

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.05 – БКР. 2270 “С” 2023.12.14. 096 ПЗ

**РУДНИЦЬКОГО АНДРІЯ ЄВГЕНОВИЧА**

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
В.о. завідувача кафедри  
виробничого та інвестиційного  
менеджменту**

\_\_\_\_\_ Тетяна ВЛАСЕНКО  
(підпис) (ПІБ)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: Управління інноваційними проектами агропромислового  
підприємства**

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

**Гарант освітньої програми**

д.е.н., професор

\_\_\_\_\_

(підпис)

Віра БУТЕНКО

**Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Тетяна ЛОБУНЕЦЬ

**Виконав**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Андрій РУДНИЦЬКИЙ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**В.о. завідувача кафедри**  
**виробничого та інвестиційного**  
**менеджменту**

К.е.н., доцент Тетяна ВЛАСЕНКО  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту**

Рудницькому Андрію Євгеновичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи **Управління інноваційними проектами агропромислового підприємства**  
затверджена наказом ректора НУБіП України від “14” грудня 2023 р № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи:

1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали державної статистики; 7) офіційні дані ПРАТ «Миронівський хлібопродукт»

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи управління інноваційними проектами
2. Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності ПРАТ МХП
3. Удосконалення системи управління інноваційними проектами агропромислового підприємства

Дата видачі завдання “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Тетяна ЛОБУНЕЦЬ  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Андрій РУДНИЦЬКИЙ  
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

## ЗМІСТ

Вступ	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ	7
1.1. Сутність та необхідність інноваційно-інвестиційної діяльності для підприємств аграрного сектору	7
1.2. Джерела фінансування інноваційних проектів вітчизняних сільськогосподарських підприємств	13
1.3. Особливості організації управління інноваційно-інвестиційною діяльністю агропромислового підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ МХП	25
2.1. Характеристика діяльності та системи управління ПРАТ МХП	25
2.2. Аналіз напрямів інвестиційної діяльності агропромислового підприємства	31
2.3. Оцінка інноваційної діяльності ПРАТ МХП	34
РОЗДІЛ 3. АКТИВІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	42
3.1. Проблеми та переваги застосування інноваційних технологій підприємствами агропромислового комплексу	42
3.2. Організація ризик-менеджменту інноваційних проектів ПРАТ МХП	48
Висновки	57
Список використаних джерел	59

## ВСТУП

У сучасних умовах трансформації та відновлення економіки, інноваційна діяльність стає ключовим фактором для ефективного розвитку підприємництва. Швидкий прогрес у світовій економіці вимагає від економічної системи нашої країни активної участі у формуванні інноваційної моделі розвитку сільського господарства. Ця модель має підтримувати економічну силу держави та її конкурентоспроможність на світовому ринку. Держава повинна сприяти та регулювати ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств, спрямовуючи їх на інноваційний розвиток. Це сприятиме швидкому покращенню стану справ та зростанню впливу науки на соціально-економічний розвиток країни. На жаль, сьогодні аграрний сектор української економіки перебуває в складній ситуації, що обумовлена цілим рядом причин: як то традиційних – недостатнім фінансуванням та низьким рівнем інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств, так ускладненнями, викликаними війною, нестабільністю та потребою відбудови зруйнованих потужностей тощо. Злагоджене поєднання цих складових створить умови для стрімкого прогресу в аграрному секторі України. Тому важливо детально вивчити економічну сутність та форми управління інноваційними проектами в аграрному секторі.

Проблему управління інноваційними проектами агропромислового підприємства у своїх працях розглядають таких вітчизняних вчені, як Павленко І. І., Крутько М.А., Романашенко М.О., Лобас І.В., Маренич Т.Г., Бірченко Н.О., Радченко О.П., Карадобрі Т.В., Ярова Д.О. та багато інших. Їхні праці лягли в основу даного наукового дослідження.

Важливість вивчення проблеми управління інноваційними проектами агропромислового підприємства, її практична значимість, а також наявність багатьох невирішених питань зумовили вибір теми, постановку мети та завдань даної роботи.

*Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів процесу управління інноваційними проектами агропромислового підприємства та визначення основних напрямків його удосконалення.*

Для досягнення цієї мети у роботі були вирішені такі **завдання**:

- розкрити сутність та необхідність інноваційно-інвестиційної діяльності для підприємств аграрного сектору;
- вивчити можливі джерела фінансування інноваційних проектів вітчизняних сільськогосподарських підприємств;
- охарактеризувати діяльність та систему управління ПРАТ МХП;
- провести аналіз напрямів інноваційно-інвестиційної діяльності агропромислового підприємства;
- здійснити оцінку інноваційної діяльності ПРАТ МХП;
- дати пропозиції по активізації інноваційної діяльності у агропромислових підприємствах.

**Об'єктом дослідження** бакалаврської кваліфікаційної є процес управління інноваційними проектами агропромислового підприємства та визначення шляхів його удосконалення.

**Предметом дослідження** бакалаврської кваліфікаційної роботи є . теоретичні, методичні та практичні аспекти управління інноваційними проектами агропромислового підприємства.

**Теоретико-методологічною основою** бакалаврської кваліфікаційної роботи є фундаментальні дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління інноваційною діяльністю та проектами підприємства. Для вирішення поставлених завдань були використані такі методи та прийоми наукового дослідження:

- узагальнення – для визначення поняття та значення управління інноваційними проектами підприємства;
- аналіз і синтез – під час дослідження основних напрямків управління інноваційними проектами ПРАТ МХП;
- методи статистичного та логічного аналізу – для визначення

особливостей інноваційної діяльності ПРАТ МХП;

- графічний – для наочного зображення і схематичного представлення теоретичних та практичних результатів дослідження.

**Інформаційною базою** дослідження бакалаврської кваліфікаційної роботи є законодавчі, нормативно-правові акти, внутрішні документи, які регламентують діяльність ПРАТ МХП, статистичні дані та матеріали, зібрані під час проведення дослідження на підприємстві, авторські дослідження та спостереження та дані, отримані з мережі Інтернет.

**Структура роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків і рекомендацій, а також списку використаних джерел. Основний зміст бакалаврської кваліфікаційної роботи становить 58 сторінок друкованого тексту.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ**

### **1.1. Сутність та необхідність інноваційно-інвестиційної діяльності для підприємств аграрного сектору**

Сьогодні розвиток техніко-економічного забезпечення у сфері сільського господарства нашої країни набуває великого значення. Особливо важливою є тенденція до використання сучасних технологій та економічних підходів, які сприяють зростанню інноваційно-інвестиційних потоків у цей сектор. Багато країн активно працюють над створенням та впровадженням інноваційних продуктів, які спрощують господарські процеси, зменшують витрати, забезпечують безпеку та доступність інновацій, індукують науково-технічний прогрес і створюють умови для економічної та продовольчої надійності. У сільському господарстві інноваційні дослідження та розробки особливо важливі для забезпечення ефективного функціонування агропромислового сектору. Велика увага приділяється розробці екологічно чистих та якісних продуктів, що сприятиме стійкості та розвитку сільськогосподарського виробництва. Розвиток інноваційно-інвестиційних процесів у сільському господарстві стає одним із головних завдань стратегії розвитку країни, і його успішна реалізація визначається ефективністю та раціональністю механізмів впровадження інновацій. Багато науковців активно вивчають цю проблематику, зосереджуючись на сучасних та перспективних аспектах інновацій у сільському господарстві.

Питання теорії і практики інвестиційних та інноваційних процесів досліджували зарубіжні вчені: Г. Александер, Дж. Бейлі, В. Беренс, Г. Бірман, Р. Брейлі, Л. Гітман та ін. Установлення та розмежування основних аспектів, які трактують і регулюють розвиток інновацій через призму інвестиційного забезпечення, знайшли своє відображення в працях таких відомих учених-економістів, як: В.В. Андрійчук, А.В. Балян, В.А. Борисова, І.І. Вініченко, В.М.



Геєць, С.В. Герасимчук, С.О. Гуткевич, М.Я. Дем'яненко, О.Ю. Єрмаков, В.К. Збарський, Т.В. Калашнікова, Л.І. Катан, М.І. Кісіль, М.Ю. Коденська, М.Ю. Кожем'якіна, О.Т. Левандівський, Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік та ін. У дослідженнях науковців особливу увагу зосереджено на сучасності та перспективності подібних досліджень у розрізі безперервних змін та різноманітних віянь у дослідженнях біомедичних розробок, нанотехнологій та інших економічно важливих інноваційних продуктів, які потенційно можуть бути корисними для агропромислового сектору економіки. Особливого значення набуває встановлення сутності та значення інноваційно-інвестиційних процесів, які виступають основним елементом налагодження економічного механізму становлення та розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні в сучасних умовах [1].

Сьогодні урядові структури, власники приватних сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств активно зосереджуються на накопиченні фінансових ресурсів для вирішення проблем інноваційного розвитку. Як відзначає науковець І.В. Лобас, в умовах жорсткої конкуренції на ринках збуту та обмеженості доступу до фінансування найбільші шанси на успіх матимуть ті країни, які зуміли побудувати ефективну економіку на основі постійного вдосконалення виробничих процесів, розвитку інноваційної продукції, оптимізації систем управління та створення високоінноваційної культури серед населення та управлінських структур [2].

Проте, на практиці часто стикаються з випадками, коли суб'єкти господарювання, що здійснюють інвестиційну діяльність, не володіють достатньою компетентністю та навичками у своїх працівників, а також не мають достатнього матеріально-технічного забезпечення. Це може призвести до деформації, економічного занепаду та руйнування структури національної економіки через те, що розвиток, заснований на застарілих технологіях, не може забезпечити позитивних змін. За словами О.В. Крисального, «Без інноваційного напрямку інвестицій не може відбутися становлення якісно-кількісного економічного зростання в країні» [3, с. 46]. Все це підкреслює

необхідність дослідження інвестиційно-інноваційних процесів в аграрному секторі як головної ланки в економіці країни.

Сучасні дослідження мало уваги приділяють питанню інноваційних та інвестиційних процесів у контексті підприємницької діяльності. Українське законодавство не надає чіткого визначення таких економічних термінів, як «інноваційний процес» та «інвестиційний процес». Деякі дослідники ототожнюють поняття інноваційно-інвестиційного процесу з інноваційно-інвестиційною діяльністю, в той час як інші вважають їх різними. Навіть серед тих, хто вважає ці терміни відмінними, існують розбіжності у думках щодо того, чи є процес складовою частиною діяльності, чи навпаки.

В Законі України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-ХІІ від 16.10.2020 визначається інвестиційна діяльність як сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави, спрямованих на реалізацію інвестицій [4].

У Законі України «Про інноваційну діяльність» № 40-ІV від 05.12.2012 вказується, що інноваційна діяльність – це діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і призводить до випуску на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [5].

Учені-економісти мають різні погляди на сутність цих двох понять. Зокрема, П.Н. Завлін розглядає інноваційний процес як послідовний ланцюг подій, у ході яких інновація виникає від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги і поширюється для практичного використання. Він стверджує, що цей процес не завершується після впровадження інновації у виробництво, оскільки вона продовжує вдосконалюватися та стає більш ефективною внаслідок її розповсюдження та практичного використання [6].

З іншого боку, Л.А. Євсєєва визначає інноваційний процес як діяльність, спрямовану на створення, реалізацію та поширення інновацій у суспільному виробництві. Вона вважає, що інноваційний процес полягає у створенні готової до використання розробки, яка пройшла всі етапи перевірки як на виробництві, так і серед споживачів [7].

Б.В. Губський визначає інвестиційний процес як багатосторонню діяльність усіх учасників ринкової економіки у нарощуванні капіталу, яка безпосередньо пов'язана з динамічним розвитком економічної системи у цілому [8]. Д.Л. Левчинський у свою чергу вважає, що інвестиційний процес - це сукупність послідовних дій із залучення інвестора (або їх сукупності) до об'єкта інвестицій з метою досягнення ефективного соціально-економічного розвитку економічної системи на основі узгодження інтересів учасників цього процесу. Результатами цього процесу є будь-який корисний соціально-економічний ефект, такий як відновлення функціонуючого реального капіталу, отримання прибутку, проведення структурних перетворень в економіці країни або регіону та інше [9].

Крутько М.А та Романашенко М.О. вважають, що інноваційно-інвестиційний процес – це процес здійснення практичних дій, які спрямовані на впровадження результатів наукових досліджень та розробок і випуск на ринки збуту нових конкурентних товарів, робіт і послуг шляхом реалізації інвестицій [1].

Сучасне світове сільське господарство, завдяки еволюційному розвитку технологій, перебуває на високотехнологічному етапі свого існування. Усі країни світу спрямовані на використання екологічних природних ресурсів, таких як енергія сонця, вода, вітер, та земля. Також вони використовують передові технології, такі як точне землеробство, генно-модифікована продукція, нанобіотехнологічні розробки, позагрунтове вирощування рослин, системи супутникової навігації, роботи, безпілотні літальні апарати та інші [10].

Використання сучасних технологій в сільському господарстві дозволить виробникам сільськогосподарської продукції отримувати більші прибутки та забезпечувати вищий рівень економічної стабільності, спрямовані на:

✓ Підвищення ефективності управління та реалізації сільськогосподарських процесів на всіх етапах створення доданої вартості. Це включає зниження ризиків та обмеження вразливості через зовнішні впливи, такі як поломки техніки, негоди, посухи, хвороби тощо.

✓ Формування сільськогосподарських екосистем, які об'єднують цифрові дані з внутрішніх джерел (наприклад, дані від господарських датчиків) та зовнішніх джерел (надані іншими учасниками екосистеми) для прийняття ефективних управлінських рішень. Такі екосистеми також об'єднують учасників для забезпечення ефективності ланцюга доданої вартості.

✓ Цифровізація сільськогосподарської техніки з використанням сучасних технічних засобів, таких як датчики та сенсорні пристрої, які є найбільшими генераторами даних.

Отже, інноваційно-інвестиційна діяльність для агропромислового підприємства - це комплекс заходів, спрямованих на впровадження нових ідей, технологій, методів у виробництво та управління з метою покращення продуктивності, якості продукції, збільшення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Ця діяльність включає в себе вкладення капіталу у впровадження нових технологій, науково-дослідну роботу, модернізацію інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу та інші заходи, спрямовані на стимулювання інноваційного розвитку в агропромисловому секторі.

Інноваційно-інвестиційна діяльність є важливою для агропромислових підприємств, оскільки дозволяє вдосконалювати технології виробництва, підвищувати якість продукції та конкурентоспроможність на ринку. Інновації можуть включати в себе впровадження нових методів обробки землі, використання новітнього обладнання та технологій, а також розвиток нових видів продукції.

Для здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності агропромисловому підприємству необхідно мати доступ до фінансових ресурсів, сприятливе законодавство щодо інвестицій та підтримку держави. Також важливо мати кваліфікований персонал, який буде здатний впроваджувати інновації та ефективно управляти проектами.

Підтримка держави у напрямі нарощування інвестиційно-інноваційного забезпечення аграрного сектору передбачає не лише виділення бюджетних

коштів. Обов'язковими мають стати програми соціально-роз'яснювального характеру, визначеного в законодавчому порядку стимулювання учасників таких програм, а також створення сприятливого для інвестування середовища. У сучасних умовах інноваційна політика державної підтримки повинна бути спрямована на створення економічних, правових, організаційних основ для розвитку інноваційної діяльності в галузях економіки, забезпечення ефективного використання результатів науково-технічного прогресу, підвищення конкурентоспроможності продукції, вирішення завдань соціально-економічного розвитку та отримання ефекту від запровадження зазначених важелів [12, с. 106].

Інтеграція України до Європейського союзу вимагає формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку сільського господарства. Ця модель має спрямовуватися на здійснення інноваційного прориву та досягнення європейських соціально-економічних стандартів у розвитку сільськогосподарського сектору. У ній необхідно визначити механізм реалізації, розробити концепцію переходу аграрної економіки до інноваційної моделі розвитку, створити систему підготовки фахівців для основних галузей високотехнологічного виробництва і визначити джерела фінансування заходів щодо створення та функціонування інноваційної системи галузі [13, с. 105].

Налагодження безперервності та адаптивності процесів інноваційно-інвестиційного спрямування в аграрному секторі є ключовим для забезпечення розвитку економіки країни в цілому. Важливо проводити наукові дослідження в цьому напрямку на внутрішньому рівні та вивчати світовий досвід ефективної реалізації інноваційно-інвестиційних процесів у сільському господарстві.

Для агропромислових підприємств інноваційно-інвестиційна діяльність є важливою, оскільки дозволяє впроваджувати нові технології, підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність. Інвестиції у сучасне обладнання, науково-дослідну роботу та розвиток нових продуктів можуть допомогти підприємству збільшити прибуток і розширити свою діяльність. Також

інновації можуть допомогти зменшити вплив на навколишнє середовище та підвищити стандарти якості продукції.

Узагальнюючи, інноваційно-інвестиційна діяльність є ключовим чинником успіху для агропромислових підприємств, які прагнуть до розвитку та збільшення прибутковості своєї діяльності.

## **1.2. Джерела фінансування інноваційних проектів вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами**

У сучасних умовах ринкової економіки сільськогосподарські підприємства України повинні бути висококонкурентоспроможними, що досягається через реформування галузі, спрямоване на інноваційний розвиток. Таким чином, інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств виступає двигуном зміцнення продовольчої безпеки та економіки країни. Це передбачає ефективне і якісне фінансування, оскільки, як стверджує Романишин В., «саме фінансування є найважливішою складовою економічного забезпечення інноваційної діяльності» [15]. Оскільки основним завданням інноваційної діяльності є пошук та ефективне використання фінансових ресурсів для перетворення наукових і технічних ідей і розробок на конкретну продукцію та технології, які мають попит на ринку.

Фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств є складним та багатогранним процесом, який відображає взаємозв'язок всіх його учасників. Його головною метою є залучення та ефективне розподілення різних фінансових ресурсів для вирішення виробничих завдань, спрямованих на підтримку інноваційної діяльності суб'єкта господарювання [16].

Слід зазначити, що система фінансування інноваційної діяльності підприємств, включаючи сільське господарство, ґрунтується на механізмі фінансового забезпечення. Ми погоджуємося з аргументованою точкою зору

Возняка Г.В., який відзначає, що комплекс методів та засобів впливу на інноваційну діяльність, що реалізується у різних формах через відповідну систему фінансування, є фінансовим забезпеченням інноваційної діяльності [17]. Тому, як відзначає Зінько Н.Я., фінансування інноваційної діяльності передбачає в першу чергу задоволення «потреб конкретного інноваційного проекту у фінансових ресурсах» [18, с. 88].

Слід звернути увагу на те, що фінансування інноваційної діяльності взагалі і в сільськогосподарських підприємствах зокрема потребує великих обсягів фінансових ресурсів. Низький рівень їх залучення, як зауважує Зінько Н.Я., пов'язаний з такими основними факторами, як не вигідний інвестиційний клімат, високий ризик довгострокових інноваційних проектів, незрілість фондового ринку, низька якість банківських ресурсів, що викликана високою вартістю та дефіцитом довгострокових ресурсів [18].

В сучасних ринкових умовах ефективність фінансування інноваційних проектів залежить від методів та форм фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. У науковій літературі терміни «метод фінансування» та «форма фінансування» часто використовуються як синоніми. Так, Бланк І.А. перераховує серед методів фінансування такі: повне самофінансування, акціонування, кредитне фінансування, лізинг та селенг, змішане фінансування [19], які також можуть застосовуватися при фінансуванні інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. З іншого боку, Ігнатова Н.І. вважає, що цей перелік повинен бути більш широким і включати такі методи, як самофінансування, емісійне фінансування, позикове фінансування, державне фінансування, лізинг, змішане фінансування та проектне фінансування [20].

Серед форм фінансування вчені виділяють такі: акціонерне, бюджетне, лізингове, боргове фінансування, іпотеку [14]. Однак Кузнецова А.Я. вважає доцільним виділити такі форми фінансування, як державне фінансування (пряме та непряме), самофінансування та позичковий капітал (банківський та небанківський кредит) [21]. Крім того, Гуменюк Д.О. та Яфінович О.Б. [22]

розподіляють форми фінансового забезпечення інноваційної діяльності на: державне фінансування; фінансування за рахунок позикових коштів; фінансування за рахунок власних фінансових ресурсів суб'єктів господарювання [23].

Саме метод та форма фінансування визначають структуру джерел фінансування інноваційних проектів агропромислових підприємств. Структура джерел фінансування справді залежить від багатьох факторів, включаючи:

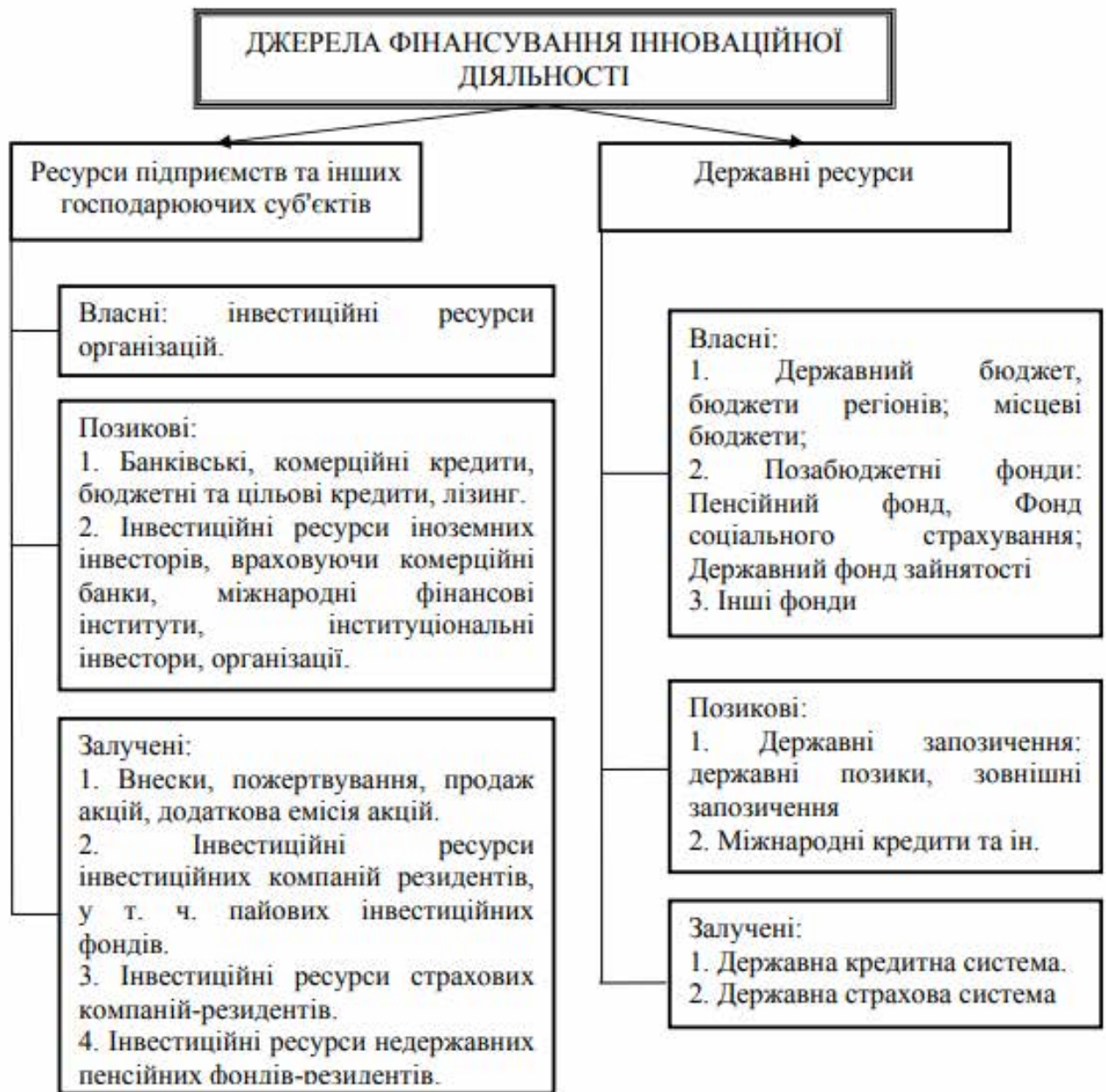
- Ринкову вартість позикового капіталу: Вона визначається рівнем інтересів, що залучаються підприємством та доступністю кредитів.
- Структура активів підприємства: Різні види активів можуть потребувати різного типу та обсягу фінансування.
- Особливість фінансових цільових рішень на підприємстві: Це означає вирішення питань щодо того, які конкретні проекти або напрямки діяльності будуть фінансуватися.
- Темп зростання реалізації товарної продукції та її стабільність: Швидкі темпи зростання можуть вимагати більшого обсягу фінансування для розширення виробництва або введення нових продуктів на ринок, тоді як стабільність дозволяє підприємству прогнозувати свої потреби у фінансуванні заздалегідь.

Підсумовуючи наведену інформацію на рис. 1.1 наведемо класифікацію джерел фінансування інноваційної діяльності.

Враховуючи вище зазначені підходи, доцільно адаптувати наукові здобутки вчених до умов сільськогосподарських підприємств. До джерел фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств можна віднести такі: державні кошти (у формі прямої фінансової підтримки та непрямого стимулювання інноваційної діяльності), власні кошти підприємств, кредитні ресурси, приватні кошти, іноземні кошти та венчурний капітал. Зважаючи на те, що лізинг як форма фінансування є важливим елементом фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств та має деякі суттєві відмінності від класичного комерційного кредитування, пропонуємо



виокремлювати лізинг окремим джерелом фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств (рис. 1.2).



**Рис. 1.1. Класифікація джерел фінансування інноваційної діяльності**

Джерело: [14]

Використання власних ресурсів як джерела фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств суттєво знижує ризик неплатоспроможності й банкрутства господарюючого суб'єкта, але управління інноваційною діяльністю залишається в руках його засновників. На користь використання залучених коштів при фінансуванні інноваційної діяльності

свідчить відсутність необхідності постійних обов'язкових виплат з прибутку, хоча недоліком в даному випадку є високі витрати акцій у порівнянні з випуском облігацій, потенційна можливість втрати контролю над підприємством, а також неможливість постійного залучення даного джерела у якості фінансових ресурсів та недосконалість вітчизняного фондового ринку.



**Рис. 1.2. Джерела фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств**

Джерело: [14]

Фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств за рахунок позикових коштів дозволяє значно розширити фінансові можливості інноваційної діяльності без втрати контролю над процесом. Висока вартість даного фінансового ресурсу стимулює власників об'єкта інвестування більш раціонально підходити до його цільового використання.

Однак використання банківських кредитних ресурсів, на відміну від бюджетних фінансових ресурсів, дозволяє підвищити ефективність фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств та

може виявитися більш оптимальним методом довгострокового фінансування, ніж випуск корпоративних акцій або розміщення облігаційних позик.

Варто відзначити, що кредитні установи віддають перевагу проектам, які передбачають найменший ризик, що не відповідає реаліям інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств України. Для сільськогосподарських підприємств залучення позикових коштів обмежено й вимагає надання відповідних гарантій, особливо при довгостроковому використанні фінансових ресурсів.

На відміну від попередніх джерел, венчурне фінансування є найбільш ризикованою формою інвестування, спрямованою на забезпечення фінансовими ресурсами інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, включаючи сільськогосподарські підприємства. Джерелами венчурного фінансування можуть бути вільні фінансові ресурси державних структур, пенсійних та благодійних фондів, фондів профспілок, банків, страхових компаній, зарубіжних інвесторів, інвестиційних компаній малого бізнесу, приватних інвесторів, "незалежних" та "зовнішніх" венчурних фондів, а також корпоративний венчурний капітал і прибуток венчурних фондів, який реінвестується в інноваційні проекти.

Специфічною формою фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств є лізинг, особливо при впровадженні технічних агроінновацій. Цей метод фінансування використовується переважно для придбання високовартісної техніки, яка підвищує ефективність виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, забезпечує оптимальне збирання врожаю, догляд за ґрунтом та тваринами і т.д.

У сучасній господарській практиці лізинг розглядається як вид підприємницької діяльності, що передбачає інвестування тимчасово вільних або залучених фінансових коштів. Згідно з договором фінансової оренди (лізингу), орендодавець (лізингодавець) зобов'язується придбати у власність обумовлене майно у визначеного продавця та надати це майно орендарю (лізингоотримувачу) за плату, у тимчасове користування, з підприємницькою

метою. При цьому право власності на вказані матеріальні цінності зберігається за орендодавцем і враховується на його балансі.

Отже, в порівнянні з власними коштами, позикові та залучені фінансові ресурси мають переваги, такі як жорсткий зовнішній контроль за їх використанням та можливість залучення великих обсягів, що сприяє ефективнішому фінансуванню та реалізації внутрішніх резервів для збільшення продуктивності. Для створення ефективного механізму фінансування інноваційного розвитку підприємств необхідно використовувати різноманітні інструменти державної підтримки, які враховують як світовий досвід, так і національні особливості вітчизняних сільськогосподарських підприємств.

Таким чином, фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств є складним та багатогранним процесом, який відображає тісний зв'язок між різними суб'єктами. Його метою є залучення та ефективний розподіл різних фінансових ресурсів для вирішення виробничих завдань, спрямованих на підтримку інноваційної діяльності суб'єкта господарювання. У ході дослідження було встановлено, що основними джерелами фінансування інноваційної діяльності аграрних підприємств є державні кошти, власні фінансові ресурси підприємств, лізинг, кредитні ресурси, приватні кошти, іноземні кошти та венчурний капітал.

### **1.3. Особливості організації управління інноваційно-інвестиційною діяльністю агропромислового підприємства**

Запровадження на підприємстві інновацій та розробка інноваційних проєктів завжди вимагають стратегічного підходу. Перш ніж прийняти рішення про впровадження інновацій, необхідно ретельно оцінити їхній вплив та узгодженість з загальною стратегією підприємства, а також проаналізувати внутрішні та зовнішні умови для їхньої успішної реалізації.

До зовнішніх чинників можна віднести наступне:

- Попит - вивчається та аналізується рівень і динаміка попиту, а також рентабельність продукції, яка є предметом інновації.

- Галузева динаміка - досліджується стан життєвого циклу галузі та можливі ринкові ніші для підприємства.

- Ринок ресурсів - вивчається для виявлення цікавих технологічних рішень (патентів технологій), які можуть стати основою для інновації, оскільки підприємства не завжди можуть самостійно розробити всі необхідні техніко-технологічні процеси та рішення для створення інноваційного продукту [25].

До внутрішніх чинників, які необхідно враховувати при впровадженні інновацій, можна віднести:

- Персонал, його навички, вміння працювати в команді, управляти проектами, бажання навчатися та освоювати нове.

- Достатність ресурсів та ефективність їх використання.

- Динамічність організаційної культури, збалансованість системи повноважень та відповідальності.

- Здатність підприємства швидко адаптуватись до змін, пов'язаних з інноваційною діяльністю.

- Фінансові можливості підприємства.

Ринкова економіка вимагає системного підходу з цілісним виявленням взаємозалежних елементів та компонентів як на рівні держави в цілому, так і на рівні конкретної галузі та підприємницької структури [26].

Агропромисловий комплекс є стратегічною та пріоритетною галуззю національної економіки України. Через високу конкуренцію сільськогосподарської продукції на світовому ринку, українським аграріям важливо впроваджувати інноваційні технології виробництва.

Впровадження інновацій має забезпечити: виробництво конкурентоспроможної продукції; обґрунтовану окупність витрат; підвищення продуктивності праці; зниження собівартості продукції.

Тобто, для підвищення конкурентоспроможності українських аграріїв на світовому ринку, їм необхідно активно впроваджувати інноваційні технології, які дозволять оптимізувати витрати, підвищити ефективність виробництва та підвищити якість продукції.

Розуміючи сказане, можна зробити наступні ключові висновки:

- Обсяг необхідних інвестицій для впровадження інновацій потрібно визначати на основі аналізу потреби в новому обладнанні та його вартості з урахуванням витрат на монтаж.
- Якщо попит на продукцію підприємства зростає, необхідно збільшувати обсяги виробництва для нарощування прибутку. Це потребує розширеного відтворення основних засобів та збільшення виробничих потужностей шляхом технічного переоснащення, розширення виробництва тощо.
- Сільське господарство має свої специфічні особливості, тому його організацію слід розглядати комплексно, у тісному зв'язку з різними виробничими силами країни, з урахуванням взаємодії ефективних форм організації виробництва, співпраці, об'єднань.
- Для підвищення ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами та відродження галузі необхідно сприяти залученню вітчизняних та іноземних інвестицій у розвиток сільського господарства та агропромислового комплексу регіону.

Впровадження інновацій в агропромисловому комплексі вимагає комплексного підходу, врахування особливостей галузі, а також залучення достатнього обсягу інвестицій для технічного переоснащення виробництва та нарощування потужностей.

Аналізуючи залучені капітальні інвестиції в сільське господарство країни за видами активів (рис.1.3), слід зазначити, що в межах 98% обсягів інвестицій складають вкладення в матеріальні активи, з яких найбільшу частку займають витрати на оновлення машин, обладнання, інвентар. На оновлення матеріальної бази аграрними підприємствами спрямовувалося: 17,5% інвестицій на

будівництво (реконструкцію) нежитлових і житлових будівель, 14,7% - на транспортні засоби 9,8% на біологічні активи.



**Рис. Структура капітальних інвестицій в сільське господарство України за видами активів**

Джерело: [25, 27]

Дослідження інвестиційної діяльності в агропромисловому секторі України показують, що вона стримується рядом факторів. Зокрема, очікуванням аграріїв на зняття мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення; низьким рівнем законодавчого захисту прав інвесторів; високими відсотковими ставками за кредитними ресурсами; нестабільністю національної валюти; диспаритетом цінової політики між виробниками сільськогосподарської продукції та продукції промислових, хімічних галузей для потреб сільського господарства.

Таким чином, для активізації інвестиційної діяльності в агропромисловому секторі України важливо вжити заходів щодо підвищення інвестиційної привабливості галузі, зокрема, шляхом посилення законодавчого

захисту прав інвесторів, забезпечення стабільності національної валюти та створення сприятливих умов для кредитування.

Аналізуючи структуру фінансових джерел інвестицій в аграрний сектор України, можна виділити наступне, що основним джерелом інвестицій в аграрному секторі є власні кошти агропідприємств, які становлять близько 91% загального обсягу інвестицій. Банківські кредити забезпечують близько 8,5% інвестицій в аграрний сектор. Державні програми підтримки розвитку галузі забезпечують лише 0,4% інвестицій. Кошти місцевих бюджетів складають лише 0,1% інвестицій в аграрний сектор.

Отже, протягом останніх років спостерігається висока залежність інвестиційної активності в аграрному секторі від власних коштів підприємств. Частка банківського кредитування, державної та місцевої підтримки залишається незначною.

Для активізації інвестиційних процесів в аграрному секторі важливо забезпечити розширення доступу аграріїв до кредитних ресурсів, а також підвищити обсяги та ефективність державної та місцевої підтримки розвитку галузі.

Зростання інвестицій в аграрний бізнес є одним з ключових факторів, що сприятиме: збільшенню обсягів виробництва продукції, оновленню технічної та технологічної бази, забезпеченню стійкого розвитку аграрних підприємств. За розрахунками науковців Інституту аграрної економіки, кожна гривня інвестицій в основний і оборотний капітал аграрних підприємств в середньому приносить 0,295 грн. приросту прибутку до оподаткування на рік. Тобто, інвестування в аграрний сектор має високу ефективність, забезпечуючи помітне зростання прибутковості підприємств. Це підкреслює важливість активізації інвестиційних процесів в агропромисловому комплексі України як ключового фактора підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку галузі. А інвестиції в аграрний сектор економіки окупаються за 3 – 4 роки [26].

На основі наданої інформації, можна виділити такі ключові моменти:



Основною перешкодою для інноваційно-інвестиційного розвитку аграрного сектору України є відсутність системного підходу до забезпечення інноваційної діяльності на державному рівні.

Інвестиційна політика держави не була спрямована на подолання кризової ситуації та не враховувала реальний стан продуктивних сил в аграрній сфері.

Ефективна інноваційно-інвестиційна діяльність в аграрних підприємствах можлива лише за допомогою державної підтримки через систему економічних механізмів та важелів.

Основні напрями державної підтримки розвитку інвестиційної діяльності в аграрній сфері мають включати: надання субсидій (дотацій) на впровадження інноваційних процесів виробництва; реалізація грантових проєктів, пов'язаних із розвитком аграрного бізнесу та сільських територій; покращення інвестиційного клімату шляхом надання податкових пільг, фінансових гарантій; розвиток державно-приватного партнерства при реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів; стимулювання розвитку органічного землеробства та створення високопродуктивних сільськогосподарських культур [28].

Таким чином, активна державна підтримка інвестиційно-інноваційної діяльності в аграрному секторі є ключовою умовою його ефективного та сталого розвитку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ МХП

### 2.1. Характеристика діяльності та системи управління ПРАТ МХП

Об'єктом дослідження інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства – є Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (далі – ПРАТ МХП або МХП). Сьогодні це найбільший виробник та експортер курятини в Україні. Компанія спеціалізується на виробництві курятини та вирощуванні зернових, а також веде іншу аграрну діяльність (виробництво м'ясо-ковбасних виробів і м'ясних виробів, готових до вживання). Нині ПРАТ МХП позиціонує себе як провідна міжнародна харчова та агротех компанія [29].

ПРАТ МХП – міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій та ритейлу зі штаб-квартирою в Києві та виробничими потужностями в Україні та на Балканах (Perutnina Ptuj Group). Дочірні підприємства МХП працюють у Великій Британії, Саудівській Аравії, Об'єднаних Арабських Еміратах та інших країнах ЄС. За даними журнале Форбс станом на 2021 рік компанія МХП посідала на 8 місці у переліку 100 найбільших приватних компаній України [30].

ПРАТ МХП володіє широким портфелем популярних брендів готової до приготування або готової до вживання продукції, таких як "Наша Ряба", "Апетитна", "Легко!", "Бацинський" та інші. Компанія також володіє брендами франчайзингових магазинів "М'ясомаркет" та шаурменних "Döner Маркет"[30].

На сьогодні МХП здійснює експорт своєї продукції до понад 80 країн світу, демонструючи широку географію. У 2021 році компанія займала друге місце в Європі за обсягом бройлерного поголів'я та входила в ТОП-3 агрохолдингів в Україні [30].

Таким чином, ПРАТ МХП є потужним агропромисловим холдингом, який має диверсифікований портфель брендів, розвинену мережу збуту на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також значні виробничі потужності, що дозволяють їй займати провідні позиції серед аграрних компаній в Україні та Європі.

МХП має професійну управлінську команду з міжнародним досвідом. Засновником та генеральним директором (CEO) компанії МХП є Юрій Косюк. До складу ради директорів входять управлінці з міжнародним досвідом, зокрема Вікторія Капелюшна, Андрій Булах, Д-р Джон Річ, а також незалежні директори Джон Грант, Крістакіс Таошаніс, Філіп Вілкінсон.

Важливо відмітити, що у 2008 році ПРАТ МХП стала першою українською аграрною компанією, яка залучила іноземний акціонерний капітал шляхом IPO на Лондонській фондовій біржі. Акції компанії торгуються під тикером MHPC.

Земельний банк становить 370 тис. га. Землі холдингу розташовані в Сумській, Київській, Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Івано-Франківській, Дніпропетровській областях (див. рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Географія бізнесу МХП в Україні**  
Джерело: [31]

Організаційна структура управління ПРАТ МХП представлена на рисунку 2.2.



**Рис. 2.2. Організаційна структура управління ПРАТ МХП**

Джерело: сформовано автором на основі [29, 30, 31]

ПРАТ «МХП» є потужним агропромисловим холдингом, який веде активну діяльність у кількох ключових напрямках. Зокрема [29, 30, 31]:

Виробництво та експорт курячого м'яса. МХП є лідером ринку курячого м'яса в Україні, контролюючи 60% ринку. Компанія експортує 86% виробленої курятини, володіє потужними птахофабриками, продукція яких відповідає найвищим міжнародним стандартам.

Виробництво яєць. МХП має власні підприємства з виробництва свіжих та якісних яєць для українського ринку.

Виробництво зернових культур. Компанія є одним із найбільших виробників зернових в Україні, володіє власними полями та елеваторами, що дозволяє контролювати весь процес виробництва та зберігання зерна. Зерно використовується як для власного виробництва, так і для експорту.

Виробництво олії. МХП має власні олійні заводи, які виробляють соняшникову та інші рослинні олії. Продукція компанії користується попитом як в Україні, так і на зовнішніх ринках.

Інші напрямки діяльності. Холдинг також займається виробництвом свинини, індиків, м'ясних продуктів, кормів.

Виробництво біогазу. ПРАТ МХП ставить перед собою такі цілі із енергетичної незалежності, виробництва екологічно чистих органічних добрив, значного поліпшення екології в місцях розташування всіх підприємств, що входять до складу ПРАТ МХП.

Інвестує в розвиток інноваційних проектів.

ПРАТ МХП як відповідальна компанія розробила та успішно реалізує принципи Корпоративної соціальної відповідальності – вони є невід'ємною частиною ведення бізнесу МХП. А також дотримується ряду цілей сталого розвитку. Таким чином, МХП демонструє системний підхід до реалізації цілей сталого розвитку, інтегруючи їх в свою діяльність та корпоративну соціальну відповідальність.

Отже, МХП є потужним диверсифікованим агропромисловим холдингом, який охоплює весь цикл виробництва: від вирощування сировини до випуску готової високоякісної продукції, задовольняючи потреби як внутрішнього, так і зовнішнього ринків.

Структуру доходів підприємства у 2022 - 2023 роках за видами діяльності представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Структура доходів ПРАТ МХП за видами діяльності, в млн. дол. США

Сегмент	2023	2022	Співвідношення 2023/2022
Сегмент м'яса птиці			
М'ясо птиці	1402	1328	+5,6 %
Перероблене м'ясо	111	93	+19,3 %
Інші продажі, пов'язані з птицею	130	104	+ 20,4 %
Сегмент рослинних олій			
Рослинна олія	565	448	+26,1 %
Продукти, пов'язані з олією	41	16	+156,25 %
Сегмент сільськогосподарських операцій			
Зернові	186	157	+18,5 %
Інші сільськогосподарські продажі	41	32	+28,1 %
Європейський операційний сегмент			
М'ясо птиці	316	266	+18,8 %
Перероблене м'ясо	164	141	+16,3 %
Інші сільськогосподарські продажі	65	57	+14,0 %

Джерело: сформовано автором на основі даних звітності «МХП»

Аналіз даних таблиці 2.1 демонструє загальне зростання доходів МХП майже за всіма напрямками діяльності, що свідчить про стабільний розвиток компанії.

Далі проаналізуємо основні фінансові показники МХП за 2020-2023 роки, представлені в таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2**

**Фінансові показники «МХП» за 2020 – 2023 роки**

Показник	2020	2021	2022	2023	Дані 2023 р. до 2020 р.
Експортна виручка, млрд дол. США	1,265	1,911	1,6	1,8	+38%
Операційний прибуток, млн дол. США	201	504	339	339	+70%
Чистий прибуток, млн дол. США	-133	393	-231	142	+111%
Обсяг виробництва м'яса птиці в Україні, тис. т	662	728	697	719	+9%
Експорт м'яса птиці з України, тис. т	333	382	368	397	+19%

Джерело: сформовано автором на основі даних звітності «МХП»

З даних таблиці видно коливання показника чистого прибутку від збитку 133 млн дол. США у 2020 році (викликаного пандемією Ковід) до прибутку 393 млн дол. США у 2021 році. І знову від збитку 231 млн дол. США у 2022 році, отриманого через початок війни, розв'язаної рф, до прибутку у розмірі 142 млн. дол. США 2023 року, коли компанія змогла трохи адаптуватися до зовнішніх обставин. Загалом же, наведені дані свідчать про стійкий фінансовий та операційний розвиток МХП протягом 2020-2023 років, з підвищенням ефективності, розширенням виробництва та нарощуванням експортної діяльності.

Останні роки були надзвичайно важким для України, її народу та бізнесу. МХП працює в надзвичайно важких умовах невизначеності. Війна, розгорнута проти України призвела до захоплення територій, руйнування інфраструктури та загибелі людей у всіх регіонах. Від початку війни дотепер більше понад 410 співробітників ПРАТ МХП стали на захист країни, частина

уже повернулися ветеранами і відновили свою роботу в компанії. 156 працівників, загинули, потрапили в полон або знаходяться на даний час в статусі зниклих безвісти [32].

Війна має значний негативний вплив на операційну діяльність компанії. Проте показники за 2023 фінансовий рік відображають стійкість і гнучкість бізнес-моделі та величезні зусилля менеджменту і працівників. Незважаючи на війну, розвиток МХП триває, в першу чергу за напрямками: кулінарна трансформація; розширення міжнародного представництва компанії; розвиток Програми продовольчої безпеки; відповідальне ведення бізнесу.

## **2.2. Аналіз напрямів інвестиційної діяльності агропромислового підприємства**

Інвестиційна політика компанії ПРАТ МХП є ключовим фактором її успішного розвитку та закріплення позицій на ринку. Диверсифікація інвестицій дозволяє ефективно управляти ризиками та максимізувати прибутковість бізнесу.

ПРАТ МХП використовує різні джерела для реалізації своїх проектів, включаючи власні ресурси, банківське кредитування, випуск акцій та облігацій. Більшість проектів компанії фінансується за рахунок власних коштів.

Компанія застосовує різновекторну фінансову політику, оперативно використовуючи різні джерела фінансування в залежності від ринкової кон'юнктури. У сприятливих ринкових умовах МХП отримує державні дотації для аграрних підприємств. Так, у 2017 році компанія отримала 42% всіх таких дотацій в Україні.

Таким чином, МХП демонструє ефективне управління фінансами, поєднуючи власні ресурси, зовнішні джерела фінансування та державну підтримку, що дозволяє їй успішно реалізовувати свої стратегічні проекти та підтримувати стійкий розвиток бізнесу.



ПРАТ МХП активно проводить політику вкладення інвестицій саме у нововведення. Стале і тривале інвестування, в різноманітні програми досліджень і розробок дає змогу компанії безперервно підвищувати ефективності діяльності, проводити контроль витрат і підтримувати власну інноваційну культуру. Активна інвестиційна діяльність та бажання розвивати міжнародну співпрацю сприяє зростанню та диверсифікації.

Виважена інвестиційна політика дозволяє використовувати найсучасніші виробничі фонди. А постійні інвестиції у навчання та розвиток персоналу сприяють формуванню висококваліфікованих та обізнаних працівників, досвідчених, високопрофесійних та креативних управлінців.

У 2023 році ПРАТ МХП продовжило розвивати свій кулінарний напрям, прагнучи бути лідером харчової промисловості в Україні, шляхом виробництва якісних та смачних продуктів харчування, в першу чергу напівфабрикатів і їжі, готової до споживання.

Якщо розглянути грошові потоки ПРАТ МХП за 2022-2023 роки (табл.2.3), то слід відмітити, сума чистого грошового потоку мала ріст і позитивне значення із 21 млн. дол. США до 124 млн. дол. США у 2023 році. В той же час сума грошового потоку від інвестиційної діяльності мала від'ємне значення – 174 млн. дол. США у 2022 році та 228 млн. дол. США у 2023 році, що характеризує активні інвестиційну діяльність вкладеннями у реальну економіку.

**Таблиця 2.3.**

**Звіт про грошові потоки ПРАТ МХП за 2022 -2023 рр, млн. дол. США**

<b>Грошові потоки</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Від операційної діяльності	438	138
Від інвестиційної діяльності	(228)	(174)
Від фінансової діяльності	(86)	57
<b>Чистий грошовий потік</b>	<b>124</b>	<b>21</b>

Джерело: сформовано автором на основі даних [32]

Згідно даних річного звіту у 2023 році загальна сума капітальних інвестицій склала 212 мільйонів доларів США, які в основному були спрямовані на обслуговування та модернізацію діючих об'єктів, розробку нової продукції, розширення бізнесу а також придбання генераторів для пом'якшення впливу від відключень електроенергії. Детальніше напрями вкладень інвестицій ПРАТ МХП за останні два звітні роки представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

**Інвестиційна діяльність за напрями вкладень ПРАТ МХП у 2022-2023 рр,  
млн .дол. США**

<b>Напрями вкладення інвестицій</b>	<b>2023 р</b>	<b>2022 р</b>
Придбання основних засобів	(212)	(159)
Надходження від вибуття майна, заводу та обладнання	7	5
Придбання нематеріальних активів	(4)	(6)
Придбання необоротних біологічних активів	(3)	(3)
Передоплата за договорами оренди	(6)	(12)
Отримані державні гранти	1	4
Депозити	6	(1)
Надані позики	(10)	(5)
Погашені кредити	2	3
Інвестиції у фінансові активи	(9)	-
<b>Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності</b>	<b>(228)</b>	<b>(174)</b>

Джерело: сформовано автором на основі даних [32, 33]

Із даних таблиці 2.4 видно, що лєвова частка інвестиційних затрат припадає на придбання основних засобів – близько 92% у обидва досліджувані роки. Не значні надходження інвестицій за цей період були від вибуття майна та обладнання, депозитів і грантів. Структуру інвестиційних витрат у 2023 році за основними типами представлено на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Структура інвестиційних витрат у 2023 році.**

Джерело: сформовано автором на основі даних [32]

Отже, у 2023 році майже дві третини інвестицій вкладалися у капітальні об'єкти, п'ята частина пішла на оборотні активи і 16%, а саме 70 млн. дол. США було витрачено на інноваційні проекти, що є досить високим показником по затратам на нововведення по країні.

### **2.3. Оцінка інноваційної діяльності ПРАТ МХП**

Саме інновації є запорукою успішної діяльності ПРАТ МХП, яка позиціонує себе як інноваційну компанію.

Інноваційна діяльність ПРАТ МХП полягає у впровадженні цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси. Зокрема, у 2021 році компанія запустила реалізацію цифрової платформи SAP, що дозволить вдосконалити управління ключовими напрямками бізнесу. Це, в свою чергу, сприятиме розширенню присутності агрохолдингу на європейському ринку та проведенню якісних змін на українському.

Цифрова платформа SAP включає комплексне рішення для управління ресурсами підприємства (ERP), взаємовідносинами з клієнтами (CRM), закупівлями, даними, персоналом, а також спеціалізований модуль для управління вирощуванням птиці. Так, впровадження системи управління ресурсами S/4 Hana дозволить МХП розвивати наявні виробничі потужності, прискорювати виведення нових продуктів на ринки, а також ефективніше інтегрувати придбані активи [34].

Таким чином, реалізація проекту цифрової трансформації на базі SAP допоможе агрохолдингу модернізувати управління бізнесом та посилити свої конкурентні позиції як на вітчизняному, так і на європейському ринках.

У 2017 році ПРАТ МХП реалізував низку інноваційних рішень з метою підвищення мобільності та комфорту робочих місць співробітників. Було впроваджено VDI (віртуальних робочих столів) та системи RASPBERRY PI, що дозволило скоротити витрати, підвищити рівень безпеки та поліпшити мобільність у офісах компанії. Запуск персонального асистента в месенджерах Telegram та Viber дав можливість співробітникам самостійно вирішувати повсякденні завдання, такі як бронювання переговорних кімнат, замовлення транспорту, пошук контактів тощо. Модернізація облікової системи на базі 1С 8.3 забезпечила уніфіковане управління діяльністю в двох країнах присутності компанії (primarysecondary). А впровадження ITSM-системи допомогло ефективніше керувати запитами, інцидентами, змінами та проблемами в IT-інфраструктурі.

Запуск SLA-системи уможливив розрахунок та моніторинг рівня сервісного обслуговування на кожному підприємстві, в тому числі за параметрами часу роботи та якості. Реалізація проекту ARIYA забезпечила самообслуговування користувачів та надання екстреної IT-допомоги через телефонний сервіс. Таким чином, МХП послідовно впроваджує сучасні цифрові рішення для підвищення ефективності та зручності робочих процесів як в Україні, так і за кордоном.

МХП активно впроваджує інноваційні рішення для підвищення ефективності сільськогосподарської діяльності [35]:

Геоінформаційна система. Проект ініційований у 2016 році Департаментом виробництва продукції рослинництва та тваринництва. Основні цілі: збереження земельного банку, оптимізація витрат на агровиробництво, аудит земельних ресурсів та встановлення єдиних стандартів. У 2017 році систему було впроваджено на 8 підприємствах компанії.

Проект «Контроль витрат палива». Розпочатий у 2017 році, спрямований на комплексну автоматизацію процесів обліку та контролю використання палива. Включає оснащення стаціонарних АЗС, паливозаправників та транспортних засобів необхідним обладнанням, впровадження системи ідентифікації, а також оптимізацію документообігу.

Проект «Агропортал». Онлайн-платформа та мобільний додаток для інформаційного обміну між структурними підрозділами МХП та зовнішніми постачальниками сировини.

Таким чином, МХП послідовно впроваджує сучасні цифрові технології та рішення для підвищення ефективності, прозорості та оптимізації ключових бізнес-процесів агропромислового комплексу.

У 2017 році ПРАТ МХП спільно з Radar Tech та Agrohubs оголосили про офіційне заснування програми пошуку та розвитку стартапів - MHP Accelerator [36]. Ця ініціатива фокусується на технологічних рішеннях, які потенційно можуть бути застосовані у діяльності агрохолдингу. Основна мета програми - пошук, підтримка та інтеграція стартапів, що працюють в сфері агробізнесу.

–Серед ключових переваг для стартапів-учасників виділяють:

–Доступ до ресурсів та виробничої бази агрохолдингу МХП

–Менторська підтримка від провідних експертів компанії

–Можливість пройти близько 250 годин теоретичного та практичного навчання.

Таким чином, МХП Accelerator надає стартапам унікальну можливість розвивати та масштабувати свої інноваційні розробки за підтримки одного з лідерів аграрного ринку - ПРАТ "МХП".

У 2018 році в компанії стартував новий проект - "Інноваційний Центр розвитку МХП". Ця ініціатива спрямована на навчання, професійне та кар'єрне зростання співробітників агрохолдингу із застосуванням сучасних і нових підходів. Окремо для активної молоді МХП розпочав програму "Почни кар'єру з МХП", яка у 2017 році змінила свою назву на "МХП СТАРТ" та значно розширила свою масштабність. Зокрема, кількість студентів-учасників цієї програми подвоїлась.

Цим, МХП демонструє послідовний фокус на розвитку людського капіталу, впроваджуючи інноваційні ініціативи для навчання, професійного зростання та залучення перспективної молоді до роботи в компанії. Інвестуючи в професійний розвиток персоналу, агрохолдинг забезпечує підготовку висококваліфікованих кадрів, здатних ефективно впроваджувати сучасні технології та підходи в операційній діяльності МХП.

Окрім основної виробничої та управлінської діяльності, ПРАТ "МХП" також спрямовує значні інвестиції на реалізацію різноманітних соціальних та інфраструктурних проектів. Зокрема, на підприємствах компанії втілюються ініціативи, спрямовані на підтримку та розвиток місцевих громад. Серед таких проектів:

- Інфраструктурні: ремонт доріг, облаштування свердловин, реконструкція парків
- Освітні: закупівля комп'ютерного обладнання, реновація дошкільних закладів
- Культурні: допомога творчим колективам
- Спортивні: організація спортивних змагань, футбольних турнірів

Таким чином, МХП демонструє високу соціальну відповідальність, спрямовуючи ресурси на вирішення важливих потреб місцевих громад, де розташовані підприємства компанії. Інвестиції у розвиток інфраструктури,

освіти, культури та спорту свідчать про комплексний підхід агрохолдингу до соціального партнерства та підтримки сталого розвитку регіонів.

Виклики кинуті війною бізнесу та людям в Україні посприяли пошуку нових креативних рішень щодо виживання та розвитку. Експерти з інновацій МХП взаємодіють між собою щодо вдосконалення бізнес-операцій, покращення процесів, продуктів і послуг. Компанія продовжує оцифровувати та автоматизувати рішення щодо виробничих процесів та управління ними. Розпочали співпрацю з GeoPard Сільське господарство для впровадження аналітики точного землеробства у діяльності.

Протягом року, незважаючи на війну, МХП продовжував інвестувати, де це було можливо, у дослідження та розробки, завдяки розвитку інноваційних функцій, інтегрованих в усі бізнес-операції. Нині МХП зосереджується на інноваціях у трьох сферах:

- розробка продукту;
- надання послуг;
- розвиток бізнес-моделі та партнерства.

Розробляються ініціативи щодо альтернативної енергетики (ECO Energy), кулінарного центру (випуск нових продуктів), розгортання SAP у країнах-партнерах, реалізація проекту точного землеробства (GeoPard).

#### *Дослідження та розвиток*

Здійснення значних інвестицій у дослідження та розробку інновацій є фундаментальними для довгострокової стратегії розвитку Групи МХП, включаючи її трансформацію в провідну компанію харчової галузі, а вироблювана продукція є корисною і екологічною, створюючи цінності для клієнтів. Також в основі розвитку компанії лежить відповідальний підхід до ведення бізнесу, його сталість, дотримання зобов'язань перед працівниками, навколишнім середовищем та належним ставленням до тварин.

#### *Нарощування використання відновлювальної енергії*

У 2023 році ПРАТ МХП продовжило розвивати напрям по створенню і використанню відновлюваних екологічних джерел енергії та скороченню

використання традиційної електроенергії з мережі. Донедавна зусилля компанії були зосереджено на виробництві біогазу. З 2022 року ПРАТ МХП вперше розпочало практично досліджувати використання сонячної енергії, розмістивши відповідні установки в Одесі. До кінця 2023 р. підприємствами групи було встановлено дев'ять різних сонячних батарей на дахах закладів у різних куточках України. Реалізується кілька гібридних проектів, що включають як сонячну генерацію так і застосування генераторів та накопичувальних акумуляторів (системи зберігання «BESS»). Реалізацію першого такого гібридного проекту забезпечив діючий дата-центр МХП, створивши у липні 2023 р умови для постійного та стабільного енергопостачання (максимальною потужністю в 2,6 МВт) підрозділів компанії у місті Ладижин.

Ближче до кінця року перша в Україні промислова БЕС (20 МВт) була встановлений у кулінарному центрі в Києві. Структурний підрозділ компанії «МХП Еко Енергія» забезпечив пошук ділових партнерів, розвиваючи з ними ділові відносини та направляючи інвестиції в інноваційні енергетичні технології з метою подальшого підвищення енергетичної безпеки та збереження навколишнього середовища шляхом скорочення викидів парникових газів. Ці заходи передбачали необхідність створення відповідної лабораторії, яка допомагає проводити аналіз використання різних матеріалів для виробництва біогазу та біометану. Цей проект реалізується в рамках Європейської програми Horizon, розробленої Європейською Комісією спільно з ПРАТ МХП. Серед партнерів проекту – Німецький центр біомаси Research та ще одна німецька компанія Ellmann Engineering. Дослідження проводяться над можливістю здійснення інтеграції біогазу та зеленого водню, задля збільшення виходу виробленого біометану. Поточним завданням компанії в цьому напрямі передбачається впровадження пілотного проекту на кінець 2025 року [32].

#### *Енергоменеджмент*

У 2023 році МХП продовжив реалізацію стратегії переходу з невідновлюваної на відновлювану енергетику, зокрема за рахунок будівництва



власної біогазової станції та здійснюючи інвестиції в і розгортання сонячних електростанцій. МХП має намір і надалі збільшувати використання відновлюваної енергії шляхом нарощування об'ємів використання біогазу, сонячної енергії, вітру та збільшення використання технологій зберігання енергії. В таблиці 2.5 представлено обсяги продажу альтернативної енергії групою МХП в Україні.

Таблиця 2.5.

### Обсяги продажу альтернативної енергії групою МХП в Україні

<b>TJ</b>	<b>2023 рік</b>	<b>2022 рік</b>	<b>2021 рік</b>
Обсяг продажу	382	398	429

Джерело: [32].

З даних таблиці видно, обсяги виробництва і продажу альтернативної енергії у 2022 та 2023 роках скорочуються, що викликано руйнуванням ряду установок, в наслідок війни та ракетних ударів по енергетичній інфраструктурі України і, зокрема по об'єктах групи МХП. Проте компанія продовжує працювати над розширенням та вдосконаленням ефективності виробництва електроенергії з біогазу.

ПРАТ МХП також почало досліджувати вітер як потенційне джерело енергії, особливо під час зимові місяці в Україні. У Ладижині в кінці 2023 року була встановлена вітрова вежа, щоб дослідити доцільність використання вітру в системах живлення. Даний експеримент триватиме протягом дванадцяти місяців 2024 року. Якщо буде досягнуто позитивного результату, компанія продовжить реалізацію проекту потужністю в 60 МВт, що генеруватиметься десятьма вітровими турбінами [32].

Щодо планів інноваційної діяльності ПРАТ МХП на 2024 рік.

1. МХП отримав грант від уряду Великобританії на реалізацію проекту по виробництву біоенергетики із водоростей, який почне реалізуватися у другому кварталі 2024 року. Мета проекту – дослідити використання

водоростей для перетворення біомаси в біометан і зменшення викидів парникових газів через споживання CO<sub>2</sub> водоростями.

2. Компанія працюватиме в партнерстві із датською компанією Agreena над сертифікацією по зменшенню виробництва вуглецю при обробітку ґрунту та впровадженню інших стійких практик у рослинництві.
3. Група МХП розгляне можливість розширення виробництва біогазу введенням в дію виробничих потужностей та запуском виробництва біометану в LPG на Вінниччині 2024р.
4. Забезпечення високої ефективності виробництва продукції рослинництва через підвищення врожайності та оптимізацію контролю витрат, а також покращення стратегії управління. Центральним місцем в цій сфері буде модернізація сільськогосподарської техніки, оцифрування виробництва та процесів збирання врожаю, включаючи використання технологій, в т.ч. штучного інтелекту («ШІ») для аналізу в реальному часі, прогнозування та полегшення прийняття рішень.
5. З метою забезпечення стабільності земельного банку Групи організовується співпраця з компаніями GeoPard Agriculture та Digital Agro 360°, що забезпечить аналітику точного землеробства.

Як видно із результатів та планів діяльності ПРАТ МХП прагне до постійного вдосконалення та підвищення ефективності виробництва у всіх сегментах бізнесу, стабільно і високої якості продукції, підвищення ефективності та продуктивності виробництв, зниження собівартості та вартості готової продукції, зменшення відходів, задоволення інтересів працівників та потреб клієнтів – все це за рахунок впровадження інновацій та модернізації. Постійна увага до інновацій проводиться у всіх сферах діяльності, навіть не зважаючи на проблеми і перешкоди, викликані війною.

## **РОЗДІЛ 3. АКТИВІЗАЦІЯ ІННОЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

### **3.1. Проблеми та переваги застосування інноваційних технологій підприємствами агропромислового комплексу**

Інноваційний розвиток є критично важливим фактором для забезпечення довгострокової стійкості підприємств агропромислового комплексу (АПК). Однак активізація інноваційних процесів, які є необхідною умовою економічного зростання, стримується відсутністю формалізованого механізму прийняття рішень та оцінки їх наслідків. Саме інноваційні технології виступають прихованим джерелом підвищення прибутковості підприємств АПК. Використовуючи сучасні технології у виробництві, компанії отримують можливість суттєво економити на витратах на оплату праці, замінюючи ручну працю автоматизованими рішеннями. Тому дослідження впливу впровадження інноваційних технологій на прибутковість підприємств аграрного сектору є актуальним та значущим науковим напрямком. Формалізація процесів прийняття рішень щодо інновацій та оцінка їх ефекту для бізнесу стає ключовим завданням для забезпечення сталого розвитку підприємств АПК [37].

Специфіка та складність агропромислового виробництва обумовлюють особливі підходи та методи управління інноваційною діяльністю в цій сфері. Необхідним стає поєднання різних типів інновацій, а також посилення ролі держави у стимулюванні інноваційних процесів. Варто підкреслити, що особливості сільськогосподарського виробництва зумовлюють високу ризикованість інноваційної діяльності в АПК [38].

Аграрний сектор української економіки перебуває в значній залежності від іноземних виробників техніки, що, безперечно, негативно позначається на рівні продовольчої безпеки країни. Вкрай низька активність інноваційної діяльності в агропромисловому комплексі пов'язана також з недосконалістю організаційно-економічного механізму впровадження інновацій. Це посилює

деградацію галузей АПК, призводить до зростання витрат, зниження конкурентоспроможності продукції, а також гальмує соціально-економічний розвиток сільських територій, погіршуючи якість життя на селі. Таким чином, комплексне вирішення проблем інноваційного розвитку АПК є важливим завданням, що потребує узгоджених зусиль держави, бізнесу та науки.

Традиційно основним джерелом фінансування інноваційного розвитку українських підприємств виступали їхні власні кошти. При цьому державна підтримка інноваційної діяльності була вкрай незначною. Це свідчить про недосконалість державного механізму інвестування інновацій в Україні. Наявні державні інструменти та обсяги фінансування виявилися недостатніми для забезпечення необхідного рівня інноваційної активності вітчизняних підприємств.

Таким чином, можна зробити висновок, що українська система стимулювання інноваційного розвитку потребує суттєвого вдосконалення. Зміцнення партнерства між державою, бізнесом та науковими установами, а також запровадження ефективних механізмів фінансування інновацій є ключовими завданнями для підвищення інноваційної спроможності вітчизняних підприємств.

Без комплексного вирішення проблем державної підтримки інноваційної діяльності, Україна ризикує втратити темпи та конкурентоспроможність у стратегічно важливих галузях, таких як агропромисловий комплекс.

Аналіз вітчизняного досвіду впровадження результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) у сільськогосподарське виробництво свідчить про суперечливі тенденції розвитку інноваційних процесів в аграрній сфері. З одного боку, аграрна наука в Україні за останні роки, попри серйозні економічні виклики, продовжує функціонувати ефективно, генеруючи значний обсяг якісної наукової продукції. При цьому передові сільськогосподарські підприємства, долаючи негативні зовнішні фактори, активно впроваджують інновації.

Проте, в цілому по агропромислому комплексу спостерігається протилежна тенденція. Кризова економічна ситуація та різке зниження платоспроможного попиту на науково-технічну та наукомістку продукцію зумовили сповільнення розвитку інноваційного процесу в АПК. Таким чином, аграрний сектор демонструє суперечливу динаміку інноваційної активності - передові підприємства впроваджують нові розробки, тоді як загальна ситуація в галузі характеризується стримуванням інноваційного розвитку. Подолання цієї диспропорції та забезпечення системного впровадження науково-технічних досягнень у сільськогосподарське виробництво є ключовим завданням для подальшого інноваційного розвитку АПК.

Основними чинниками, що стримують інноваційну активність аграрних компаній в Україні, є [37]:

- Слабке управління науково-технічним прогресом та нестача ефективної співпраці між державою і приватним бізнесом.
- Різке скорочення витрат на фінансування аграрної науки.
- Брак кваліфікованих кадрів та їх непрофесіоналізм.
- Недостатність маркетингової діяльності на підприємствах.
- Низький рівень платоспроможного попиту на інноваційну продукцію.
- Скорочення фінансування заходів з впровадження науково-технічних досягнень у виробництво та відповідних інноваційних програм.
- Недостатність дієвих механізмів, що стимулюють розвиток інноваційних процесів в агропромисловому комплексі.

Подолання цих бар'єрів вимагає комплексних зусиль, спрямованих на налагодження ефективної державно-приватної співпраці, нарощування інвестицій в аграрну науку та розробку дієвих стимулів для інноваційного розвитку вітчизняних сільгосп підприємств.

Незважаючи на наявні недоліки в інноваційному розвитку України, аграрний сектор країни все ще зберігає значний науковий потенціал.

Впровадження нових розробок та технологічних рішень спостерігається, в основному, на переробних підприємствах АПК, а також в індустріальних сільськогосподарських організаціях, таких як тепличні комбінати та птахофабрики. Розглядаючи детальніше, можна виділити основні інструменти інноваційного розвитку, які застосовують успішні українські агрокомпанії для ефективного функціонування на міжнародних ринках.

Зокрема, група компаній МХП активно та ефективно впроваджує у своїй діяльності інноваційні рішення як у виробництві, так і в системі управління бізнес-процесами, завдяки чому демонструє постійне підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії [39].

Таким чином, незважаючи на загальні проблеми інноваційного розвитку в Україні, окремі передові аграрні підприємства впроваджують прогресивні технологічні та управлінські рішення для зміцнення своїх позицій на глобальному ринку.

Визначимо основні елементи інноваційних технологій, які використовують українські аграрні підприємства у своїй діяльності (див. табл.3.1).

**Таблиця 3.1**

**Порівняння використання інноваційних технологій українськими аграрними підприємствами**

<b>Компанія</b>	<b>Галузь</b>	<b>Використання інноваційних технологій</b>
ТОВ АСТАРТА-КИЇВ	Сільське господарство	Використовує наступні ІТ-модулі: управління земельним банком, планування та управління виробничою програмою, аналіз та прогнозування врожайності, управління складськими процесами і логістикою та конструктором бізнес-процесів.
Syngenta	Сільське господарство	Створила програмку, за допомогою якої можна зробити знімки з супутника та виявити проблемні зони та на основі їхнього аналізу зробити комплексні звіти про стан посівів.
Кернел	Сільське	Створила інноваційну систему

	господарство	агровиробництва – DigitalAgriBusiness, де зібрана вся інформація про процеси, що відбуваються в полях. Агроном збирає інформацію, а система дає йому правильне рішення про внесення добрив або початку посівної
Ukrlandfarming	Сільське господарство	Програма Ukrlandfarming контролює вивезення врожаю з полів на елеватори та дозволяє отримати повну картину кожної культури по кожному регіону
ПРАТ МХП	Сільське господарство	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження ERP- системи на основі цифрової платформи SAP, що дозволяє вдосконалити управління ключовими напрямками бізнесу;</li> <li>2. Впровадження геоінформаційної системи - проекту точного землеробства (GeoPard);</li> <li>3. Модернізація сільськогосподарської техніки, оцифрування виробництва та процесів збирання врожаю, включаючи використання технологій, в т.ч. штучного інтелекту («ШІ») для аналіз в реальному часі, прогнозування та полегшення прийняття рішень;</li> <li>4. Впровадження технологій, що сприяють зменшенню виробництва вуглецю при обробі ґрунту;</li> <li>5. Забезпечення стабільності земельного банку організована співпраця з компаніями GeoPard Agriculture та Digital Agro 360°, що забезпечить аналітику точного землеробства</li> </ol>
	Харчова галузь	6. Відкриття кулінарного центру, що займається розробкою нових корисних і екологічних продуктів харчування
	Енергетика	7. Виробництво альтернативної енергетики (ECO Energy) – біогазу та біометану, розгортання сонячних та вітрових електростанцій

Джерело: створено автором на основі [31, 32, 37]

Наведена у таблиці 3.1. інформація демонструє спектр інноваційних технологій, які використовують прогресивні українські аграрні компанії для

підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності. Інноваційна діяльність ПРАТ МХП вигідно виділяється на фоні інших, адже дана компанія за останні роки впровадила комплекс інноваційних технологій, зокрема ERP-систему, геоінформаційну систему точного землеробства, цифровізацію виробничих процесів та використання ШІ. Також вона модернізує сільськогосподарську техніку, розвиває альтернативну енергетику та кулінарні інновації.

Загалом, українські аграрні холдинги демонструють широкий спектр впровадження сучасних IT-рішень, прецизійних технологій, систем управління та аналітики даних. Такий підхід дозволяє їм підвищувати ефективність, продуктивність та стійкість бізнесу.

Впровадження інноваційних технологій та сучасних виробничих рішень дозволяє українським аграрним підприємствам не лише скорочувати витрати, але й збільшувати прибутки.

Основні переваги інноваційного розвитку для аграрних компаній:

Скорочення витрат;

Автоматизація та роботизація виробничих процесів знижує потребу в ручній праці;

Точне землеробство дозволяє оптимізувати використання ресурсів (добрив, засобів захисту рослин тощо);

Впровадження сучасних систем управління бізнес-процесами підвищує операційну ефективність;

Зростання продуктивності;

Використання передових технологій та обладнання дозволяє збільшувати виробничі потужності;

Застосування ШІ та аналітики даних підвищує точність прогнозів та своєчасність прийняття управлінських рішень;

Цифровізація логістичних ланцюгів оптимізує товарні та інформаційні потоки;

Підвищення якості продукції;



Впровадження інноваційних матеріалів та технологій обробки сировини;  
Контроль якості на всіх етапах виробництва з використанням сучасних засобів моніторингу;

Зміцнення конкурентних позицій;

Підвищення операційної ефективності та зниження собівартості;

Поліпшення якості продукції та розширення асортименту;

Вихід на нові ринки за рахунок підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, всебічне впровадження інновацій в аграрний сектор України стає запорукою зростання прибутковості, стійкості та конкурентоспроможності провідних компаній галузі.

### **3.2. Організація ризик-менеджменту інноваційних проектів ПРАТ МХП**

Здійснення інвестиційної діяльності в Україні характеризується високими ризиками, а вкладення коштів у інновації – і поготів. Тому реалізація інноваційних проектів вимагає розробки ефективної системи ризик-менеджменту для контролю їх виконання. Основна мета такої системи ризик-менеджменту полягає в створенні комплексу інструментів, що дозволяють:

– Оцінювати фінансову, технічну та комерційну конкурентоспроможність інноваційних проектів.

– Аналізувати стійкість проектів до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів невизначеності зовнішнього середовища.

Ключовими елементами ефективної системи ризик-менеджменту для інноваційних аграрних проектів в Україні можуть бути:

1. Методики комплексного аналізу та оцінки ризиків (фінансових, технологічних, ринкових, операційних тощо).

2. Інструменти моніторингу критичних ризик-факторів та раннього попередження.
3. Розробка стратегій та планів реагування на ризикові події.
4. Механізми страхування, хеджування та диверсифікації ризиків.
5. Формування системи корпоративного управління ризиками.
6. Навчання персоналу та створення культури ризик-орієнтованого мислення.

Впровадження такої системи ризик-менеджменту дозволить аграрним компаніям більш ефективно контролювати та мінімізувати ризики, пов'язані з впровадженням інноваційних проєктів в Україні.

Розглянемо детальніше, які кроки можна запропонувати для ефективної реалізації проєкту із урахуванням ризик-менеджменту:

Розробка стратегії управління ризиками, спрямованої на зниження впливу ризиків, пов'язаних з інвестиційними проєктами, та узгодженої з загальною стратегією компанії. Для цього необхідно розробити "дерево проблем реалізації проєкту", щоб проаналізувати ключові ризики.

Створення унікальної організаційної структури, яка займатиметься управлінням ризиками запланованих та майбутніх інвестиційних проєктів МХП. Пропонується використати матричну структуру відділу управління ризиками (рис. 3.1).

Такий підхід дозволить МХП: забезпечити повну автономність реалізації інвестиційних проєктів та розвитку бізнес-середовища на міжнародному ринку, комплексно ідентифікувати, оцінити та розробити плани мінімізації ключових ризиків, створити гнучку та спеціалізовану структуру для управління ризиками, інтегровану в загальну систему корпоративного управління.

Таким чином, запропонована методика організації управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів МХП носить системний характер та дозволить ефективно контролювати ризики, підтримуючи конкурентні переваги та плани розвитку компанії на міжнародному ринку.



### Матрична організаційна структура департаменту ризик-менеджменту інвестиційних проєктів ПРАТ МХП

Джерело: [40]

Необхідно також прописати функціональні обов'язки працівників служб та департаментів в організаційній структурі ризик-менеджменту інноваційних проєктів компанії МХП. Так, керівник департаменту ризик-менеджменту: організовує процес управління ризиками проєктів та координує та планує заходи з управління ризиками.

Служба ідентифікації та моніторингу ризиків проєктів: визначає джерела та потенційні загрозові сфери виникнення ризиків.

Служба оцінки та аналізу ризиків проєктів: реєструє та перевіряє ризики, взаємодіє з експертами для визначення оцінки та вагомості ризиків.

Служба розроблення стратегії реагування на ризики: організовує дії та заходи контролю і обробки ризиків, виконує план регулювання ризиків.

Служба розроблення стратегії реагування на ризики: формує звітність, здійснює комунікацію з усіма службами, затверджує основні програми та рішення на рівні служб [40, 41].

Така чітка формалізація функціональних обов'язків різних структурних підрозділів дозволить забезпечити системний та скоординований підхід до управління ризиками інноваційних проектів у МХП. Це сприятиме ефективному виявленню, оцінці, реагуванню та контролю над ризиками, що критично важливо для успішної реалізації стратегічних ініціатив компанії.

Ключовими моментами організації системи управління ризиками інвестиційних проектів в компанії МХП можна визначити наступні:

1. За підсумками оцінки та аналізу ризиків для кожного структурного підрозділу, залученого до системи ризик-менеджменту, чітко прописується їх функціонал в межах відповідних процесів.
2. Всі процеси управління ризиками (ідентифікація, оцінка, реагування, моніторинг) здійснюються саме на рівні спеціалізованого відділу управління ризиками.
3. При цьому, відділ управління ризиками функціонує паралельно із традиційною організаційною структурою підприємства, забезпечуючи взаємодію з іншими підрозділами.
4. Підсумковий звіт з управління ризиками інвестиційних проектів надсилається начальнику відділу управління ризиками.
5. На основі цього звіту, начальник відділу приймає управлінські рішення щодо подальшої реалізації інвестиційних проектів з урахуванням ідентифікованих та оцінених ризиків.

Такий комплексний та формалізований підхід забезпечує чіткий розподіл відповідальності, злагоджену взаємодію підрозділів та дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення для мінімізації ризиків інноваційних проектів компанії МХП.

Опис основних методів оцінки та аналізу ризиків інвестиційних проектів МХП розглянемо покроково:

Кількісна оцінка ризиків на основі експертної оцінки стратегічних та технологічних ризиків (STAR): експерти оцінюють кожен ризик проекту та

визначають його рівень, використовується кількісний підхід для оцінки стратегічних та технологічних ризиків.

Матричний метод побудови карти ризиків проекту: визначається ступінь ризикованості проекту на основі оцінок експертів, проводиться ідентифікація найбільш загрозливих для проекту ризиків.

Метод Парето 20/80 для виявлення найвпливовіших ризиків: з числа найзагрозливіших ризиків виділяються ті, що є причиною інших. Це дозволяє сфокусуватись на найвагоміших ризиках для побудови плану реагування.

Аналітичний метод оцінки економічного ефекту проекту: Розраховується економічний ефект проектів з урахуванням знецінення грошей у часі. Цей метод дозволяє враховувати одну з ключових тенденцій, що впливає на реалізацію проектів.

Запропоновані підходи забезпечують комплексну оцінку та аналіз ризиків інвестиційних проектів МХП. Вони дозволяють кількісно оцінити рівень різних видів ризиків, виявити найбільш критичні ризики для проектів, розробити обґрунтовані плани реагування на ключові загрози, оцінити економічну ефективність проектів з урахуванням динаміки зміни вартості грошей.

Таким чином, впровадження цих методів оцінки та аналізу ризиків підвищить ефективність управління ризиками в МХП при реалізації інноваційних проектів.

Параметри, які необхідно враховувати при оцінці інвестиційних проектів МХП з використанням STAR та аналітичних методів. Ключові із них, за якими проекти будуть оцінюватися експертами, включають [40]:

Ринкові параметри: потенційна ємність ринку в розмірі капіталу підприємства-споживача або очікуваний прибуток від споживачів-фізичних осіб, кількість споживчих сегментів та організацій-конкурентів, тип конкурентів на ринку України (непрямі або прямі), фактори сумлінності, здатні викликати підозру чи відмову споживачів.

Галузеві/технологічні параметри. Спосіб придбання необхідної технології: власна розробка, купівля чи оренда технології.

Економічний напрямок технології. Виробництво (залежність від обсягу споживання на ринку), інновації (залежність від інтелектуального капіталу), екологія (характеризується непередбачуваністю та сезонністю).

Структура витрат: постійні витрати (адміністративні, зростають з часом), змінні витрати (виробничі, регульовані підприємством).

Можливість комерціалізації технології після завершення проекту: додаткові джерела доходу та ліквідність активів.

Наявність альтернативних технологій/процесів/продуктів: потенційні замітники проектних технологій.

Тривалість проекту: Час очікування оцінки результатів та характер прибутку і характер реалізації проекту:

Плинність та періодичність. Ці технологічні параметри в комплексі з раніше розглянутими ринковими, галузевими та економічними показниками дозволять всебічно оцінити ризики та потенціал кожного інвестиційного проекту. Це забезпечить обґрунтованість управлінських рішень щодо реалізації найбільш перспективних проектів для МХП.

Економічні параметри: розрахунок економічної ефективності проекту з урахуванням зміни вартості грошей у часі.

Проектні інвестиції та їх рентабельність: необхідний обсяг інвестицій для реалізації проекту, очікувана рентабельність інвестицій.

Структура витрат за статтями: обладнання, персонал, адміністративні витрати.

Очікуваний прибуток від кожного проекту.

Період окупності проекту.

Показники ефективності проекту в розрізі всього підприємства.

Вплив на фінансові показники МХП.

Внесок у ключові показники діяльності компанії.

Ці економічні параметри, разом з раніше розглянутими ринковими, галузевими та технологічними факторами, дозволять всебічно оцінити кожен

інвестиційний проект з точки зору витрат, прибутковості, окупності та впливу на загальну ефективність діяльності МХП.

Комплексний аналіз за всіма групами параметрів забезпечить прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вибору та реалізації найбільш перспективних інноваційних проектів, які мінімізують ризики та максимізують економічну віддачу для компанії [42].

Така комплексна оцінка за ринковими, галузевими, технологічними та економічними параметрами дозволить експертам всебічно проаналізувати та порівняти ризики і потенціал різних інвестиційних проектів МХП. Це сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо реалізації найбільш перспективних і менш ризикованих проектів.

Процес обробки проектів у системі управління ризиками пропонується проводити у порядку просування проекту в цій системі.

Отримання інформації про новий інвестиційний проект: збір даних щодо проекту, його цілей, технологій, ресурсів тощо.

Ідентифікація ризиків проекту: експертне визначення можливих ризиків за різними категоріями (ринкові, технологічні, фінансові тощо).

Моніторинг ідентифікованих ризиків: постійне відстеження змін у рівнях ідентифікованих ризиків.

Схвалення інформації служби ідентифікації ризиків: підтвердження повноти ідентифікації ризиків проекту.

Оцінка ризиків проекту: кількісна оцінка ризиків за методом STAR (стратегічні та технологічні ризики).

Визначення ступеня ризикованості проекту за допомогою матриці ризиків.

Виявлення найвагоміших ризиків за методом Портера 20/80.

Аналіз проектів за рівнем ризикованості: порівняльний аналіз проектів щодо їх ризикованості, відсіювання найбільш ризикованих проектів.

Прийняття рішення щодо реалізації проекту включає вибір проектів з прийнятним рівнем ризиків для подальшої реалізації.

Такий формалізований процес дозволить ефективно управляти ризиками інвестиційних проектів МХП, забезпечуючи обґрунтований вибір проектів з мінімальними ризиками для успішної реалізації стратегії інноваційного розвитку.

Проект із прийнятним ступенем ризику направляється у службу розвитку та стратегії реагування на ризики проекту, що залишилися. На цьому етапі формуються нові параметри проекту, такі як інвестиції, очікуваний прибуток, ефекти.

Повторний збір інформації про змінений проект: необхідно переконатись, що оновлений проект відповідає пріоритетам та вимогам інвесторів/компанії. Це забезпечує ітеративність та зворотний зв'язок в процесі управління ризиками.

Перевірка даних про покращений проект адміністративним сервісом: верифікація готовності проекту до реалізації.

Розрахунок загального ефекту від реалізації проекту: оцінка впливу проекту на загальну прибутковість МХП та перевірка відповідності стратегії забезпечення прибутковості компанії.

Формування звітів про роботу ризик-менеджменту проектів: узагальнення результатів процесу управління ризиками.

Передача звітів до вищих ешелонів управління ризиками МХП: інтеграція звітів у загальну систему управління ризиками компанії та взаємодія з іншими суб'єктами управління ризиками.

Такий спіральний, ітеративний процес забезпечує постійний зворотний зв'язок та контроль основних цілей проектів. Це дозволяє ефективно управляти ризиками, вчасно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення щодо реалізації найбільш прибуткових і менш ризикованих проектів МХП.

На основі проведеного аналізу потенціалу ПРАТ МХП щодо побудови системи управління ризиками інвестиційних проектів, передбачається, що розробка (оптимізація) системи управління ризиками, що матиме стратегічний напрямок на забезпечення прибутку компанії.



Побудова економічної організаційної структури, яка складатиметься з 5 наявних департаментів управління ПРАТ МХП. Ці підрозділи будуть брати участь у всіх процесах управління ризиками - від ідентифікації до прийняття рішень і розробки заходів реагування. Такий комплексний підхід до менеджменту проектних ризиків забезпечить захист фінансів компанії від нераціональних витрат.

Це дійсно ефективне рішення, оскільки воно фокусується на стратегічному управлінні ризиками задля забезпечення прибутковості бізнесу, має сприяти залученню наявних структурні підрозділи компанії, що підвищує ефективність процесів. Забезпечує всебічний контроль над ризиками проектів, від ідентифікації до реагування. Захищає фінансову стабільність ПРАТ МХП від невиправданих ризиків. Такий комплексний підхід до управління ризиками інвестиційних проектів дійсно може стати надійною основою для стратегічного розвитку та зміцнення конкурентних позицій ПРАТ МХП на ринку.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні загальні висновки, зроблені відповідно до поставлених завдань:

1. Інноваційно-інвестиційна діяльність для агропромислового підприємства - це комплекс заходів, спрямованих на впровадження нових ідей, технологій, методів у виробництво та управління з метою покращення продуктивності, якості продукції, збільшення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Ця діяльність включає в себе вкладення капіталу у впровадження нових технологій, науково-дослідну роботу, модернізацію інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу та інші заходи, спрямовані на стимулювання інноваційного розвитку в агропромисловому секторі.

2. До джерел фінансування інноваційних проектів сільськогосподарських підприємств можна віднести такі: державні кошти (у формі прямої фінансової підтримки та непрямого стимулювання інноваційної діяльності), власні кошти підприємств, кредитні ресурси, приватні кошти, іноземні кошти, венчурний капітал та лізинг.

3. Об'єктом дослідження управління інноваційними проектами підприємства – є Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт». Сьогодні це найбільший виробник та експортер курятини в Україні. Компанія спеціалізується на виробництві курятини та вирощуванні зернових, а також веде іншу аграрну діяльність (виробництво м'ясо-ковбасних виробів і м'ясних виробів, готових до вживання). Нині ПРАТ МХП позиціонує себе як провідна міжнародна інноваційна харчова та агротех компанія.

4. ПРАТ МХП використовує багатовекторний підхід до залучення фінансування для реалізації своїх інноваційно-інвестиційних проектів: використання власних ресурсів, банківське кредитування, випуск акцій та облігацій на фондовому ринку, державна підтримка за сприятливих ринкових умов, гранти. Це говорить про гнучкість та диверсифікацію фінансової стратегії

компанії, що дозволяє оптимально використовувати різні джерела фінансування для реалізації своїх інноваційних та інвестиційних ініціатив, які реалізуються у галузях сільського господарства, харчової промисловості та виробництва альтернативної енергетики.

5. Аналіз інноваційної діяльності ПРАТ МХП виявив, що компанія реалізує інноваційні проекти щодо: впровадження ERP- системи на основі цифрової платформи SAP, що дозволяє вдосконалити управління ключовими напрямками бізнесу; модернізації сільськогосподарської техніки, оцифрування виробництва та процесів збирання врожаю, включаючи використання технологій, в т.ч. штучного інтелекту («ШІ») для аналіз в реальному часі, прогнозування та полегшення прийняття рішень; впровадження геоінформаційної системи - проекту точного землеробства (GeoPard); забезпечення стабільності земельного банку завдяки здійсненню технологій аналітики точного землеробства; впровадження технологій, що сприяють зменшенню виробництва вуглецю при обробі ґрунту; відкриття кулінарного центру, що займається розробкою нових корисних і екологічних продуктів харчування; виробництва альтернативної енергетики (ЕСО Energy) – біогазу та біометану, розгортання сонячних та вітрових електростанцій

6. Вітчизняним сільськогосподарським підприємствам пропонується переймати досвід ПРАТ МХП щодо всебічного впровадження інновацій, що стає запорукою їх зростання прибутковості, стійкості та конкурентоспроможності.

Здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності завжди характеризується високими ризиками. Тому реалізація інноваційних проектів вимагає розробки ефективної системи ризик-менеджменту для контролю їх виконання, основна мета якої полягає в створенні комплексу інструментів, що дозволяють оцінювати фінансову, технічну та комерційну конкурентоспроможність інноваційних проектів та аналізувати стійкість проектів до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів невизначеності зовнішнього середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крутько М.А., Романащенко М.О., Романащенко І.О. Роль інноваційно-інвестиційних процесів в аграрному секторі економіки України. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво, 2021 р., № 1 (118). С. 24-28.
2. Лобас І.В. Особливості інноваційно-інвестиційної політики України. *Державне управління: теорія та практика*. 2011. № 2. С. 1–7. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Lobas.pdf> (дата звернення: 19.03.2024)
3. Борщ Л.М. Інновації та інвестиції в реальному секторі економіки: перспективи розвитку. *Економіка ринкових відносин*. 2008. № 2. С. 44–51.
4. Про інвестиційну діяльність : Закон України № 1560-XII від 18.09.1991. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 20.03.2024).
5. Про інноваційну діяльність : Закон України № 40-IV від 04.07.2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 20.03.2024).
6. Губський Б.В. Інвестиційні процеси у глобальному середовищі. Київ : Наукова думка, 2012. 390 с.
7. Левчинський Д.Л. Суть та економічна природа інвестицій та інвестиційного процесу. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 2. 138 с.
8. Маренич Т.Г., Крутько М.А., Бірченко Н.О. Основні засади інноваційно-інвестиційної діяльності в АПК України. *Вісник ХНТУСГ. Економічні науки*. Вип. 206. С. 184–193. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/handle/123456789/10411> (дата звернення: 20.03.2024).
9. Науково-аналітична доповідь «Інноваційна діяльність в Україні в 2019 році». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-technologiy/2020/08/za2019-1-1.pdf> (дата звернення: 20.03.2024).

10. Кіпіоро І.М. Удосконалення державної підтримки розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності у сільському господарстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 7. Ч. 3. С. 44–47. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_07/122.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/122.pdf) (дата звернення: 19.03.2024).
11. Павленко І.І. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку сільського господарства в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. № 1(30). С. 104–113.
12. Карнаушенко А. С. Економічна суть та форми фінансування інноваційної діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7821> (дата звернення: 26.04.2024).
13. Романишин В. Фінансування інноваційного розвитку економіки як чинник підвищення конкурентоспроможності України. *Банківська справа: науково-практичне видання*. 2011. №3. с. 21-30.
14. Танклевська Н.С., Карнаушенко А.С. Розвиток фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств: монографія. Херсон: Айлант, 2015. 184 с.
15. Возняк Г.В. Механізми фінансового забезпечення інноваційного розвитку в країнах з перехідною економікою. *Науковий вісник: Збірник науково-технічних праць*. 2004. Вип.14.4. с.176-183
16. Зінько Н. Я. Удосконалення банківського та небанківського фінансування інноваційної діяльності в Україні : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08. Львів, 2007. 198 с.
17. Кузнецова А.Я. Аналіз критеріїв економічної доцільності банківського кредитування інноваційних проектів та розрахунок їх ефективності. *Вісник Української академії банківської справи*. 2005. №1. с. 65-73.

18. Яфінович О.Б., Гуменюк Д.О. Грошово-кредитна політика сприяння інноваційному розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2005. № 77. с. 52–54.
19. Економіка підприємства: підручник / за ред. Г.О. Швиданенко. К.: КНЕУ, 2009. 816 с.
20. Petrenko V., Karnaushenko A. Joint enterprises in foreign trade activity of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Т.3. №5. с. 203-207.
21. Мовчанюк А. В., Дяченко М. І. Особливості управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в сільському господарстві України. *Modern Economics*. 2022. № 31(2022). С. 97-103. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-14). (дата звернення : 10.04.2024 р.).
22. Мовчанюк А. В. Інвестиційний потенціал сільськогосподарського виробництва як основа забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9288> DOI: [32702/2307-2105-2021.9.91](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-14) (дата звернення : 10.04.2024 р.).
23. Державна служба статистики України: офіційний сайт URL : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення 20.04.2024).
24. Ярова Д. О. Проблеми державного регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. I Міжнародної наук. – практ. конф.* (Київ, 23 квітня 2020 р.). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 196-197.
25. Офіційний сайт компанії ПРАТ "МХП". URL: <https://mhp.com.ua/uk/nashi-brendy> (дата звернення: 24.04.2024).
26. Вікіпедія. Компанія МХП. URL: <https://uk.m.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 24.04.2024).

27. Головний сайт про агробізнес. URL: <https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt> (дата звернення: 28.04.2024)

28. Річний звіт МХП 2023 року. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf> (дата звернення: 28.04.2024).

29. Річний звіт МХП 2022 року. URL: <https://mhp.com.ua> (дата звернення: 28.04.2024)

30. "МХП" впроваджує систему цифрового планування ресурсів і робочих процесів підприємства. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/734279.html> (дата звернення: 09.03.2024).

31. Агропортал МХП – сучасний підхід до взаємодії із партнерами. URL: <https://mhp.com.ua> (дата звернення: 29.04.2024).

32. Radar Tech, МХП і Agrohub запустили «лабораторію» для аграрних стартапів — МНР Accelerator. URL: <https://agropolit.com/news/6474-radar-tech-mhp-i-agrohub-zapustili-laboratoriyu-dlya-agrarnih-startapiv--mhp-accelerator> (дата звернення: 29.04.2024).

33. Поліщук С. В., Пятаченко С. Ю. Вплив інноваційних технологій на прибутковість підприємств агропромислового комплексу. *Економіка та суспільство*. № 38. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1332/1287/> (дата звернення: 29.04.2024).

34. Радченко О.П., Карадобрі Т.В. Стан і перспективи інноваційного розвитку в аграрному секторі економіки України. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Випуск 47–1. С. 79–82.

35. МХП створює групу компаній для діджиталізації бізнесу веб-сайт. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/11/15/653742/> (дата звернення: 29.04.2024).

36. Жигалкевич Ж. М., Єфімова Є. Є. Організація ризик-менеджменту інноваційних проектів на ПРАТ «МХП». *«Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"»* № 20, 2021. – С. 69-75

37. Самура Ю. Ризик-менеджмент у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, установ та організацій. *Гроші, фінанси і кредит*. 2018. № 15. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/110.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/110.pdf) (дата звернення: 01.05.2024).

38. Башинська І. О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах. *Економіка, Фінанси, Право*. 2017. №5/2. С. 38-40.