

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 –МКР. 1916 “С” 2022.12.29. 25 ПЗ

**МОРОЗА ІГОРЯ ВАСИЛЬОВИЧА**

**2023 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**  
Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.21:316.774

**ПОГОДЖЕНО** **ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
 Декан факультету В.о. завідувача кафедри  
 аграрного менеджменту адміністративного менеджменту та

\_\_\_\_\_

**Анатолій ОСТАПЧУК**

**ЗЕД**

(підпис)

(ПІБ)

**Олена КОВТУН**

« \_\_\_\_\_ »

2023

(підпис)

(ПІБ)

р. « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.  
**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему «**Використання інформаційних потоків в системі забезпечення  
стратегічного управління**»  
 Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**

(код і назва)

Освітня програма

**Адміністративний менеджмент**

(назва)

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Орієнтація освітньої програми

**освітньо-професійна**

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми **Олена КОВТУН**

**К.с.н., доцент**

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

**к.е.н.,**

**доцент**

(науковий ступінь, вчене звання)

**Ольга КОСТИЮК**

(ПІБ)

**Виконав** **Ігор МОРОЗ**

**Виконав**

**Ігор МОРОЗ**

(ПІБ)

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

**КИЇВ – 2023**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та  
ЗЕД

Віталій ДУЦЬК

(назву студія, вчир-мнина) (підпис)

(ІПН)

«  »

2022 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Морозу Ігорю Васильовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Використання інформаційних потоків в системі забезпечення стратегічного управління»

затверджена наказом ректора НУБіП «29» грудня 2022 р. №1916 «С»

Україні від

Термін подання завершеної роботи

2023.11.10

(рік, місяць, число)

на кафедру

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти використання інформаційних потоків в системі забезпечення стратегічного управління
2. Аналіз сучасного стану використання інформаційних потоків в системі забезпечення стратегічного управління в компанії
3. Шляхи удосконалення використання інформаційних потоків у стратегічному управлінні в компанії

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання «30» грудня 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Ольга КОСТИЮК

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

Ігор МОРОЗ

(підпис)

(прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота містить: 63 сторінки, 13 рисунків, 3 таблиці, 50 літературних джерел.

*Актуальність теми.* Необхідність підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств вимагає нових підходів до збору, обробки та подання інформації для вироблення ефективних управлінських рішень у процесі стратегічного управління. Інструментарій формування необхідних інформаційних потоків характеризується багатоваріантною методологічною основою, у тому числі наявністю різноманітних методик аналізу, що враховують мінливі умови зовнішнього середовища, складність макроекономічних процесів, їх важливість при здійсненні господарських операцій та вибір оптимальних стратегічних рішень. Існує протиріччя між системою інформаційного забезпечення, що склалася та вимогами, що пред'являються до неї в даний час, що обумовлює актуальність теми дослідження.

*Мета роботи* – узагальнення теоретичних засад та вироблення практичних рекомендацій щодо використання інформаційних потоків в системі стратегічного управління підприємством.

*Завдання роботи:*

- описати сутність інформаційних потоків на підприємстві;
- охарактеризувати підходи до управління інформаційними потоками;
- виявити основні методи дослідження ефективності використання інформаційних потоків;
- проаналізувати ефективність застосування інформаційних потоків в процесі управління підприємством;
- розробити заходи щодо вдосконалення використання інформаційних потоків на підприємстві.

*Об'єкт дослідження* – інформаційні потоки підприємства.

*Предметом дослідження* виступають інструменти використання інформаційних потоків в управлінні підприємством, недоліки та шляхи вдосконалення даного процесу.

В роботі використано низку методів досліджень, зокрема аналітичний (ідентифіковано інструментарій оптимізації інформаційного забезпечення стратегічного управління); аналогії (запропоновано шляхи оптимізації використання джерел інформації в процесі стратегічного управління), дедукції (досліджено критерії ефективності інформаційного забезпечення стратегічного управління).

*Практична цінність роботи* полягає в розробці заходів щодо удосконалення використання інформаційних потоків в системі стратегічного управління компанією.

*Апробація результатів магістерської роботи.* Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБІП України, 25-26 жовтня 2023 р.).

*Ключові слова:* ІНФОРМАЦІЯ, ПОТОКИ, СТРАТЕГІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, СИСТЕМА, ПІДХОДИ, РІВНІ

ЗМІСТ	
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	
1.1. Сутність та значення інформаційних потоків у системі управління підприємством.....	10
1.2. Методи та стандартизація управління інформаційними потоками.....	13
1.3. Роль інформаційних потоків у стратегічному управлінні підприємством.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЇ.....	
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика компанії Bayer.....	26
2.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління в компанії.....	36
2.3. Аналіз інформаційних потоків в компанії.....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В КОМПАНІЇ.....	
3.1. Відповідальне ведення бізнесу як стратегія розвитку компанії Bayer.....	44
3.2. Оптимізація системи інформаційних потоків.....	47
3.3. Використання нових моделей управління даними.....	50
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

# ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження обумовлена тим, що ухвалення ефективних стратегічних рішень в умовах розвитку інформатизації суспільства створює необхідність впровадження на підприємствах доцільних систем інформаційного забезпечення, що дозволяють об'єктивно оцінити свою діяльність залежно від чинників довкілля.

Інформація є одним із головних ресурсів, без якого на сьогоднішній день неможлива ефективна діяльність. На зміну індустріальному суспільству приходить інформаційне суспільство. У сучасних умовах для продуктивної діяльності підприємства (організації) стоїть важливе питання про «інформаційний вік». Це пов'язано як з розвитком нових інформаційних технологій, так і зі змінами у технології управління (процеси обґрунтування та прийняття рішень, а також організація їх виконання). У зв'язку з підвищенням важливості інформації відповідно зростають витрати на управління інформаційними потоками, що призводить до необхідності підвищення ефективності системи управління в цілому.

Інформаційні технології у системі стратегічного управління підприємством спрямовані на здійснення процесів збору та обробки інформації, що дозволяє вибрати різні сценарії розвитку підприємства.

Тенденції розвитку науково-технічного прогресу, постійна динаміка економічних зв'язків, що змінюються, необхідність посилення взаємодії з цільовою аудиторією, створюють необхідність на сучасних підприємствах впроваджувати засоби автоматизації, що сприяють швидкій та якісній обробці значних масивів інформації та отримання структурованих та систематизованих даних для прийняття управлінських рішень.

Водночас інформаційні потоки у системі стратегічного управління підприємством дозволяють інтегрувати в одній системі процеси формування фінансів, управління трудовими ресурсами, вибору та використання в діяльності підприємства матеріально-технічного забезпечення. При виборі

інформаційних технологій для управління підприємством необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, вибрани цілі та завдання для досягнення сформованої концепції та стратегії розвитку, оперативного прийняття управлінських рішень у разі зміни умов ділового середовища. На підставі цього питання використання інформаційних потоків у системі управління підприємством мають ключове значення, що створює необхідність їх глибшого вивчення.

Мета роботи – узагальнення теоретичних засад та вироблення практичних рекомендацій щодо використання інформаційних потоків в системі стратегічного управління підприємством.

Завдання роботи:

- описати сутність інформаційних потоків на підприємстві;
- охарактеризувати підходи до управління інформаційними потоками;
- виявити основні методи дослідження ефективності використання інформаційних потоків;
- проаналізувати ефективність застосування інформаційних потоків в процесі управління підприємством;
- розробити заходи щодо вдосконалення використання інформаційних потоків на підприємстві.

Об'єкт дослідження - інформаційні потоки підприємства.

Предметом дослідження виступають інструменти використання інформаційних потоків в управлінні підприємством, недоліки та шляхи вдосконалення даного процесу.

В роботі використано низку методів досліджень, зокрема аналітичний (ідентифіковано інструментарій оптимізації інформаційного забезпечення стратегічного управління); аналогії (запропоновано шляхи оптимізації використання джерел інформації в процесі стратегічного управління), дедукції (досліджено критерії ефективності інформаційного забезпечення стратегічного управління).



*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 джерел. Загальний обсяг роботи складає 62 сторінки. Робота містить 3 таблиці та 13 рисунків.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Сутність та значення інформаційних потоків у системі управління підприємством

Організація та вдосконалення діяльності підприємства безпосередньо пов'язано з ефективним використанням інформаційних потоків. В сучасних умовах відбувається різкий розвиток засобів збору, систематизації, накопичення, обміну інформаційними потоками з одного боку, з другого – формування принципів маніпулювання інформацією, спотворення дійсної або підміни її спотвореної на користь однієї зі сторін економічних відносин, найчастіше пов'язаних з комерціалізацією інформації.

Впроваджуючи інформаційні технології у практичну діяльність підприємства, керівництво отримує можливість вибрати найкраще рішення з безлічі альтернатив та упорядкувати їх за декількома ознаками.

Поняття «інформація» є дуже ємним, воно займає важливе місце в різних науках, оскільки визначається сутністю інформації - вона відображає характеристики явищ і предметів, систем загалом.

Стосовно економічної системи – інформація визначає характеристики сукупності різних за природою елементів економіки: праця, ресурси, організаційні побудови, інновації, технології, мотивація трудова і споживча та інші [1].

Що стосується впливу інформації на економічні процеси, слід підкреслити, що вона виступає як засоби зниження невизначеності та ризику, сприяє реалізації певних цілей економічного суб'єкта. Існування підприємства забезпечується завдяки руху інформації, процеси передачі інформації, які служать для взаємозв'язку ланок на підприємстві, і є інформаційні потоки.

Інформаційний потік – це інформація, яка перебуває в упорядкованому русі заданим напрямком з фіксованими початковими, проміжними та кінцевими точками [14]. Інформаційні потоки можуть класифікуватися залежно від принципів побудови інформаційної системи, що реалізує ці потоки, та визначаються видом індикації, однорідністю, періодичністю, ступенем взаємозв'язків, обсягом та іншими характеристиками інформації, що передається.

Класифікація інформаційних потоків представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

#### Класифікація інформаційних потоків

Класифікаційна ознака	Тип інформаційного потоку
Тематичне спрямування змісту	Монотематичні, політематичні
Спеціалізація використання	Однопрофільні, багатoproфільні
Сфера циркуляції	Внутрішні, умовно-внутрішні, зовнішні
Напрямок руху відносно підприємства	Вихідні, вхідні
Спосіб отримання інформації із зовнішнього середовища	Самостійні, опосередковані
Період інформаційних даних	Планові, поточні, ретроспективні
Офіційність	Офіційні, неофіційні
Масштаб дії	Міжнародні, національні, локальні
Приналежність до учасників обміну	Прямі, зворотні
Рівень управління	Вертикальні, горизонтальні
Форма носіїв інформації	Матеріальні, електронні, усні, комбіновані
Надійність	Надійні, ризиковані, ненадійні
Ступінь ідентифікації	Ідентифіковані, частково ідентифіковані, неідентифіковані
Періодичність виникнення	Однократні, періодичні, постійні
Структура	Прести, складні

Джерело: [12]

# НУБІП УКРАЇНИ

На сьогоднішній день інформація є важливим стратегічним ресурсом, оскільки швидкість обміну інформацією, швидкість інформаційних потоків за рахунок застосовуваних засобів комунікації дозволяє першому власнику нових знань мати переваги та готувати заходи щодо нейтралізації складних для себе економічних умов або явищ.

# НУБІП УКРАЇНИ

За схемою участі в управлінських процесах виділяють два основні види інформаційних потоків:

- горизонтальні (між рівними за службовим становищем і статусом

# НУБІП УКРАЇНИ

працівниками або групами працівників, наприклад, між начальниками відділів),

- вертикальні (між працівниками чи групами працівників, що

знаходяться на різних рівнях ієрархії, наприклад, між начальником та підлеглим).

# НУБІП УКРАЇНИ

Регулювання інформаційного потоку лише приклад з числа дій керівника щодо вдосконалення обміну. Також керівник може практикувати короткі зустрічі з одним чи кількома підлеглими для обговорення майбутніх

# НУБІП УКРАЇНИ

змін, нових пріоритетів, розподілу роботи тощо. Керівник може також на свій розсуд віддати перевагу варіантам періодичних зустрічей за участю всіх підлеглих для розгляду тих самих питань. Планування, організація та контроль формують додаткові можливості управлінської дії у напрямку вдосконалення інформаційного обміну [15].

# НУБІП УКРАЇНИ

Потоки інформації для підприємства генеруються і структуруються, обробляється, узагальнюються та зберігаються. Для того, щоб виявити фактори наростання генерованих і структурованих обсягів інформації для підприємства, слід узагальнити інформацію. Всю інформацію, що передається, необхідно проаналізувати і виділити найголовніше – визначити її

# НУБІП УКРАЇНИ

характеристику. Динамічною характеристикою системи, якою є підприємство, пропонуємо вважати чисельність працюючих на підприємстві, оскільки саме вони є джерелами сприйняття та передачі інформації. Одним із уявлень про час

є уявлення часу як спіралі. Якщо розглядати систему, що розвивається, то вона також розвивається за спіраллю. При проходженні кожного витка спіралі в результаті розвитку системи відбувається накопичення інформації. Ця інформація накопичується у вигляді вільної інформації. Спіралеподібний розвиток має на увазі, що на наступному витку розвитку повторюються деякі риси, властиві попереднім виткам, але загалом усі характеристики зазнають якісних змін [22].

Підвищення ефективності роботи підприємства та налагодженості надходження інформації у всі основні елементи роботи на ньому досягається завдяки вдосконаленню використання та впровадження в систему сучасних інформаційних технологій, завдяки яким можна спростити структуру побудови проєктів та планів загалом, прискорити комунікацію учасників (працівників) підприємства у конкретних проєктах (виробництві); здійснити безперервне планування руху виробництва; підвищити якість прийнятих рішень.

## **1.2. Методи та стандартизація управління інформаційними потоками**

Керівники на всіх рівнях організації повинні демонструвати потребу в інформації вищого керівництва, всіх співробітників та підлеглих. Керівник повинен навчитися робити оцінку високої якості та донести до співробітників про свої інформативні потреби, а також інших споживачів інформації в організації.

Системи зворотного зв'язку діють тією самою мірою, як і зворотний зв'язок можуть сприяти вдосконаленню між особового обміну інформацією. Можуть діяти і системи зворотного зв'язку, створювані в організації. Такі системи складають частину системи контрольно-управлінської інформаційної системи у організації. Один з варіантів системи зворотного зв'язку - переміщення людей з однієї частини організації у іншу для обговорення певних питань. Опитування працівників – ще один варіант системи зворотного зв'язку.

Такі опитування можна проводити з метою отримання інформації від керівників та робітників буквально по сотнях питань.

Системи збирання пропозицій. Системи збору пропозицій розроблені з метою полегшення надходження інформації нагору. Усі працівники отримують при цьому можливість генерувати ідеї щодо вдосконалення будь-якого аспекту діяльності організації. Ціль подібних систем – зниження гостроти тенденції фільтрації чи ігнорування ідей на шляху знизу-вгору.

Найчастіше така система реалізується у варіанті ящиків для пропозицій, куди працівники організації можуть анонімно подавати пропозиції. Систему збору пропозицій можна організувати інакше. Організація може розгорнути приватну телефонну мережу, через яку працівники отримують можливість анонімно дзвонити та ставити питання про призначення та просування на посаді. Інший варіант системи зворотного зв'язку передбачає створення групи керівників та рядових працівників, які зустрічаються та обговорюють питання, що становлять взаємний інтерес. Ще один підхід заснований на гуртках якості, а також групах неуправлінських працівників, які щотижня збираються для обговорення пропозицій щодо удосконалень.

Інформаційні бюлетені, публікації та відеозаписи організації. Щодо великих організації, то вони, як правило, видають щомісячні бюлетені, які містять інформацію для всіх працівників. У подібні щомісячні бюлетені можуть входити статті з оглядом пропозицій щодо управління, на теми охорони здоров'я працівників, нового контракту, нового виду продукції чи послуг, які намічено запропонувати споживачам.

Одержання відповіді керівництва на питання рядових співробітників [42]. Останні досягнення в галузі інформаційної технології можуть сприяти вдосконаленню обміну інформацією в організаціях. Персональний комп'ютер вже вплинув на інформацію, яку керівники, допоміжний персонал та робітники розсилають та отримують.

Електронна пошта дає працівникам можливість надсилати письмові повідомлення будь-якій людині в організації. Це має зменшити традиційно

невичерпний потік телефонних розмов. Крім того, нині величезну роль в поширенні інформації відіграє глобальна мережа.

Потік інформації в організованій соціальній системі є суттєвим елементом її ефективного функціонування. Значну частину завдання з управління будь-якою організацією складає створення комунікативної мережі та гарантія забезпечення надходження правильної інформації потрібним людям у потрібний час. Необхідно розробити таку комунікативну мережу, щоб у ній органічно могли поєднуватися стійкість і динамізм, керованість та спонтанність, новий та колишній досвід.

Інформаційний потік в підприємстві може бути складним і розгалуженим, оскільки він включає в себе різні типи інформації, які рухаються в межах компанії. Зазвичай цей процес можна зобразити у вигляді схеми, яка ілюструє рух інформації в організації. Ось загальна схема інформаційного потоку в підприємстві:

1. **Вхідні джерела інформації:** Інформаційний потік починається з різних джерел. Це можуть бути вхідні листи, телефонні дзвінки, електронні повідомлення, замовлення від клієнтів, дані від постачальників і багато іншого.

2. **Збір і реєстрація інформації:** Отримана інформація фіксується і реєструється відповідно до виду і джерела. Зазвичай в ній ролі виконують спеціальні відділи, які ведуть облік інформації, такі як відділ обробки замовлень або відділ обліку витрат.

3. **Обробка і аналіз інформації:** Інформація піддається обробці та аналізу для визначення її цінності та важливості для підприємства. Це може включати в себе перевірку правильності даних, аналіз для виявлення трендів та визначення, як ця інформація впливає на бізнес.

4. **Зберігання інформації:** Інформація, яка визначена як важлива, зберігається в підходящих системах або базах даних. Забезпечення безпеки та доступу до цих даних - важливий аспект інформаційного потоку.

5. **Розподіл інформації:** Інформація розподіляється відповідно до потреб різних відділів і рівнів управління в організації. Це може включати в себе електронну пошту, внутрішній портал, збори, наради та інші способи спілкування.

6. **Внутрішні інформаційні процеси:** Інформація використовується в процесах управління, прийняття рішень, обліку, моніторингу та інших сферах діяльності підприємства.

7. **Зовнішній інформаційний потік:** Підприємство обмінюється інформацією зі своїми зовнішніми партнерами, такими як клієнти, постачальники, регулятори та інші стейкхолдери.

8. **Постійне вдосконалення:** Інформаційний потік постійно вдосконалюється, оцінюється та оптимізується для підвищення ефективності та відповідності потребам бізнесу (рис.1.1).

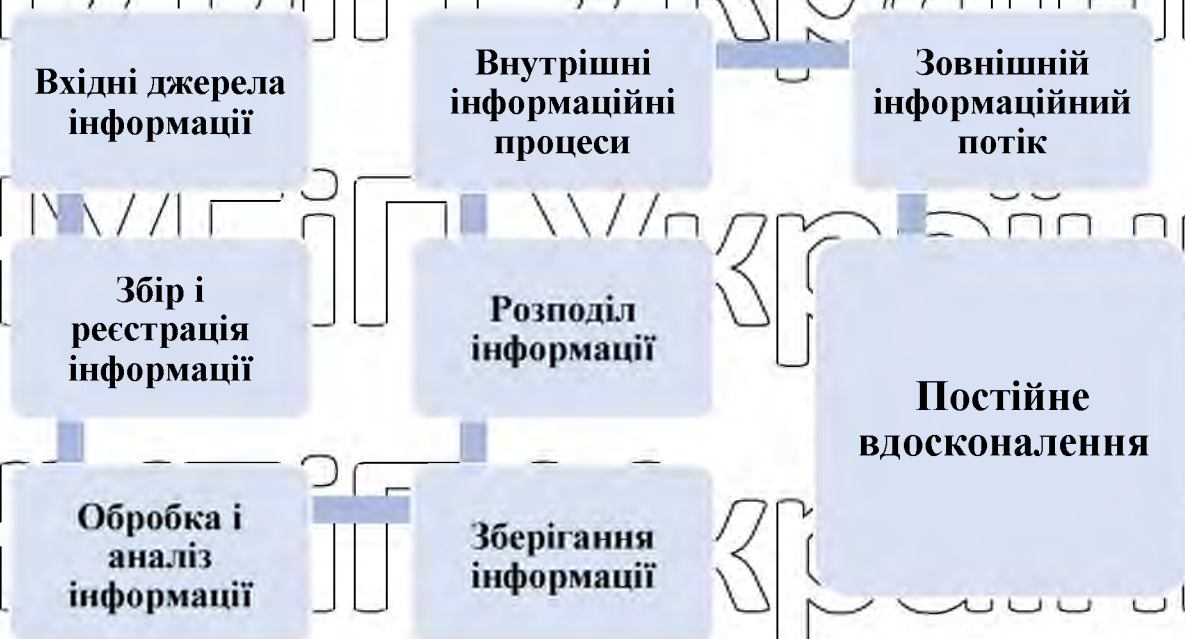


Рис. 1.1. Загальна схема інформаційного потоку в підприємстві

Джерело: [8]



**НУВБІП УКРАЇНИ**

Для загальна схема інформаційного потоку може відрізнятися в залежності від конкретної організації та галузі, в якій вона діє. У кожній компанії важливо адаптувати інформаційний потік до її специфічних потреб та завдань.

**НУВБІП УКРАЇНИ**

Важливо, щоб інформаційні потоки були точними, своєчасними та надійними, оскільки вони служать основою для прийняття стратегічних рішень. Автоматизація збору, аналізу та обробки цих інформаційних потоків може допомогти підприємствам ефективніше впроваджувати та моніторити свої стратегії.

**НУВБІП УКРАЇНИ**

Стандартизація інформаційних потоків в організації - це процес визначення та встановлення загальних норм, правил та форматів для передачі, обробки та збереження інформації в межах організації. Стандартизація інформаційних потоків має кілька переваг, включаючи покращення ефективності, зменшення помилок та спрощення комунікації в організації. Ось деякі ключові аспекти стандартизації інформаційних потоків:

**НУВБІП УКРАЇНИ**

Однорідність і зрозумілість: стандартизація допомагає створити єдині норми і формати для обміну інформацією в організації. Це забезпечує, що всі внутрішні і зовнішні стейкхолдери розуміють, як інформація повинна бути представлена та оброблена.

**НУВБІП УКРАЇНИ**

Зменшення помилок: стандартизація допомагає зменшити помилки та непорозуміння, оскільки всі виконують процеси обробки інформації відповідно до однакових норм. Це сприяє підвищенню точності та надійності інформаційних потоків.

**НУВБІП УКРАЇНИ**

Спрощення комунікації: стандартизовані інформаційні потоки полегшують комунікацію між відділами, колегами та партнерами. Всі знають, як передавати інформацію та як розуміти інші інформаційні матеріали.

**НУВБІП УКРАЇНИ**

Ефективність та продуктивність: завдяки стандартизації інформаційних потоків можна покращити ефективність процесів. Працівники знають, як обробляти інформацію, що допомагає економити час і зусилля.

Збереження даних та історії: стандартизація може включати в себе правила збереження та архівування інформації. Це допомагає зберегти історію і забезпечити доступ до даних для аналізу та розгляду питань.

Сумісність з технологіями: стандартизація інформаційних потоків також допомагає забезпечити сумісність з інформаційними системами та технологіями. Вона дозволяє легко інтегрувати різні системи та забезпечувати обмін даними.

Відповідність нормативам і стандартам: стандартизація інформаційних потоків може допомогти організації відповідати регуляторним нормам та стандартам у своїй галузі.

Застосування стандартизації інформаційних потоків важливо для підвищення ефективності та якості управління інформацією в організації, зменшення ризиків та забезпечення відповідності внутрішнім та зовнішнім вимогам.

### **1.3. Роль інформаційних потоків у стратегічному управлінні підприємством**

Моніторинг інформації стосовно внутрішньої та зовнішньої сфер діяльності підприємства, реальної оцінки його можливостей за поточних умов ринку, загроз діяльності є визначальною основою для прийняття стратегічних рішень і ефективного управління підприємством. Відповідно питання інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту бізнесу є надзвичайно актуальним.

Нами виділено три основні проблеми практичного застосування моделі інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємствах України:

-по-перше, інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень відбувається в умовах відсутності науково обґрунтованих вимог і підходів до формування інформації стратегічного характеру;

- по-друге, значна частина інформації, що стосується зовнішньої сфери діяльності підприємств, є неповною і неточною;

- по-третє, домінування політичних аспектів регулювання ринків в Україні нівелює економічні закони розвитку.

Концептуального значення в сучасних умовах динамічного розвитку економіки набувають параметри трансформації та використання інформації, які акумулюють зміст терміну «інформаційне забезпечення» [21].

Із позицій стратегічного менеджменту інформаційне забезпечення – це, насамперед, процес задоволення поточних потреб користувачів у інформації, необхідній для обґрунтування і прийняття стратегічних рішень. Організація належного стану інформаційного забезпечення можлива лише за умови адекватного супроводу, зокрема управлінського та технічного.

Найбільш важливим є управлінський супровід:

- 1) визначення обсягу і структури інформації, необхідної менеджерам різних рівнів;
- 2) забезпечення ефективної системи акумулювання інформації;
- 3) встановлення параметрів і налаштування системи обміну інформацією;
- 4) функціонування надійних методик захисту інформації;
- 5) використання адаптованої інформації для обґрунтування та прийняття стратегічних рішень.

Технічний супровід інформаційного забезпечення передбачає засоби комунікації та комп'ютерну техніку.

З метою формування якісних передумов ефективної системи обліково-інформаційного забезпечення процесу прийняття стратегічних рішень, на нашу думку, доцільно диференціювати інформацію залежно від її змісту, характеристик і призначення: - за правовою ознакою; - за часовим впливом; - за рівнем обробки; - за періодичністю подання; - за якісними характеристиками; - за сферою виникнення; - за ступенем стандартизації; - за рівнем регламентації; за корисністю; - за ступенем взаємозв'язку; - за рівнем

визначеності; - за формою подання; - за рівнем відкритості; за часовим горизонтом; за користувачами; - за доцільністю; - за етапністю; - за масштабністю; - за джерелами; - за сприйняттям; за динамікою; - за рівнем обробки; - за спрямуванням; - за рівнем ієрархії.

Деякі з основних інформаційних потоків у стратегічному управлінні підприємством представлені на рис. 1.2:

Ринкова інформація: аналіз ринків, розмірів, тенденцій та можливостей

Конкурентна інформація: дослідження конкурентів, їх стратегій і дій

Макроекономічні фактори: інформація про економічну ситуацію, законодавство та інші зовнішні впливи

Конкурентна інформація: дослідження конкурентів, їх стратегій і дій

Клієнтські вимоги і відгуки: фідбек від клієнтів щодо продуктів і послуг

Рис. 1.2. Зовнішні інформаційні потоки

Джерело: [39]

Інформаційні потоки в стратегічному управлінні підприємством відіграють важливу роль у процесі прийняття стратегічних рішень та досягненні стратегічних цілей. Вони забезпечують необхідну інформацію для

оцінки ринкового середовища, конкурентоспроможності, внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства (рис. 1.3.).

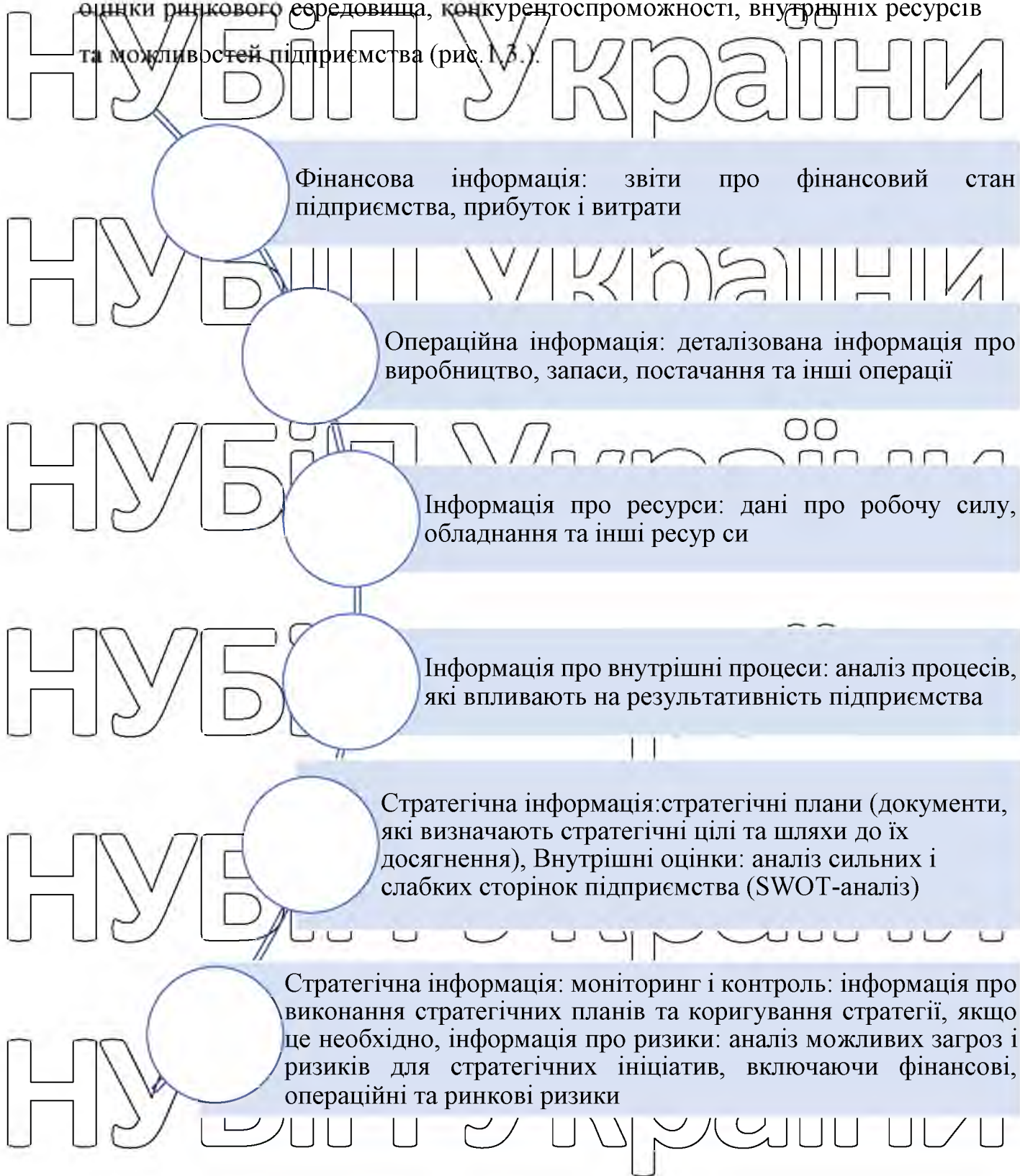


Рис. 1.3. Внутрішні інформаційні потоки

Джерело: [39]

Інформаційні потоки грають важливу роль в стратегічному управлінні підприємством, забезпечуючи передачу, обробку та аналіз необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень. Роль інформаційних потоків в стратегічному управлінні:

**Забезпечення доступу до релевантної інформації:** Інформаційні потоки допомагають збирати, систематизувати та надавати доступ до різних видів інформації, включаючи дані про ринок, конкурентів, клієнтів, фінанси, технологічні новини і т. д. Ця інформація є важливою для розуміння зовнішнього середовища підприємства.

**Допомога в прийнятті стратегічних рішень:** інформаційні потоки надають керівництву підприємства актуальну та об'єктивну інформацію, необхідну для визначення стратегії розвитку, цілей та планів дій. Наприклад, вони допомагають ідентифікувати можливості та загрози на ринку та розробляти стратегічні реакції на них.

**Моніторинг виконання стратегії:** інформаційні потоки слідкують за виконанням стратегічних цілей та допомагають ідентифікувати проблеми чи несправності в процесі впровадження стратегії. Вони надають можливість вчасно втручатися для коригування дій та планів.

**Забезпечення комунікації та співпраці:** інформаційні потоки допомагають забезпечити ефективну комунікацію в межах підприємства. Вони забезпечують обмін інформацією між відділами та командами, що сприяє спільній роботі та співпраці для досягнення стратегічних цілей.

**Аналіз конкуренції та ринкового середовища:** інформаційні потоки допомагають відстежувати дії конкурентів, розвиток ринку, зміни у попиті та інші фактори, що впливають на стратегію підприємства. Це дозволяє адаптувати стратегію до змін у середовищі.

**Забезпечення внутрішньої і зовнішньої відповідності:** інформаційні потоки допомагають підприємству виконувати законодавчі та регуляторні вимоги, а також забезпечувати етичні та стандарти корпоративної відповідальності.

Збереження інформації для майбутніх стратегічних рішень: інформаційні потоки допомагають вести облік та архівувати інформацію для подальшого використання в майбутніх стратегічних процесах та плануванні.

Загалом, інформаційні потоки відіграють критичну роль у підтримці і розвитку стратегії підприємства, допомагаючи забезпечити доступ до необхідної інформації та вчасне реагування на зміни у середовищі.

Аналіз літератури зі стратегічного управління та планування свідчить про те, що інформаційне забезпечення компанії у процесі стратегічного управління та планування має здійснюватися на всіх без винятку стадіях

[43,47]

У той самий час, інформаційне забезпечення процесу розробки стратегій проходить по-різному на усіх стадіях. Зведені дані про використання інформації при різних методах та етапах стратегічного планування та управління доцільно подати у вигляді таблиці

Стратегічне управління в реальному масштабі часу спирається, переважно, на суто спеціальну інформацію, яка необхідна тільки в конкретний момент виникнення тієї чи іншої загрози системи зовнішнього середовища.

На відміну від нього, стратегічне планування є періодичним інструментом у руках багатьох керівників. Тому вона потребує періодичних спостережень за одним і тим же набором основних параметрів, що характеризують ту чи іншу діяльність з метою складання рекомендацій для вибору стратегій, оцінки та контролю за обраною стратегією.

Відповідно до системи стратегічного планування, керівники, при використанні даного виду управління в компанії, у процесі прийняття рішень спираються на періодичну інформацію, яка, головним чином, представляється їм у вигляді рекомендацій матриць стратегічного аналізу, аналізу можливостей та загроз, сильних та слабких сторін організації, а також на інформацію про внутрішній стан компанії, наявність стратегічних резервів, дані про ефективність роботи, кадри і т.д. (табл.1.1.)

Таблиця 1.1.

## Потреба в інформації для стратегічного планування

№	Назва	Інформація, яка використовується
Стратегічне планування		
1	Визначення місії та цілей	Загальна інформація про навколишнє середовище, потенційні ринки, наявність ринкових ніш, власні ресурси
2	Аналіз навколишнього середовища (SWOT-аналіз)	Інформація про можливості та загрози, сильні та слабкі сторони компанії
3	Аналіз стратегічного становища компанії над ринком	Оцінка привабливості конкретної СЗГ, її розмірів та динаміки розвитку, оцінка частки ринку, рентабельності, життєвого циклу, аналіз використовуваних технологій, конкурентний аналіз
4	Вибір стратегії	Рекомендації стратегічного аналізу, особистий досвід керівника, інформація щодо закритих каналів, поради фахівців
5	Оцінка обраної стратегії	Інформація про відповідність обраної стратегії життєвим реаліям через певний проміжок часу (можуть бути використані дані стратегічного аналізу)
6	Виконання стратегії та контроль	Інформація про хід та заходи всередині компанії, пов'язані з виконанням стратегії, інформація про результати діяльності компанії на ринку, що стали наслідком виконання стратегії
7	Управління шляхом вибору стратегічних позицій	Дані стратегічного аналізу, інформація про ресурси компанії

Джерело: [6]

В наш час основні проблеми, які лежать у площині інформаційного забезпечення корпоративного управління та стратегічного менеджменту та які заважають отримувати якісну стратегічну інформацію, – це відсутність чи брак інформаційної підтримки внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, що веде до прийняття рішень на основі ненадійної чи застарілої інформації.



Негативним наслідком недостатньої інформаційної підтримки стейкхолдерів може стати непрозорість бізнесу, необґрунтованість стратегічних, інвестиційних та інших рішень, відсутність у стейкхолдерів можливості оперативного реагування на зміни.

Як заходи, спрямовані на покращення подібної ситуації, можна виділити юридичні та організаційні заходи: удосконалення корпоративного законодавства, створення та підтримку внутрішньо корпоративних процедур та регламентів. Водночас велике значення мають інновації інформаційно-технологічного характеру. Тут важлива роль відводиться системам формування та аналізу консолідованої фінансової та управлінської звітності, які забезпечують збір та вивірку бухгалтерської звітності підприємств групи, формування консолідованої звітності та її наступний аналіз. В результаті інформація стає доступною і може бути отримана із застосуванням стандартних процедур, з деталізацією, достатньою для аналізу прийняття рішень.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# НУБІП України

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

# НУБІП України

### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика компанії Bayer

Bayer – міжнародний концерн зі спеціалізацією в галузі охорони здоров'я, сільського господарства та високотехнологічних матеріалів. До складу концерну входить близько 302 представницьких компаній у 75 країнах світу. Продукти та послуги компанії спрямовані на благо людей та покращення якості життя. В основі діяльності компанії закладено принципи сталого розвитку, економічної стабільності та соціальної відповідальності.

Компанія була створена в 1863 році в Бармені (нині один з районів Вупперталя) Фрідріхом Байером (Friedrich Bayer) та Йоханном Фрідріхом Вескоттом (Johann Friedrich Wescott) як генеральне партнерство Friedr. Bayer та сопр. Компанія була створена з метою виробництва та продажу синтетичних барвників [50].

Згідно з даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України керівником підприємства «БАЙЕР» є Беренс Енс.

За даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України юридична адреса підприємства «БАЙЕР» – м. Київ, вул. Верхній Вал, 45.

Компанія Bayer Україна має підрозділ, який займається розробкою і виробництвом засобів захисту рослин під назвою Crop Science. Сьогодні Crop Science займає лідируючі позиції на українському ринку, пропонуючи продукцію високої якості. З 2017 року компанія Bayer Україна пропонує 74 види препаратів по захисту рослин, а саме:

• 20 гербіцидів (речовини для знищення небажаної рослинності);  
 • 10 інсектицидів (застосовуються для знищення шкідників);  
 • 26 фунгіцидів (для обробки здорових рослин для профілактики);  
 • 15 протруйників (для обробки насіння з метою уберезти від шкідників та хвороб);

• 3 регулятора росту і прилипачі.  
 Кожен з продуктів до початку масового виробництва проходить численні перевірки та дослідження. І тільки після підтвердження їх безпеки для людини, тварин і рослин продукт передають у виробництво.

Види діяльності компанії представлені на рис.2.1.

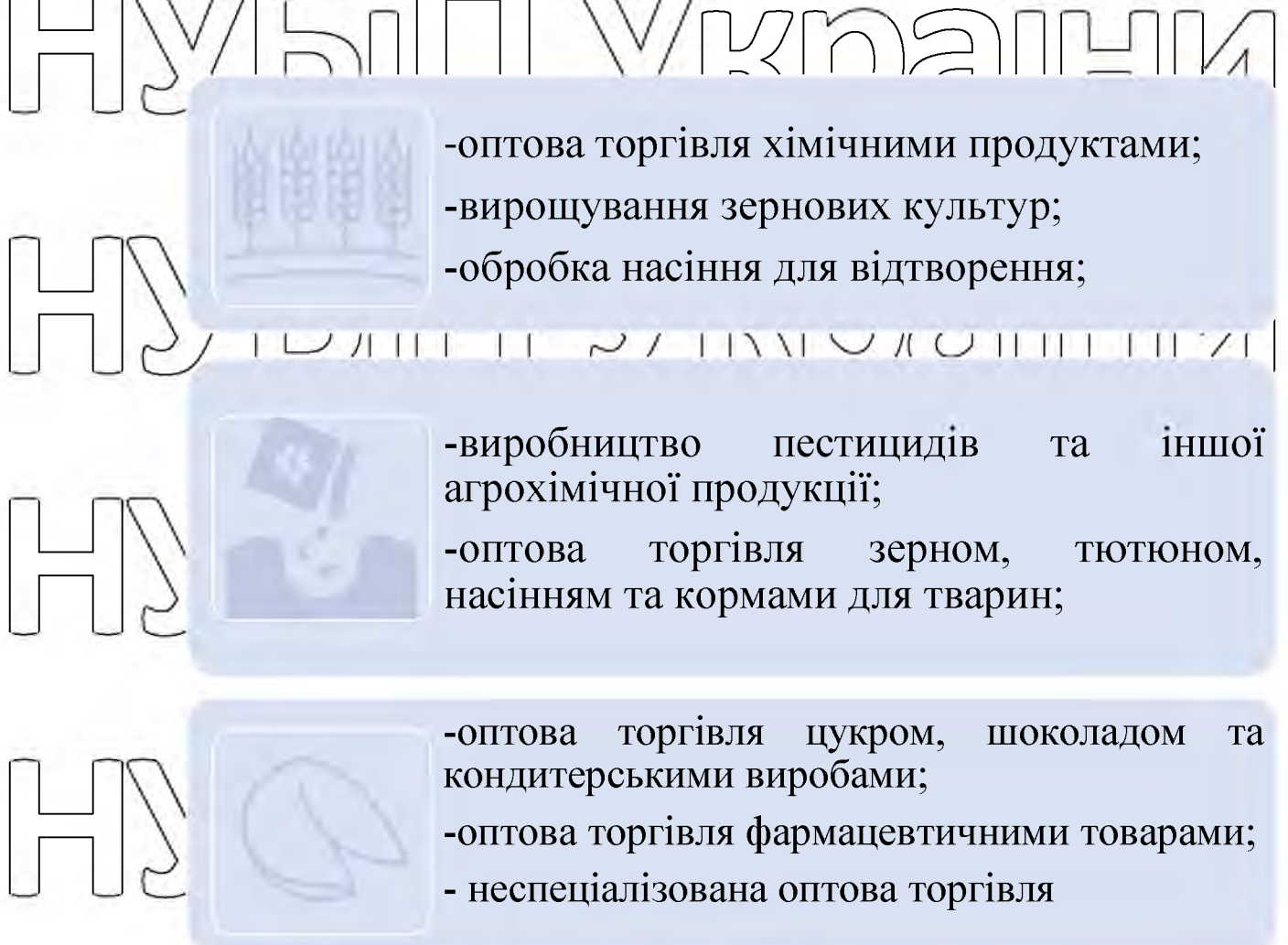


Рис.2.1. Основні види діяльності компанії

Джерело: [50]

Сьогодні ділові операції компанії здійснюються трьома субконцернами: Bayer HealthCare, який займається розробкою та виробництвом лікарських засобів та товарів для охорони здоров'я, Bayer CropScience, який працює в галузі захисту рослин для компаній-виробників якісних продуктів харчування, кормів та волокна, Bayer MaterialScience, який виробляє високотехнологічні матеріали, такі як полікарбонати та поліуретани, а також покриття, клеї та спеціальні матеріали тощо.

У 2022 році чисельність співробітників концерну у світі склала 117 371 особу, обсяг продажів — 41,339 млрд євро. Капітальні витрати у 2022 році склали 2,5 млрд євро, а витрати на дослідження та розробки — 3,6 млрд євро. В Україні компанія "Байер" веде бізнес із 1992 року. Команда з понад 500 професіоналів працює для того, щоб представити свої знання та інновації у нових продуктах української промисловості.

«Байер» хоче бути для наших споживачів не лише надійним виробником і постачальником якісних засобів захисту рослин, а й партнером, на якого можна розраховувати на всіх етапах господарювання.

Байер КропСайенс спільно з Міжнародною Фінансовою Корпорацією та міжнародними консультантами провели діагностику систем управління серед своїх клієнтів — українських агропідприємств. Виявилось, що вітчизняні практики управління, на жаль, на декілька кроків відстають від провідних — так почалася робота над розробкою низки сервісів з агроменеджменту, яку сьогодні Байер КропСайенс готовий запропонувати своїм клієнтам.

Один із них — комплексна експрес-оцінка підприємства «Байер Бізнес Плюс», яка допомагає в цілому оцінити зрілість управління бізнесом та виробництвом і визначити пріоритетні напрями для покращень.

Другий — серія тренінгів з ефективного управління агропідприємством, що включає базовий тренінг із системи управління агропідприємством, а також з планування, контролю та управління персоналом. Передусім ці сервіси

будуть корисні власникам та директорам, які прагнуть підвищення ефективності свого підприємства та не бояться змін.

Компанія ділиться з своїми клієнтами сучасними знаннями й технологіями, що існують на ринку. І пропонує доступ до агрорішень «Байер», завдяки яким, клієнти зможуть повною мірою реалізувати свій величезний сільськогосподарський потенціал.

- **Фінансові рішення** – світові практики управління фінансами та залучення капіталу.
- **Агрономічні рішення** – сучасні інструменти для підвищення ефективності вирощування культур.
- **Агроменеджмент-рішення** – оптимізація бізнес-процесів та передові підходи в управлінні підприємством.
- **Рішення маркетингу збуту** – ваша підтримка в питаннях реалізації продукції. (рис.2.2.)

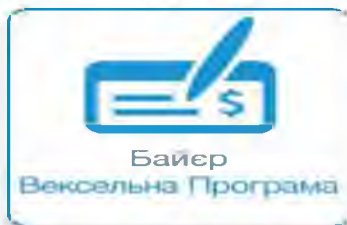


Рис.2.2. Лінійна продуктів «Агрорішення Байер»

Джерело: [50]

Протягом останніх років компанія Bayer AG була однією з найбільших інтегрованих хімічних і фармацевтичних компаній у світі.

Обсяг бізнесу: Bayer має широкий спектр бізнесу, який включає виробництво фармацевтичних препаратів, сільськогосподарських хімікатів, високої якості пластмас та матеріалів для науково-дослідних центрів. Їх продукція та послуги поширені в багатьох галузях, включаючи охорону здоров'я, сільське господарство, хімічну промисловість та багато інших.

Глобальна присутність: Компанія Bayer має свої операції та партнерство в більш ніж 100 країнах світу, що робить її однією з глобальних лідерів у своїх галузях.

Фінансові показники: На кінець 2022 року, оборот компанії Bayer становив приблизно 41,4 мільярдів євро, а прибуток до оподаткування становив близько 3,5 мільярдів євро. Загальний баланс компанії виявляв активи в розмірі приблизно 204,4 мільярдів євро. Звіт про сукупні доходи компанії представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Звіт про сукупні доходи, прибуток або збиток компанії Bayer за 2020-2022**

**рр. (тис.грн)**

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Дохід від реалізації продукції, послуг	6322789	6353131	7595492
Собівартість реалізації	5016338	5066212	6336754
Валовий прибуток	1306451	1286919	1256738
Витрати на збут	803244	805968	896310
Адміністративні витрати	114338	135580	141599
Чистий рух в результаті зменшення активів	140530	132478	28134

Прибуток (збиток) операційної діяльності	від 165017	199906	152297
Чистий прибуток	53155	1490438	1075841

Джерело : [50].

Фармацевтична галузь: Bayer є однією з провідних фармацевтичних компаній у світі. Вони виробляють лікарські засоби для лікування широкого спектру захворювань, включаючи кардіологію, онкологію, гематологію та інші.

Сільське господарство: Bayer також є великим виробником сільськогосподарських хімікатів і генетично модифікованих організмів (ГМО). Вони надають продукти і рішення для сільськогосподарства та рослинництва.

Інновації та дослідження: Bayer активно інвестує в дослідження та розробку нових продуктів і технологій у всіх своїх галузях діяльності. Вони мають велику кількість науково-дослідних центрів та співпрацюють із вищими навчальними закладами та науковими установами. Але однією з проблем широкого впровадження автономної техніки є мала кількість інноваційної техніки в Україні, що здатна генерувати дані про переміщення, які в подальшому зможе зчитувати та використовувати техніка інших виробників. В Україні наразі лише близько 20% комбайнів та сівалок можуть генерувати якісні навігаційні дані для автономної роботи.

Споживачський бренд: Bayer є добре відомою і впізнаваною маркою в багатьох країнах і відома як надійний виробник продуктів для охорони здоров'я та сільськогосподарських рішень.

Найбільшим сегментом за підсумками 2022 року є рослинництво. На нього припадає майже половина всієї виручки – близько 49%.

Сегмент споживчих товарів приносить близько 13% усіх продажів. При цьому майже кожен стикався з продукцією компанії. Серед найпопулярніших препаратів тут можна виділити: аспірин, суградин, ренні, кларитин, афрін, берокка та багато інших.

На сегмент фармацевтики припадають 38%, що залишилися. Тут основними препаратами є Xarelto, на який припадає близько 12% усієї виручки компанії (лікування тромбозу та профілактика інсульту) та Eylea – близько 6,4% усіх продажів Bayer (розчин для лікування складних захворювань очей).

Структура виручки компанії Bayer за 2022 рік представлена на рис.2.3.



Рис.2.3. Структура виручки компанії Bayer за 2022 рік

Джерело: [50].

Найбільший відсоток продажів припадає на Північну Америку (35%), близько 31% виручки – на Європу, 20% – на Азю та 14% – на Латинську Америку.

Географія виручки компанії Bayer за 2022 рік представлена на рис.2.4.



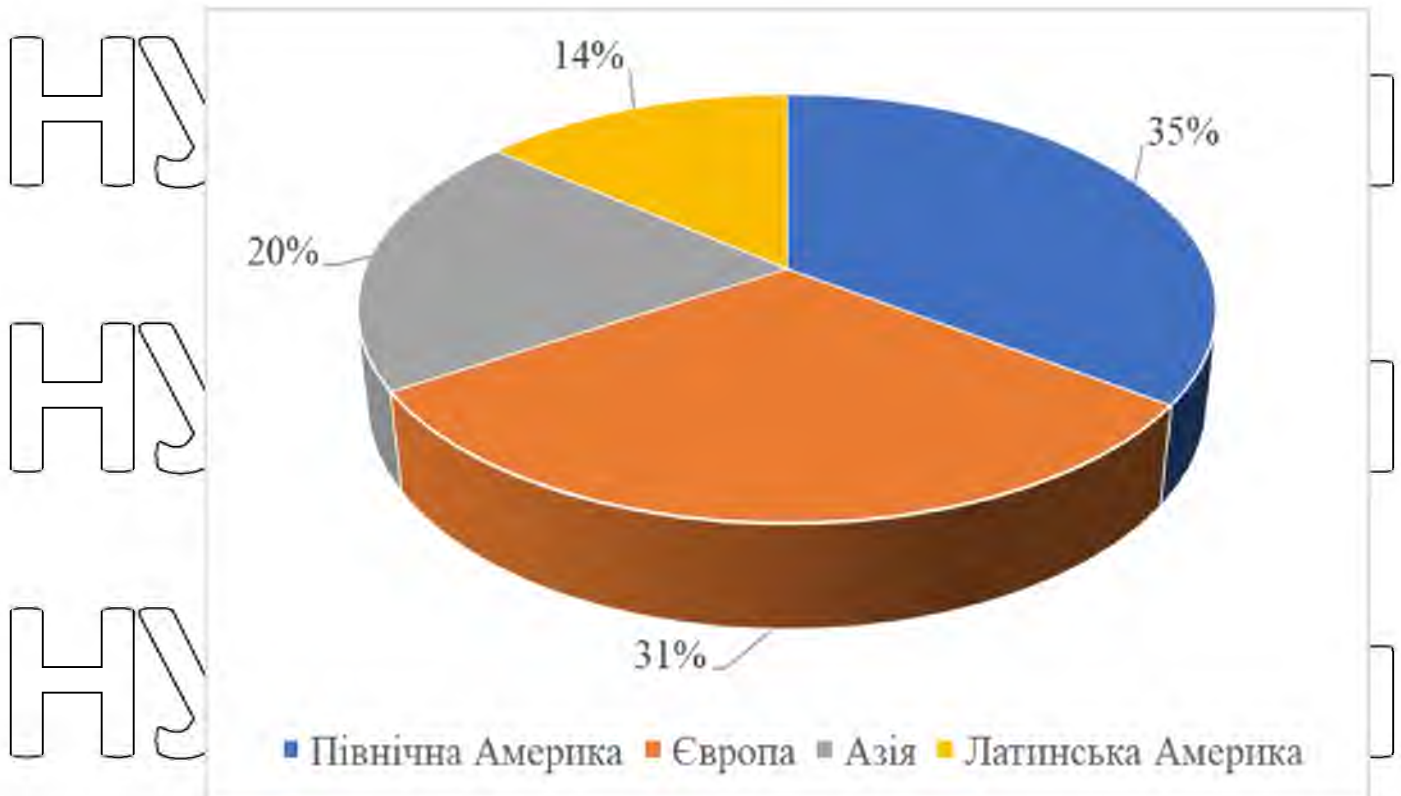


Рис.2.4. Географія виручки компанії Bayer за 2022 рік Джерело: [50.]

Більшість основних виробничих потужностей Bayer знаходяться у Німеччині та США. Компанія має представництва у Латинській Америці, Африці та на Близькому Сході. Загалом Bayer включає понад 390 консолідованих компаній, які працюють у більш ніж 85 країнах світу.

Фармацевтична продукція Bayer поширюється в основному через оптових торговців, пікарні та аптечні мережі, в той час як продукція рослинництва продається через оптову торгівлю та регіональних дистриб'юторів. Відомі та визнані бренди підрозділів споживчих товарів продаються через великі мережі супермаркетів та аптеки.

На даний момент найбільшими власниками компанії є BlackRock (6,15%), Harris Associates (3,02%), Norges Bank Investment Management (2,98%), The Vanguard Group (2,60%), Amundi Asset Management (2,44%).

Угоди злиття та поглинання (M&A). Говорячи про угоди M&A Bayer, не можна не згадати про купівлю Monsanto за \$63 млрд влітку 2018 року. Це одна з найбільших біотехнологічних компаній у сфері виробництва генетично модифікованого насіння кукурудзи, сої та бавовни. Багато аналітичних видань

вважають, що угоду однією з найпривабливіших за останні десятиліття у світі. Показово, що курс акцій Bayer після цього придбання показував низхідну динаміку.

Стратегії розвитку сегменту рослинництво. Глобальні сільськогосподарські та продовольчі системи стикаються із серйозними проблемами, такими як зміна клімату, нестача води та зростання населення. Водночас мега тенденції в електронній комерції, цифрових екосистемах, продовольчій безпеці та альтернативній енергії стимулюють структурну трансформацію сільськогосподарських ринків. Цей сектор повинен задовольняти потреби зростаючого населення, водночас сприяючи стійкості та захисту екосистем.

Короткострокове та середньострокове зростання сегмента буде в першу чергу зумовлене інноваційними продуктами в галузі захисту рослин та створенням нових видів насіння. Для забезпечення довгострокового зростання компанія освоює нові галузі бізнесу, такі як цифрове сільське господарство. Лідуюча позиція в цій галузі дозволяє Bayer успішно автоматизувати процеси та підвищувати продуктивність досліджень та розробок, оскільки компанія має доступ до великої кількості даних у цьому сегменті.

З метою підвищення продовольчої безпеки компанія прагне розширити можливості 100 мільйонів дрібних фермерів у країнах з низьким та середнім рівнем доходів за рахунок покращення доступу до агрономічних знань, продуктів, послуг та партнерських відносин. В рамках цього проекту Bayer також співпрацює з дослідницькими інститутами, неурядовими організаціями, компаніями та соціальними стартапами.

Компанія намагається знизити вплив захисту сільськогосподарських культур на 30% на довкілля у ключових системах землеробства та скоротити викиди парникових газів на 30% до 2030 року.

Наприкінці липня Bayer запустила ініціативу Bayer Carbon Initiative, яка винагороджує фермерів у Бразилії та США за прийняття екологічно безпечних методів, таких як землеробство з нульовим або низьким обробитком ґрунту та

використання покривних культур. Ця програма підтримується цифровою платформою і є відчутним кроком на шляху досягнення цілей компанії.

Вектори розвитку компанії. Потенційно виграти нові препарати компанії. За підсумками 2020 року в портфелі препаратів компанії 21 знаходився на другій фазі клінічних випробувань та 8 на третій.

Найперспективніші препарати у сферах онкології, серцево-судинних захворювань, а також жіночого здоров'я мають потенціал принести компанії прибуток у розмірі більш ніж 3,5 млрд євро.

Ряд факторів, що сприяли зростанню сегментів у 2022 році. Серед них нещодавнє сильне підвищення цін на сільськогосподарські культури (кукурудза та соя) – це сильно підтримало зростання сегменту рослинництва у 2022 році. Попит з боку Китаю знову виріс, оскільки поголів'я свиней у країні оговталось від африканської чуми, а нещодавнє зростання цін на нафту та очікування збільшення туристичної активності у другому півріччі мають знову призвести до збільшення споживання біопалива (що призведе до зростання попиту на кукурудзу). Фармацевтичний бізнес Bayer також показує хороші роки, з прогнозом, що вказує на органічне зростання 3–4%, зумовлене сильним зростанням Xarelto та Eylea.

Стійкий розвиток є невід'ємною частиною стратегії компанії. У 2019 році Bayer зробила публічну заяву щодо свого позитивного внеску у суспільство та довкілля. Цілі компанії на 2030 рік співвідносяться з принципами розвитку Організації Об'єднаних Націй та кліматичних норм Паризької угоди. При згадці будь-якої стратегії чи публікації річних результатів не можна не зіткнутися з ініціативами щодо покращення виробництва щодо екологічності бізнесу. За підсумками 2020 року компанія опублікувала документ на 95 сторінок із докладними діями щодо цього напрямку.

Компанія посилює операційні показники свого бізнесу за допомогою таких заходів, як програма синергії та ефективності Bayer 2023. В рамках цієї ініціативи Bayer підтримує здоров'я постійно старіючого населення, стежить за

кількістю та якістю їжі, доступною для населення, а також використовує природні ресурси у сільськогосподарській сфері більш ефективно.

Протягом останніх 5 років компанія високо оцінюється за рейтингом ESG (Environmental, Social and Governance) у категоріях турботи про довкілля та соціальну справедливість. Thomson Reuters протягом цього періоду жодного разу не оцінювала ці аспекти Bayer нижче за А-(5-) для навколишнього середовища та А+ (5+) для соціальної справедливості [50].

В умовах воєнного часу керівництво компанії продовжило виступати як надійний партнер для України. Попит на українське насіння у Європі є, його якість не підводить – часто вона навіть вища за європейську, адже насіння виготовлене на найновішому заводі і за світовими стандартами. Саме тому «Байер» вже розглядає великі інвестиції у підприємство в Почуйках, щоб збільшити його потужність.

За два місяці після початку повномасштабного вторгнення "Монсанто-насіння" задля підтримки наших фермерів, які проводили посівну у надскладних умовах, ухвалило рішення про безкоштовне виділення їм 140 тонн насіння кукурудзи. А у рамках нового інвестиційного проекту, заклало як невід'ємну його складову будівництво укриттів для персоналу.

## 2.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

Інформаційні системи компанії діляться на кілька категорій, кожна з яких займає певну нішу у виробничому (життєвому) циклі, виконуючи необхідні дії з інформаційним забезпеченням підприємства.

ERP (Enterprise Resource Planning) - система планування (управління) ресурсами підприємства.

CRM (англ. Customer relationship management) – модель взаємодії, яка вважає, що центром усієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками

діяльності є заходи щодо підтримки ефективного маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів.

ECM (Enterprise Content Management) – це стратегічна інфраструктура та технічна архітектура для підтримки єдиного життєвого циклу неструктурованої інформації (контенту) різних типів та форматів.

CPM (англ. Corporate Performance Management) - концепція управління ефективністю бізнесу, що охоплює весь спектр завдань у галузі стратегічного та фінансового управління компанією.

HRM (англ. Human Resource Management) — галузь знань та практичної діяльності, спрямована на своєчасне забезпечення організації персоналом та оптимальне його використання.

EAM (Enterprise Asset Management) - це інформаційна система, призначена в основному для автоматизації процесів пов'язаних з технічним обслуговуванням обладнання, його ремонтом, а також післяпродажним обслуговуванням цього обладнання.

EDMS (англ. Electronic Document Management) - система управління документами підприємства.

Workflow (англ. Business Process Management (BPM)) — система, що відповідає за документообіг підприємства в комплексі, починаючи від простого доручення до кінцевих маршрутів і версій документів, що використовуються.

Collaboration - система, що відповідає за електронну взаємодію людей, але не формалізована, як workflow, і не просто "архів", як EDMS.

Ключові вимоги стосовно інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління в компанії містять такі складові:

- орієнтація на зовнішній периметр;
- аналіз зібраних даних в умовах репрезентативної ймовірності;
- прогностичні характеристики результатів опрацювання інформації;
- аналіз значних обсягів аналітичної та фінансової інформації через призму суб'єктивного пояснення інформативних показників;

– збір, обробка і аналіз показників нефінансового плану.

З метою систематизації інформаційних потоків та імплементацію їх в систему стратегічного управління компанія враховує всі вимоги та принципи розробки стратегій розвитку компанії.

Інформаційно-аналітичне забезпечення розробки стратегічного плану є певною послідовністю оптимізації системи інформаційних потоків:

- діагностика фактичної системи інформаційних потоків з метою виявлення дефектів її роботи, яка проходить через пошук непродуктивних етапів проходження інформації, встановлення дуальних потоків, оцінка їх

достовірності та достатності, додаткова оцінка векторності і інтенсивності документообігу;

- встановлення недосконалості діючої в компанії системи інформаційних потоків, виявлення причин і обґрунтування заходів, які забезпечать виправлення ситуації та оптимізують рух інформаційних потоків;

- розробка з подальшим впровадженням інформаційних систем для забезпечення управління підприємства;

- створення нової вдосконаленої системи інформаційних потоків з урахуванням всієї сукупності інформації для прийняття стратегічних рішень;

- подальша автоматизація впровадженої системи інформаційних потоків; забезпечення нових підходів до використання системи інформаційних потоків, створення пулу співробітників компанії, здатних забезпечити її впровадження, роботу та сервісне обслуговування;

- впровадження нового проекту системи інформаційних потоків підприємства;

– оцінка якості та ефективності функціонування системи інформаційних потоків підприємства та формування переліку пропозицій з її коригування [4].

Створюючи систему інформаційно-аналітичного стратегічного забезпечення управління компанії, необхідно врахувати вимоги до побудови самих систем і характеризують ефективність функціонування інформаційних потоків, наприклад, принцип економічної доцільності, швидкості обробки та

передачі інформації, час проходження інформації, джерела її виникнення та векторна спрямованість.

У процесі прийняття стратегічних рішень дедалі більшу і головну роль грає інформаційне забезпечення. Порівняно з довгостроковим плануванням, у системі стратегічного управління обсяг та значимість інформаційної підсистеми значно збільшується. Щоправда, зростає як вартість інформації, так і ціна можливих помилок. Помилки часто зводять нанівещь усі зусилля, пов'язані з виробленням та реалізацією стратегії.

Стратегічне управління - дуже молодий вид управління, специфіка якого вимагає підвищеної уваги саме до інформації. У багатьох західних компаніях існує відпрацьована роками схема збирання та аналізу інформації, проте впровадження нових інформаційних технологій передбачає її суттєву модернізацію [6,7,9]

Що ж до вітчизняних підприємств, то найчастіше тут зовсім відсутня будь-яка оптимізована система роботи з цим дуже цінним ресурсом. Водночас наголошується, що "світові тенденції вказують на необхідність розвитку в Україні інформаційних ресурсів". Звичайно, в епоху "дикого капіталізму" оптимізація інформаційного ресурсу не завжди є першочерговим завданням, проте ця проблема обов'язково виникне у багатьох керівників у міру переходу до цивілізованих ринкових відносин.

Коли дослідник обмірковує чергове завдання, питання, що найчастіше задається, на цьому етапі звучить приблизно так: "З чого почати?" Для завдання, пов'язаного з формуванням інформаційної бази прийняття оптимальних управлінських рішень, відповіддю може стати грамотний вибір джерел інформації, тому що від останніх залежить правильність подальших висновків.

Інформаційне забезпечення стратегічного управління та планування має враховувати низку особливостей, що пов'язано зі специфікою самого предмета. По-перше, слід врахувати ту обставину, що стратегічне управління компанією є не миттєвою справою, а тривалим процесом, який включає:

- проведення аналізу навколишнього середовища (мікросередовища та макросередовища);

- визначення місії організації, постановка цілей та завдань;

- визначення та аналіз наявних альтернативних шляхів розвитку компанії (стратегічний аналіз);

- вибір стратегії та оцінку даного вибору;

- заходи щодо впровадження обраної стратегії у компанії, щодо реорганізації структури компанії, щодо здійснення контролю за змінами тощо;

- можливе коригування поставлених цілей та завдань, коригування стратегії та методів її впровадження [2,11].

При стратегічному управлінні передбачається збір інформації з усіх цих напрямів. Це, у свою чергу, говорить про необхідну повноту інформації, а також про обов'язкову її систематизацію та класифікацію.

По-друге, збір інформації для забезпечення прийняття та впровадження стратегічних рішень здійснюється безперервно, що саме собою означає використання великої кількості періодичної інформації.

По-третє, різко зростає потреба у якісній і достовірній інформації, оскільки від прийняття стратегічного рішення фактично залежить доля компанії чи її підрозділів. При цьому "недооцінка ролі інформації веде до прийняття вольових рішень, їхньої меншої обґрунтованості та взаємної ув'язки" [19].

Виходячи з вищесказаного, при виборі джерел інформації доцільно орієнтуватися на такі властивості інформаційного забезпечення:

- достовірність;

- повнота;

- час публікації;

- релевантність;

- низька собівартість.

Всі перелічені властивості повинні дотримуватися як при виборі джерел так і в процесі обробки, передачі та представлення даних. Вибір джерел



початкова стадія тривалого процесу, проте це стадія багато в чому є визначальною. Тому на них слід звернути особливу увагу.

Достовірність і повнота інформації у системі стратегічного управління фірмою відіграють ключову роль. У величезних інформаційних потоках часто може траплятися свідомо хибна чи суперечлива інформація, яку дуже важко знайти. Коли така інформація вже оброблена і на основі її зроблено аналітичні висновки, відокремити її від достовірної інформації стає практично неможливо. Найнадійніший спосіб - заздалегідь припинити можливість проходження такої інформації – що знову ж таки призводить до питання

вибору інформаційних джерел. Що ж до повноти, то тут кільцевий результат також часто залежить від того, як починається збір інформації [23, 31].

Така властивість інформації, як час публікації, відіграє в системі стратегічного управління меншу роль. При розгляді цієї якості йдеться не про те, коли публікується та чи інша інформація, а про тимчасовий проміжок від моменту публікації інформації до її подання керівництву компанії. Вироблення стратегії - досить тривалий процес, і тут не потрібна висока швидкість передачі. Наприклад, у системі стратегічного управління набагато ціннішою буде інформація про тенденції на фондовому ринку, ніж про конкретні котирування в кожному одиницю часу.

Обмежуючим чинником щодо джерел інформації є вартість інформації. Інформація - це ресурс, показники якого мають свою ціну. Природно, що вища достовірність, повнота інформації, що менше час її публікації, то вище вартість такої інформації. Часто інформаційне забезпечення у вигляді досліджень, проведених сторонніми організаціями або самостійно, хоча і відображає всю картину того, що відбувається, дуже дороге. З іншого боку, зібрані поспіхом новини, хоч і є досить дешевим ресурсом, навряд чи несуть у собі всі ті якості, які необхідні для прийняття правильних управлінських рішень [33, 34].

Оцінюючи роль джерел інформації доцільно виділяти ще одну їх властивість - доступність. Доступність визначає кількість зусиль, які необхідно

витратити досліднику для отримання інформації з джерела. Нерідко доступність пов'язують із вартістю джерела інформації, проте це не зовсім так.

Справа в тому, що абсолютно безкоштовна здавалося б інформація виявляється важко доступною через різні обставини. Наприклад, інформація, розміщена на сайті в Інтернеті набагато доступніша, ніж та сама інформація, але опублікована в журналі, випущеному малим тиражем для обмеженої кількості замовників. Тобто, під доступністю розуміють кількість тих чи інших дій, які необхідно вчинити або моральні ресурси, які необхідно витратити досліднику для отримання інформації з будь-якого джерела. Як правило, такі дії та моральні витрати практично неможливо виразити у грошовому еквіваленті.

### 2.3. Аналіз інформаційних потоків в компанії

Компанія Байер займається виробництвом та продажем товарів та послуг, тому має не лише інформаційні, а і матеріальні потоки. Вони представлені рухом товару від складу до споживача, часто через посередників, в межах країни або за кордон. Матеріальні та інформаційні потоки можуть проходити та аналізуватись одночасно, тому що матеріальні потоки напряму залежать від якості, вчасного отримання та передачі інформації (табл.2.2.).

Табл.2.2.

#### Види та зміст інформаційних потоків в компанії Байер

Вид інформаційного потоку	Зміст
Міжрівневий обмін інформацією організації	– вхідні потоки інформації, якими повідомляють в підлеглим про поточні задачі, конкретні доручення, зміну пріоритетів та ін.; – вихідні потоки інформації – звіти про виконання завдань, пропозиції до

Горизонтальний обмін інформацією	удосконалення технологій тощо, якими інформуються керівники про наявні проблеми та можливі альтернативи рішень.
Неформальний обмін інформацією	– наради керівників сусідніх підрозділів, що задіяні у виконанні загальних завдань; – наради керівників підрозділів, які мають виробниче навантаження; робота в суміжних проєктах.
Неформальний обмін інформацією	Обміркування ділових питань з виробництва при неформальних зустрічах (в час обіду, святкувань, тимблдіingu тощо)

Джерело: [50]

Основні джерела обміну інформацією всередині компанії - офіційні - Microsoft Outlook, Microsoft Teams (рис.2.5.)



Рис.2.5. Програми для обміну інформацією в компанії Bayer

Використовується також соцмережа для поширення внутрішніх новин в межах компанії, підрозділів - Viva Engage (раніше Yammer) (рис.2.6.).



Рис.2.6. Соцмережа для внутрішнього спілкування

Джерело: [50].

Активно також використовується PlotWalker – програма для оперативного внесення оцінок по рослинам з полів, яка автоматично звантажує результати в загальну систему (рис.2.7.).



Рис.2.7. Логотип програми PlotWalker

Джерело: [50].

Решта, всі інші - лише для неформального спілкування. Не дозволяється пересилати інформацію на свою особисту електронну адресу, точніше сказати не бажано. Те саме з використанням usb носіїв інформації, стандартно вони заблоковані, доступ до usb лише за запитом, де потрібно чітко обґрунтувати ціль. Раніше для нарад використовували Skype, потім на офіційному рівні затвердили MS Teams.

Варто звернути увагу на те, що в компанії не рекомендують зберігати якусь внутрішню інформацію на друкованих носіях.

Категорії інформації поділяють на два типи - зовнішня, яку можна поширювати за межі компанії, внутрішня - в межах відділу (відділів, підрозділів), і секретна - доступ до якої обмежений.

Як альтернатива існуючій в даний час ситуації можна запропонувати централізацію зберігання та обробки інформації корпоративного рівня, формування єдиної корпоративної інформаційної середовища;

-уніфікацію всієї корпоративної інформації, застосування алгоритмів та технологій синхронізації даних;

– використання для вирішення аналітичних завдань корпоративного рівня спеціалізованих аналітичних систем із вбудованою предметною функціональністю, обмеження сфери застосування електронних таблиць невеликими завданнями локального характеру;

– ширше застосування комунікаційних можливостей сучасних систем управління, а саме: доступу до управлінської інформації через Інтернет, описи процесів управління, створення середовища колективного роботи користувачів з необхідним дотриманням прав доступу до інформації [37, 38].

# НУБІП України

# НУБІП України

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КОМПАНІЄЮ

# НУБІП України

### 3.1. Відповідальне ведення бізнесу як стратегія Bayer

Сталий розвиток зумовлює можливість ведення бізнесу в майбутньому, отже, є невід'ємною частиною стратегії компанії. Керівництво компанії Bayer вважає, що комерційний успіх у довгостроковій перспективі можливий лише при соціально-відповідальному веденні бізнесу. Прихильність принципам сталого розвитку відображена в місії компанії Bayer: Science For A Better Life.

Перед Bayer стоїть нітке завдання розширити можливості росту, застосовуючи принципи сталого розвитку в бізнесі, а також сприяти економічному росту, покращенню екологічної ситуації і соціальних умов. Три

основних підрозділи компанії Bayer - Pharmaceuticals, Consumer Health і Crop Science - виробляють продукцію, пропонуючи рішення для більшості соціальних потреб.

Програма сталого розвитку приділяє особливу увагу розвитку охорони здоров'я, підвищенню доступності лікарських засобів, а також забезпеченню населення продуктами харчування і пошуку рішень з захисту навколишнього середовища та ефективного використання ресурсів. Інноваційні ресурси компанії дозволяють реалізовувати стратегію сталого, прибуткового росту та

збільшувати цінність компанії. Політика сталого розвитку Bayer виражає загальне розуміння принципів соціально-відповідального ведення бізнесу, яких дотримуються всі підрозділи та сервіси компанії Bayer у всьому світі.

Bayer впливає в життя принципи стабільності на чотирьох рівнях:

- **Відкритість і залучення.** Bayer враховує інтереси всіх зацікавлених осіб. Це стосується взаємовідносин як із співробітниками, так і з бізнесом та науковою спільнотою.
- **Відповідальне ведення бізнесу.** Bayer надає величезного значення відповідальному веденню бізнесу, а саме дотриманню принципів Compliance, політиці з управління персоналом, контролю якості продукції, охороні праці, безпеці та управлінню поставками.
- **Інтеграція в комерційну діяльність.** Стратегія стійкого розвитку застосовується у всіх напрямках діяльності компанії і є невід'ємною частиною бізнесу. Інновації та продукти, що сприяють стійкому розвитку, представляють основу діяльності компанії.

Програма сталого розвитку. За допомогою програми сталого розвитку Bayer пропонує рішення для більшості соціальних завдань. (рис.3.1).



Рис. 3.1. Сталий розвиток компанії - частина стратегії бізнесу компанії

Джерело [50].

Програма приділяє особливу увагу розвитку охорони здоров'я, підвищенню доступності лікарських засобів, а також забезпеченню населення продуктами харчування і пошуку рішень із захисту навколишнього середовища та ефективного використання ресурсів

### 3.2. Оптимізація системи інформаційних потоків

Інформаційна бізнес-система має бути адаптована для підтримки процесів стратегічного управління компанією. Слід зосередити увагу на відповідних областях (наприклад, використовуючи для цього карти рішень SAP Solution Map) і створити або вдосконалити підтримувані в них процеси стратегічного управління — це необхідна умова для успішного просування стратегії. Необхідно забезпечити і зворотний зв'язок, який дозволить вищому керівництву та внутрішнім структурам компанії безперервно (щоразу, коли це

необхідно) удосконалювати реалізацію стратегії та швидко адаптувати тактику та стратегію до змінних умов. Для цього слід налагодити безперервний діалог та співпрацю всередині компанії.

Керівництво компанії зацікавлене не тільки у потужній технології стратегічного управління, а й у створенні сильної та ефективної команди стратегічного управління. Кожен працівник компанії зобов'язаний знати, що він повинен робити задля підтримки загальної стратегії, і свої персональні завдання.

Щоб досягти цього, потрібно дотримуватися низки принципів. Так, кожен працівник компанії повинен точно знати, які стратегічні цілі компанії та його підрозділу, відображені у карті вкладів підрозділу (scorecard). Крім того, всі співробітники підрозділу разом зі своїми менеджерами мають визначити свої персональні завдання у рамках завдань підрозділу. Ці персональні цілі та завдання мають бути переведені у форму електронного документа (персональна карта вкладів). Інформація про виконання персональних завдань та завдань підрозділів автоматично поміщається до карт вкладів. І, нарешті, якщо відбуваються суттєві відхилення від заданих цілей, працівники негайно мають отримувати «тривожний сигнал» через електронні канали.

Використовуючи електронну пошту або відеоконференцію, кожен співробітник може контактувати з колегами незалежно від свого місцезнаходження, щоб спільно знайти вихід і прийняти відповідне рішення щодо коригування [40, 46].

Такий підхід не тільки служить потужним інструментом, який гарантує узгодженість усіх дій зі стратегією, а й створює середовище, яке стимулює кооперацію, обмін знаннями та комунікацію між співробітниками, зацікавленими у досягненні загального успіху.

Прискорення реалізації стратегії (і досягнення з допомогою цього стратегічного переваги) вимагає спеціальної організації робіт, орієнтованих на стратегію і нові типи управління.



Замкнений цикл моніторингу діяльності підприємства є передумовою для відстеження відхилень у виконанні заданих цілей підрозділів. Відхилення повинні аналізуватись, щоб виявити причини їх виникнення та оцінити їх вплив на загальну діяльність компанії. За рахунок організації циклічного процесу вивчення та аналізу відхилень здійснюються певні дії на операційному рівні компанії.

Крім того, за рахунок реалізації процесів моніторингу у вигляді подвійної петлі (корпорація  $\leftrightarrow$  бізнес-одиниця, бізнес-одиниця  $\leftrightarrow$  виробництво) здійснюється аналіз адекватності обраної стратегії та процесів стратегічного планування. Це дозволяє виявити неправильні стратегічні передумови або елементи стратегічного планування, які потребують перегляду [46].

Процеси стратегічного управління деталізовані на всіх рівнях організації, які повинні брати участь у розробці та реалізації стратегії, наприклад на корпоративному рівні, рівні підрозділу (філії, дочірньої компанії) та на рівні виробництва (предметно-орієнтована спеціалізація).

Процеси управління на різних рівнях потребують організації замкнутої комунікації між ними. Моделювання діяльності компанії починається на верхньому рівні (корпоративний рівень), а моделі нижчого рівня повинні працювати спільно та відповідним чином адаптуватися для цього. Процеси моделювання та планування мають бути інтегровані в обидві сторони: «згори донизу» та «знизу догори». Процеси консолідації та моніторингу діяльності мають бути інтегровані знизу догори.

Головне завдання системи стратегічного управління компанією – ліквідація розриву між високим рівнем корпоративного бачення стратегії та постановкою завдань та бюджетуванням на операційному рівні [23, 35].

Удосконалення системи інформаційних потоків є важливим завданням для будь-якої компанії, включаючи Bayer. Ось кілька кроків, які можуть допомогти в цьому процесі:

Аудит інформаційних потоків: перший крок - провести аудит поточної системи інформаційних потоків. Визначити, які види інформації потрібні в різних відділах та рівнях управління. Ідентифікувати, як ця інформація передається, зберігається та обробляється.

Централізація даних: забезпечити централізовану систему збору та зберігання інформації. Використовувати сучасні системи управління базами даних та хмарні технології для забезпечення доступності та безпеки даних.

Автоматизація процесів: використовувати програмне забезпечення для автоматизації потоків інформації, зокрема для обробки замовлень, ведення обліку запасів, моніторингу продажів і так далі. Це допоможе знизити ризики помилок та підвищити продуктивність.

Інтеграція систем: забезпечити взаємодію між різними системами та програмами, що використовуються в компанії, наприклад, системою ентєрпрайз-ресурсного планування (ERP), системами управління відносинами з клієнтами (CRM) та іншими. Це дозволить підприємству отримувати комплексну інформацію та уникати дублювання даних.

Аналіз даних: використовувати аналітику даних для отримання цінної інформації з наявних даних. Аналізувати тренди, прогнозувати попит, визначати втрати та знаходити можливості для оптимізації.

Захист інформації: забезпечити надійний захист інформації від несанкціонованого доступу та кіберзагроз. Використовувати сучасні засоби шифрування, мережеві заходи безпеки та проактивно вивчати нові загрози.

Тренінг та освіта: навчити співробітників працювати з новими інформаційними системами та процесами. Освіта і навчання є важливими частинами впровадження змін.

Постійне вдосконалення: постійно вдосконалювати систему інформаційних потоків на основі зворотнього зв'язку і аналізу результатів.

Дотримуватись кращих практик та змінюватись разом із зростанням потреб компанії.

Удосконалення системи інформаційних потоків в компанії Bayer сприятиме підвищенню продуктивності, зменшенню помилок та покращенню прийняття рішень. Запровадження сучасних технологій і визначення оптимальних процесів допоможе компанії залишатися конкурентоздатною у світі швидких змін і інновацій.

### 3.3. Використання нових моделей управління даними

В наш час використання даних та аналітичної інформації продовжує стрімко зростати, і сільське господарство в цьому аспекті не відрізняється від інших галузей, тому Bayer послідовно робить свій внесок у цифрову трансформацію галузі. Рішення компанії в галузі цифрового землеробства надають позитивний вплив на сільське господарство, збільшуючи врожайність та прибутковість, забезпечуючи управління ризиками та мінливістю та покращуючи ефективність та стійкість фермерських господарств завдяки прийняттю більш усвідомлених рішень. Bayer пропонує цифрові технології не тільки для фермерських господарств – концерн постійно розвиває свої цифрові платформи та маркетплейси для зниження вуглецевого сліду.

Успішна стратегія господарства щодо захисту рослин, удобрення, посіву та збирання залежить від наявності якісних даних про урожай та структуру поля, зібраних у попередні роки.

Climate FieldView™ та CLAAS TELEMATICS представили нову просту модель управління даними для оптимізації сільськогосподарських робіт.

Платформа Climate FieldView™, яка в даний час використовується більш ніж на 73 млн га у 23 країнах і містить найбільшу галузеву базу даних про аграрії та польові дослідження, продовжує допомагати сільгоспвиробникам у підвищенні ефективності їх діяльності та покращенні врожайності. Наприклад, у США продаж насіння кукурудзи від виробників, що є клієнтами Bayer, збільшився більш ніж на 5% завдяки використанню програми FieldView™ Plus порівняно з іншими аграріями, які її не використовували. Такі цифрові

можливості підтримують зусилля Bayer щодо надання аграріям індивідуальних рішень для їхньої діяльності та створення нових пропозицій у регіонах по всьому світу.

Дослідницькі програми Climate LLC та Field View™ використовують передову аналітику даних та агрономічне моделювання, щоб аграрії могли краще, ніж будь-коли раніше, розуміти свої виробничі процеси.

Для підвищення ефективності випуску продукції та забезпечення використання кліматозберігаючих бізнес-моделей компанія розширила свою ініціативу Bayer Carbon Initiative, розвиваючи проект для американських фермерів CarbonUse, призначений для створення низьковуглецевих кормів, палива та волокнистих матеріалів. Цей проект, концепція якого належить Bayer, був розроблений за підтримки Bushel, Amazon Web Services і є першим у своєму роді технологічним рішенням, яке дозволить виробникам етанолу повідомляти, аналізувати та краще оцінювати свій вуглецевий слід у рамках ланцюжка поставок. Bayer також працює з The Andersons, одним із провідних виробників етанолу в США, щоб донести цінність колаборації до сільгосптоваровиробників.

Climate FieldView - це глобальна цифрова платформа, яка є лідером в галузі. Використовуючи набір зручних у використанні функцій, які відображають дані і проводять аналіз, користувачі мають спільну платформу для збору даних з будь-якої одиниці своєї техніки для точного землеробства, з доступом до неї зі смартфона, планшету чи комп'ютера.

Діссен/Гарзевінкель/Лeverкузен/Сан-Франциско, 6 травня 2021 - Climate FieldView™, флагманський продукт компанії The Climate Corporation (цифрове рішення від Байер для сільського господарства), та CLAAS TELEMATICS об'єдналися за допомогою API (прикладного програмного інтерфейсу), що забезпечує якісний обмін даних про поле та інформації про внесення добрив

(рис.3.2.).



Рис.3.2. Аналіз внесення добрив на поля

Джерело: [50].

У точному землеробстві важливі надійні потоки даних. Правильна стратегія підприємства стосовно захисту рослин, внесення добрив, посіву та збирання напряду залежить від наявності якісних даних про урожай та структуру поля, зібраних за попередній період. З метою забезпечення постійного надання цінної інформації, платформа FieldView та портал CLAAS TELEMATICS можна компонувати через API від CLAAS. Таке поєднання забезпечить доступ до сучасних можливостей в галузі управління інформацією та забезпечить оперативну передачу інформації між такими цифровими продуктами.

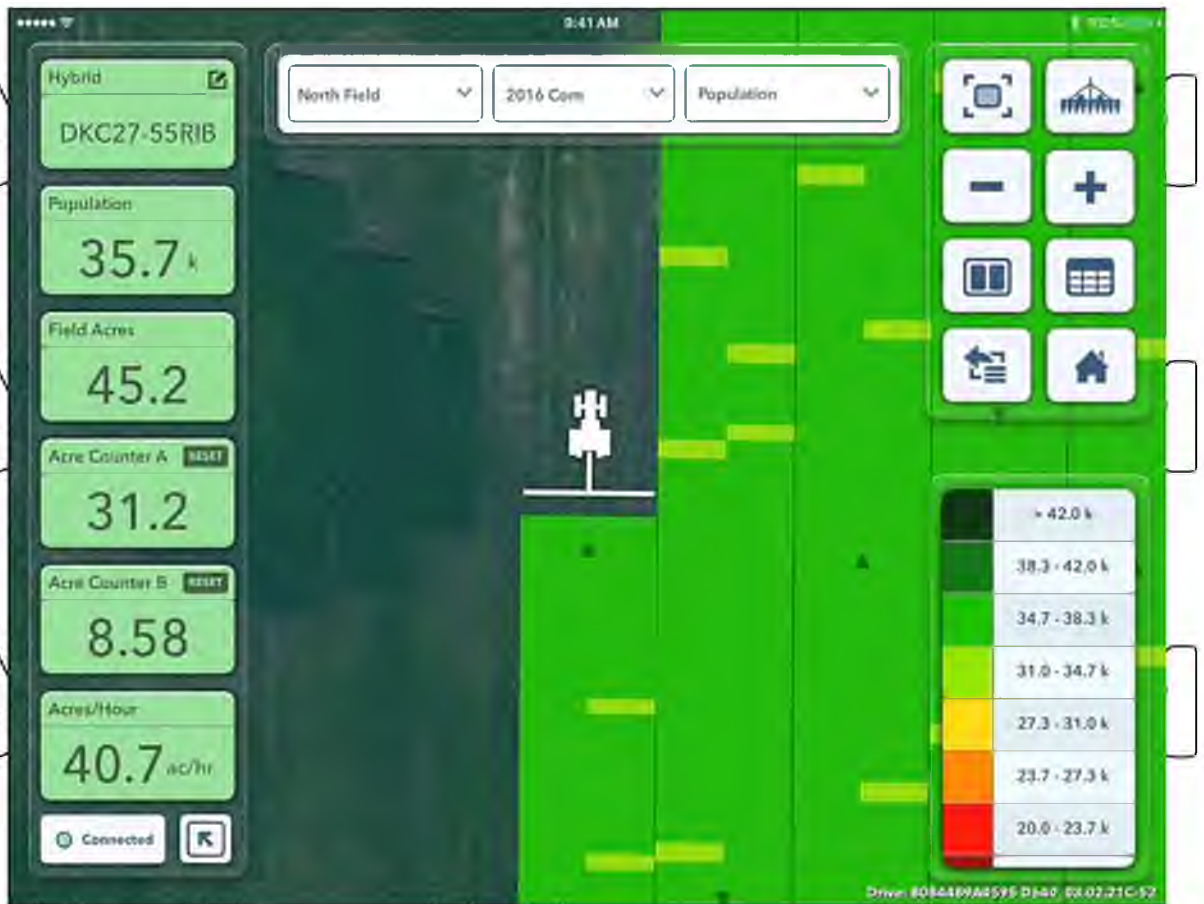


Рис. 3.3. Обмін даними між цифровими продуктами

Джерело: [50].

Опція «Автоматичне документування», яка є в CLAAS TELEMATICS, забезпечує документування даних для кожного окремого поля та кожної окремої ділянки без втручання оператора, що дає можливість побачити загальну картину по відпрацьованих ділянках з врахуванням індивідуальних параметрів цієї території.

Разом з даними про наявну польову техніку та рівень споживання, є можливість документувати також інформацію про врожай та статистику, яку зібрав датчик NIR. Виробник під'єднує свій акаунт CLAAS TELEMATICS до акаунту FieldView через API від CLAAS, цифри, задокументовані програмою TELEMATICS, пересилаються на FieldView у вигляді повідомлень з файлами. Право користувача вирішувати, які саме файли він хоче синхронізувати з акаунтом FieldView з метою подальшої їх обробки та доповнення польовими даними у цій системі.

Завдяки такому з'єднанню, показники урожайності та карти врожайності з комбайна CLAAS можна використовувати у FieldView для генерування карт завдань чи карт внесення добрив на наступний сезон по кожній окремій ділянці. Такі дії сприятимуть виробникам у максимізації прибутку, балансуванні ризиків та економії важливого часу, компонуючи та аналізуючи інформацію в одному місці.

Користувач повинен об'єднати своїх два акаунти. Передача агрономічної інформації між FieldView та CLAAS TELEMATICS відбуватиметься виключно для тих користувачів, які вже активували таку опцію. В любий момент виробники можуть активувати та деактивувати з'єднання між FieldView та CLAAS TELEMATICS.

CLAAS ([www.claas-group.com](http://www.claas-group.com)) - це сімейний бізнес, заснований у 1913 році. Він є провідним всесвітнім виробником сільськогосподарської техніки.

Головний офіс компанії розташований у Гарзенвінкелі, Вестфалія, давно утримує лідерські позиції на ринку Європи в сегменті комбайнів. Також CLAAS є світовим лідером в таких групах продуктів: трактори, преси-підбирачі, самохідних силосозбиральних комбайнів та машини для прибирання пасовищ. Сучасна частина лінійки продуктів CLAAS представлена

новітніми інформаційними технологіями. CLAAS представлений у своєму штаті понад 11 400 працівниками на різних континентах, що дозволило у 2022 році згенерувати грошовий обіг розміром 4.04 млрд євро.

CLAAS TELEMATICS є стандартною програмою на багатьох тракторах, комбайнах та силосозбиральних машинах CLAAS. Вона проводить збір та запис робочих показників техніки, проходів техніки та показників врожайності з підключених пристроїв. Весь пакет інформації передається через мобільні телефонні мережі прямо з техніки на сервер, на якому дана інформація обробляється та зберігається. Модуль «автоматичного документування» автоматично зв'язує записані дані та поле, з якого вони були отримані.

Доступ до інформації та її аналіз можливий як в реальному часі так і ретроспективно зі смартфона, ноутбука чи комп'ютера, в режимі онлайн через

сайт TELEMATICS. Доступний також експорт даних до будь-якої базової програми з управління підприємством. Ті, хто використовує платформу TELEMATICS - отримують певний контроль над статистикою свого підприємства, адже ця інформація разом з даними про техніку фіксується та зберігається виключно за згоди користувача.

Партнерство з компанією Microsoft сприяє створенню нового хмарного пакету цифрових рішень для сільського господарства та суміжних галузей, забезпечуючи нові інфраструктурні та фундаментальні можливості для прискорення впровадження інновацій, підвищення ефективності та підтримки

сталого розвитку в рамках ланцюжків створення цінності. Офіс маркетингу Bayer для сільгосптоваровиробників Бразилії збільшив охоплення аудиторії, яке перевищило 185 000 фермерів та 70% посівних площ у країні, у зв'язку з чим планується розширення географії продажів у Латиноамериканському регіоні.

В черговий раз розширення портфеля проєктів змінило репутацію Bayer як компанії, яка перетворює науково-дослідні розробки на ефективні рішення для аграріїв. У будь-якій сфері діяльності концерну, чи це управління інноваціями в галузі засобів захисту рослин та селекції насіння, боротьба з

кліматичними змінами з використанням низьковуглецевих моделей та практик чи цифрова трансформація сільського господарства, Bayer завжди представляє передові рішення та прагне зробити глобальні продовольчі системи більш стійкими, задовольняючи потребу у забезпеченні продуктами харчування населення Землі, що росте.

НУБІП України

НУБІП України



## ВИСНОВКИ

# НУБІП України

1. Інформація є одним із головних ресурсів, без якого на сьогоднішній

день неможлива ефективна діяльність. На зміну індустріальному суспільству

приходить інформаційне суспільство. У сучасних умовах для продуктивної

# НУБІП України

діяльності підприємства (організації) стоїть важливе питання про «інформаційний вік». Це пов'язано як з розвитком нових інформаційних

технологій, так і зі змінами у технології управління (процеси обґрунтування та

прийняття рішень, а також організація їх виконання). У зв'язку з підвищенням

# НУБІП України

важливості інформації відповідно зростають витрати на управління інформаційними

потоками, що призводить до необхідності підвищення ефективності системи управління в цілому.

2. Стандартизація інформаційних потоків в організації - це процес

визначення та встановлення загальних норм, правил та форматів для передачі,

обробки та збереження інформації в межах організації. Стандартизація

# НУБІП України

інформаційних потоків має кілька переваг, включаючи покращення ефективності, зменшення помилок та спрощення комунікації в організації.

Застосування стандартизації інформаційних потоків важливо для підвищення

ефективності та якості управління інформацією в організації, зменшення

# НУБІП України

ризиків та забезпечення відповідності внутрішнім та зовнішнім вимогам.

3. В наш час основні проблеми, які лежать у площині інформаційного

забезпечення корпоративного управління та стратегічного менеджменту та які

заважають отримувати якісну стратегічну інформацію, – це відсутність чи брак

інформаційної підтримки внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, що веде до

# НУБІП України

прийняття рішень на основі ненадійної чи застарілої інформації. Негативним наслідком недостатньої інформаційної підтримки стейкхолдерів може стати

непрозорість бізнесу, необґрунтованість стратегічних, інвестиційних та інших

рішень, відсутність у стейкхолдерів можливості оперативного реагування на

# НУБІП України

зміни.

4. Протягом останніх років компанія Bayer AG була однією з найбільших інтегрованих хімічних і фармацевтичних компаній у світі. Обсяг бізнесу: Bayer має широкий спектр бізнесу, який включає виробництво фармацевтичних препаратів, сільськогосподарських хімікатів, високої якості пластмас та матеріалів для науково-дослідних центрів. Їх продукція та послуги поширені в багатьох галузях, включаючи охорону здоров'я, сільське господарство, хімічну промисловість та багато інших. Глобальна присутність: Компанія Bayer має свої операції та партнерство в більш ніж 100 країнах світу, що робить її однією з глобальних лідерів у своїх галузях.

5. У процесі прийняття стратегічних рішень дедалі більшу і головну роль грає інформаційне забезпечення. Порівняно з довгостроковим плануванням, у системі стратегічного управління обсяг та значимість інформаційної підсистеми значно збільшується. Щоправда, зростає як вартість інформації, так і ціна можливих помилок. Помилки часто зводять нанівець усі зусилля, пов'язані з виробленням та реалізацією стратегії. Стратегічне управління дуже молодий вид управління, специфіка якого вимагає підвищеної уваги саме до інформації. У багатьох західних компаніях існує відпрацьована роками схема збирання та аналізу інформації, проте впровадження нових інформаційних технологій передбачає її суттєву модернізацію.

6. Інформація відіграє винятково важливу роль для стратегічного менеджменту. На основі зовнішньої та внутрішньої інформації відбувається позиціонування підприємства навколишнього середовища, визначається стратегічна мета, оцінюються стратегічні альтернативи. У цих умовах отримання якісної стратегічної інформації вимагає значних зусиль і часу, в тому числі у плані вибору оптимальних методів аналізу. Повсякденна діяльність підприємства не має бути відірвана з його стратегії, тому необхідно звернути особливу увагу на проблеми інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту за допомогою створення сучасних високотехнологічних інформаційних систем. В результаті інформація стає

доступною, отриманою із застосуванням стандартних процедур, достатньою для аналізу та формування стратегій розвитку.

7. Ефективна система стратегічного менеджменту має забезпечувати комплексний, системний погляд на компанію та її зовнішнє оточення, а також координацію та комунікації як по горизонталі, так і по вертикалі. Вона має підтримувати прийняття стратегічних рішень на основі використання спеціальних понять, методів та підходів до збору та обробки інформації. Така стратегія допомагає впоратися зі змінами та провести необхідне коригування, дає можливість передбачати тенденції розвитку бізнесу, зробити правильний стратегічний вибір та реалізувати намічені стратегії.

8. Критерії якості стратегічної інформації добре відомі – це доречність, достовірність, сумісність, зрозумілість. Без якісної інформації будь-яке управлінське рішення не може вважатися достатньою мірою обґрунтованим.

Розширення портфеля проектів зміцнило репутацію Bayer як компанії, яка перетворює науково-дослідні розробки на ефективні рішення для аграріїв. У будь-якій сфері діяльності концерну, чи це управління інноваціями в галузі засобів захисту рослин та селекції насіння, боротьба з кліматичними змінами з використанням низьковуглецевих моделей та практик чи цифрова трансформація сільського господарства, Bayer завжди представляє передові рішення та прагне зробити глобальні продовольчі системи більш стійкими, задовольняючи потребу у забезпеченні продуктами харчування населення Землі, що росте.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Богач Ю. А. Управління інформаційними зв'язками : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2013. 240 с.

2. Айзман К. С., Власюк Ю. О. Механізм побудови інформаційної системи управління потоковими процесами. Матеріали наукової конференції студентів та магістрантів, 2016 р. Мелітополь: ТДАТУ, 2016. С. 11–13.

3. Бортнік А. М. Процесне управління бізнесом: сутність і переваги впровадження. Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). 3(62), 2013. С. 30–36.

4. Бруханський Р. Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва : моногр. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 384 с.

5. Бухтатий О. Є. Взаємовідносини органів державної влади та засобів масової інформації в умовах демократичного державотворення : автореф. дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.01. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. Харків, 2010. 20 с.

6. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 400 с

7. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Знання Прес, 2015. 149 с.

8. Воскобоева О. В., Голобородько А. Ю. Класифікація інформаційних логістичних потоків процесно-системного підходу управління підприємством в умовах цифровізації економічних процесів. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. №4. С. 47–53.

9. Дикань В. Л. та ін. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

10. Золотарьова І. О. Автоматизація документообігу : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 168 с.

11. Живко З. Б., Данилович-Кропивницька М. Л. Інформаційна основа прийняття стратегічних управлінських рішень. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 10. С. 69-79.

12. Іванова О. М. Характеристика та класифікація інформаційних потоків підприємств. Інвестиції: практика та досвід: зб. Економічна наука, 2016. №13. С. 18-22.

13. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2015. 480 с.

14. Інформаційні потоки та їх класифікація. URL: [https://pidp4niki.com/68003/logistika/informatsiyni\\_potoki\\_klasifitsiia](https://pidp4niki.com/68003/logistika/informatsiyni_potoki_klasifitsiia) (дата звернення 14.04.2023).

15. Інформаційні потоки: поняття, види та сутність. Яким чином можна керувати інформаційним потоком. URL: <https://playsguide.ru/uk/secrets/informacionnye-potoki-ponyatie-vidy-i-sushchnost-raspreделение/> (дата звернення 23.03.2023).

16. Інформаційні потоки в організації. URL: <https://studfile.net/preview/5043453/page:3/> (дата звернення 06.03.2023).

17. Качуровський В.Є. Інформаційна логістика. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/17345/1770.pdf> (дата звернення 26.05.2023).

18. Кашканов А. А., Кужель В. П., Грисюк О. П. Інформаційні комп'ютерні системи автомобільного транспорту. навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2010. 230 с.

19. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. К.: Знання, 2016. 366 с.

20. Кірюнов О. Ф., Мороз М. М., Бойко Ю. О. Інформаційні технології на автомобільному транспорті : навч. посіб. Кременчук. нац. ун-т ім. М. Остроградського. Харків : Друкарня Мадрид, 2015. 270 с.

21. Мозак К. Б., Сеишчук В. Ю. Роль оптимізації інформаційних потоків на підприємстві. Економіка харчової промисловості. 2013. №4. С. 17-21.

22. Кравченко Т. В. Формування інформаційних потоків у системі партнерської взаємодії в процесі впровадження інклюзивної освіти. Наукові праці. Економіка. 2015. №253. С. 95–99.

23. Крайчук С.О. Стан запровадження інформаційних технологій в управлінні сучасними підприємствами. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4892> (дата звернення 16.05.2023).

24. Лук'янчикова Ю. В., Попова Ю. М. Інформаційні потоки в системі управління організацією. URL: <http://confer-dsum.ucoz.ua/fr/0/7120405.pdf>. (дата звернення 26.07.2023).

25. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2016. 762 с.

26. Маслак О.І. Інформаційне забезпечення процесу управління стратегічною стійкістю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. № 4. 2015 С. 23-25.

27. Михайличенко Г. І. Інформаційна та збутова логістика в туризмі: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02. К.: Київський торговельно-економічний університет, 2011. 20 с.

28. Музиченко-Козловська О. В. Інформаційна логістика в туризмі: сутність поняття, мета і завдання. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29397/1/038\\_247\\_252.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29397/1/038_247_252.pdf)

29. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 196 с.

30. Пархоменко В. П. Інформаційне забезпечення місцевого самоврядування при наданні послуг населенню: автореф. дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. Харків, 2009. 18 с.

31. Попроцький О. П. Сутність інформаційної опорності стратегічного управління. Науковий вісник Академії муніципального управління : зб. наук. пр. 2016. Вип. 1. С. 23-32.

32. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні / Розпорядження Каб. Міністрів України від 16 трав. 2013 р. № 386. Офіц. вісн. України. 2013. № 44. С. 15-81.

33. Рета М. В. Стратегічний управлінський облік: концептуальні засади та використання в системі підприємства. Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ». 2014. № 64 (1106). С. 127-134.

34. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організації: підруч. для студ. вищ. навч. закл. К: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2016. 496 с.

35. Єсменюк А. І. Стратегічне планування у сфері державного управління національною безпекою: автореф. дис. д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2008. 36 с.

36. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 312 с.

37. Стратегічне управління підручник / О.М.Тищенко, Т.М.Хміль та ін. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2019. 280 с.

38. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: практикум. Навчальний посібник. Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор, 2018. 287 с.

39. Устименко А. О., Василюк І.Т. Методи дослідження інформаційних потоків підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. С. 218–222.

40. Федірець О., Сазонова Т. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Економічний розвиток: теорія, методологія, управління / матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. Будапешт – Прага – Київ : НДІСР, 2016. С. 245–253.

41. Харченко Ю. А. Аналіз сучасних систем управління ресурсами підприємства. Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка. URL: <http://eprints.knuc.edu.ua/5903/1/103-110.pdf> (дата звернення 14.03.2023).

42. Харчук О.Г. управління інформаційними потоками підприємства: суть, види та класифікація. СХІДНА ЄВРОПА: економіка, бізнес та управління. Випуск 3 (36) 2022, С.87-94.

43. Червякова Т.І. Організація системи інформаційних потоків контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу. Інноваційна економіка. №3. 2013. С. 333-338.

44. Череп А.В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2011. 334 с.

45. Чернявський А. Д. Тенденції ринкової трансформації організаційних форм управління в будівельному комплексі України. К.: Оптика, 2013. 326 с.

46. Чернобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства, класифікація та структурно-ієрархічна модель. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. № 2. С. 171-182.

47. Чершнікова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2017. 699с.

48. Штурхецький С. В. Комунікативні стратегії в місцевому самоврядуванні України. Науковий вісник: Державне управління. 2023. № 1(13) : автореф. дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Акад. муніцип. упр. Київ, 2011. 20 с.

49. Шульженко І. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: теорія, методологія, управління : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. Будапешт - Прага - Київ, 2016. С.245-253

50. Сайт компанії Байер URL: <https://www.bayer.com/uk/ua/ukraine-home>

(дата звернення 26.03.2023).