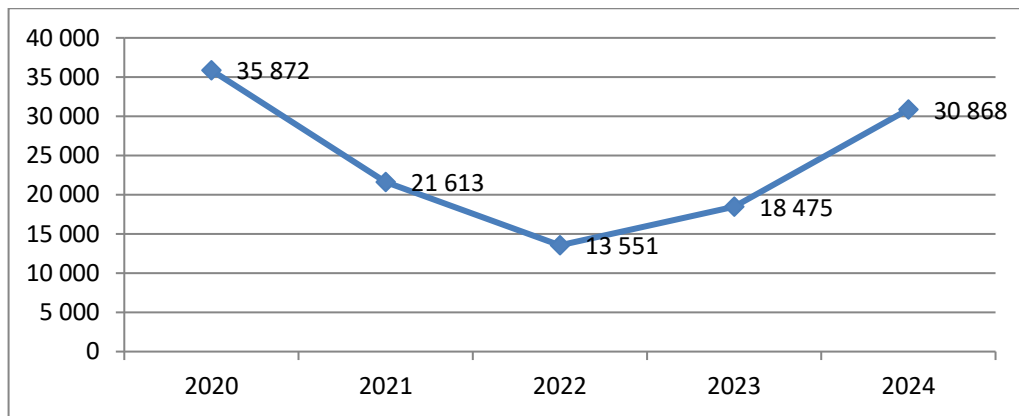


Рис. 2.1.3. Витрати на нематеріальні активи «Астарта» за 2020-2024 рр.*

*джерело: сформовано за даними фінансової звітності компанії

Починаючи з 2023 року, можна простежити зміщення акценту щодо витрат на необоротні активи. Таким чином, за час повномасштабного вторгнення частка інших відповідних обсягів суттєво знизилась при збільшенні чистого прибутку. На нашу думку, це є ознакою збільшення ефективності ведення виробничих процесів, на які має впливати інноваційна діяльність холдингу з урахуванням заходів щодо інформаційної складової, яка мала зумовити додатковий контроль над веденням бізнес-процесів.

Загалом, організація проявила значну стійкість до умов при військовому стані, досягнувши показника чистого прибутку, наближеного до максимального за 2021 рік. Динаміка доходів та основних показників виробничої діяльності Астарта також наведена на рис. 2.1.4.-2.1.8.:

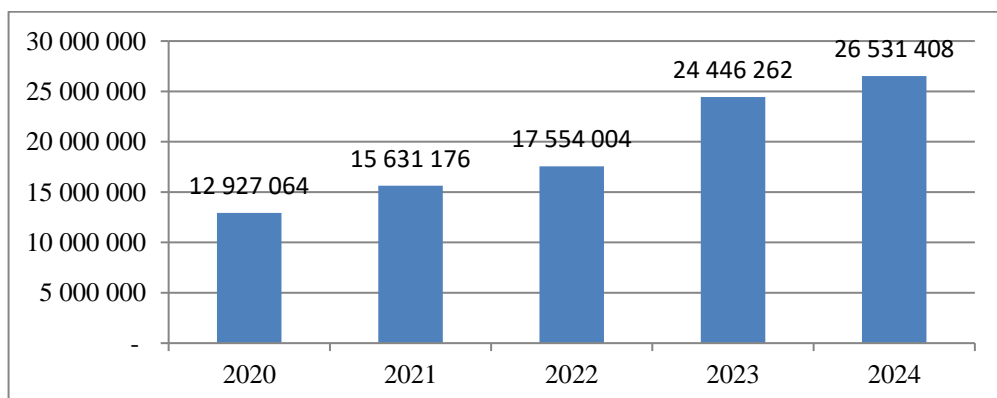


Рис.2.1.4. Динаміка доходів за 2020-24 роки, тис. грн.*

*джерело: сформовано за даними фінансової звітності компанії

Аналіз річної звітності Астарта за 2022-2024 рр. [12; 13] підтвердив, що відбулося збільшення валового прибутку Астарта на 5% у 2024 році через зростання вартості сільгосппродукції та біологічних активів на 35%.

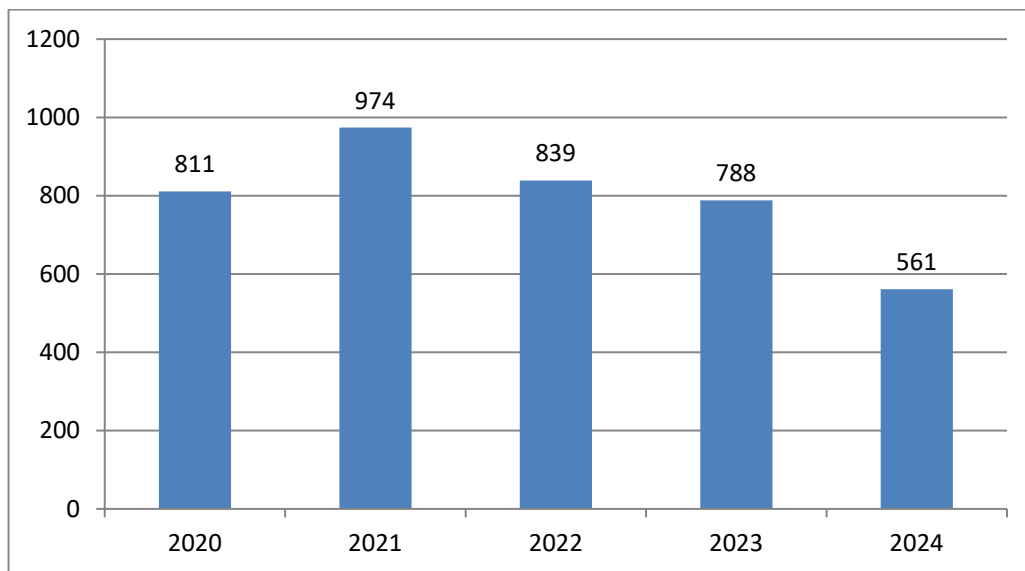


Рис. 2.1.5. Обсяги виробництва зернових й олійних культур, кт*

*джерело: сформовано за даними звітності компанії

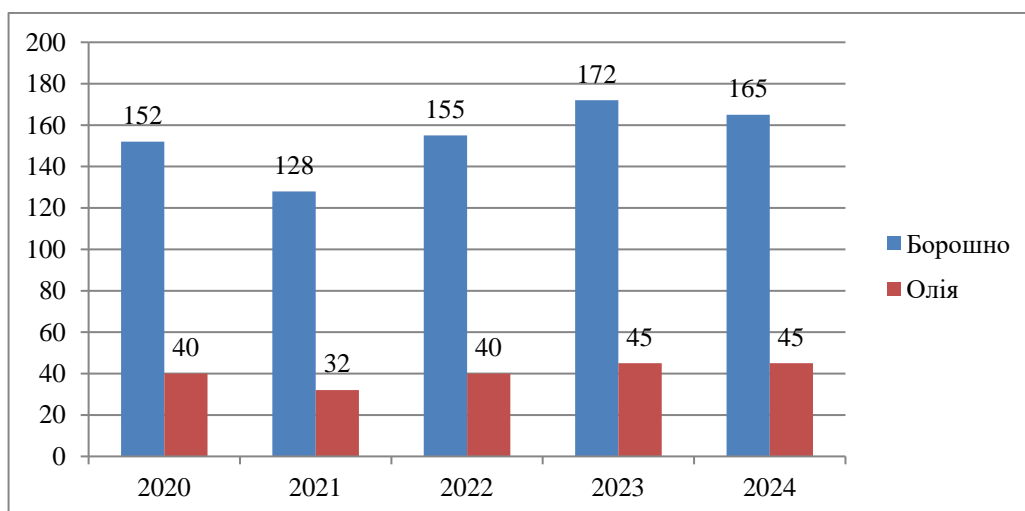


Рис. 2.1.6. Обсяги виробництва соєвого борошна й олії, кт*

*джерело: сформовано за даними звітності компанії

Слід відмітити, що експортні продажі компанії досягли рівня, більше ніж 60% від сукупного доходу у звітному році, також зросли обсяги продажу цукру, порівняно з 2023 роком. Водночас, відмічається нижчий, ніж

минулого року урожай олійних і зернових культур. 17% доходу забезпечено за рахунок переробки сої. Відбулося збільшення прибутку EBITDA (на 10% вище, ніж у попередньому періоді), при цьому рентабельність EBITDA зросла на 26%.

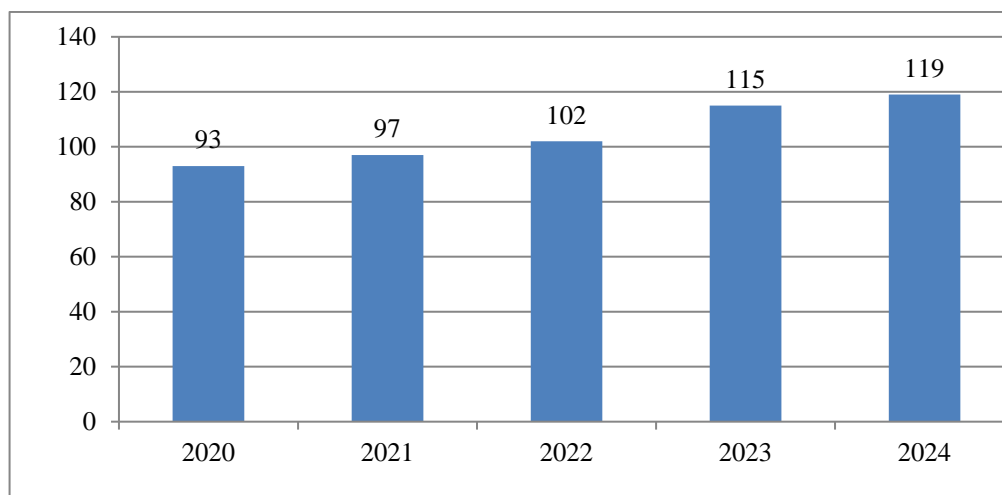


Рис. 2.1.7. Обсяги виробництва молока, кт*

*джерело: сформовано за даними фінансової звітності компанії

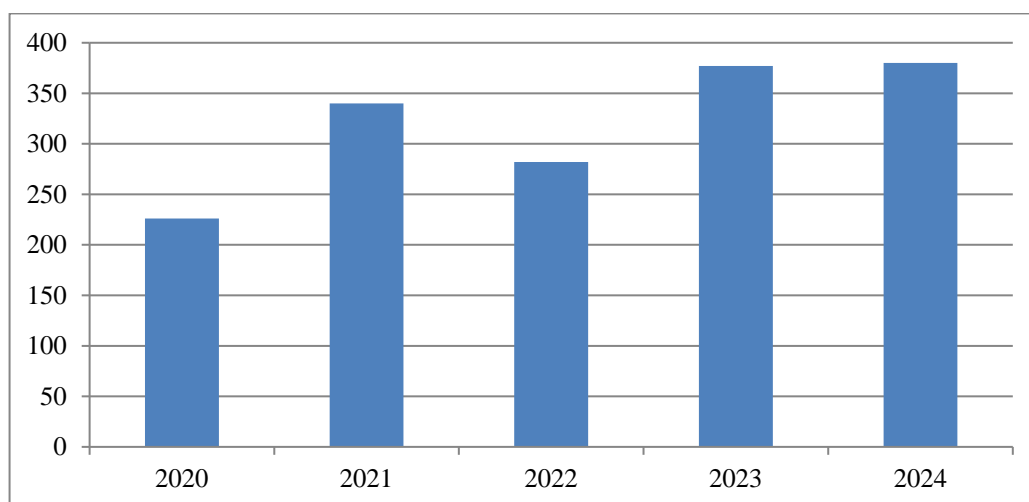


Рис. 2. 1.8. Обсяги виробництва цукру, кт*

*джерело: сформовано за даними фінансової звітності компанії

Як зазначено у дослідженні [31], інновації у АПК визначаються як використання нових засобів захисту рослин, нові сорти рослин, сучасні

технології вирощування та ін., в основі якого є отримання економічного ефекту. По суті, це впровадження у діяльність підприємства результатів ДіР, що включають ці нові підходи і технології, що використовуються для досягнення вищих показників результативності. Нині актуальним є використання у процесі вирощування рослин нових засобів захисту рослин від шкідників, нових підходів до лікування тварин та профілактики захворювань. Також важливого значення набуває використання нововведень у сфері управління, оскільки застосування у практичній діяльності підприємства новітніх форм організації, контролю, формування системи мотивації персоналу, що зайнятий в аграрному виробництві, нових підходів до маркетингу і збуту сільськогосподарської продукції визначає майбутнє зростання підприємства.

Розглядаючи стратегічні напрями розвитку, що визначені керівництвом агропромхолдингу «Астарта», можливо виокремити наступні ключові блоки [2]:

1. Реалізація стратегії зростання: передбачає вдосконалення шляхом нарощування асортименту з товарами, які матимуть вищу додану вартість, та збільшення обсягів і точності виробництва ключової продукції із забезпеченням відновлювального фермерства задля збереження стану ґрунту й зменшення вуглецевих викидів, а також зменшення енергетичних затрат.

2. Управління ланцюгом створення вартості: передбачає активне просування практик сталого розвитку серед постачальників організації. 2024 року був завершений проєкт змін закупівельних процесів із встановленням для них екологічних критеріїв. Це даватиме послаблення негативного впливу на навколишнє середовище й зумовлюватиме позитивний вплив на спільноти, з якими взаємодіє «Астарта».

3. Інноваційна діяльність, зокрема, проведення ДіР щодо екотехнологій та енергоефективності. Цифрові технології, у тому числі для менеджменту, впроваджуються у компанії через платформу AgriChain.

4. Управління ризиками: передбачає ідентифікацію та оцінювання наявності кліматичних загроз, створюваних при операційній діяльності, разом із визначенням дій для зниження кліматичного ризику. З 2024 року компанія стала проводити відповідну аналітику згідно з вимогами Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS).

5. Позиція на ринку: агропромхолдинг «Астарта», спрямовує акцент на енергоефективності, відновлювальній енергетиці та відновлювальному сільському господарстві, організація надає екологічну продовольчу продукцію, а саме соєву олію та борошно, цукор, олійні та зернові культури на вітчизняному й міжнародному ринку. Організація налаштована на домінацію у вирощуванні просапних культур і веденні молочного фермерства в межах України.

За даними, наведеними у джерелі [2], аудиторська компанія KPMG та Forbes Ukraine вперше дослідили рівень диджиталізації українського бізнесу та визначити 30 найкращих компаній за результатами 2024 року. У загальному рейтингу агропромхолдинг «Астарта» посів 17 місце. Загалом, у цьому дослідженні взяли участь 203 компанії України з 11 галузей економіки. Для розрахунку індексу цифровізації було взято 26 параметрів.

Також у рейтингу українських агрохолдингів за рівнем інноваційності, «Астарта» посідає шосте місце. Серед найбільш вдалих та прибуткових проектів досліджуваного підприємства є впровадження системи органічного землеробства, що має позитивний вплив на родючість ґрунту. Також успішно стартувала програма «Зерно Астарті», у рамках якої проведено заміну застарілих виробничих потужностей та модернізацію потужностей для зберігання зерна та будівництву елеваторів. Ці проекти виявилися економічно вигідними для агропромхолдингу «Астарта», зокрема, за результатами проекту по виробництву біогазу у Полтавській області відбулося зниження витрат природного газу на 46% , води на 10 % та очікується і надалі значне скорочення викидів парникових газів близько 35 тис. т CO₂ в рік.

За ефективність управління бізнес-процесами компанії відповідає офіс з управління операційною ефективністю, що виконує функції керівництва Системою операційного удосконалення Астарті, створеною у 2018 році. На етапі досліджень і розробок були взяті за основу моделі виробничих систем World Class Manufacturing, Toyota Production System, модель інституту Shingo, концепції Lean Six Sigma та TQM.

Станом на кінець 2024 року, СОВА має кілька блоків, які забезпечують навчання персоналу, залучення співробітників до проєктів і до передачі відповідних пропозицій. Процес подачі та керування впровадження автоматизований за рахунок організаційного чатботу. Для поширення ідей працівники мають відправляти фото, при цьому система автоматично фіксує та приймає ідеї працівників; розгляд пропозицій здійснюється координатором комітету з операційної ефективності. За умови прийняття ідеї, супровід впровадження здійснюється фахівцями офісу з операційної ефективності. При досягненні економічного ефекту, координатор долучає економічний відділ компанії до обліку витрат і доходів та розробки плану і прогнозу на майбутні періоди. Результативність впровадження Системи операційного удосконалення Астарті протягом 2020-2024 рр. наведено на рис. 2.1.9.:

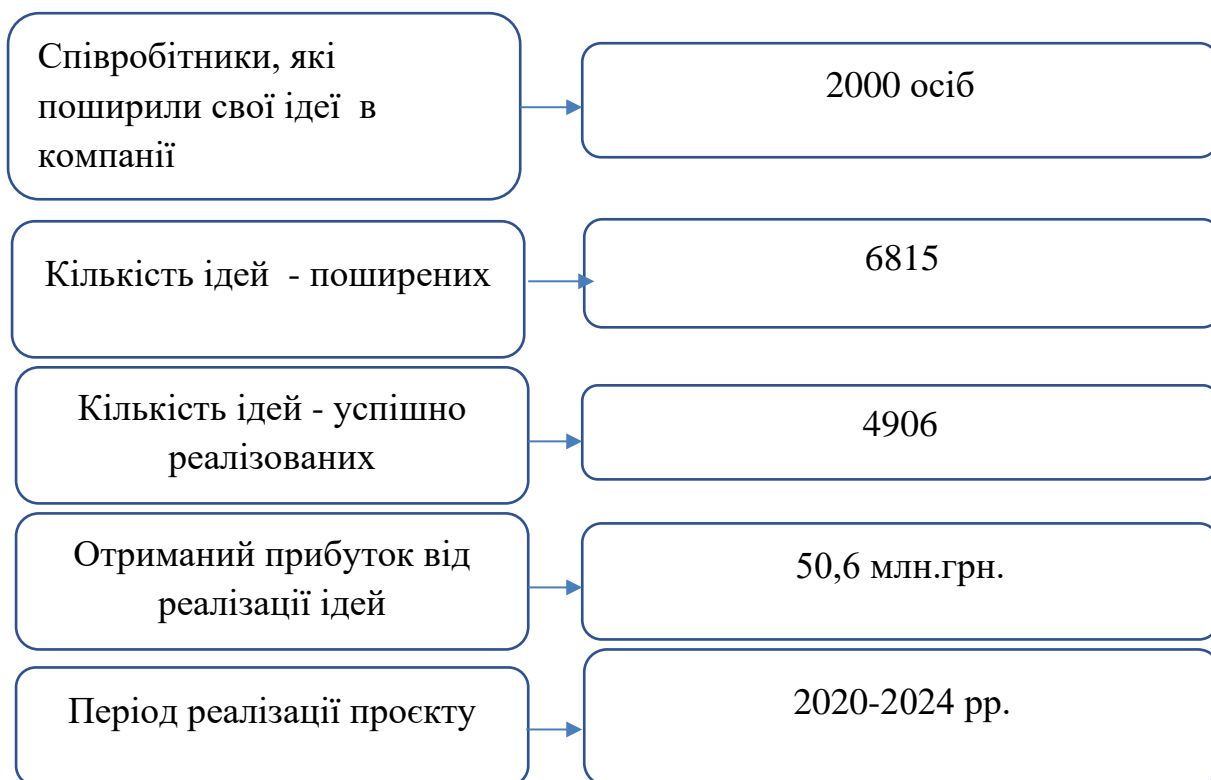


Рис. 2.1.9. Ключові показники впровадження Системи операційного удосконалення Астарти за 2020-2024 рр.*

*джерело: сформовано за даними звітності «Астарта» за 2024 р.

Враховуючи отримані позитивні результати впровадження інноваційних рішень за СОВА, керівниками агропромхолдингу «Астарта», було прийнято рішення щодо створення інжинірингового центру, що буде займатися технологічними нововведеннями: нині в межах даного напрямку проводяться ДіР та виробництво нової техніки.

Окрім ведення заходів щодо збільшення результативності роботи внутрішнього середовища, керівництво «Астарта» приділяє значну увагу забезпеченню концепції сталого розвитку. Зокрема, у 2023 році Радою директорів компанії була затверджена стратегія декарбонізації, реалізація якої запланована до 2030 року. Це положення вміщує умови та перспективи впровадження «зеленої енергетики», відновлювального землеробства. Згідно планових показників, до 2030 року мають знизитися парникові викиди на 44%, порівняно з 2022 роком.

Проведемо SWOT-аналіз для агропромхолдингу «Астарта» (Табл. 2.1.2.):

Таблиця 2.1.2

Матриця SWOT-аналізу для агропромхолдингу «Астарта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність висококваліфікованого персоналу 2. Значний досвід роботи на ринку 3. Наявність оптимізованої інформаційної системи 4. Прозорість (показ щорічних і проміжних фінансових звітів, а також щорічних звітів зі сталого розвитку) 5. Підтримання концепції «сталого розвитку» 6. Використання концепції «кайдзен» (постійне вдосконалення) 7. Наявність незалежних членів Ради директорів 8. Орієнтація на довгостроковий розвиток 9. Достатньо високий рівень технічного забезпечення 10. Сильна конкурентна позиція 11. Диверсифікація 12. Використання сучасних технологій виробництва, маркетингу, управління 13. Використання спеціалізованого програмного забезпечення (інформаційної системи AgriChain), що охоплює всі напрями діяльності компанії 14. Високий рівень соціальної відповідальності як один із елементів корпоративної культури 15. Реалізація політики енергозбереження 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Часткова обмеженість гнучкості 2. Залежність від змін рівня цін на глобальному ринку 3. Залежність від змін клімату 4. Сезонність: залежність попиту на продукцію компанії від сезону

Можливості	Загрози
1. Розвиток кадрів (у тому числі й для відбору на керівні посади)	1. Загроза обстрілів
2. Можливість збільшення акціонерів	2. Недостатній рівень контролю діяльності компанії через однорівневу систему корпоративного управління
3. Розширення видів діяльності компанії	3. Недобросовісна конкуренція
4. Вихід на нові ринки збуту	4. Посилення конкуренції на внутрішньому та глобальному ринку
5. Збільшення частки ринку	5. Інфляційні процеси
6. Можливість створення об'єднань з іншими підприємствами АПК і досягнення ефекту синергії	6. Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні

**Джерело: складено автором за даними агропромхолдингу «Астарта»*

Враховавши дані, наведені у Табл. 2.1.2, можемо зробити висновок, що подальший розвиток сильних сторін компанії доцільно розглядати за наступними функціональними блоками:

1. Виробництво і маркетинг:

- репутація надійного бізнес-партнера;
- висока якість продукції;
- вертикальна інтеграція і диверсифікація бізнесу;
- сильний бренд «Астарта»;
- налагодження маркетингових зв'язків із кінцевими споживачами;
- розвиток взаємовигідних партнерських відносин зі стейкхолдерами;
- розвиток напряму глибокої переробки продукції;
- розвиток напряму органічного виробництва;
- впровадження концепції ощадливого виробництва та використання енергоефективних технологій.

2. Зовнішньо-економічна діяльність:

- створення та розвиток партнерства зі світовими лідерами у відповідних галузевих сегментах;

- укріплення бізнес-партнерства в Україні з метою просування національних інтересів і підвищення конкурентоздатності продукції на глобальних ринках;

- посилення напряму товарного трейдингу.

3. Інноваційна діяльність (проекти):

- активна участь у побудові інфраструктури та розвитку агростартапів;
- впровадження передових галузевих рішень у бізнес-процеси компанії;
- посилення напряму синергетичних досліджень і розробок та бізнес-розвитку.

4. Управління персоналом:

- удосконалення системи навчання та розвитку персоналу;
- застосування сучасних підходів до підбору та мотивації співробітників;
- формування зовнішнього та внутрішнього кадрового резерву.

Формуючи стратегічні орієнтири, керівництво агропромхолдингу «Астарта» керується принципами сталого розвитку, підтримує державно-приватне партнерство, розвиває співпрацю з галузевими і професійними асоціаціями та сприяє розвитку професійної освіти.

2.2. Оцінювання застосування диджитал-інструментів для підтримки інноваційних процесів в агропромхолдингу «Астарта»

Одним із перспективних напрямів діяльності досліджуваної компанії є впровадження та використання цифрових інновацій.

Так, у 2017 році «Астарта» засновує in-house IT-компанію AgriChain, яка з 2018 року почала розробку єдиної цифрової системи управління агробізнесом [45].

На сьогоднішній день операційна система AgriChain автоматизує різні бізнес-процеси компанії і дозволяє у режимі онлайн управляти земельним банком, агровиробництвом, моніторингом посівів, логістикою ТМЦ та продукції, складським господарством та іншими ланками бізнесу.

Також слід зазначити, що окрім запровадженої системи управління агробізнесом – AgriChain, компанія реалізує низку інноваційних проектів і програм [2; 3]:

- використання hardware - дронів, датчиків обліку палива та GPS-трекінгу техніки,
- модернізація техніки і обладнання на постійній основі.
- навчання персоналу по методології Lean Six Sigma;
- покращення бізнес-процесів шляхом реалізації ідей з удосконалення (за видами діяльності);
- реалізацію кайдзен-проектів з операційної ефективності;
- впровадження системи 5S.

Для агропромхолдингу «Астарта» розвиток цифрових рішень у галузі управління є одним із ключових стратегічних напрямів. У звіті за 2024 рік зазначено, що 2025 рік буде періодом продовження автоматизації бізнес-процесів, аналітики із III-супроводом та оптимізацією IT-процесів у всіх ключових напрямках діяльності холдингу. Таким чином організація спрямована й на загальне закріплення культури цифровізації в агропромисловому виробництві.

Задля досягнення стратегічних цілей агропромхолдинг «Астарта» використовує власну багатомодульну ІТ-платформу AgriChain. Також вона була застосована третіми сторонами (клієнти AgriChain) сумарна земельна площа яких складає понад 350 тис. га [45]. З нею компанія продовжить створення високотехнологічної операційної моделі для забезпечення сталого розвитку й стійкості при стрімкому розвитку агроринку [2].

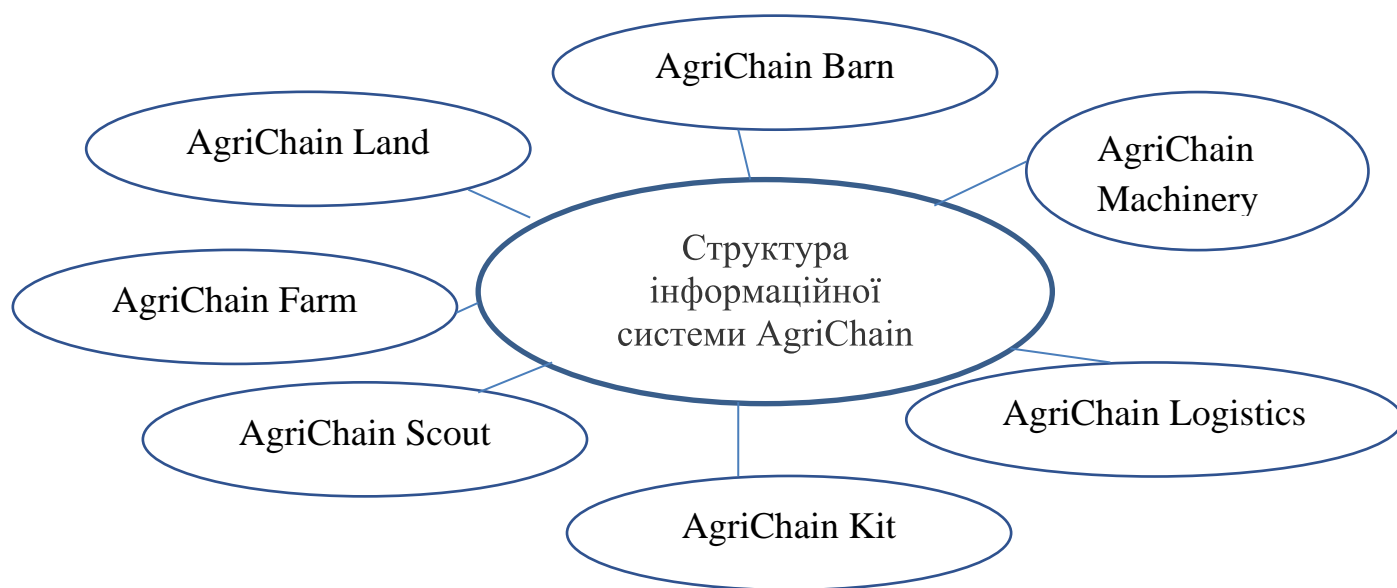


Рис.2.1.10. Структура інформаційної системи AgriChain*

**джерело: складено автором за даними агропромхолдингу «Астарта»*

Надамо детальну характеристику модулів системи [24]:

- AgriChain Land – система управління земельним банком, до якої входять інтерактивна мапа, база даних щодо лізингових договорів, реєстр контрагентів й аналітичні інструменти управління ризиком;
- AgriChain Farm – зумовлює створення та моніторинг виробничих процесів, відстеження технологічних процесів й оптимізацію ресурсів;
- AgriChain Barn – система управління складами з можливістю контролю інвентаризації, відстеження складських запасів тощо;
- AgriChain Scout – модуль моніторингу врожаю, який використовує супутникові та дроніві зображення, метеорологічні та польові дані для оцінювання умов врожаю та його прогнозування з використанням ШІ;

- AgriChain Logistics – модуль управління транспортування для автоматизованої маршрутизації, диспетчеризації та контролю потоків агрокультурних товарів;

- AgriChain Plan – система планування сезонних продуктових програм, яка зумовлює розвиток сценаріїв сівозміни, оптимізацію логістики і диференціацію технологічних мап;

- AgriChain MarketsData – аналітичний медіапроект агрегування ринкових цін, який забезпечує точність прогнозу ринкових трендів та інформацію щодо розвитку індустрії;

- AgriChain LMS (Learning management system) – навчальна платформа для розвитку та підвищення кваліфікації працівників з адаптивними курсами, елементами гри й аналітичними модулями оцінки результативності тренувань;

- AgriChain Machinery – комплексна система управління аграрною технікою та транспортними засобами, яка надає контроль над їх використання протягом усіх процесів, включно з оцінюванням транспортуванням врожаю та моніторингом використанням пального;

- AgriChain Cattle – модуль управління тваринництвом, який слугує для відстеження здоров'я тварин, вироблення молока, аналізу лікування тварин й автоматизації фермерських операцій;

- AgriChain Kit CRM – CRM-система з можливістю моделювання бізнес-процесів, яка забезпечує структурування, автоматизацію та оптимізацію внутрішніх робочих процесів при стандартизації БП, автоматизації завдань та централізованості управління даними.

Необхідно зазначити, що наразі AgriChain Machinery, AgriChain Cattle й AgriChain LMS знаходяться на стадії впровадження, а AgriChain Kit CRM – на стадії розробки.

Як вже зазначалося, для забезпечення належних умов життя тварин і ведення більш ефективного тваринництва 2024 року був запущений новий

модуль AgriChain Cattle, створений для відділу тваринництва, щоб відображати дані щодо тварин у режимі реального часу як в онлайн, так і в офлайн форматі. До цієї інформації включені дані стосовно фізичних умов, умов при стані народжуваності, вироблення молока, обробок, вакцинацій та ветеринарних звітів. Для зручності ведення обліку та швидкості прийняття рішень був запущений мобільний застосунок вказаного модулю. Того ж року був введений ще один пілотний проєкт щодо введення цифрової системи годування, яка доповнює AgriChain Cattle на більшості ферм і дає змогу визначити й зробити оптимальну годувальну суміш. Знаходження оптимального вмісту сумішей відбувається на регулярній основі Годівним центром Астарті з урахуванням сезонності. Кожен раз після збору молока здійснюють перелічування соматичних клітин у ньому. Ступінь їх наявності може свідчити про наявність/відсутність проблем зі здоров'ям корів. Для всіх відповідних фермерств враховують принципи НАСРР (аналізу небезпеки й критичних точок контролю).

Таким чином, акцентування уваги на сталому розвитку зумовили збільшення денного обсягу вироблення молока з 25,8 кг за 2023 рік до 26,3 кг за 2024 рік. Задля нівелювання скорочення персоналу й підвищення точності компанія придбала вантажне обладнання та запустила систему автоматизованого постачання корму ProFeed. Її успішно ввели в дію на 4 молочних фермах, після чого вона стане наявною й на інших.

Як зазначає керівництво у щорічному аналітичному звіті агропромхолдингу «Астарта», протягом 2025 року заплановані продовження реалізації проєктів по автоматизації та оптимізації бізнес-процесів компанії, орієнтованих на удосконалення бізнес-моделі компанії у майбутньому; застосування аналітичних систем на основі застосування можливостей штучного інтелекту, вдосконалення ключових напрямів функціонування бізнесу. Використання у практичній діяльності AgriChain має на меті підвищення ефективності операційної моделі агропромхолдингу «Астарта»,

з орієнтиром на сталий розвиток та утримання конкурентних позицій одного із лідерів агробізнесу в Україні та ринку, що стрімко розвивається.

У Табл. 2.1.3. наведено критерії, на основі яких можливо оцінити ступінь впливу інформаційної підтримки на здійснення та результативність інноваційної діяльності агропромхолдингу «Астарта» із застосуванням експертних оцінок. Кожний із критеріїв оцінювався експертами за шкалою 0-5, залежно від сили впливу. Для всіх груп критеріїв визначено вагові коефіцієнти.

Таблиця 2.1.3

Оцінювання взаємозв'язків між напрямками інноваційної діяльності та їх інформаційною підтримкою в агропромхолдингу «Астарта»*

№	Групи критеріїв	Критерії	E1	E2	E3	E4	Вагові коефіцієнти для груп критеріїв
							8
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Інформаційне забезпечення	повнота інформації	3	5	5	4	0,2
		актуальність	4	3	4	4	
		релевантність	3	4	4	2	
		системність обробки та зберігання	3	5	4	4	
		інформаційна інтенсивність	2	3	5	3	
		інформаційна узгодженість	4	4	3	5	
		безпека даних щодо здійснення інноваційної діяльності	4	4	5	4	
		всього по групі	23	28	30	26	

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Організаційні	взаємодія між відділами	3	4	4	3	0,15
		наявність кадрового забезпечення для ведення інноваційної діяльності	3	5	5	4	
		залученість відділів, відповідальних за контроль інноваційної діяльності	3	5	4	5	
		вплив оргкультури на інноваційні процеси	1	3	3	2	
		швидкість формування звітності	3	5	4	4	
		всього по групі	13	22	20	18	
3	Маркетингові	репутація	5	4	5	5	0,15
		підтримка сталого розвитку	5	3	4	5	
		всього по групі	10	7	9	10	
4	Інжинірингові	ступінь скорочення витрат часу на ДіР	1	3	2	1	0,2
		можливість ведення ДіР власними ресурсами	2	4	3	4	
		успішно реалізовані ідеї персоналу компанії	4	5	5	4	
		всього по групі	7	12	10	9	
5	Виробничі	автоматизація процесів виробництва	4	5	3	3	0,3
		стандартизованість процесів	4	4	4	5	
		наявність кадрів для впровадження нових технологій виробництва	5	5	5	4	
		всього по групі	13	14	12	12	

*джерело: складено автором за на основі експертних оцінок

На Рис.2.1.11. графічно представлено оцінювання взаємозв'язків між напрямками інноваційної діяльності та їх інформаційною підтримкою в агропромхолдингу «Астарта»

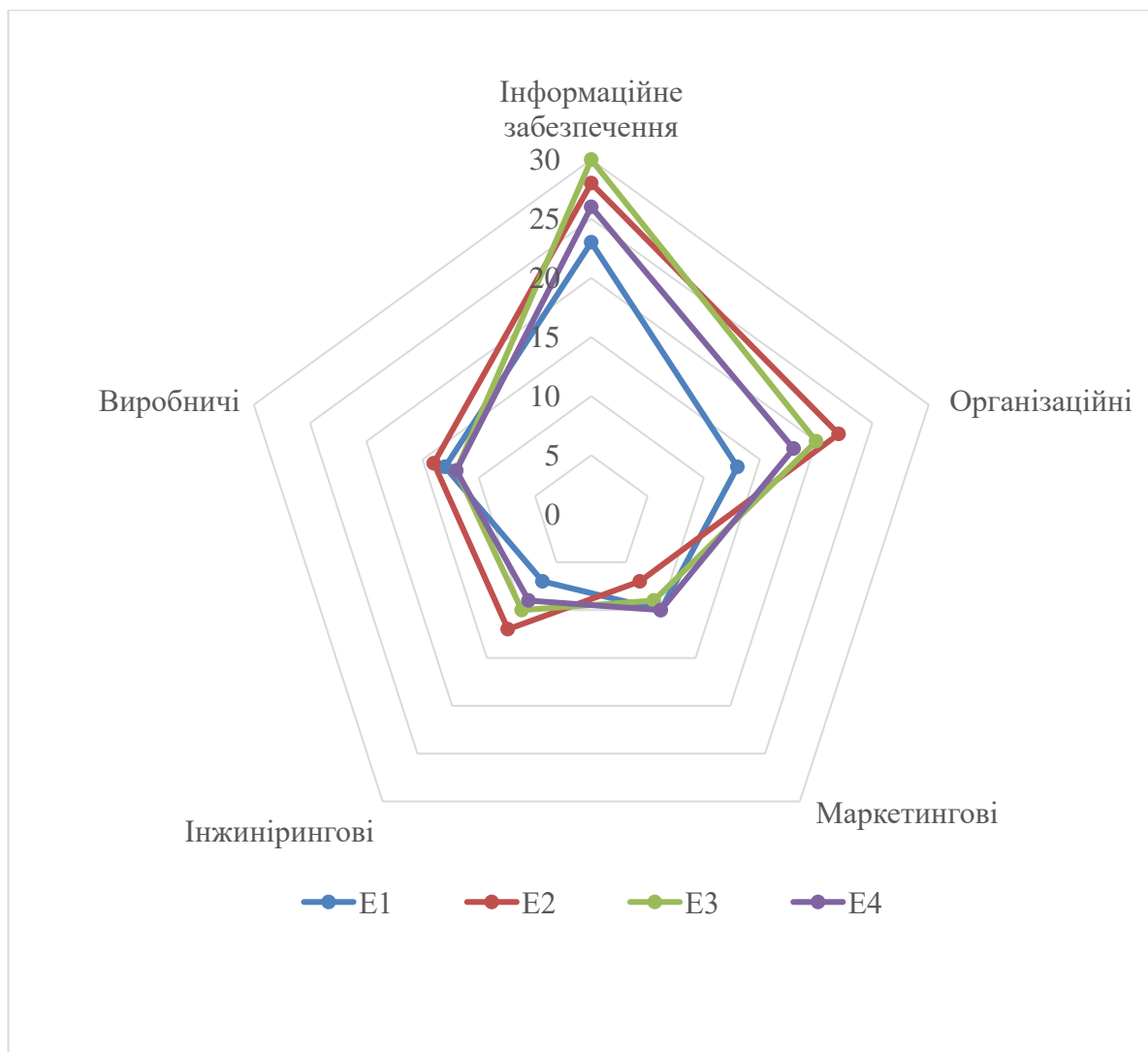


Рис. 2.1.11. Графоаналітична модель оцінювання взаємозв'язків між напрямками інноваційної діяльності та їх інформаційною підтримкою в агропромхолдингу «Астарта»*

*джерело: побудовано автором за на основі експертних оцінок

Відповідно до проведеного оцінювання, найвищі бали були отримані за групою виробничих і маркетингових критеріїв, що може додатково свідчити про прагнення компанії до оптимізації відповідних процесів за рахунок

пілотних проєктів і максимального збереження своєї репутації. До того ж отримані оцінки з групи технічного забезпечення відображають прагнення компанії до збільшення її ефективності з урахуванням забезпечення максимальної швидкості потоків даних для вчасного обміну інформацією та прийняття рішень, що було відображено щодо показника інформаційна узгодженість. Разом із тим, згідно думок експертів, має бути додаткове збільшення інформаційної інтенсивності, тобто пропускну здатності ланцюгів передачі даних.

Слабким був ідентифікований вплив організаційної культури. Враховуючи бали в Таблиці 2.1.3, а також твердження керівника офісу з управління операційною ефективністю, був зроблений висновок, що на збільшення інноваційних процесів впливає в першу чергу практичний успіх, що свідчить про те, що організаційна культура здебільшого опосередковано впливає на інноваційну діяльність в компанії. Також найменш суттєвим було визнане зниження витрат на проведення досліджень і розробок, що має відображати більший фокус на інноваційному розвитку холдингу.

Визначимо за кожним із експертів зважені оцінки взаємозв'язків між напрямками інноваційної діяльності та їх інформаційною підтримкою в агропромхолдингу «Астарта» із застосуванням відповідних коефіцієнтів, вказаних у Таблиці 2.1.3.:

$$E1=23*0,2+13*0,15+10*0,15+7*0,2+13*0,3=13,4$$

$$E2=28*0,2+22*0,15+7*0,15+12*0,2+14*0,3=16,6$$

$$E3=30*0,2+20*0,15+9*0,15+10*0,2+12*0,3=16,0$$

$$E4=26*0,2+18*0,15+10*0,15+9*0,2+12*0,3=14,8$$

За результатами останнього етапу найвищу оцінку надав другий експерт, у той час як найнижчу – перший. Суми зважених оцінок не відображають надмірну розбіжність між аналітиками, що свідчить про загальну

адекватність оцінювання. За другим і третім експертом кінцеві бали вказують на досить високий рівень компанії, а за іншими – рівень, дещо вищий за середній. Таким чином агропромхолдинг «Астарта» має перспективи інноваційного розвитку, у тому числі щодо інформаційного забезпечення, зі збереженням стійкості до загроз зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРОПРОМХОЛДИНГУ «АСТАРТА»

3.1. Перспективи використання штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень в інноваційній діяльності на агропромисловому підприємстві

За останнє десятиліття тема використання штучного інтелекту, у тому числі на агропромислових підприємствах, набула більш вагомого значення. Холдинг «Астарта» не є винятком і включив цю компоненту до розробки модуля AgriChain Scout для прогнозування результатів власного землеробства.

Попри наявність часткового впровадження штучного інтелекту, компанія вбачає в ньому й нових технологіях потенційні джерела ризику за невчасності їх впровадження. Для вирішення чи уникнення цих проблем в агрохолдингу «Астарта» виокремлено наступні чинники:

- ведення програм модернізації,
- проведення досліджень і розробок,
- удосконалення наявних бізнес-процесів
- удосконалення систем управління якістю продукції та сертифікація.

Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) були виокремлені аспекти для подальшого використання штучного інтелекту:

- використання оновлених алгоритмів аналізу даних і машинного навчання, що зумовлює розширення як можливостей систем штучного інтелекту, так і напрями їх розвитку, затвердження та введення;

- ймовірність зменшення прозорості та аргументованості процесу прийняття рішень, що вимагає модель управління, відмінну від тієї, яку застосовували для типових ІТ-систем;

- системи штучного інтелекту, які здійснюють постійне навчання, здатні змінювати модель своєї поведінки щодо виконання завдань, що потребує додаткового контролю над ними.

Незважаючи на ймовірність отримання негативних наслідків, керівництво «Астарта» у 2025/2026 році планує завершити процес удосконалення цифровізованої системи управління з урахуванням штучного інтелекту.

Через потенційне збільшення невизначеності при наявності адаптивного штучного інтелекту варто використовувати сформовані міжнародні стандарти. До них входять наступні [46]:

- ISO/IEC 42001:2023 (стандарт для системи управління штучним інтелектом);

- ISO/IEC TR 24029-1:2021 (стандарт з оцінювання стабільності нейронних мереж);

- ISO/IEC 22989:2022 (стандарт термінології щодо штучного інтелекту з наявністю опису концепцій у сфері його застосування);

- ISO/IEC 23894:2023 (стандарт щодо ризик-менеджменту по відношенню до використання штучного інтелекту);

- ISO/IEC 23053:2022 (стандарт щодо визначення структури штучного інтелекту й алгоритмів машинного навчання);

- ISO/IEC 5338:2023 (стандарт щодо визначення опису життєвого циклу штучного інтелекту);

- ISO/IEC 38507:2022 (стандарт щодо використання штучного інтелекту для керівних органів/установ);

- ISO/IEC 24028:2020 (стандарт щодо методів збереження довіри й надійності з урахуванням використання AI-забезпечення);

- ISO/IEC NP 42005:2025 (стандарт щодо визначення впливу штучного інтелекту на об'єкти організації та суспільства загалом).

Окремо слід розглянути етапи життєвого циклу штучного інтелекту (Рис. 3.1.1):

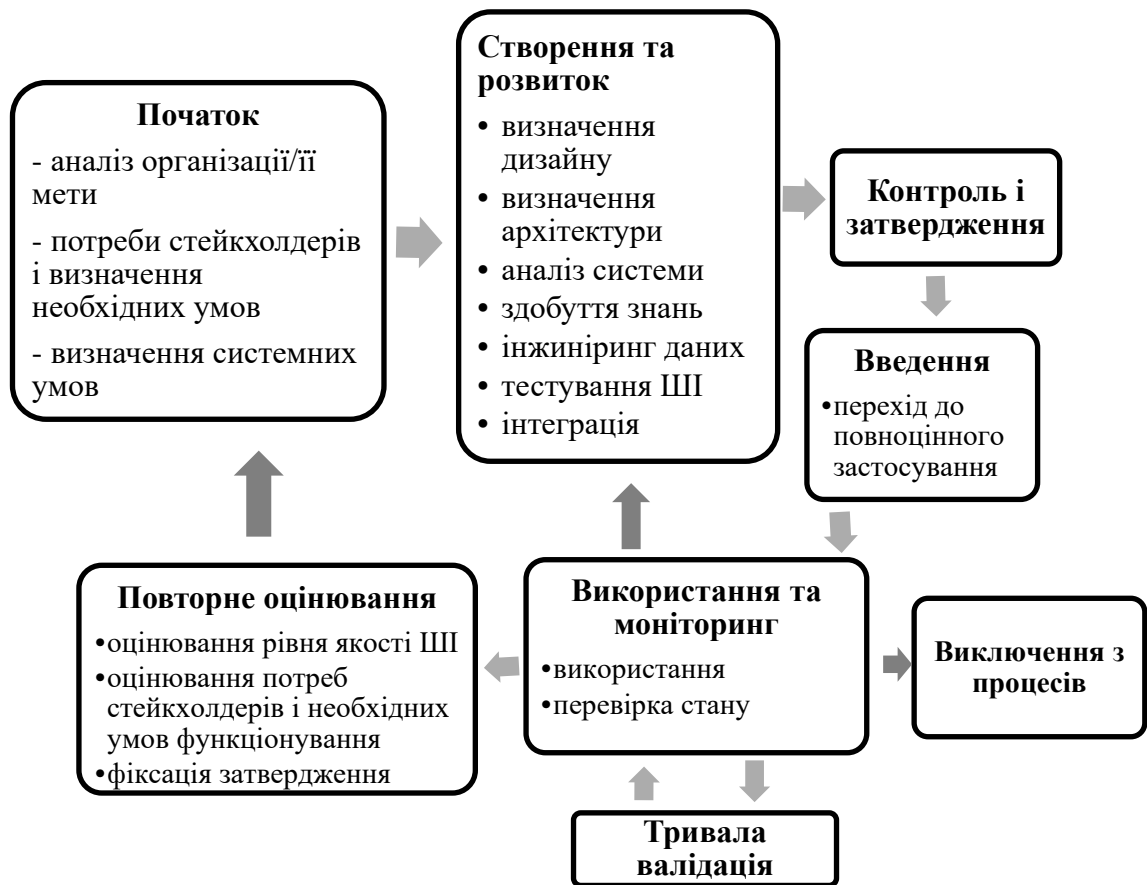


Рис. 3.1.1 Життєвий цикл штучного інтелекту*

*джерело: сформовано автором на основі [46]

Для другого етапу за вказаною схемою бажана участь усіх відділів, які використовуватимуть варіації штучного інтелекту. Зазначимо, що всі опції штучного інтелекту мають бути адаптовані та налаштовані на конкретний обсяг завдань з урахуванням зручності інтерфейсу для кінцевого користувача.

В агропромхолдингу «Астарта» для підвищення ефективності впроваджено AI-забезпечення в модулі AgriChain Scout задля контролю сівозміни та прогнозування врожаю. Його наявність даватиме точніше

передбачення кліматичних змін, порівняно з традиційними підходами щодо цього процесу.

У Таблиці 3.1.4. зарубіжний досвід впровадження інновацій у землеробстві, частина яких не була застосована в агропромисловому холдингу «Астарта» і має подальшу перспективу в майбутньому.

Таблиця 3.1.4

Зарубіжний досвід впровадження інновацій у землеробстві*

Країна	Аграрні інновації на основі використання AI-забезпечення
Індія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання AI-забезпечення організацією Solinftec для управління землеробством і відстежування стану посівних площ у режимі реального часу. 2. Покращення управління ланцюгами постачання для забезпечення ферм при застосуванні штучного інтелекту CropIn у сільській місцевості.
Канада	Створення дронів Precision, оптимізованих під контроль штучного інтелекту для пестицидного розпилення. Інтелект спроможний до машинного навчання для точності роботи дронів.
Нідерланди	В аграрному парку при університеті Wageningen University & Research діє AI-система, що забезпечує автоматизовану роботу теплиць із можливістю контролю поливу, світла й кліматичних умов.
США	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виробництво сільськогосподарської техніки з наявністю AI-забезпечення для підвищення точності посіву. 2. Використання організацією Blue River Technology роботів, що працюють під контролем штучного інтелекту для виявлення та видалення бур'янів.

**джерело: сформовано автором на основі [44]*

Окрім сприяння рослинництву, штучний інтелект здатен сприяти веденню тваринництва. Зокрема, можливо швидше виявляти проблеми щодо

стану здоров'я худоби за рахунок використання нових шляхів їх перевірки. Так само, як із землеробством, є можливість прогнозування їх майбутнього стану. Це може зумовити не тільки визначення потенційних хвороб, а й формувати оптимальний раціон, що найкраще відповідає потребам тварин.

Варто зазначити, що наявність значного обсягу даних не даватиме абсолютну визначеність щодо майбутнього стану об'єктів флори й фауни. На наш погляд, невизначеність та ризик залишатимуться невід'ємними факторами при веденні інноваційної діяльності.

Окрім цієї системи, також необхідне розширення функціоналу за рахунок спеціалізованих AI-рішень у модулях:

- AgriChain Logistics,
- AgriChain Plan,
- AgriChain MarketsData
- AgriChain Machinery

Так, в AgriChain Logistics при введені в експлуатацію штучного інтелекту має стати можливим зниження витрат при пошуку оптимальних маршрутів постачання.

Оскільки інші зазначені частини IT-платформи компанії доповнюють AgriChain Logistics, то вони мають бути сполучені єдиною базою даних. На нашу думку, це означає, що необхідно використовувати спільний застосунок із штучним інтелектом, який буде разом із персоналом враховувати показники витрат на логістичне забезпечення та робити додаткові прогнози, пов'язані зі складуванням, зносом транспортних засобів та ін.

Крім того, бажане здійснення прогнозування витрат на виробничі процеси з можливістю врахування подальшої амортизації.

До того ж штучний інтелект має впливати на дослідження та розробки шляхом моделювання процесів, пов'язаних з потенційними винаходами. Для забезпечення повноцінного функціонування AI-забезпечення потрібний інтернет речей для передачі даних без залучення людей до цього процесу.

Таким чином, саме поєднання цих технологій є умовою забезпечення повної автономності дії програмного забезпечення на основі використання штучного інтелекту.

3.2. Напрями трансформації бізнес-моделі агрохолдингу в умовах цифровізації

Формування системи інформаційної підтримки інноваційних процесів на агропромисловому підприємстві має особливе значення в сучасних умовах і потребує особливої уваги керівників. Як вже зазначалося у роботі, процеси інформатизації на підприємстві, реалізація процедур впровадження та розвитку інформаційних технологій передбачає перехід на якісно новий рівень використання інформаційних ресурсів. Тому, одним із ключових критеріїв результативності використання цифрової платформи на підприємстві є задоволення потреб в інформації, що відповідає поставленим вимогам користувачів, а також оптимізацію потоків даних, спрямовану на вдосконалення процесів збору, обробки, систематизації, узагальнення і, за потреби, представлення інформації користувачам у зручному вигляді, відповідно до сформованого запиту.

Одним із важливих аспектів удосконалення інформаційного забезпечення інноваційної діяльності в агропромисловому холдингу «Астарта» є оптимізація процесів прийняття рішень при дотриманні принципу своєчасності. Для досягнення потрібного рівня якості обміну даними між користувачами цифрової платформи, важливого значення набуває отримання необхідних навичок співробітників-користувачів системи за умови вчасної фіксації даних та ідей, які впливатимуть на подальші рішення керівництва агропромисловому холдингу «Астарта», та вибір алгоритмів реалізації цих організаційних заходів.

Взявши до уваги макроекономічний аспект, зазначимо, що розвиток інноваційної діяльності на сучасному етапі значним чином залежить від рівня

інформатизації всіх сфер економіки. З огляду на галузеві особливості діяльності агропромислових підприємства і складність процедур інформаційного обміну, нині висувається ціла низка вимог до технологічного та організаційного забезпечення діяльності компаній, що працюють в цій галузі.

Серед заходів, що становлять основу положень про розвиток агропромислового комплексу і потребують підтримки держави відносяться наступні:

- створення сприятливих умов для інвестицій у виробництво сільськогосподарської продукції;
- впровадження ефективної системи страхування ризиків;
- впровадження фітосанітарних та ветеринарних стандартів, дотримання умов виробництва та зберігання харчових продуктів, які повністю відповідають встановленим стандартам ЄС;
- сприяння розвитку органічного сільського господарства в Україні;
- реконструкція та подальший розвиток зрошувальної системи.

Отже, реалізація цих заходів потребує активізації інноваційних процесів та створення необхідних умов для удосконалення системи управління інноваційною діяльністю на агропромислових підприємствах.

Для агропромхолдингу «Астарта» важливо продовжувати розвивати наступні напрями:

1. Партнерство і мережі: співпраця з дослідницькими установами, приватними компаніями для створення екосистеми, що підтримує розробку та реалізацію нововведень у досліджуваній компанії.

2. Визначення потреб і оцінка реальних можливостей для реалізації інноваційної діяльності.

3. Удосконалення системи стратегічного планування інноваційної діяльності та розподіл наявних ресурсів: формулювання комплексної та чітко визначеної інноваційної стратегії дає змогу встановити пріоритети і

правильно розподілити ресурси компанії, спрямовуючи їх на реалізацію перспективних інноваційних проєктів.

5. Оцінювання та аналіз отриманих результатів: постійний моніторинг та оцінка результативності впровадження нововведень уможливають не лише оцінювання досягнення очікуваних результатів, а також визначення напрямів подальшого розвитку.

6. Підтримка комерціалізації нововведень. Комерціалізація нових технологій та методів аграрного виробництва є важливим аспектом в діяльності агропромхолдингу «Астарта». Поєднання фінансування, навчання та інших підтримуючих процедур на рівні компанії допомагають впроваджувати нові технології і виводити нові продукти на ринок.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій дає можливість отримувати керівництву компанії оперативну і релевантну інформацію щодо кон'юнктури ринку, обсягів реалізації продукції на нових ринках, оцінити можливості залучення нових бізнес-партнерів і, відповідно, створити всі умови для своєчасного ухвалення рішень щодо впровадження нових технологій виробництва продукції.

Враховуючи переваги цифрової платформи AgriChain, впровадженої в «Астарта» значно спрощуються процеси управління аграрним господарством, зокрема, є можливість швидко реагувати на зміни, здійснювати контроль реалізації процесів виробництва, відстежувати витрати і доходи. Результатом є зниження трудомісткості і зростання продуктивності праці за рахунок інтеграції ланок виробництва в одну систему.

Враховуючи те, що діджитал-інструментарій має значний потенціал для трансформації агропромислових підприємств на основі оптимізації використання наявного ресурсного забезпечення, впровадження і використання цих нововведень закладає основу для зростання конкурентоспроможності компанії. Водночас, нестача кваліфікованого персоналу, висока вартість технологій можуть бути бар'єрами на шляху до

досягнення запланованого рівня прибутковості та подальшого розвитку компанії.

Таким чином, визначимо стратегічні напрями подальшого розвитку агропромхолдингу «Астарта» за умов цифровізації бізнес-процесів:

1. Зростання ефективності виробничо-господарської діяльності на основі виробництва продукції високої якості та з врахуванням потреб споживачів
2. Впровадження стандартів якості продукції
3. Впровадження і дотримання виробничих стандартів
4. Оновлення матеріально-технічного забезпечення процесів виробництва і збуту продукції
5. Розробка та реалізація системи навчання персоналу
6. Подальший розвиток інноваційної діяльності на основі діджитал-інструментарію

Для реалізації цих напрямів компанії доцільно продовжувати удосконалювати процеси виробництва і збуту агропродукції:

- Розвиток інформаційно-аналітичної системи прийняття рішень за напрямами «Маркетинг» і «Збут»
- Захист від кібератак
- Розвиток зовнішніх та внутрішніх ланцюгів постачання і збуту продукції
- Розвиток логістичних систем
- Оптимізація землекористування, регулярне відстежування реалізації виробничих процесів, відповідно до агротехнологій
- Контроль реалізації агротехнічних заходів
- Забезпечення своєчасного і ритмічного постачання ресурсів для процесу виробництва

- Розвиток процесно-орієнтованих моделей виробництва агрокультур (використання бази даних та банку ідей, удосконалення критеріїв їх оцінювання та перевірки на доцільність реалізації)

Унікальна аналітична база даних, що вміщує історію врожайності культур, результати аналізу ґрунтів, оцінку мапи продуктивності полів та ін. створює передумови для розробки стратегічних планів і впровадження вищезазначених заходів. Контроль процесів виробництва продукції потребує перевірки рівня цифровізації робочих місць для забезпечення можливості віддалено керувати процесами із використанням мобільних додатків. Це дає змогу знизити загальновиробничі витрати, оптимізувати логістику і зменшити залишки продукції на складах.

Також важливим напрямом є розширення хмарної інфраструктури: розвиток напрямів застосування хмарного сховища для зберігання даних, на базі яких керівники різних рівнів розробляють можливі рішення щодо управління інноваційними процесами, формують альтернативні варіанти цих рішень та здійснюють вибір оптимального з них. Зазначимо, що використання хмарних сховищ має низку переваг, а саме: дає змогу досягти високого рівня гнучкості при змішаному форматі роботи персоналу агропромхолдингу, можливість швидкого масштабування, що сприяє економії ресурсів компанії.

Як доводить практика, використання хмарних технологій для досягнення цілей управлінської діяльності реалізується у межах організаційного підходу. Так, відсутність затримок при передачі даних, достатні обсяги трафіку є важливими умовами впровадження цих змін.

Відповідно до прогнозів фахівців, вже до 2028 р. для багатьох компаній хмарне середовище буде невід'ємним елементом бізнес-моделі. Важливо, що ці зміни у системі зберігання інформації також є одним із факторів інноваційного розвитку підприємств та здатні згодом замінити наявні бази даних [35].

На нашу думку, для визначення доцільності трансформації бізнес-моделі агрохолдингу необхідно реалізувати наступні дії:

1. Формування системи універсальних параметрів оцінювання, на основі яких можливо проаналізувати ступінь досягнення необхідного рівня контрольованості змін виробничо-господарської, фінансової, збутової та інших складових системи управління агрохолдингу.

2. Виокремлення параметрів, аналітичних маркерів, що дають змогу отримати швидку оцінку наявних змін у бізнес-моделі на окремих етапах її трансформації.

3. Визначення нормативних значень параметрів для оцінки рівня досягнення цілей трансформації бізнес-моделі.

Наступним етапом є розробка процедури трансформації кадрової, виробничої, логістичної, інноваційної підсистем з урахуванням цілей та ступеня цифровізації бізнес-процесів процесів агропромхолдингу з орієнтиром на майбутній сталий розвиток.

ВИСНОВКИ

Під час проведення дослідження було детально вивчено теоретико-методичні засади та розглянуто практичні аспекти інформаційної підтримки інноваційної діяльності в агропромхолдингу «Астарт». Результати цього дослідження дали змогу отримати висновки та стали основою для розробки пропозицій, спрямованих на удосконалення цих процесів на досліджуваному підприємстві.

Встановлено, що інноваційна діяльність спрямована на визначення нової та доповнення наявної сукупності фінансових і виробничих активів компанії для отримання економічного ефекту, що є одним із важливих елементів фінансово-господарської діяльності.

Зважаючи на значну кількість підходів до визначення терміну «інформаційне забезпечення управління», що представлені у наукових джерелах, певна їх частина окреслює більшою мірою технічні ознаки та характеристики. Визначено, що цю категорію доцільно розглядати як: сукупність засобів та методів організації інформаційних потоків з метою систематизації даних щодо функціонування різних напрямів діяльності підприємства та надання цієї інформації користувачу (особі, що приймає рішення), відповідно до сформованого запиту.

Розкрито принципи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності, зокрема економічність, стислість, повнота, конфіденційність, функціональність, адаптивність, надійність, що в комплексі дають змогу оцінити відповідність вимогам користувачів та окреслити засади подальшого розвитку технічного та організаційного забезпечення.

Визначено етапи впровадження інформаційних технологій на підприємстві та обґрунтовано, що для оцінки ефективності інформаційного забезпечення інноваційної діяльності необхідно враховувати цілі і завдання впровадження та застосовувати систему кількісних показників і якісних характеристик.

За результатами аналізу показників фінансово-господарської діяльності агропромхолдингу «Астарта», простежується зростання витрат компанії на нематеріальні активи в останні роки. З огляду на впровадження і розвиток цифрової платформи AgriChain, можна прослідкувати взаємозв'язок з чистим прибутком, вже починаючи з 2022 року.

Також з 2021 року чисельність ІТ-персоналу підприємства зростає на 43 особи, що пов'язано з інтенсивністю роботи над програмним забезпеченням, що теж можна визначити як один із чинників стрімкого приросту чистого прибутку досліджуваного підприємства за вказаний період.

Розкрито напрями інноваційної діяльності, які реалізує агропромхолдинг «Астарта», зокрема, програма «Зерно Астарті», у рамках якої відбулася заміна застарілих виробничих потужностей та будівництво елеваторів; проєкт по виробництву біогазу у Полтавській області; функціонування Системи операційного удосконалення Астарті, створеної у 2018 р. та інші проєкти. Також керівництво компанії планує створення інжинірингового центру, що буде займатися технологічними нововведеннями. У межах цього напрямку проводяться ДіР та виробництво нової техніки для забезпечення потреб агропромислового виробництва.

Окреслено напрями розвитку цифрових рішень в управлінні агропромхолдингом «Астарта» на 2025р. Серед ключових пріоритетів зазначено продовження автоматизації бізнес-процесів компанії, впровадження аналітичного забезпечення на основі штучного інтелекту, оптимізація ІТ-процесів у всіх напрямках діяльності агропромхолдингу «Астарта». Доведено, що організація спрямована на загальне закріплення культури цифровізації в агропромисловому виробництві.

На основі проведеного аналізу ступеня впливу інформаційної підтримки на здійснення та результативність інноваційної діяльності агропромхолдингу «Астарта» зроблено висновок, що на сьогоднішній день досягнення вищих показників управління нововведеннями у виробництві та маркетинговій діяльності є пріоритетними завданнями та потребують особливої уваги з боку

керівництв. При цьому встановлено, що отримані оцінки з групи інформаційного забезпечення відображають прагнення керівництва компанії отримати вищі показники ефективності з урахуванням максимізації швидкості потоків інформації для вчасного обміну даними і прийняття рішень за напрямками інноваційної діяльності компанії. Водночас, згідно думок експертів, має відбутися зростання інформаційної інтенсивності, тобто, пропускну здатності ланцюгів передачі даних.

Запропоновано напрями удосконалення інформаційної підтримки виробництва і збуту агропродукції: розвиток ланцюгів постачання та збуту продукції, подальший розвиток інформаційно-аналітичної системи прийняття рішень за напрямками «Маркетинг» і «Збут», удосконалення логістичних систем, захист від кібератак, оптимізація землекористування, постійний моніторинг та контроль виробничих процесів, відповідно до агротехнологій, дотримання умов ритмічного та своєчасного постачання ресурсів для процесу виробництва. Сьогодні одним із важливих стратегічних напрямів для агропромхолдингу «Астарта» є впровадження процесно-орієнтованих моделей виробництва агрокультур, що передбачають подальше удосконалення банку ідей працівників, визначення критеріїв оцінювання цих ідей та перевірку економічної доцільності їх реалізації, що відповідає положенням концепції розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алькема В., Діденко В. Цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств. Вчені записки Університету «КРОК» №3(75), 2024. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/724/786>
2. Агропромхолдинг «Астарта» - корпоративний сайт <https://astartaholding.com/>
3. Агропромхолдинг «Астарта» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/19371986/
4. Білоскурський Р.Р. Концептуальні основи гнучкого управління проектами розроблення та впровадження інформаційних систем. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. № 41. С. 10–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-2>
5. Бунке О. С. Ефективні сценарії використання хмарних технологій на підприємстві. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: технічні науки. 2020. Т. 31 (70). Ч. 1. № 6. С. 44–49.
6. Гарбар Ж.В., Кватернюк А.О. Пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в галузі рослинництва. Агросвіт. № 12. 2021. С. 9-14.
7. Гевко В. Принципи інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами. Галицький економічний вісник. — 2013. — №4(43). — с.57-66.
8. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Я. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. No 50.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440>
9. Грузіна І. А. Дослідження показників оцінювання інформаційних процесів управління промисловим підприємством / І. А. Грузіна, А. М. Щербак // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – №3 (20) . – С. 247-252.

10. Дуляба Н.І. Особливості формування інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-12>
11. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV із змінами і доповненнями. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T020040?an=531>
12. Звіт про управління «Астарта» за 2022 рік. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/09/c003_sfs_zvit_pro_upr_2022_astarta_kyyiv.pdf
13. Звіт про управління «Астарта» за 2024 рік. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf>
14. Камінський Л.Р. Методичні підходи до дослідження інноваційної діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-144>
15. Кара Н. І., Процик І.С. Інформаційне забезпечення оцінки впливу контрагентів підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності. Економічний простір. - 2021. - № 173. - С. 46-51. - Режим доступу: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/958/928>
16. Климчук О.В. Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними технологіями і системами в Україні. Економіка і організація управління. 2021. № 1 (41). С. 72–85.
17. Коваленко Н.В., Савенко О.А., Гірняк К.М., Громова О.О. Інформаційний менеджмент на інноваційно орієнтованому підприємстві в контексті вдосконалення адаптивних програм управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні № 1 (260). 2023. С. 38— 44.
18. Коляденко С. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 6. С. 105-112.
19. Кондратьєв Б. О., Єршова Н. Ю. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні

сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 28 квітня 2020 р. Херсон: Вишемирський В. С., 2020. С. 418-419. url: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/7ac9f83b-3572-4719-998f-6dd573413de9>

20. Кравчук, О., Лебедченко, В., Луців, Р. (2023). Економіка знань, сучасні ІКТ. Економіка та суспільство. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-11>

21. Марченко, О. І.; Саєнко, Я. П. Огляд підходів до визначення поняття інновація. Науковий вісник Ужгородського національного б1 університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 10 (2). С. 17-21.

22. Миколюк О. А. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 3. – С. 48-52. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/11878>

23. Мороз Т. О. Система інформаційного забезпечення аграрного сектору України. Інфраструктура ринку.2020. № 42. С. 395–400. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/69.pdf

24. Нужна Л. М. Штучний інтелект як двигун трансформації аграрного сектору України. Наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри : [матеріали] Всеукр. наук.-практ. конф., 24-25 жовтня 2024 р. / ред. кол.: Н. С. Краснокутська [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків, 2024. – С. 296-299.

25. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>.

26. Панчишин Б.О. Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Економіка і суспільство. Випуск 10. 2017. С. 326–329. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/57.pdf

27. Пеннер С., Римарцов В., Лобай Р. Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваціями в організації. *Економіка та суспільство*, 2024. №67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-97>
28. Полянська А.С., Савчук С.В. Ідентифікація змін зовнішнього середовища як необхідна умова удосконалення діяльності підприємства. *Ефективна економіка. Електронний журнал*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5927>.
29. Пришляк К. М., Семененко Ю. С. Роль штучного інтелекту в підвищенні ефективності агрокомпаній. *Агросвіт*. № 21, 2024. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4915/4960>
30. Пуцентейло П., Гуменюк О. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Випуск 1-2. С. 74-. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.01.074>
31. Рунчева Н.В. Розвиток методологічних підходів до організації інноваційної діяльності корпоративних агроформувань. *Інфраструктура ринку*. Випуск 3. 2017. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/3-2017>
32. Саврас І.З., Томаневич Л.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1967>
33. Савченко В.М., Смірнова І.В., Смірнова Н.В. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. № 8(41). С. 75–86.
34. Свірський Ю.В. Сутність і принципи управління бізнес-процесами на засадах імітаційного моделювання. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Випуск 37. 2023.
35. Сидоренко А.М. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством: сучасні тренди. *Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних*

трансформацій, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Видавець Цибульська, 2025.

36. Скочиляс С. М. Аналітичне забезпечення як джерело інформації для прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 25. Ч. 2. С. 123–127.

37. Тарасова Г.О. Інформаційне забезпечення аналізу потенціалу розвитку промислового підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Вип. 6 (17), 2018. С. 361-368.

URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/66.pdf

38. Харченко Т. О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 4. С. 130-133. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_4_25

39. Хвальчик І. Л. Волощук Л. О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2020. № 1 (47). С. 84–90. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No1/84.pdf>

40. Хорошун В.В. Інформаційна модель реінжинірингу бізнес-процесів в системі управління персоналом промислового підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2150> DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-71

41. Чевганова В.Я., Гайдучок М.В. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 19. С. 291-295.

42. Чуб А.В. Регуляторна політика в АПК національної економіки: теорія, методологія, стратегія. / автореферат дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та

управління національним господарством. Одеса-2023. 24 с. URL: <https://ontu.edu.ua/download/dissertation/abstract/2023/Abstract-Chub.pdf>

43. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2023. № 53 ; DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-68>

44. Шевченко А. А. Петренко О. П., Косик Д. В. Штучний інтелект в рослинництві: успішні кейси аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2024. № 47(2024). С. 130-137. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-19).

45. AgriChain – inHouse IT-компанія агропромхолдингу “Астарта» URL: <https://agrichain.com.ua/news-ua/>

46. Information technology — Artificial intelligence — Management system. ISO/IEC 42001:2023. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso-iec:42001:ed-1:v1:en>

47. Latifundist – головний сайт агробізнесу. URL: https://latifundist.com/kompanii/132-astarta-kiev#page_company__tab_content-1

48. Horstmann, S., Drechsler, K. & Chandra Kruse, L. A framework for nurturing champions of digital innovation. *Inf Syst E-Bus Manage* (2025). <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00697-9>

49. Tapscott, D. (1995). *The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill. 345 p

50. Gray, J., Rumpe B. (2015). Models for digitalization. *Journal of Software & System Modellin*. No14 (1). P.1319-1320.

51. 11 Incredible Information Management Trends in 2025. URL: <https://theecmconsultant.com/information-management-trends/>

52. Thomas H. Davenport and Randy Bean Five Trends in AI and Data Science for 2025. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/five-trends-in-ai-and-data-science-for-2025/>

53. Information Management Trends in 2024: Navigating the Future of Data.

URL:https://www.researchgate.net/publication/381547313_Information_Management_Trends_in_2024_Navigating_the_Future_of_Data

54. Mastering Information Management: Strategies, Challenges, and the Future
https://www.thamizharasu.com/blogs/information-management/#11_The_Future_of_Information_Management_Trends_to_Watch_Out_For

55. The Top Information Management Trends For 2025
<https://www.dbta.com/Editorial/Think-About-It/The-Top-Information-Management-Trends-For-2025-167489.aspx?PageNum=2>

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025.
Економіка України 2025: нові вектори
розвитку в умовах глобальних
трансформацій**

Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної
конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Київ - 2025

ДОДАТОК А

Продовження ДОДАТКУ А

Климиник В.П.	Цифровізація процесів кадрового забезпечення підприємства	399
Кисіль Р.Д.	Цифровий інструментарій маркетингового забезпечення виведення нового товару на ринок у ТОВ «ФОРМАКС»	400
Ковтун О.С.	Бренд менеджмент як основа формування маркетингової стратегії підприємства	401
Костик В.А.	Методичні аспекти оцінювання інтелектуального капіталу організації	402
Костовська А.О.	Соціальні мережі в корпоративній культурі: ключ до ефективної комунікації чи виклик сучасності?	404
Костюк В.А.	SCRUM-технологія управління командами проєктів: теоретико-методичні аспекти	406
Куріньський Д.О.	Інноваційні моделі управління аграрними підприємствами України в умовах мобілізаційної економіки та глобальних трансформацій	407
Куца С.І.	Використання сучасних інструментів підбору персоналу для ефективного залучення студентів	409
Магдольович М.С.	Особливості управління персоналом організації в умовах воєнного стану в Україні	410
Макарченко В.В.	Системний підхід у дослідженні стратегічного потенціалу підприємства	414
Меженкова Д.І.	Діагностика професійного вигорання працівників	412
Мисько В.М.	Адаптивне управління транспортним підприємством в умовах викликів мобілізаційної економіки	414
Моргун Д.О.	Напрями оптимізації структури капіталу агропромислових компаній в умовах сучасних викликів	415
Мохомко Д.В.	Теоретичні аспекти формування ефективної системи мотивації на підприємстві	417
Накомечна С.І.	Управління персоналом в умовах дистанційної роботи	419
Народовська Ю.О.	Виклики ринку кондитерських виробів в умовах воєнного стану в Україні	420
Недасівський О.С.	Управлінський персонал організації як об'єкт оцінювання: підходи та методи	421
Паранчич Х.Т.	Оцінювання конкурентоспроможності бренду роботодавця за вдосконаленим методом, враховуючи війну як зовнішній фактор	422
Підвала М.С.	Глобальні трансформації у сфері інтелектуальної власності і зміна стратегій сучасних організацій	424
Прилуцька Т.Ю.	Гендерні аспекти управлінської діяльності в умовах мобілізаційної економіки України та глобальних трансформацій	426
Прімеров М.В.	Поняття інвестиційного проєкту	427
Пухальська Д.Д.	Моніторинг ефективності мотиваційної системи підприємства	428
Пядухов А.С.	Роль інноваційних підприємств в економіці країни в умовах війни та післявоєнному відновленні України	429
Рясюк Л.Ю.	Інноваційна трансформація бізнес-моделі промислових підприємств в умовах глобальних викликів	430
Ружевич В.В.	Управлінські практики АТ «МХП» в умовах війни	431
Шляхова Б.О.	Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством: сучасні тренди	432
Сидоренко А.М.	Врахування ESG-критеріїв в методології оцінки інвестиційних проєктів: виклики та перспективи	433
Соборна О.О.	Сучасні підходи до побудови організаційного дизайну	435
Сорока С.С.	Практичні аспекти управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства	437
Стадник В.Ю.	Штучний інтелект як катализатор трансформації HR-менеджменту: глобальний конурт та траєкторії в умовах воєнного стану в Україні	439
Степанюк Т.В.	Особливості управління персоналом в малому бізнесі: теоретичний аспект	440
Степенко Х.М.	Особливості управління інвестиційною діяльністю підприємства	441
Стрельченко Л.В.	Антикризовий маркетинг: як залучити та утримати клієнтів у часи нестабільності	443
Тарасюк В.О.	Управління кар'єрним зростанням як елемент менеджменту персоналу	444
Телев'як П.І.	Проектний підхід у формуванні лідерських якостей персоналу в умовах мобілізаційної економіки України	445
Тищенко А.В.	Управлінські практики АТ «Ощадбанк» в умовах війни	446
Філоненко М.М.	Методологія оцінки рівня організаційної культури	448
Фокіна М.І.	Маркетингові інструменти просування інноваційної продукції ТОВ «Керхер»	449
Хмільовський С.О.	Перспективи працевлаштування ВПО у високотехнологічних компаніях в умовах викликів мобілізаційної економіки України	451
Циблюський Д.І.	Маркетингові стратегії підтримки нового продукту в E-Commerce в Україні під час війни	452
Шепченко І.А.		
Секція 9. Проблеми та перспективи економіки України в умовах сучасних глобальних викликів		
Башловка К.А.	Формування міграційної політики в США в I чверті XXI ст.	455
Бобанч М.Ю.	Львівський капітал IT-індустрії в Україні: реалії, перспективи і виклики	457
Борсук Д.В.	Прорахунки монетарної політики в економічному зростанні: досвід Японії	458
Войтович У.В.	Вплив збройної агресії на динаміку інвестиційної активності в Україні	459
Гіндалюк Д.С.	Інституційні засади промислової політики України в післявоєнний період	460
Голубко О.Ю.	Порівняльний аналіз структури споживання в Україні та країнах Європи	461
Григорук М.В.	Інноваційний потенціал національної економіки України	462
Грожин С.А.	Повоєнний розвиток підприємництва України на інклюзивних засадах	463
Дяченко К.С.	Вплив російсько-української війни на транспортну та логістичну інфраструктуру України	464
Економона Ю.О.	Зелені інвестиції у післявоєнній Україні: можливості та перспективи	466
Завденко О.М.	Вплив війни на креативні індустрії України	467
Кабанов О.О.	Сек'юритизація майбутніх грошових потоків від видобутку сировини для відбудови економіки України	468
Коваленко В.М.	Монетизація ІТ-консалтингу: як компанії можуть ефективно захищати свої ІТ-рішення у сфері ІВ	470
Король В.Т.	Підаткова політика України у повоєнний період: стимули для економічного зростання	472
Кофанова В.Д.	Напрями покращення фінансового стану підприємства агропромислової галузі в сучасних економічних умовах	474
Креп С.В.	Міждисциплінарний підхід у дослідженні шляхів розвитку сучасної економіки України	476
Літвін А.В.	Спонукальні мотиви гнъової економічної діяльності в підприємстві	477
Мацко Б.О.	Національний ринок в умовах воєнної агресії	479
Новак С.А.	Молодіжне волонтерство як рушій становлення економічно відповідального громадянина	480
Носаль О.М.	Виклики, пов'язані з дефіцитом людського капіталу в Україні	481
Обухов І.С.	Зуваження стосовно природи монетарної трансмісії	483
Панова Л.І.А.	Інноваційна активність як драйвер економічного розвитку України	484
Пашнюк О.Я.	Особливості та тенденції розвитку світової IT-індустрії	485
Пецюрківська С.Ю.	Вплив монетарної та фискальної політик на дохідність державних облігацій в умовах ескалації глобальних ризиків	487
Приходько Д.А.	Інноваційна стратегія економічного розвитку України у повоєнний період	489
Савчук К.В.	Господарський менталітет як чинник інституційних змін економіки	491
Сігоненко О.Ю.	Перспективи повоєнного відновлення економічного зростання в Україні	492
Солтіс М.Ф.	Роль інституцій в реалізації публічних інвестицій як складової процесу відновлення	493

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУЧАСНІ ТRENДИ

Сидоренко Антон Миколайович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Нетреба І.О.

INFORMATION SUPPORT FOR ANALYTICAL ACTIVITIES IN ENTERPRISE'S MANAGEMENT: CURRENT TRENDS

The conceptual principles of the formation and functioning of a cloud environment for storing information used for analysis and making management decisions in an organization are investigated. The principles, main directions and trends of improving information support for management activities are revealed.

В сучасних умовах ведення бізнесу основою для обґрунтування необхідності удосконалення інформаційних систем та технологій і підвищення ефективності їх застосування у практичній діяльності є пошук напрямів оптимізації цільових та забезпечуючих бізнес-процесів. Це має суттєвий вплив на швидкість та якість прийняття управлінських рішень керівниками різних рівнів і визначає майбутній розвиток підприємства. Організаційні зміни, що супроводжуються поліпшенням інформаційного забезпечення виступають чинником майбутнього організаційного розвитку підприємства, що працює в умовах значного інформаційного навантаження. Ефективність виконання аналітичної функції безпосередньо залежить від технології обробки даних та характеристик інформації, яка підлягає оцінці та аналізу, зокрема, мають бути дотримані такі вимоги як повнота даних, своєчасність, достовірність, релевантність [8].

Узагальнивши результати дослідження, представлені у праці [3], визначимо ключові принципи, на яких базується сучасна концепція управління інформаційними технологіями на підприємстві:

- Мінімізація витрат ресурсів
- Стандартизація бізнес-процесів
- Взаємозгодженість інформації
- Достатній рівень структурованості даних

На основі вищезказаних принципів, доцільно окреслити основні напрями інформаційного забезпечення управління [2, 4, 5, 7]:

1. Визначення оптимального алгоритму виконання управлінських задач з урахуванням необхідності приймати рішення в умовах обмеженості часу та інших видів ресурсів та при наявності значного обсягу неструктурованих первинних даних.
2. Пошук напрямів можливого застосування штучного інтелекту і машинного навчання. Оскільки штучний інтелект здатний накопичувати та обробляти великі обсяги інформації, одним із перспективних напрямів є об'єднання раніше ізольованих сховищ даних. Це дає змогу усунути інформаційну асиметрію та уникнути затримок при виконанні завдань, які поставлені керівником. Також це дає змогу мінімізувати можливість дублювання завдань, що теж виступає ключовим аспектом зростання ефективності управління структурним підрозділом або підприємством загалом.
3. Оцінка технічних можливостей автоматизації тих процесів, що характеризуються повторюваністю у часі.
4. Розширення хмарної інфраструктури, зокрема, напрямів використання хмарного сховища для зберігання інформації, на основі якої керівники розробляють рішення, формують альтернативні варіанти рішень і потім обирають оптимальний. Слід зазначити, що використання хмарного сховища має ряд переваг, серед яких найбільш значущі – забезпечення високого рівня гнучкості за наявності змішаного формату роботи, можливість швидкого масштабування, що дає змогу значно заощадити ресурси.
5. Відстеження змін даних у режимі реального часу, що теж вкрай важливо з огляду на забезпечення адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.
6. Використання спеціалізованого програмного забезпечення, призначеного для вирішення конкретних завдань, що дають змогу реалізувати бізнес-процеси. Це створює умови для підвищення результативності виконання завдань у сфері виробництва, маркетингу, збуту, логістики.

Як зазначено у дослідженні [1], вибір підходу до впровадження і використання хмарного середовища повинен базуватися на пріоритетності поставлених завдань та можливостей для реалізації такого підходу з урахуванням технічного забезпечення. Зокрема, для компаній пріоритети будуть наступними: вартість впровадження, рівень безпеки, витрати інших ресурсів на всіх етапах впровадження та забезпечення відповідного рівня продуктивності.

Згідно прогнозів Gartner, вже до 2028 року для переважної більшості підприємств хмарне середовище стане невід'ємною частиною ведення бізнесу. Водночас, такі зміни у системі зберігання даних виступають важливим чинником інноваційного розвитку, що здатні з часом замінити діючі нині системи зберігання інформації, включаючи бази даних [5].

Формування та використання хмарного середовища для цілей управління реалізується на основі клієнтоорієнтованого або організаційного підходу. Достатній обсяг трафіку даних, відсутність затримок при передачі інформації у системі вважаються необхідними умовами для реалізації вищезазначених змін [6].

Таким чином, можемо зробити висновок, що використання цього інструментарію для обробки, систематизації, аналізу управлінської інформації уможливило виконання принципу комплексності при оцінюванні бізнес-процесів підприємства. Якщо у системі інформаційного забезпечення реалізовано алгоритм машинного навчання на основі обробки інформації за минулі періоди, це дасть змогу підвищити точність прогнозних даних, що важливо з огляду на вибір оптимального рішення, яке буде економічно обґрунтованим [4].

Слід зазначити, що розглянуті тренди набувають значущості через необхідність забезпечити прозорість, точність процесів обліку, що стосуються всіх бізнес-процесів організації, а також виконання основних завдань фінансового, операційного і логістичного менеджменту. Розвиток цифрових інструментів та їх використання в аналітиці сприяє підвищенню якості планування, організації бізнес-процесів, посиленню контролю функціонування складових системи менеджменту, враховуючи зовнішні виклики та можливості.

1. Касерес А., Глоба Л. (2024). Підхід до формування мультисередовища на основі багатокритеріального аналізу та онтологічного моделювання. *Системи управління, логістики та м'язку*. 2024. №4. С.84-91. doi: 10.26906/SUNZ.2024.4.084
2. Новак В.О., Симоненко Ю.Г., Бондар В.П., Матвєєв В.В. Інформаційні системи в менеджменті: Підручник. К.: Каравела, 2008. 616 с.
3. Свірський Ю.В. Сутність і принципи управління бізнес-процесами на засадах імітаційного моделювання. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Вип. 37. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7981824>
4. Information Management Trends in 2024: Navigating the Future of Data https://www.researchgate.net/publication/381547313_Information_Management_Trends_in_2024_Navigating_the_Future_of_Data
5. Gartner Says Cloud Will Become a Business Necessity by 2028 <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-11-29-gartner-says-cloud-will-become-a-business-necessity-by-2028>
6. Gartner Says More Than Half of Enterprise IT Spending in Key Market Segments Will Shift to the Cloud by 2025 <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-02-09-gartner-says-more-than-half-of-enterprise-it-spending>
7. Thomas H. Davenport and Randy Bean Five Trends in AI and Data Science for 2025. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/five-trends-in-ai-and-data-science-for-2025/>
8. Seetharaman P. Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*. 2020, 54. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>

АНОТАЦІЯ

Сидоренко А.М. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю агропромислового підприємства. Магістерська робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, Київ, 2025.

У магістерській роботі розкрито теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення інноваційної діяльності агропромислового підприємства. Проведено аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на здійснення інноваційної діяльності компанії «Астарта» як одного із провідних агропромислових холдингів України. Досліджено взаємоз'язки між інформаційною підтримкою та реалізацією інноваційних процесів, визначено шляхи удосконалення інформаційного забезпечення інноваційних процесів досліджуваного підприємства із застосуванням штучного інтелекту. Окреслено напрями трансформації бізнес-моделі «Астарта» в умовах цифровізації.

Ключові слова: агропромислове підприємство, інформаційне забезпечення, управління інноваційною діяльністю, діджитал-інструментарій.

ABSTRACT

Sydorenko A.M. Information support for the management of innovative activities of an agro-industrial enterprise. Master's thesis in the specialty 073 "Management", educational program "Management of innovative activities". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The master's thesis reveals the theoretical and methodological principles of information support for innovative activities of an agro-industrial enterprise. An analysis of external and internal factors influencing the implementation of innovative activities of the company "Astarta" as one of the leading agro-industrial holdings of Ukraine is carried out. The relationships between information support and the implementation of innovative processes are studied, ways to improve the information support for innovative processes of the studied enterprise with the use of artificial intelligence are identified. The directions of transformation of the business model "Astarta" in the conditions of digitalization are outlined.

Keywords: agro-industrial enterprise, information support, innovation management, digital tools.