

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ  
Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

**БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

**«Бізнес-планування інноваційної діяльності на підприємстві (на  
матеріалах ПрАТ «Зернопродукт МХП»)»**

**Виконала:** студентка  
4 курсу спеціальності  
073 Менеджмент  
**Молякевич В. О.**  
(прізвище та ініціали)

**Керівник:** д. е. н., професорка,  
**Ковальчук С.В**  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** к. е. н., доцент,  
**Арзянцева Д.А.**  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2025 рік**

## Анотація

**Молякевич Віка Олександрівна. Бізнес-планування інноваційної діяльності на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «Зернопродукт МХП»).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025, 73 с.

У бакалаврській роботі «Бізнес-планування інноваційної діяльності на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «Зернопродукт МХП»)» досліджено теоретичні засади та практичні аспекти бізнес-планування інноваційної діяльності на прикладі ПрАТ «Зернопродукт МХП». Обґрунтовано актуальність впровадження інновацій у контексті забезпечення стратегічної конкурентоспроможності агропромислових підприємств в умовах цифровізації та глобальної економічної нестабільності.

У першому розділі розкрито зміст бізнес-планування як інструменту стратегічного управління інноваціями, наведено підходи до його реалізації в сучасному підприємницькому середовищі. У другому розділі проведено аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «Зернопродукт МХП», оцінено ефективність впроваджених технологій, систем планування та цифрових рішень. У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення бізнес-планування інноваційної діяльності шляхом застосування комбінованих моделей планування, оптимізації організаційних структур і впровадження сучасних ІТ-інструментів.

Практичне значення роботи полягає в можливості адаптації отриманих результатів у діяльності аграрних підприємств з метою підвищення ефективності впровадження інновацій, зниження витрат і зміцнення конкурентних переваг. Робота базується на сучасних джерелах, звітності підприємства та результатах економіко-статистичного аналізу.

**Ключові слова:** *бізнес-планування, інновації, агропромисловість, стратегія, цифровізація, ефективність, управління.*

## Abstract

**Molyakevych Vika Oleksandrivna. Business planning of innovative activities at the enterprise (based on materials of PJSC "Zernoproduct MHP").** Qualification scientific work in the form of a manuscript. Bachelor's work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2025, 73 p.

The bachelor's thesis «*Business Planning of Innovation Activity at the Enterprise (Based on the Materials of PJSC «Zernoproduct MHP»)*» explores the theoretical foundations and practical aspects of business planning for innovation activities, using PJSC "Zernoproduct MHP" as a case study. The relevance of innovation implementation is substantiated in the context of enhancing the strategic competitiveness of agro-industrial enterprises under digital transformation and global economic uncertainty.

The first section outlines the concept of business planning as a tool of strategic innovation management and analyzes the main methodological approaches. The second section presents an analysis of the innovation activity at PJSC "Zernoproduct MHP", evaluating the effectiveness of implemented technologies, planning systems, and digital tools. The third section proposes ways to improve business planning for innovation by applying combined planning models, optimizing organizational structures, and integrating modern IT solutions.

The practical significance of the study lies in the possibility of applying its results to improve innovation management in agro-industrial enterprises, reduce costs, and strengthen their competitive position. The thesis is based on academic sources, company reports, and economic-statistical methods.

**Keywords:** *business planning, innovations, agro-industrial sector, strategy, digitalization, efficiency, management.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ</b>	
<b>ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>8</b>
1.1. Сутність та значення бізнес-планування в управлінні інноваційною діяльністю.....	8
1.2. Основні підходи до бізнес-планування інновацій на підприємстві.....	12
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ</b>	
<b>ПрАТ «ЗЕРНОПРОДУКТ МХП».....</b>	<b>18</b>
2.1. Характеристика підприємства ПрАТ «Зернопродукт МХП» та його системи планування.....	18
2.2. Ефективність впровадження інновацій на підприємстві.....	26
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-</b>	
<b>ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ</b>	
<b>«ЗЕРНОПРОДУКТ МХП».....</b>	<b>36</b>
3.1. Впровадження сучасних методів і підходів до бізнес- планування інноваційної діяльності.....	36
3.2 Оптимізація фінансових та організаційних механізмів реалізації інновацій.....	46
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>52</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>54</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

Сучасний бізнес-середовище характеризується високою динамікою змін, зростаючою конкуренцією та необхідністю постійного оновлення технологій. У цих умовах інноваційна діяльність стає одним із ключових факторів довгострокового успіху підприємств. Вона дозволяє не лише підвищити продуктивність та ефективність виробництва, а й створювати нові продукти, послуги та бізнес-моделі, що відповідають потребам сучасного ринку.

Одним із основних інструментів управління інноваційною діяльністю є бізнес-планування. Воно дає можливість підприємствам чітко визначити стратегічні цілі, оцінити ризики, спланувати використання ресурсів та сформувати ефективну систему управління впровадженням інновацій. Особливо актуальним цей процес є для агропромислового комплексу, де технологічні інновації дозволяють підвищити врожайність, оптимізувати виробничі процеси та знизити витрати.

ПрАТ «Зернопродукт МХП» є одним із провідних підприємств аграрного сектору України, що активно розвиває свій бізнес шляхом впровадження новітніх технологій. Проте ефективне бізнес-планування інноваційної діяльності потребує комплексного підходу та вдосконалення механізмів реалізації. Дослідження досвіду ПрАТ «Зернопродукт МХП» дозволяє не лише оцінити ефективність існуючих підходів до планування інновацій, а й запропонувати нові стратегії підвищення конкурентоспроможності.

**Актуальність обраної теми** зумовлена необхідністю забезпечення сталого розвитку підприємств аграрного сектору шляхом ефективного управління інноваціями, що, у свою чергу, потребує науково обґрунтованих підходів до бізнес-планування. Дослідження сприятиме вдосконаленню інструментарію планування інновацій, підвищенню ефективності впровадження інноваційних проєктів, а також покращенню фінансових та організаційних механізмів їх реалізації.

Питання бізнес-планування інноваційної діяльності розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Амаєва В. С., Гриньової В. М., Батенка Л. П., Мазаракі А. А., Костенка С. І., Іванової Г. В., Яценка І. В., Чухрай Н. І., а також П. Друкера, М. Портера, Й. Шумпетера, К. Фрімана, Ф. Котлера. Їхні дослідження становлять теоретичну базу для подальшого вивчення механізмів планування інновацій на рівні підприємств.

**Метою** дипломної роботи є аналіз бізнес-планування інноваційної діяльності підприємства аграрного сектору на прикладі ПрАТ «Зернопродукт МХП».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

-розкрити сутність, завдання та значення бізнес-планування в системі управління інноваціями;

-проаналізувати сучасні підходи до планування інноваційної діяльності на підприємстві;

-дослідити інноваційну діяльність ПрАТ «Зернопродукт МХП» та оцінити ефективність впроваджених рішень;

-визначити перспективні методи вдосконалення бізнес-планування інноваційної діяльності;

-сформувати практичні рекомендації щодо оптимізації організаційних та фінансових механізмів реалізації інновацій на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** виступає система бізнес-планування інноваційної діяльності в агропромисловому комплексі України.

**Предметом дослідження** є організаційно-економічні механізми, методи та інструменти бізнес-планування інноваційної діяльності ПрАТ «Зернопродукт МХП».

**Практичне значення** полягає у можливості застосування результатів дослідження в діяльності агропромислових підприємств з метою підвищення ефективності управління інноваційними процесами, зниження витрат та формування стратегічної конкурентної переваги.

У процесі дослідження застосовувались такі **методи**: аналіз, синтез, узагальнення, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, а також експертне оцінювання для формування обґрунтованих практичних рекомендацій.

**Результати роботи пройшли апробацію** на Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє» (6 травня 2025 року м. Хмельницький).

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 55 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи складає 73 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Сутність та значення бізнес-планування в управлінні інноваційною діяльністю

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічного розвитку технологій інноваційна діяльність відіграє ключову роль у стратегічному управлінні підприємствами. Однак ефективне впровадження інновацій потребує ретельного планування, що враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні ринкові умови. Бізнес-планування інноваційної діяльності є інструментом, який дозволяє підприємствам розробляти та реалізовувати інноваційні проєкти, мінімізуючи ризики та забезпечуючи їхню економічну доцільність. У цьому підрозділі розглянуто сутність бізнес-планування інноваційної діяльності, проаналізовано його визначення різними науковцями та практиками, а також окреслено його значення в управлінні підприємством.

Науковці та практики висловлюють різні погляди на сутність бізнес-планування інноваційної діяльності.

Гриньова В. М. визначає бізнес-планування інновацій як процес встановлення стратегічних цілей та шляхів їх досягнення, спрямований на підвищення ефективності впровадження інноваційних рішень [15, с.34]. Фатхутдінов Р. А. трактує цей процес як систему обґрунтування доцільності інноваційного проєкту, що охоплює прогнозування, організацію, контроль та оцінку його реалізації [48, с.56]. Мазаракі А. А. наголошує, що бізнес-планування інноваційної діяльності є управлінським механізмом, який зосереджується на аналізі ринкових можливостей, визначенні конкурентних

переваг та ресурсному забезпеченні інноваційного розвитку підприємства [26, с.15].

Петренко Ю. В. розглядає бізнес-планування як інструмент підготовки та реалізації інноваційних стратегій підприємства, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів [35, с. 90]. Коваленко В. В. підкреслює, що бізнес-планування інновацій – це процес визначення ключових параметрів майбутнього інноваційного проєкту, оцінки його рентабельності та побудови ефективної системи управління [19, с.14]. Долішній М. І. трактує бізнес-планування як сукупність методичних і організаційних заходів, спрямованих на структуроване впровадження інноваційних змін [11, с.8].

Чухрай Н. І. акцентує увагу на тому, що бізнес-планування інноваційної діяльності є важливим етапом стратегічного управління, який визначає перспективи розвитку підприємства в умовах невизначеності [49, с.43]. Семенов Г. А. вважає, що бізнес-планування інновацій – це управлінський процес, який дозволяє формувати ефективні бізнес-моделі та залучати інвесторів до фінансування нових розробок [43, с.42]. Батенко Л. П. підкреслює роль бізнес-планування як засобу реалізації державної інноваційної політики через механізми підтримки підприємств та стимулювання їхньої активності [4, с.94]. Лебедева О. І. трактує цей процес як аналітичну діяльність, що забезпечує комплексну оцінку ризиків, економічних вигод та технологічної доцільності інноваційного проєкту [22, с.20].

В таблиці 1.1 узагальнена інформація щодо визначення сутності бізнес-планування інноваційної діяльності підприємства. На основі аналізу наведених визначень можна сформулювати узагальнене трактування поняття. Бізнес-планування інноваційної діяльності – це стратегічний процес формування, оцінки та реалізації інноваційних проєктів, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом ефективного використання ресурсів, прогнозування ризиків та забезпечення сталого розвитку.

Таблиця 1.1. Визначення сутності бізнес-планування інноваційної діяльності різними авторами

Автор	Визначення бізнес-планування інноваційної діяльності	Критичний погляд на наведені визначення
Гриньова В. М.	Визначення стратегічних цілей та шляхів їх досягнення для інноваційного розвитку	Є надто загальним, не відображає інструментальної сутності бізнес-планування як практичного документа з чіткою структурою
Мазаракі А. А.	Управлінський механізм для аналізу ринкових можливостей та ресурсного забезпечення	Має прикладну спрямованість, однак зосереджено лише на підготовчому етапі, не враховує реалізацію та моніторинг
Петренко Ю. В.	Інструмент реалізації інноваційних стратегій підприємства, мінімізація ризиків	Сильний акцент на реалізацію, але бракує вказівки на аналітичну і планову функції бізнес-плану
Коваленко В. В.	Визначення параметрів інноваційного проекту та побудова ефективної системи управління	Гарно розкриває управлінський аспект, але не враховує ринкові умови та потребу в зовнішньому інвестуванні
Долішній М. І.	Сукупність методичних і організаційних заходів для впровадження інновацій	Надто розмите, наближається до загального розуміння «менеджменту інновацій», а не бізнес-планування як процесу
Чухрай Н. І.	Етап стратегічного управління, що визначає перспективи розвитку підприємства	Є важливим з погляду інтеграції інновацій у стратегію, проте не відображає економічної оцінки та інвестиційної складової
Семенов Г. А.	Формування бізнес-моделей та залучення інвесторів до фінансування нових розробок	Влучно акцентує на залученні фінансування, але обмежується лише частиною завдань бізнес-плану інноваційної діяльності
Батенко Л. П.	Засіб реалізації державної інноваційної політики та підтримки підприємств	Орієнтоване на макрорівень, не враховує специфіки внутрішнього планування на рівні окремого підприємства
Лебедева О. І.	Аналітична діяльність для оцінки ризиків, вигод та технологічної доцільності проекту	Має прикладну цінність, але обмежується лише етапом обґрунтування інновацій, не охоплює реалізаційно-фінансову частину

Джерело: сформовано і проаналізовано автором на основі джерел [15, 48, 26, 35, 19, 11, 49, 43, 4, 22]

Бізнес-планування відіграє визначальну роль в управлінні інноваційною діяльністю підприємств, оскільки дозволяє формувати цілісний підхід до впровадження нових технологій, продуктів та процесів. Воно впливає на ефективність використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів, забезпечуючи раціональне їх розподілення. Завдяки плануванню підприємства можуть знизити ризики невдалих інноваційних рішень, розробити механізми фінансування та оцінити рентабельність інноваційних проєктів.

Бізнес-планування інноваційної діяльності має стратегічне значення для підприємства, оскільки сприяє його довгостроковій конкурентоспроможності та економічному зростанню. За визначенням Друкер П., бізнес-планування є ключовим фактором ефективного управління інноваціями, адже дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринку та нових технологій[12].

На думку Котлера Ф., бізнес-планування відіграє вирішальну роль у маркетингових стратегіях компанії, забезпечуючи інтеграцію інновацій у загальну бізнес-модель [20]. Фріман К. наголошує, що бізнес-планування дозволяє зменшити невизначеність при впровадженні інновацій та підвищити ймовірність їхньої комерційної успішності [50].

За даними Шумпетера Й., бізнес-планування допомагає підприємствам використовувати технологічні прориви для створення нових ринків [51]. Портер М. підкреслює, що ефективне бізнес-планування інновацій дає змогу підприємствам формувати стійкі конкурентні переваги та лідирувати у своїй галузі[39].

Крім того, бізнес-планування сприяє стратегічному розвитку підприємства, дозволяючи визначити перспективні напрями діяльності, оцінити ринкові можливості та конкурентні переваги. Планування інновацій також забезпечує системний підхід до управління змінами, що особливо важливо в умовах нестабільного ринку та високої технологічної мінливості.

Одним із ключових аспектів бізнес-планування є можливість залучення зовнішніх інвестицій, оскільки чітко розроблений бізнес-план підвищує довіру

інвесторів та фінансових установ. Таким чином, грамотне бізнес-планування інноваційних процесів не лише підвищує ефективність внутрішнього управління підприємством, а й сприяє його інтеграції у глобальну економіку.

Бізнес-планування інноваційної діяльності є необхідним інструментом стратегічного управління підприємством, яке прагне забезпечити ефективне використання ресурсів та мінімізувати ризики. Аналіз наукових визначень свідчить про багатовимірність цього процесу: він включає стратегічне планування, аналіз ринку, оцінку ресурсного забезпечення, прогнозування ризиків та контроль впровадження інновацій.

Значення бізнес-планування проявляється у здатності підприємств залучати інвестиції, підвищувати рівень конкурентоспроможності та створювати умови для сталого розвитку. Воно забезпечує структурованість та прогнозованість інноваційного процесу, що особливо важливо в умовах технологічних змін та глобалізації ринків.

Отже, грамотне бізнес-планування є не просто управлінським інструментом, а важливим стратегічним механізмом розвитку інноваційної діяльності підприємства, що забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність.

Таким чином, бізнес-планування інноваційної діяльності є не просто управлінським інструментом, а комплексним підходом до розвитку підприємства, що визначає його майбутнє в умовах глобальної економіки.

## **1.2. Основні підходи до бізнес-планування інновацій на підприємстві**

Успішне планування інноваційних процесів залежить від вибору методології, яка найкраще відповідає умовам діяльності підприємства, його ресурсним можливостям, рівню ризиків та загальній стратегії розвитку. Науковці та практики пропонують різні підходи до бізнес-планування інноваційної діяльності, які можуть відрізнитися за рівнем деталізації, гнучкості, стратегічної

орієнтації та застосуванням інструментів управління. Розглянемо основні підходи до бізнес-планування інновацій, їхні особливості, переваги та недоліки, а також наведено погляди науковців щодо їхнього застосування.

Традиційний підхід до бізнес-планування інновацій базується на ретельному опрацюванні всіх аспектів інноваційного проєкту ще до його реалізації. Він передбачає детальне планування, аналіз ринку, фінансові розрахунки, оцінку ризиків та визначення очікуваних результатів. Такий підхід є ефективним для великих підприємств із усталеними бізнес-процесами, де важливо мати чітку стратегію розвитку інновацій.

На думку Гриньової В. М., традиційний підхід забезпечує високу передбачуваність результатів та дозволяє мінімізувати ризики завдяки ретельному опрацюванню бізнес-плану на етапі його розробки [15, с. 45]. Однак, як зазначає Фатхутдінов Р. А., одним із головних недоліків цього підходу є його низька гнучкість, оскільки будь-які зміни в зовнішньому середовищі можуть вимагати суттєвого перегляду бізнес-плану, що потребує додаткових витрат часу та ресурсів [48, с.106].

Стратегічний підхід до бізнес-планування інновацій спрямований на довгострокову перспективу розвитку підприємства. Основна увага приділяється не лише поточним інноваційним проєктам, а й визначенню загальної траєкторії розвитку компанії в умовах динамічного ринку. Бізнес-планування у цьому випадку інтегрується в загальну корпоративну стратегію та враховує зовнішні та внутрішні фактори розвитку.

За словами Мазаракі А. А., стратегічний підхід дозволяє підприємствам орієнтуватися на майбутні можливості та адаптувати свою діяльність до змін ринкового середовища. Він є ефективним у випадках, коли підприємство прагне досягти конкурентних переваг за рахунок інноваційного розвитку [26, с.29]. Водночас, як зазначає Коваленко В. В., цей підхід потребує високого рівня аналітичної роботи та може бути складним у реалізації через невизначеність майбутніх ринкових тенденцій [11, с. 18].

Адаптивний підхід до бізнес-планування інновацій базується на принципі постійного коригування плану залежно від змін зовнішнього середовища. Він є актуальним для високотехнологічних та швидкозмінних галузей, де рівень невизначеності є високим.

Як зазначає Петренко Ю. В., адаптивний підхід дозволяє підприємству швидко реагувати на нові виклики, що є його основною перевагою [35, с. 92]. Водночас Долішній М. І. зауважує, що цей підхід може вимагати значних ресурсів, оскільки постійні зміни та коригування можуть створювати додаткове навантаження на управлінський персонал [11, с. 39].

Lean-підхід до бізнес-планування інновацій орієнтований на мінімізацію витрат та швидке тестування ідей перед їхньою масштабною реалізацією. Він активно застосовується в стартапах та компаніях, що працюють у сфері технологічних інновацій.

Семенов Г. А. підкреслює, що Lean-планування дозволяє швидко перевірити життєздатність інноваційних ідей без значних фінансових вкладень [43, с.50]. Водночас, як зазначає Батенко Л. П., ризик цього підходу полягає у можливій недостатній увазі до глибокого аналізу ринку та недооцінці ризиків, що може призвести до невдалих інвестицій [4, с. 65].

Проектний підхід передбачає розгляд кожного інноваційного проєкту як окремої ініціативи, яка має чітко визначені цілі, терміни та бюджет. Управління бізнес-плануванням у цьому випадку здійснюється за допомогою методологій проєктного менеджменту, таких як Agile, Scrum або Waterfall.

Лебедева О. І. зазначає, що проєктний підхід дозволяє підприємствам ефективно керувати ресурсами та забезпечувати чітку координацію дій всіх учасників проєкту [22, с. 124]. Однак, як зазначає Чухрай Н. І., цей підхід вимагає наявності досвідчених менеджерів та може бути складним для підприємств, які не мають налагоджених процесів управління проєктами [49, с.51].

В таблиці 1.2 наведена коротка узагальнююча інформація щодо основних підходів до бізнес-планування інноваційної діяльності підприємства:

Таблиця 1.2. Характеристика основних підходів до бізнес-планування інноваційної діяльності

Підхід	Особливості	Переваги	Недоліки
Традиційний (класичний)	Структурований детальний план, аналіз ринку, фінансові розрахунки	Висока прогнозованість, системний підхід	Низька гнучкість, тривалий час підготовки
Стратегічний	Інтеграція з довгостроковою стратегією розвитку підприємства	Орієнтація на майбутні можливості	Вимагає складного аналітичного підходу
Адаптивний	Гнучкість, можливість зміни плану на будь-якому етапі	Висока адаптивність до ринку	Високі витрати на постійні зміни та коригування
Lean (ощадливий)	Мінімізація витрат, швидке тестування ідей	Швидкість впровадження інновацій, зменшення витрат	Високий ризик невдачі через відсутність глибокого аналізу
Проектний	Реалізація інновацій через окремі проекти	Чітке управління термінами, ресурсами та результатами	Вимагає досвідченого управління проектами

Джерело: розроблено автором на основі джерел [15, 48, 26, 35, 19, 11, 49, 43, 4, 22].

Аналіз підходів до бізнес-планування інноваційної діяльності свідчить, що кожен із них має свої унікальні переваги та недоліки, і їх вибір значною мірою визначається специфікою діяльності підприємства, рівнем його фінансових та організаційних можливостей, а також зовнішнім конкурентним середовищем. Успішне впровадження інновацій потребує зваженого підходу до бізнес-планування, оскільки різні моделі можуть мати різну ефективність залежно від обставин, в яких функціонує компанія.

Традиційний підхід, що базується на детальному аналізі ринку, фінансовому плануванні та структурованому розробленні бізнес-процесів,

найбільш ефективний для підприємств, що працюють у стабільному економічному середовищі, де інновації розвиваються поступово і мають прогнозовані результати. Його сильна сторона полягає у чіткій структурі та високій передбачуваності, проте він може виявитися недостатньо гнучким у динамічних ринкових умовах, де швидкість адаптації є критичним фактором.

Стратегічний підхід дозволяє інтегрувати інновації у загальну довгострокову стратегію розвитку підприємства. Він орієнтований на створення конкурентних переваг та визначення перспективних напрямів розвитку, що робить його ефективним для компаній, які прагнуть не лише реагувати на ринкові зміни, а й формувати нові тенденції. Однак цей підхід потребує глибокого аналітичного обґрунтування та може виявитися складним для реалізації через високий рівень невизначеності майбутнього ринку.

Адаптивний підхід передбачає гнучкість та можливість коригування бізнес-плану на будь-якому етапі його реалізації. Це особливо важливо для компаній, що працюють в умовах нестабільності або швидкої зміни технологій, оскільки дозволяє оперативно реагувати на нові можливості та виклики. Разом із тим, цей підхід може потребувати значних фінансових і часових ресурсів, оскільки часті зміни стратегії можуть впливати на ефективність планування та підвищувати ризики.

Lean-методологія спрямована на оптимізацію витрат та прискорене тестування інноваційних ідей. Вона дозволяє швидко впроваджувати нові розробки, мінімізуючи фінансові ризики та забезпечуючи ефективний контроль над використанням ресурсів. Такий підхід є корисним для стартапів та компаній, що працюють у сфері високих технологій, де час виходу на ринок має критичне значення. Проте недоліком є підвищений ризик невдачі, оскільки рішення приймаються без глибокого аналітичного опрацювання.

Проектний підхід дозволяє чітко структурувати впровадження інновацій, розподілити відповідальність між учасниками процесу, а також ефективно управляти ресурсами та термінами реалізації. Він найкраще підходить для

реалізації конкретних інноваційних проєктів у межах великої організації, де є можливість чітко визначити цілі, бюджет і контрольні точки. Водночас цей підхід потребує високого рівня управлінської компетенції та дисципліни, а також значних організаційних зусиль для забезпечення його ефективності.

Для ПрАТ «Зернопродукт МХП», яке працює в агропромисловому секторі, важливою є не лише розробка ефективних інноваційних рішень, а й їх адаптація до динамічних умов ринку. З огляду на специфіку діяльності компанії, найбільш доцільним є використання комбінованого підходу, що дозволяє поєднати довгострокове стратегічне планування, ефективне управління ресурсами та необхідну гнучкість у прийнятті рішень. Використання елементів традиційного та стратегічного підходів дозволить підприємству сформувати стійку інноваційну стратегію, тоді як адаптивний та lean-підходи забезпечать швидку реакцію на зміни та оптимізацію витрат. Проєктний підхід буде ефективним у реалізації конкретних інноваційних ініціатив, що дозволить чітко контролювати їхню реалізацію та оцінювати результати.

Таким чином, вибір методології бізнес-планування інноваційної діяльності є важливим стратегічним рішенням, яке визначає ефективність впровадження інновацій та їхній вплив на конкурентоспроможність підприємства. Комбінований підхід, що поєднує найкращі елементи різних моделей, є оптимальним варіантом для компаній, які прагнуть одночасно забезпечити стабільний розвиток і мати можливість оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ЗЕРНОПРОДУКТ МХП»

#### 2.1. Характеристика підприємства ПрАТ «Зернопродукт МХП» та його системи планування

ПрАТ «МХП» є лідером з виробництва м'яса птиці в Європі та одним із найбільших виробників зерна в Україні. Компанія володіє одним із найвідоміших брендів харчових продуктів в Україні і займає ключові позиції на ринку м'ясопереробки в країні. Завдяки значному потенціалу для подальшого зростання та розвитку [27], МХП продовжує зміцнювати свої позиції як провідний агрохолдинг. Загальна характеристика компанії наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Параметр	Інформація про підприємство
Повна назва підприємства, скорочена назва підприємства	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО МХП, ПРАТ "МХП"
Дата державної реєстрації	27.03.2006
Поштова та юридичні адреси підприємства	Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вул. Елеваторна, будинок 18
Код ЄДРПОУ	25412361
Вид діяльності (код галузі)	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.46 Розведення свиней
Організаційно-правова форма підприємства	Акціонерне товариство
Форма власності	Приватна

Джерело: [27]

ПрАТ «МХП» є одним із провідних світових гравців на аграрному ринку птахівництва, що демонструє стабільне фінансово-економічне та операційне зростання завдяки постійному вдосконаленню ефективності бізнесу. Саме така мета визначає місію компанії. Основні напрямки діяльності холдингу включають птахівництво та супутні виробництва, такі як: охолоджена курятина, готові страви, соняшникова і соєва олії; рослинництво (виращування кукурудзи, соняшника, пшениці, рапсу), а також інші види сільськогосподарської діяльності (виробництво яловичини, м'ясо-ковбасних виробів).

Нарощування високих темпів зростання в усіх напрямках є основною стратегією агрохолдингу. Стратегічний план компанії включає:

- контроль за використанням фінансових ресурсів виробництва;
- підтримка оптимального рівня собівартості в птахівництві;
- інвестування в новітні виробничі потужності та технологічне обладнання;
- збільшення земельних площ;
- розвиток та підтримка торгових марок;
- розширення асортименту продукції та завоювання більших часток ринку м'ясопереробної галузі;
- удосконалення системи збуту продукції;
- масштабування франчайзингової мережі.

ПрАТ «МХП» використовує лінійно-функціональну структуру управління, що дозволяє ефективно координувати діяльність підприємства. Детальніше про особливості такої структури можна знайти в підрозділі 1.3.

Компанія також володіє кількома відомими брендами, серед яких:

- «Наша Ряба» – понад дві тисячі торгових точок по всій Україні, що пропонують широкий асортимент продукції (як фасованої, так і нефасованої);

- «Легко!» – готові заморожені м'ясні продукти, що виробляються на Миронівському м'ясопереробному заводі;
- «Бащинський» – м'ясні продукти, вироблені на потужностях ПрАТ «Український бекон»;
- «Qualiko» – заморожене м'ясо птиці, яке експортується на міжнародні ринки;
- «Ukrainian Chicken» – бренд, що спеціалізується на замороженому м'ясі птиці [10,42].

Конкурентами ПрАТ «МХП» на ринку масового споживання курятини в Україні є такі компанії, як ТОВ «Агро-Овен» (торгова марка «Золотко»), ПАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» (торгова марка «Чебатурочка»), ЗАТ «Птахокомбінат «Дніпровський»» (торгова марка «Знатна курка»), ТОВ «Птахофабрика «Волочиська»» та інші.

Управління діяльністю ПрАТ «Зернопродукт МХП» здійснюється за допомогою різних методів та інструментів, які адаптуються відповідно до конкретних потреб компанії. Одним із основних аспектів є стратегічне планування, яке включає розробку планів розвитку, визначення місії та цілей підприємства, а також аналіз ринку та конкурентів. Операційне управління полягає в координації виробничих, постачальницьких, логістичних і фінансових процесів для досягнення ефективності в кожному з цих напрямків.

Фінансове управління зосереджене на постійному моніторингу фінансових показників, бюджетуванні та управлінні обіговими коштами, що дає змогу забезпечити стабільність компанії. Важливу роль відіграє управління ресурсами, яке включає ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Також значну увагу приділяється маркетингу та продажам – розробці маркетингових стратегій, рекламним кампаніям та взаємодії з клієнтами для забезпечення популярності бренду та збільшення частки ринку.

Технологічне управління сприяє впровадженню сучасних технологій, що дозволяє підвищити продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

Крім того, компанія забезпечує високі стандарти якості та безпеки продукції, що відповідають вимогам галузі та потребам споживачів. Нарешті, управління ризиками є важливою складовою для мінімізації негативного впливу різних факторів, які можуть зашкодити діяльності підприємства.

Ці напрями дозволяють ПрАТ «Зернопродукт МХП» підтримувати стабільне зростання та вдосконалювати всі аспекти своєї діяльності.

Для проведення аналізу техніко-економічних показників і стану ресурсного забезпечення діяльності ПрАТ «МХП» була використана фінансова звітність підприємства за 2020-2022 рр.

Проведемо аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «МХП» в таблиці 2.2.

Аналізуючи фінансові результати підприємства за 2023 рік, можна відзначити значний позитивний розвиток у порівнянні з попередніми роками. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг збільшився на 1 959 245 тис. грн, що становить 125% до рівня 2022 року, що свідчить про успішне розширення обсягів продажу та позитивний вплив на фінансову стабільність компанії.

Підвищення середньоспискової чисельності працівників на 645 осіб, а також робітників на 175 осіб вказує на поступове збільшення трудових ресурсів підприємства, що є результатом розширення виробничих потужностей або збільшення обсягів робіт.

Це також призвело до зростання середньорічного виробітку як одного працівника, так і одного робітника, що на 119% та 115% відповідно перевищує показники попереднього року.

Таблиця 2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2021-2023 р.

Показники	Од.виміру	2021 р.	2022 р.		2023 р.	
			абсол. знач.	у % до поперед. року	абсол. знач.	у % до поперед. року
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	5960985	7940755	133%	9 900 000	125%
Середньоспискова чисельність:	осіб					
- працівників		12035	12855	107%	13 500	105%
- робітників		8088	8325	103%	8 500	102%
Середньорічний виробіток:	тис. грн					
- одного працівника		495,3	617,7	125%	733,3	119%
- одного робітника		737,0	953,8	129%	1 095,5	115%
Фонд оплати праці	тис. грн	1224642	1302397	106%	1 380 000	106%
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	8479,7	8442,9	100%	8 500	101%
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	3820506	5602582	147%	6 730 000	120%
Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн	3027007	189528	6%	280 000	148%
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,64	0,71	110%	0,68	96%
Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг,	%	79,23	0,03	0%	2,83	9433%
Рентабельність/збитковість продажу	%	50,78	2,39	5%	3,00	125%
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	2201198	2487092,5	113%	2 600 000	105%
Фондовіддача	грн/грн	2,7	3,2	118%	3,8	119%

Джерело: сформовано і проаналізовано автором за матеріалами підприємства [27]

Незважаючи на збільшення витрат на оплату праці, середньомісячна заробітна плата працівників залишилась на рівні попереднього року, що вказує на стабільність у політиці заробітної плати. Суттєвий ріст собівартості реалізованої продукції на 1 127 418 тис. грн на 120% до попереднього року свідчить про зростання витрат на виробництво, ймовірно, через інфляційні процеси або збільшення вартості сировини та ресурсів.

Чистий прибуток підприємства значно зріс на 90 472 тис. грн, що є суттєвим покращенням результатів і складає 148% до попереднього року. Це свідчить про зростання ефективності операційної діяльності підприємства і зниження негативних фінансових впливів. Рентабельність продажу та продукції покращилась, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку компанії. Витрати на 1 грн реалізованої продукції знизились, що є свідченням кращого контролю за витратами та оптимізації виробничих процесів.

Середньорічна вартість основних засобів збільшилась, що дозволяє припустити, що підприємство інвестувало в оновлення або розширення основних фондів, що в свою чергу позитивно вплинуло на фондвіддачу, яка досягла 3,8 грн/грн, що на 19% більше, ніж у попередньому році.

Загалом, фінансові показники підприємства демонструють позитивну динаміку розвитку у 2023 році. Збільшення доходів, зростання прибутковості, зниження витрат на одиницю продукції та покращення ефективності використання основних засобів свідчать про успішну стратегію розвитку і стабільність фінансових показників компанії.

Процес бізнес-планування в ПрАТ «Зернопродукт МХП» охоплює всі ключові етапи стратегічного та оперативного планування, спрямовані на досягнення стабільного розвитку компанії, ефективне використання ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності.

На початковому етапі формується аналітична база, яка включає збір та обробку інформації щодо ринку, сировинної бази, конкурентів, макроекономічних показників та внутрішніх ресурсів підприємства. На основі

цього проводиться SWOT-аналіз, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози зовнішнього середовища.

Далі розробляються стратегічні цілі, які можуть включати підвищення ефективності виробництва, розширення земельного банку, впровадження інноваційних технологій та оптимізацію логістичних процесів.

На основі стратегічних цілей формується фінансово-економічна модель, що включає розрахунок прогнозованих доходів і витрат, визначення точок беззбитковості, оцінку інвестиційної привабливості проєктів і розподіл бюджетів на різні підрозділи компанії.

Наступним етапом є планування операційної діяльності, де визначаються виробничі обсяги, потреби в сировині, графіки поставок і реалізації продукції, оптимальні канали збуту та рівень зайнятості персоналу.

Значна увага приділяється цифровим рішенням, які використовуються для автоматизації планування, контролю та прогнозування. Використання ERP-систем, ВІ-аналітики та технологій штучного інтелекту дозволяє точніше прогнозувати попит, контролювати витрати та оптимізувати виробничі процеси.

Завершальним етапом бізнес-планування є контроль і коригування планів. Регулярно проводиться аналіз виконання бізнес-плану, порівняння фактичних показників із прогнозними, оцінка ефективності реалізованих проєктів та коригування стратегічних і оперативних планів у разі зміни ринкової ситуації.

На рисунку 2.1 графічно зображений процес бізнес-планування в ПрАТ «Зернопродукт МХП»:

Процес бізнес-планування в ПрАТ «Зернопродукт МХП» є комплексним і багаторівневим, що забезпечує підприємству можливість ефективного управління ресурсами та швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Використання цифрових технологій значно підвищує точність прогнозування та мінімізує ризики, а системи моніторингу дозволяють своєчасно коригувати плани. Інтеграція стратегічного, фінансового та операційного планування сприяє

досягненню високих показників ефективності та конкурентоспроможності підприємства [7].

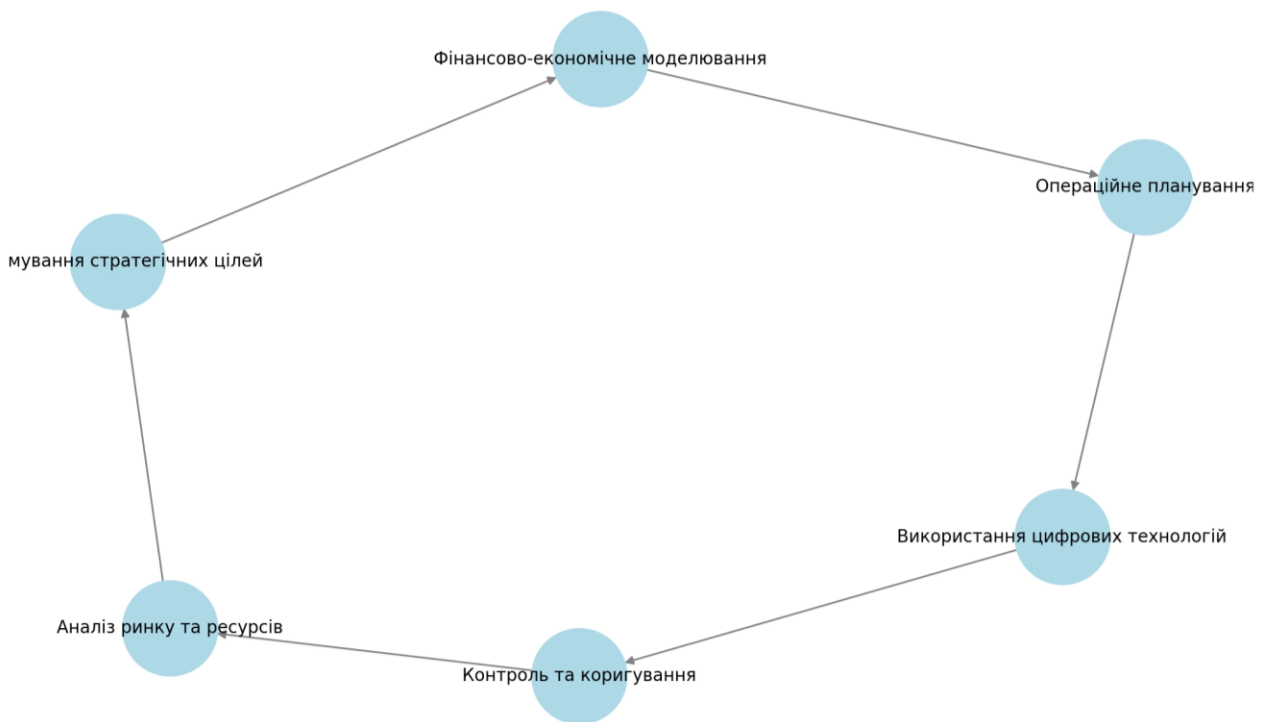


Рисунок. 2.1. Етапи процесу бізнес-планування інноваційної діяльності на підприємстві ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Джерело: сформовано автором

Отже, ПрАТ «МХП» займає провідні позиції на ринку птахівництва в Україні та Європі, демонструючи стабільне зростання та розвиток. Завдяки ефективному управлінню, стратегічному плануванню та використанню сучасних технологій компанія досягає високих фінансових результатів. Аналіз основних техніко-економічних показників підтверджує позитивну динаміку – зростання доходів, збільшення прибутковості та оптимізацію витрат. Також відзначається розвиток трудових ресурсів і покращення ефективності використання основних засобів. Використання цифрових рішень та автоматизація процесів сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Загалом, ПрАТ «МХП» забезпечує стабільний розвиток і продовжує нарощувати свої позиції на ринку завдяки ефективній стратегії та впровадженню інновацій

## **2.2. Ефективність впровадження інновацій на підприємстві**

Інновації відіграють ключову роль у розвитку ПрАТ «МХП» та забезпеченні його конкурентоспроможності на ринку. Компанія активно впроваджує новітні технології у виробничі та управлінські процеси, що дозволяє покращувати якість продукції, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність діяльності.

ПрАТ «МХП» активно застосовує різні види інновацій у своїй діяльності. Технологічні інновації включають автоматизацію виробничих процесів, використання сучасного обладнання та цифрових технологій для підвищення продуктивності та зниження витрат. Наприклад, встановлення автоматизованих ліній обробки м'яса дозволило зменшити кількість браку та скоротити час виробництва.

Продуктові інновації спрямовані на розширення асортименту продукції. Компанія впроваджує нові види м'ясної продукції та готових страв, адаптованих до міжнародних стандартів, що дозволяє виходити на нові ринки збуту. Наприклад, впровадження органічної продукції сприяло збільшенню експорту.

Маркетингові інновації включають розвиток брендів, цифровий маркетинг, застосування CRM-систем для управління відносинами з клієнтами та запуск нових каналів збуту. Впровадження персоналізованих рекламних кампаній та аналітики поведінки споживачів дозволяє підвищити ефективність маркетингових стратегій.

Організаційні інновації передбачають оптимізацію управлінських процесів, впровадження ERP-систем, покращення логістичних схем і систем контролю якості. Наприклад, автоматизація обліку сировини дозволила знизити рівень втрат на 10%.

Екологічні інновації включають використання екологічно безпечних технологій, впровадження систем утилізації відходів та зменшення викидів вуглекислого газу. Зокрема, встановлення енергоефективного обладнання дозволило зменшити споживання електроенергії на 15%.

Впровадження інновацій у ПрАТ «МХП» позитивно впливає на соціальну сферу. Завдяки автоматизації та модернізації виробництва відбувається покращення умов праці, зменшення фізичного навантаження на працівників та підвищення безпеки робочих місць. Також компанія активно інвестує в навчання персоналу, забезпечуючи підвищення кваліфікації та можливість професійного зростання.

Екологічні ініціативи, такі як зменшення викидів та утилізація відходів, сприяють покращенню якості життя місцевих громад. Крім того, соціальна відповідальність компанії виражається у підтримці місцевих громадських ініціатив, освітніх програм та благодійних проєктів.

Незважаючи на очевидні переваги інновацій, їх впровадження пов'язане з певними викликами. Основні ризики включають:

- фінансові витрати: висока вартість інноваційних технологій може впливати на фінансові показники компанії в короткостроковій перспективі;
- супротив персоналу: впровадження нових технологій може стикатися з опором з боку працівників, які не завжди готові до змін;
- технічні труднощі: не всі технології інтегруються легко у виробничий процес, що може потребувати додаткових витрат часу та ресурсів;
- ризики ринку: не завжди нові продукти або маркетингові стратегії отримують очікувану реакцію від споживачів.

Для подолання цих викликів ПрАТ «МХП» використовує поетапний підхід до впровадження інновацій, тестує нові технології у пілотних проєктах та активно залучає працівників до навчання та адаптації до змін.

ПрАТ «МХП» продовжує активний розвиток інноваційних технологій. У майбутньому планується подальша автоматизація виробництва, зокрема

впровадження штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації процесів. Важливим напрямом є розширення екологічних ініціатив, що включає інвестування в альтернативні джерела енергії, такі як сонячні та вітрові електростанції. Крім того, компанія продовжить цифровізацію управлінських процесів, застосовуючи Big Data та аналітичні інструменти для прийняття стратегічних рішень. Не менш значущим є розвиток нових продуктів, зокрема альтернативних джерел білка та функціональних харчових продуктів. Усі ці заходи сприятимуть зміцненню ринкових позицій ПрАТ «МХП», підвищенню ефективності діяльності та забезпеченню довгострокового сталого розвитку.

Ефективність впроваджених інновацій оцінюється за кількома основними критеріями:

- фінансові показники включають зростання прибутку, підвищення рентабельності та зменшення собівартості виробництва, що визначається аналізом змін валового та чистого прибутку;
- продуктивність праці вимірюється через середньорічний виробіток на одного працівника, що розраховується як відношення обсягу виробленої продукції до чисельності персоналу;
- якість продукції оцінюється за покращенням її характеристик та відповідністю міжнародним стандартам, що аналізується через рівень браку та відповідність сертифікаційним вимогам;
- рівень автоматизації, який визначається часткою впровадженого новітнього обладнання та співвідношенням витрат на автоматизацію до загальних виробничих витрат;
- екологічний ефект, що включає зменшення впливу виробництва на довкілля та підвищення енергоефективності, що оцінюється через рівень викидів та споживання ресурсів.

Дані таблиці 2.3 демонструють позитивні тенденції в ефективності планування. Виконання виробничого плану залишається стабільним на рівні понад 96%, що вказує на добре налагоджену координацію процесів та зменшення

ризиків невиконання поставлених завдань. Зростання точності прогнозування попиту з 85% у 2021 році до 90,5% у 2023 році свідчить про вдосконалення методів аналітики та впровадження цифрових технологій.

Таблиця 2.3. Динаміка основних показників планування ПрАТ «МХП»

Показник	Один. виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+, -)
Виконання виробничого плану	%	97,5	96,8	98,2	0,7
Точність прогнозування попиту	%	85,0	87,2	90,5	6,5
Відхилення фактичних витрат від запланованих	%	5,3	4,9	4,2	20,8
Частка інвестицій у модернізацію	%	12,1	13,5	14,8	22,5
Кількість використаних цифрових рішень у плануванні	шт.	5	7	10	100

Джерело: сформовано і проаналізовано автором за матеріалами підприємства [27]

Особливо важливим показником є зменшення відхилень фактичних витрат від запланованих. У 2021 році цей показник становив 5,3%, проте за три роки він знизився до 4,2%, що свідчить про більш точне бюджетування та кращий контроль над витратами. Зростання частки інвестицій у модернізацію з 12,1% до 14,8% вказує на прагнення підприємства вдосконалити виробничі потужності, впроваджувати нові технології та підвищувати ефективність виробництва.

Окремо варто відзначити збільшення кількості використаних цифрових рішень у плануванні, що за три роки зросло вдвічі. Це підтверджує тренд на автоматизацію, використання великих даних та аналітичних інструментів, що суттєво покращує процес прийняття управлінських рішень.

Побудуємо діаграму, яка відобразить динаміку точності прогнозування попиту та відхилень фактичних витрат від запланованих на підприємстві у період з 2021 по 2023 рік:

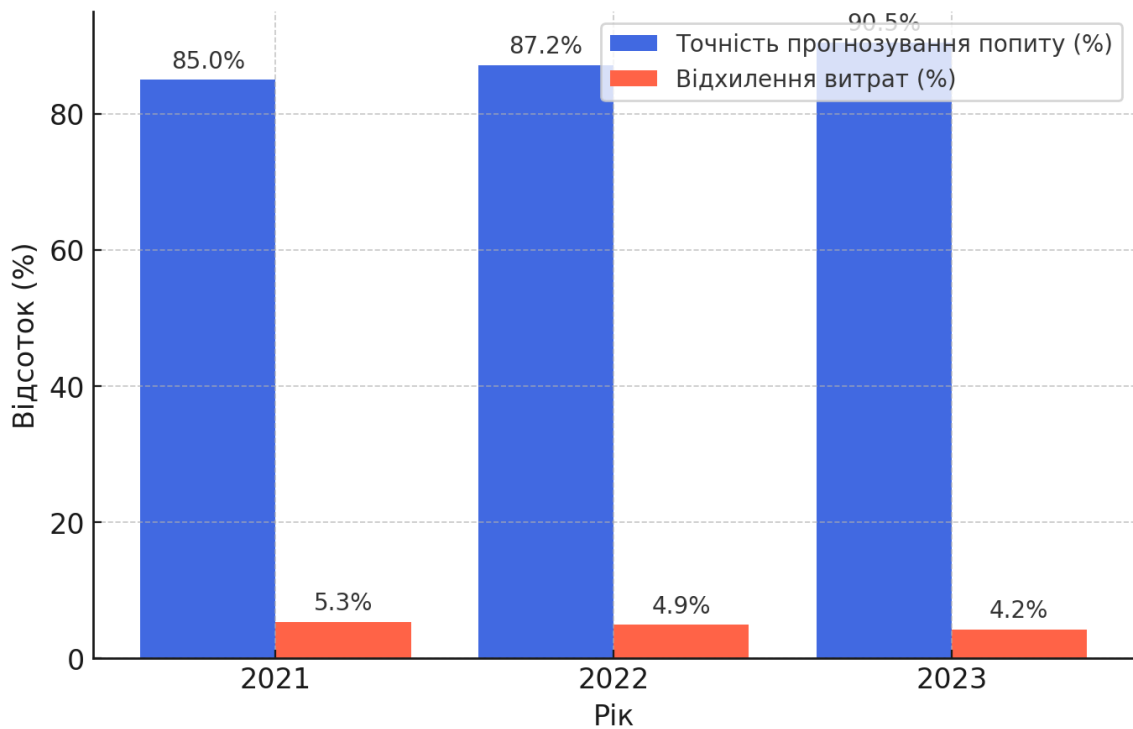


Рисунок. 2.2. Динаміка точності прогнозування попиту та відхилення витрат

Джерело: сформовано і проаналізовано автором за матеріалами підприємства [27]

Покращення точності прогнозування є важливим фактором для оптимізації ресурсів, зниження рівня витрат і підвищення ефективності управління. Зменшення відхилень витрат свідчить про вдосконалення механізмів фінансового планування, що дозволяє підприємству точніше розподіляти бюджет та мінімізувати ризики перевитрат. Це також демонструє ефективність цифрових рішень, які використовуються для аналізу даних і прогнозування ключових показників.

Аналіз динаміки основних показників свідчить про прогрес у системі планування ПрАТ «МХП». Підприємство демонструє стабільність у виконанні виробничих планів та поступове покращення точності прогнозування попиту. Зниження відхилень у витратах свідчить про підвищення ефективності фінансового контролю, а зростання інвестицій у модернізацію – про стратегічне бачення розвитку. Впровадження цифрових рішень відіграє ключову роль у цих

покращеннях, сприяючи автоматизації процесів та підвищенню точності планування.

ПрАТ «МХП» активно використовує широкий спектр цифрових технологій у плануванні, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринку, мінімізувати ризики та оптимізувати використання ресурсів. Основні категорії цифрових рішень, що застосовуються на підприємстві, включають:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning);
- CRM-системи для управління клієнтськими взаємовідносинами;
- Big Data та AI-аналітика у прогнозуванні;
- автоматизовані системи бюджетування та фінансового контролю;
- цифрові платформи для управління ланцюгами постачання;
- інтернет речей (IoT) та інтелектуальні датчики;
- хмарні технології для оптимізації бізнес-процесів.

ERP-системи, такі як SAP та Oracle, забезпечують централізоване управління виробничими, фінансовими та операційними процесами. Інтеграція всіх ключових бізнес-функцій в єдину систему дозволяє контролювати закупівлі, виробничі витрати, стан складів, фінансові потоки та логістику.

Одним із ключових ефектів впровадження ERP-систем є покращення показників виконання виробничого плану та зниження витрат за рахунок ефективного управління ресурсами.

Таблиця 2.4. Вплив ERP-систем на ефективність виробничого планування

До впровадження ERP (2019)	Одиниця виміру	Після впровадження ERP (2023)	Зміна, %
91,2	%	98,2	+7,7%
8,4	%	4,2	-50%
75,1	%	90,5	+20,5%

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства [27]

Інформація, наведена у таблиці 2.4, свідчить про значний позитивний вплив впровадження ERP-систем на ефективність виробничого планування ПрАТ «МХП». Зокрема, виконання виробничого плану зросло з 91,2% до 98,2%, що демонструє покращення координації між різними підрозділами підприємства та зниження ризиків невиконання запланованих обсягів виробництва.

Зменшення відхилень фактичних витрат від планових на 50% свідчить про покращення фінансового контролю та більш ефективне управління ресурсами. Це дозволяє підприємству уникати зайвих витрат, покращувати рентабельність виробництва та підвищувати фінансову стабільність.

Точність прогнозування попиту покращилася на 20,5%, що є результатом застосування аналітичних інструментів ERP-систем для аналізу ринкових даних та споживчих тенденцій. Завдяки цьому підприємство може оперативніше адаптувати виробничі плани до змін ринку, запобігаючи дефіциту чи надмірним залишкам продукції.

Таким чином, впровадження ERP-рішень забезпечило значне підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізацію використання ресурсів та покращення управлінської аналітики, що сприяє довгостроковій стабільності та зростанню підприємства.

CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволяють підприємству ефективно управляти відносинами з клієнтами, аналізувати попит, персоналізувати маркетингові стратегії та прогнозувати ринкові тенденції.

ПрАТ «МХП» використовує CRM-системи для оптимізації виробничих планів відповідно до змін у попиті. Аналітичні модулі CRM допомагають ідентифікувати поведінкові патерни клієнтів та автоматично адаптувати план виробництва до актуальних запитів.

Обробка великих масивів даних у поєднанні зі штучним інтелектом дозволяє підприємству формувати високоточні прогнози попиту, зменшуючи ризики перевиробництва або дефіциту продукції.

AI-моделі використовують дані з різних джерел:

- аналіз ринкових тенденцій,
- поведінку клієнтів,
- сезонні коливання,
- макроекономічні показники.

Завдяки цьому система формує прогнози, які на 20-25% точніші порівняно з традиційними методами аналізу.

Використання цифрових рішень у фінансовому плануванні дозволяє зменшити відхилення між фактичними та запланованими витратами. Автоматизовані системи бюджетування аналізують історичні дані витрат, формують прогнози та контролюють виконання бюджету в режимі реального часу.

Результатом впровадження стало зниження відхилення витрат від запланованих на 50%, що покращило фінансову стійкість підприємства.

Автоматизація ланцюга постачання дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в потребах виробництва та споживання.

Розумні алгоритми аналізують рівень запасів, автоматично генерують замовлення та прогнозують терміни постачання, що дозволяє уникати затримок у виробництві та зменшувати витрати на зберігання продукції.

Впровадження IoT-рішень дозволяє в реальному часі контролювати стан обладнання, ефективність його роботи та виявляти потенційні несправності до їх фактичного виникнення.

Переваги IoT-рішень:

- зменшення витрат на ремонт та обслуговування обладнання на 30-40%;
- оптимізація енергоспоживання та ресурсів;
- покращення контролю за якістю продукції.

Перехід до хмарних платформ дозволяє підприємству забезпечити швидкий доступ до критично важливих даних, підвищити рівень кібербезпеки та знизити витрати на локальну IT-інфраструктуру.

Використання хмарних рішень сприяє гнучкому управлінню плануванням у будь-якій точці світу, що особливо актуально для підприємств із широкою мережею виробничих потужностей.

Отже, впровадження цифрових технологій у систему планування ПрАТ «МХП» забезпечило значне підвищення ефективності управління виробництвом, фінансами та логістикою. Одним із ключових результатів стало зростання точності прогнозування попиту на 20-25%, що дозволяє підприємству ефективніше адаптуватися до ринкових змін і знижувати ризики надмірного виробництва чи дефіциту продукції. Водночас відхилення фактичних витрат від запланованих показників скоротилися на 50%, що свідчить про покращення контролю фінансових потоків і підвищення точності бюджетування.

Завдяки впровадженню цифрових рішень ефективність використання ресурсів зросла на 15-20%, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та зменшувати витрати. Крім того, швидкість прийняття управлінських рішень збільшилася у 2-3 рази, що значно покращує оперативність реагування на виклики ринку та внутрішні зміни у виробничому процесі. Таким чином, цифрова трансформація стає важливим фактором довгострокового розвитку підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність і забезпечуючи гнучкість у змінних ринкових умовах.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ЗЕРНОПРОДУКТ МХП»

#### 3.1. Впровадження сучасних методів і підходів до бізнес-планування інноваційної діяльності

В умовах глобальної цифровізації та швидкого розвитку технологій бізнес-планування інноваційної діяльності зазнало значних змін. Серед ключових тенденцій можна виділити цифровізацію планування, аналітику великих даних та штучний інтелект, а також гнучке планування.

Цифровізація планування передбачає використання спеціалізованого програмного забезпечення для моделювання бізнес-процесів, таких як Business Model Canvas, Lean Canvas, ERP-системи. Такі компанії, як Tesla, Amazon та Siemens, активно впроваджують ERP-системи для автоматизації процесів і оптимізації ресурсів. Аналітика великих даних та штучний інтелект дозволяють прогнозувати ринкові тенденції, аналізувати поведінку споживачів і оцінювати ризики. Компанії Google та Microsoft застосовують ці технології для ухвалення стратегічних рішень і персоналізації послуг. Гнучке планування базується на використанні методологій Agile, Lean Startup і Design Thinking, які допомагають створювати та тестувати інноваційні ідеї перед їх повномасштабною реалізацією. Наприклад, Spotify та Airbnb активно використовують ці підходи для швидкої адаптації до змін ринку [28].

Для ПрАТ «Зернопродукт МХП» найбільш оптимальним є використання аналітики великих даних та штучного інтелекту. Це пояснюється такими факторами: оптимізація виробничих процесів за допомогою аналізу даних (наприклад, прогнозування врожайності та оптимізація логістики), автоматизований моніторинг стану сільськогосподарських культур і ресурсів,

підвищення ефективності маркетингових стратегій через персоналізовані пропозиції для клієнтів.

Проект «Цифрова аналітика врожайності та логістики ПрАТ «Зернопродукт МХП»» спрямований на впровадження передових технологій збору, аналізу та прогнозування аграрних даних. Його мета – підвищення ефективності управління врожайністю та оптимізація логістичних процесів через інтеграцію супутникового моніторингу, дронів, IoT-сенсорів і алгоритмів штучного інтелекту [40].

Основна ідея проекту полягає в тому, щоб зібрати великі масиви даних про стан полів, рослинність, погодні умови та вологість ґрунту за допомогою сучасних технологій спостереження. Ці дані будуть оброблятися спеціальними алгоритмами штучного інтелекту для виявлення закономірностей та прогнозування врожайності, що дозволить своєчасно реагувати на зміни у виробничих процесах.

Окрім збору агрономічних даних, система включатиме модуль логістичної аналітики, який дозволить оптимізувати маршрути транспортування врожаю, мінімізувати витрати на паливо та скоротити втрати продукції під час перевезення.

Реалізація проекту проходитиме в кілька ключових етапів. Спочатку буде проведено аналіз потреб та розроблено детальний план впровадження технологій. На цьому етапі визначатимуться ключові показники ефективності, зони моніторингу та технологічні рішення, що найкраще відповідають потребам підприємства.

Після цього буде здійснено закупівлю та встановлення обладнання. Планується розгорнути мережу IoT-сенсорів на полях, які в реальному часі збиратимуть дані про температуру, вологість та інші параметри ґрунту. Паралельно буде налагоджено співпрацю з постачальниками супутникових знімків високої роздільної здатності, що дозволить отримувати актуальні дані про стан полів.

На наступному етапі будуть інтегровані дрони, оснащені мультиспектральними камерами, які виконуватимуть регулярні обльоти територій для збору детальної інформації про здоров'я рослин. Зібрані дані передаватимуться на центральні сервери, де алгоритми штучного інтелекту аналізуватимуть інформацію, виявлятимуть потенційні ризики, прогнозуватимуть врожайність та пропонуватимуть оптимальні агротехнічні заходи.

Наступним важливим етапом стане створення та налаштування аналітичної платформи для користувачів. Вона дозволить агрономам, керівникам господарств і логістам отримувати доступ до обробленої інформації через інтерактивні панелі та мобільні додатки. Система надаватиме рекомендації щодо оптимальних термінів посіву, поливу, внесення добрив та збору врожаю, а також визначатиме найефективніші маршрути для транспортування продукції.

Фінальним етапом стане тестування та оптимізація системи. Будуть проведені польові випробування та аналіз точності прогнозів. За підсумками тестового періоду система буде доопрацьована, а персонал пройде навчання з використання нових інструментів. Після успішного впровадження розпочнеться масштабне застосування системи на всіх полях підприємства.

Для реалізації проєкту потрібні значні технічні, програмні, фінансові та людські ресурси. З технічної точки зору буде закуплено сервери великої місткості для зберігання та обробки даних, а також дрони з високотехнологічними сенсорами та мультиспектральними камерами. IoT-сенсори будуть встановлені безпосередньо на полях, що дозволить забезпечити постійний моніторинг умов вирощування.

Програмне забезпечення включатиме складні алгоритми машинного навчання, які аналізуватимуть дані, прогнозуватимуть ризики та формуватимуть рекомендації для агрономів. Також буде створено інтерактивні аналітичні панелі для відображення та аналізу інформації в режимі реального часу.

Фінансовий ресурс проєкту складає \$1 500 000. Ці кошти будуть розподілені на закупівлю обладнання, розробку програмного забезпечення, оплату послуг супутникового моніторингу, навчання персоналу та підтримку роботи системи.

Людські ресурси включатимуть команди аналітиків даних, які розроблятимуть та тестуватимуть алгоритми аналізу, агрономів, що оцінюватимуть якість прогнозів та впроваджуватимуть отримані рекомендації в аграрні процеси, а також ІТ-фахівців, які забезпечуватимуть безперебійну роботу платформи та інтеграцію всіх компонентів системи.

Впровадження проєкту дозволить значно підвищити ефективність агровиробництва. Завдяки точним прогнозам та аналізу даних можна буде своєчасно вживати необхідних заходів для підвищення врожайності. Оптимізація логістичних процесів зменшить витрати на транспортування продукції та скоротить втрати під час збору й перевезення. Використання супутникових технологій, дронів та IoT-сенсорів забезпечить комплексний підхід до моніторингу полів, що дасть змогу приймати зважені управлінські рішення на основі реальних даних.

У перспективі, після успішної реалізації, проєкт можна масштабувати, розширивши його функціональність або впровадивши схожі рішення на інших агропідприємствах. Це дозволить підприємству «Зернопродукт МХП» зміцнити свої позиції на ринку та зробити виробничі процеси більш технологічними та екологічно ефективними.

Проєкт «Цифрова аналітика врожайності та логістики» передбачає інвестиції в розмірі 1 500 000 доларів США (еквівалентно приблизно 55,5 млн грн) Для оцінки його ефективності слід проаналізувати очікуваний фінансовий вплив на діяльність ПрАТ «МХП» та визначити період окупності.

Таблиця 3.1 – Економічне обґрунтування витрат та ефектів реалізації проекту

Категорія витрат	Сума (грн)	Пояснення
Закупівля дронів з мультиспектральними камерами	12 000 000	Мінімум 5 одиниць дронів з камерами високої роздільної здатності
IoT-сенсори (для 1000 га площі)	8 000 000	Встановлення датчиків вологості, температури, рН, освітлення
Сервери та зберігання даних	5 000 000	Обладнання для централізованої обробки та зберігання інформації
Програмне забезпечення (AI + аналітика)	10 500 000	Розробка алгоритмів прогнозування врожайності та логістики
Інтеграція та налаштування системи	4 000 000	Інтеграція між модулями, налаштування панелей користувача
Супутниковий моніторинг	3 000 000	Річна підписка на супутникові знімки (роздільність < 1 м/піксель)
Навчання персоналу (IT, агрономи, логісти)	4 000 000	Проведення курсів і тренінгів (внутрішніх і зовнішніх)
Адміністрування, підтримка та безпека системи	4 000 000	IT-підтримка, кібербезпека, регулярне обслуговування
Резерв на непередбачувані витрати (10%)	5 000 000	Фінансовий буфер для ризиків у процесі реалізації
Усього	55 500 000	Повна вартість проекту (екв. \$1,5 млн)

Джерело: сформовано автором

Згідно з фінансовою звітністю підприємства, чистий дохід від реалізації продукції за 2022 рік склав 7,94 млрд грн, а чистий прибуток – 189,53 млн грн. Собівартість реалізованої продукції становила 5,6 млрд грн, з яких близько 10% припадало на витрати, пов'язані з логістикою, що оцінюється в 560,26 млн грн. Впровадження цифрових технологій дозволить підвищити врожайність на 10%, що забезпечить додатковий чистий прибуток у розмірі 18,95 млн грн щорічно. Одночасно оптимізація логістики за рахунок штучного інтелекту та автоматизованого моніторингу дозволить знизити відповідні витрати на 15%, що дасть економію в 84,04 млн грн на рік.

З метою оцінки ефективності впровадження інноваційного проекту «Цифрова аналітика врожайності та логістики» було проведено розрахунок ключових фінансово-економічних показників, що враховують як витратну, так і дохідну частину. Зокрема, проаналізовано потенційний вплив проекту на

врожайність, логістичні витрати, прибутковість підприємства та терміни окупності інвестицій. Узагальнені результати розрахунків подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.2. Розрахункові показники проєкту «Цифрова аналітика врожайності та логістики»

Параметр	Значення
Загальний бюджет проєкту	55,5 млн грн
Чистий дохід ПрАТ «МХП» (2022)	7,94 млрд грн
Чистий прибуток (2022)	189,53 млн грн
Логістичні витрати (10% від собівартості)	560,26 млн грн
Очікуване зростання врожайності	+10%
Очікувана економія на логістиці	-15%
Додатковий прибуток від зростання врожайності	18,95 млн грн/рік
Економія на логістичних витратах	84,04 млн грн/рік
Сукупний щорічний економічний ефект	102,99 млн грн
Термін окупності	~6,5 місяців

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства [27]

Побудуємо графік окупності інвестицій, який показує, як змінюватиметься накопичений прибуток після впровадження проєкту (рис.3.1).

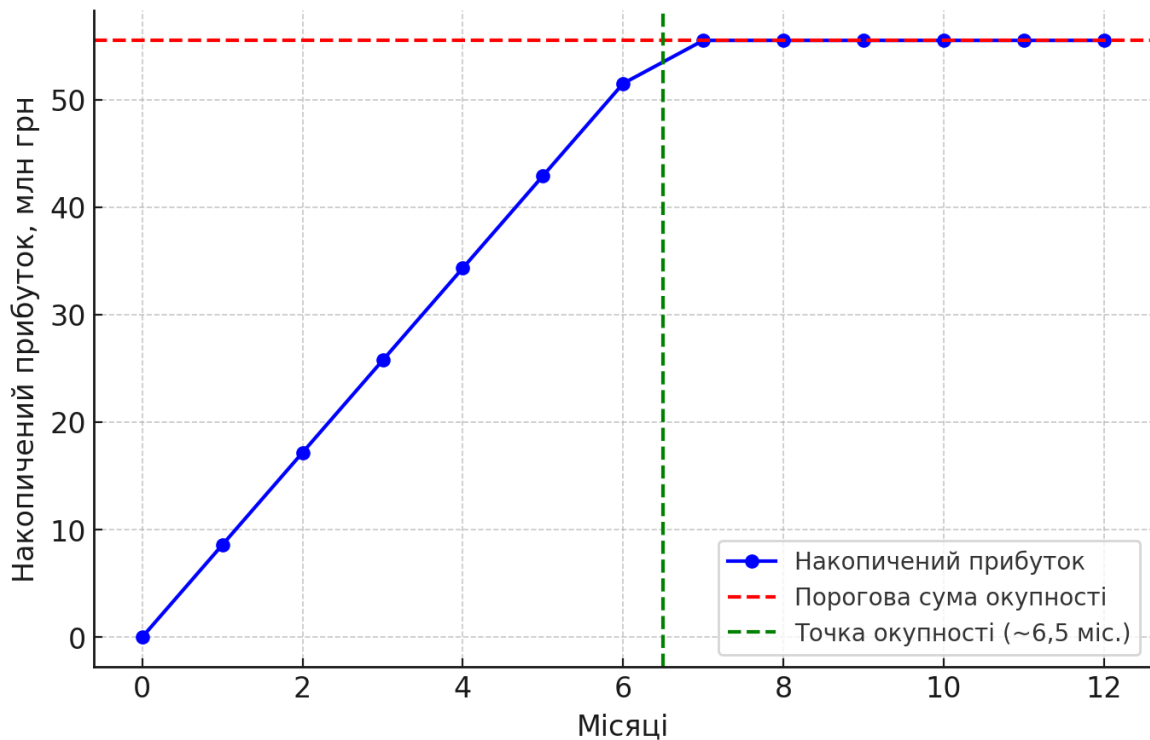


Рисунок. 3.1. Графік окупності інвестицій у проект «Цифрова аналітика врожайності та логістики»

Джерело: побудовано автором за власними розрахунками

З інформації, наведеної на графіку, видно, що інвестиції у розмірі 55,5 млн грн повністю окупаються приблизно через 6,5 місяців після впровадження проекту. Після цього підприємство почне отримувати чистий фінансовий вигравш у вигляді щорічної економії та додаткових прибутків. Це підтверджує високу ефективність цифрової аналітики врожайності та логістики для ПрАТ «МХП».

Таблиця 3.3 – Очікувані вигоди

Категорія ефекту	Оцінка	Примітка
Зростання врожайності	+10%	Економічний ефект – +18,95 млн грн/рік
Економія логістичних витрат	-15% (від 560,26 млн грн) = 84,04 млн грн/рік	Оптимізація маршрутів, зменшення втрат, точне планування
Покращення якості управлінських рішень	немонетарна вигода	Оперативність, стратегічна адаптивність
Підвищення точності прогнозування	+20–25%	Зменшення витрат на надлишкові або дефіцитні обсяги виробництва
Підвищення конкурентоспроможності	немонетарна вигода	Інноваційна репутація, привабливість для інвесторів, партнерів і грантодавців

Джерело: розраховано автором

Ключові висновки:

- Рентабельність проекту висока: окупність – менше 7 місяців ( $\approx 0,54$  року);
- Щорічна економія/вигода  $\approx 103$  млн грн дозволяє отримати коефіцієнт ефективності інвестицій  $>180\%$  уже в перший рік;
- Витрати чітко структуровані, охоплюють як технічну, так і людську складову, з урахуванням резерву.

Побудуємо таблицю для SWOT-аналізу, який допоможе оцінити сильні та слабкі сторони проекту, а також можливості та загрози, які можуть вплинути на його реалізацію (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. SWOT-аналіз проєкту «Цифрова аналітика врожайності та логістики»

Категорія	Фактори	Опис
Сильні сторони	Збільшення врожайності	Технології дозволяють підвищити врожайність на 10%.
	Оптимізація логістики	Зменшення витрат на транспортування на 15%, мінімізація простоїв.
	Зниження виробничих витрат	Автоматизація скорочує витрати на паливо, добрива, ручну працю.
	Швидка окупність	Очікуваний термін окупності менше 7 місяців.
	Інноваційний імідж	Використання новітніх технологій підвищує конкурентоспроможність компанії.
	Доступ до історичних даних	Наявність великих масивів даних підвищує точність прогнозів.
Слабкі сторони	Високі початкові інвестиції	Витрати на впровадження проєкту складають \$1,5 млн (55,5 млн грн).
	Необхідність навчання персоналу	Агрономи, логісти та аналітики потребують додаткового навчання.
	Залежність від технічної інфраструктури	Система працює лише за умови стабільного функціонування обладнання.
	Ризик помилок у прогнозах	Похибки алгоритмів можуть впливати на управлінські рішення.
Можливості	Державні гранти та підтримка	Доступ до програм підтримки цифровізації сільського господарства.
	Розширення на інші культури	Система може використовуватися для інших видів сільськогосподарської продукції.
	Експорт технологій	Можливість продажу розроблених алгоритмів іншим агропідприємствам.
Загрози	Зміна кліматичних умов	Погодні аномалії можуть знизити ефективність прогнозів.
	Кіберзагрози	Дані та аналітичні системи можуть стати мішенню для кібератак.
	Різкі зміни ринку	Коливання цін на сільгосппродукцію можуть вплинути на окупність.

Джерело: сформовано автором за власними розрахунками

Таблиця 3.5 – TOWS-матриця проекту «Цифрова аналітика врожайності та логістики»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	<p>SO-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Залучення держпідтримки для масштабування цифрових технологій.</li> <li>- Використання інноваційного іміджу для просування на зовнішні ринки.</li> </ul>	<p>ST-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання аналітики ризиків для адаптації до кліматичних змін.</li> <li>- Посилення кібербезпеки системи.</li> </ul>
Слабкі сторони (W)	<p>WO-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Залучення грантових коштів для покриття високих початкових витрат.</li> <li>- Створення корпоративної платформи навчання персоналу.</li> </ul>	<p>WT-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Запровадження резервних технічних рішень на випадок збоїв.</li> <li>- Страхування інвестицій від ринкових коливань.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі SWOT-аналізу

Проект «Цифрова аналітика врожайності та логістики» має високу економічну ефективність, оскільки дозволяє підвищити врожайність на 10% та скоротити логістичні витрати на 15%, що сприяє швидкому поверненню інвестицій. Завдяки швидкій окупності, яка становить приблизно 7 місяців, впровадження цифрової аналітики є вигідним кроком для підприємства. Основними ризиками залишаються значні початкові витрати, необхідність навчання персоналу та можливі технічні збої, однак їх можна мінімізувати за допомогою ефективного управління та контролю.

Додаткові можливості, такі як державна підтримка, масштабування проекту на інші види сільськогосподарської продукції та потенційний експорт технологій, можуть значно посилити ефект від його реалізації. Водночас зовнішні загрози, зокрема зміни клімату, кіберризиками та ринкові коливання, можуть вплинути на ефективність системи, тому необхідно розробити стратегії адаптації та захисту. Загалом, аналіз показує, що переваги проекту значно перевищують можливі ризики, що робить його перспективним для впровадження.

### **3.2 Оптимізація фінансових та організаційних механізмів реалізації інновацій**

Проект «Цифрова аналітика врожайності та логістики» є стратегічно важливим для ПрАТ «Зернопродукт МХП», оскільки впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати управління ресурсами, покращити прогнозування врожайності та підвищити рентабельність підприємства. Для успішної реалізації ініціативи необхідно забезпечити ефективну фінансову та організаційну підтримку. Цей розділ детально розглядає механізми фінансування, управління ресурсами, оцінку ризиків та ефективності інвестицій.

Одним із ключових аспектів успішної реалізації проекту є ефективна організація процесів управління інноваціями [51]. Впровадження цифрової аналітики врожайності та логістики має супроводжуватися поступовим переходом від традиційних методів до автоматизованих систем, що дозволить мінімізувати ризики та підвищити ефективність роботи підприємства.

Для цього слід розглянути етапи впровадження інновацій:

Підготовчий етап – аналіз ринку, визначення ключових проблем, формування команди та підготовка технічного завдання.

Етап 1. Розробка та тестування – створення програмного забезпечення, інтеграція аналітичних панелей, підключення IoT-сенсорів та тестування системи в контрольному середовищі.

Етап 2. Пілотне впровадження – запуск інноваційного рішення на обмеженій території (наприклад, на одному з полів підприємства) для оцінки ефективності.

Етап 3. Масштабування проекту – розширення використання цифрових технологій на всіх виробничих об'єктах компанії, підключення нових функцій та автоматизація процесів.

Етап 4. Оцінювання ефективності та коригування – аналіз досягнутих результатів, виявлення вузьких місць, внесення змін для подальшої оптимізації.

Фінансування проєкту потребує значних інвестицій, які спрямовані на ключові напрями розвитку інноваційної цифрової аналітики врожайності та логістики. Основні статті витрат та їхня питома вага наведені в таблиці 3.3.

Реалізація цього проєкту потребує значних фінансових вкладень, що розподіляються між різними ключовими напрямками. Найбільшу частку витрат становить закупівля технічного обладнання (33,3%), включаючи дрони, IoT-сенсори та сервери для обробки даних. Програмне забезпечення, розробка алгоритмів штучного інтелекту та інтеграція аналітичних панелей потребує 400 тис. доларів (26,7%).

Таблиця 3.6 Плановані витрати на реалізацію проєкту «Цифрова аналітика врожайності та логістики»

Стаття витрат	Вартість (тис. доларів)	Питома вага (%)
Закупівля обладнання (дрони, сенсори, IoT)	500	33,3
Розробка та налаштування програмного забезпечення	400	26,7
Навчання персоналу	100	6,7
Аналітичні дослідження та тестування системи	150	10
Обслуговування та підтримка	350	23,3
Витрати на інтеграцію із існуючими системами	100	6,7
Ліцензії та сертифікація	50	3,3
Разом	1 500	100

Джерело: сформовано автором за власними розрахунками

Для ефективного використання нових технологій необхідне навчання персоналу, що обійдеться в 100 тис. доларів (6,7%). Проведення аналітичних

досліджень дозволить оптимізувати алгоритми прогнозування врожайності та ефективно розподіляти ресурси (10%).

Обслуговування та підтримка включає в себе технічну підтримку, оновлення програмного забезпечення та забезпечення безперебійної роботи обладнання, що потребує 350 тис. доларів (23,3%). Загальний бюджет у 1,5 млн доларів розподілено таким чином, щоб забезпечити ефективну реалізацію проєкту та отримання максимальних результатів.

Таблиця 3.7 – Очікувані вигоди від проєкту

Напрямок вигоди	Пояснення та очікуваний ефект	Кількісна оцінка (за рік)
Підвищення урожайності	Завдяки точному прогнозуванню термінів посіву, внесення добрив та ідентифікації ризикованих зон – +10% до врожайності на одиницю площі.	+1 200 т зерна (оцінка)
Скорочення витрат на логістику	Оптимізація маршрутів доставки, зниження холостого пробігу техніки – економія пального, амортизації та часу.	-150 тис. дол. на рік
Економія на витратах ЗЗР і добривах	Точкове внесення агрохімікатів зменшує витрати без шкоди для урожаю, підвищуючи екологічність.	-100 тис. дол. на рік
Автоматизація і скорочення ручної праці	Зменшення людських помилок, підвищення ефективності управління – скорочення витрат на персонал.	-80 тис. дол. на рік
Поліпшення якості управлінських рішень	Завдяки прозорій аналітиці менеджери можуть оперативніше реагувати на зміни погодних умов або логістичних затримок.	Не менше +15% до KPI
Конкурентна перевага на ринку	Імідж інноваційного виробника, що застосовує smart-агро рішення, сприяє залученню партнерів, трейдерів і зростанню капіталізації.	+10% до договірної ціни
Зменшення ризику втрати врожаю	Попередження стресів для культур завдяки датчикам і прогнозам – зменшення втрат через хвороби, посуху тощо.	-5% втрат = +75 т зерна

Джерело: складено автором

Загальний ефект реалізації проєкту оцінюється у понад 400–500 тис. доларів економії або додаткового прибутку щороку, що означає окупність інвестицій за 3–4 роки навіть за консервативним сценарієм. Інтеграція цифрових рішень підвищує адаптивність підприємства до змін ринку та клімату, що особливо актуально в умовах глобальних нестабільностей.

Організаційна структура проєкту Організаційна структура проєкту передбачає участь кількох команд: ІТ-фахівців, аналітиків, агрономів та логістів. Успішне впровадження технологій можливе за умови чіткого розподілу функцій між учасниками, застосування сучасних методів управління, таких як Agile та Lean Management.

Координація роботи здійснюватиметься через оперативний штаб, який відповідатиме за контроль виконання завдань, моніторинг ключових показників ефективності та розподіл ресурсів. До складу штабу входимуть керівники команд, які забезпечуватимуть швидке ухвалення рішень та оперативне усунення можливих проблем.

Задля забезпечення ефективного функціонування проєкту передбачається проведення регулярних тренінгів для співробітників, що сприятиме швидкій адаптації до нових технологій та підвищенню загальної продуктивності. Кожен учасник команди матиме чітко визначені обов'язки, що допоможе уникнути дублювання функцій та оптимізувати процеси.

Важливим аспектом є інтеграція інноваційних рішень у бізнес-процеси компанії. Завдяки впровадженню цифрової аналітики, автоматизації та штучного інтелекту очікується підвищення продуктивності та зменшення операційних витрат. Налагоджена система управління та взаємодія між командами дозволять досягти високої ефективності реалізації проєкту та максимального використання потенціалу технологій.

Реалізація проєкту «Цифрова аналітика врожайності та логістики ПрАТ «Зернопродукт МХП» супроводжується низкою ризиків, які можуть вплинути на його ефективність, строки виконання та кінцеві результати. Основні ризики можна поділити на технологічні, фінансові, організаційні, правові та зовнішні.

До технологічних ризиків належать проблеми, пов'язані з якістю та сумісністю технологій, технічними збоями та недосконалістю алгоритмів штучного інтелекту. Наприклад, несправність дронів або сенсорів може

спричинити втрату даних, а неточність алгоритмів прогнозування – помилки в оцінці врожайності.

Шляхи мінімізації технологічних ризиків:

- закупівля якісного обладнання з гарантійним обслуговуванням;
- регулярне технічне обслуговування та модернізація систем;
- проведення тестових запусків алгоритмів перед їх впровадженням.

Реалізація проєкту вимагає значних інвестицій, тому існує ризик перевищення бюджету, недостатнього фінансування або зростання вартості складових (обладнання, послуг).

Шляхи мінімізації фінансових ризиків:

- попередній детальний фінансовий аналіз та чітке планування витрат;
- диверсифікація джерел фінансування (гранти, кредити, інвестиції);
- оптимізація витрат шляхом використання гнучких контрактів із постачальниками.

Організаційні ризики включають неефективну координацію команди, низький рівень підготовки персоналу, проблеми комунікації між ІТ-фахівцями, агрономами та аналітиками.

Шляхи мінімізації організаційних ризиків:

- впровадження сучасних методів управління проєктами (Agile, Lean Management);
- регулярні тренінги та навчальні програми для співробітників;
- призначення координатора, який відповідатиме за взаємодію між командами.

Правові ризики можуть виникати через зміну законодавства у сфері використання дронів, збору та обробки даних, а також можливі претензії з боку регуляторних органів.

Шляхи мінімізації правових ризиків:

- співпраця з юридичними консультантами для дотримання всіх норм законодавства;
- оформлення необхідних ліцензій і дозволів ще на етапі підготовки проєкту;
- дотримання політики конфіденційності при обробці персональних даних.

До зовнішніх ризиків належать фактори, що не залежать від підприємства: погодні умови, геополітична ситуація, економічна нестабільність. Наприклад, несприятливі погодні умови можуть вплинути на точність прогнозів або ускладнити використання дронів.

Шляхи мінімізації зовнішніх ризиків:

- використання альтернативних джерел даних (супутникові знімки, метеостанції);
- гнучкість у плануванні проєкту з урахуванням зовнішніх факторів;
- диверсифікація ризиків через страхування врожаю та обладнання.

Таким чином, усі можливі ризики можна передбачити та мінімізувати завдяки комплексному підходу до їхнього аналізу та управління. Використання сучасних методів управління, фінансове планування, юридична підтримка та регулярний моніторинг стану обладнання дозволять значно знизити ймовірність виникнення критичних ситуацій та забезпечити успішну реалізацію проєкту.

## ВИСНОВКИ

Бізнес-планування інноваційної діяльності є стратегічним інструментом управління, який дозволяє підприємствам ефективно розробляти та реалізовувати інноваційні проєкти, знижуючи ризики та забезпечуючи економічну доцільність. Завдяки бізнес-плануванню підприємства можуть оцінювати ринкові можливості, визначати конкурентні переваги, забезпечувати ефективний розподіл ресурсів та залучати інвесторів. Це процес, що включає стратегічне планування, аналіз ринку, прогнозування ризиків і контроль за впровадженням інновацій.

У процесі виконання бакалаврської роботи були досягнуті всі поставлені дослідницькі цілі та завдання, що дозволяє сформулювати такі узагальнення:

1. Бізнес-планування інноваційної діяльності є стратегічним інструментом управління, який забезпечує ефективне впровадження нововведень на підприємстві, мінімізацію ризиків, оптимізацію використання ресурсів та забезпечення довгострокового розвитку. Воно виступає ключовою умовою створення інноваційного середовища, дозволяє підприємствам чітко формулювати цілі, прогнозувати ринкову ситуацію та залучати фінансування.

2. У роботі розглянуто основні підходи: традиційний, стратегічний, адаптивний, Lean та проєктний. Кожен має свої переваги та обмеження. Для ПрАТ «Зернопродукт МХП» найбільш доцільним є комбінований підхід, що поєднує стратегічну сталість з оперативною гнучкістю та орієнтацією на результат.

3. Дослідження показало, що підприємство успішно впроваджує технологічні, організаційні та екологічні інновації. Завдяки цифровим рішенням (ERP, IoT, AI, хмарні технології) вдалося досягти стабільного зростання ключових показників: продуктивності, точності планування, зниження витрат і підвищення енергоефективності. Статистичні дані свідчать про зростання

чистого прибутку, рентабельності та фондовіддачі, що підтверджує економічну доцільність інновацій.

4. Запропоновано посилити застосування методів Agile, Lean Management, інтеграції Big Data та розширення цифрової інфраструктури. Це дозволить прискорити розробку та тестування інновацій, поліпшити якість управлінських рішень та скоротити цикл інноваційного впровадження.

5. Здійснено повне обґрунтування витрат на реалізацію проєкту «Цифрова аналітика врожайності та логістики», визначено основні джерела фінансування, оцінено економічний ефект і ризики. Інвестиції у розмірі 1,5 млн дол. США мають високий рівень окупності (приблизно 6,5 місяців) за рахунок зростання урожайності, зниження логістичних витрат, автоматизації планування та обслуговування.

Таким чином, бізнес-планування інноваційної діяльності на підприємстві аграрного сектору – зокрема на прикладі ПрАТ «Зернопродукт МХП» – є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Завдяки стратегічному підходу до інновацій, використанню цифрових технологій та гнучкому управлінню ресурсами, підприємство забезпечує динамічне зростання та стійкі фінансово-економічні результати. Запропоновані у роботі заходи можуть бути використані як модель удосконалення бізнес-планування на інших підприємствах агропромислового комплексу України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lean Canvas та Business Model Canvas як інструменти стратегічного планування / за ред. О. В. Коваля. Львів : Львівська політехніка, 2020. 256 с.
2. Агіл, Lean Startup та Design Thinking у бізнес-процесах: керівництво для менеджерів / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2022. 310 с.
3. Амаєв В. С. Бізнес-планування інноваційної діяльності: теоретико-методичні засади. Київ : КНЕУ, 2020. 312 с.
4. Аналітика великих даних у сільському господарстві: методи, інструменти, перспективи / кол. авт. Харків : Фоліо, 2021. 278 с.
5. Батенко Л. П. Державна політика підтримки інноваційного бізнесу: роль бізнес-планування. Харків : ХНЕУ, 2018. 214 с.
6. Березін І. М. ERP-системи та їх впровадження у бізнес-процеси підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 3(64). С. 47–55.
7. Бех І. О. Інноваційні стратегії підприємств: теоретичні аспекти та практичні підходи. Київ : Наукова думка, 2021. 310 с.
8. Вертикально інтегрована бізнес-модель. *ПрАТ "МХП"*: офіц. сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/vertikalna-integratsiia> (дата звернення: 10.06.2025).
9. Вікторов В. А. Бізнес-планування для стартапів: практичні стратегії та підходи. Київ : КНУ, 2022. 265 с.
10. Вплив корпоративного управління на фінансову спроможність підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 42. С. 192–197.
11. Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1836> (дата звернення: 10.06.2025).
12. Герасименко А. В. Інноваційні технології управління аграрним сектором. *Аграрна економіка*. 2023. № 2(88). С. 32–41.

13. Головна. *Наша ряба*: офіц. сайт. URL: <https://ryaba.ua> (дата звернення: 10.06.2025).
14. Головний сайт. *ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»*: офіц. сайт. URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/home> (дата звернення: 10.06.2025).
15. Гриньова В. М. Бізнес-планування інновацій: стратегічні цілі та шляхи їх досягнення. *Економічний простір*. 2020. № 157. С. 45–52.
16. Долішній М. І. Методичні підходи до впровадження інноваційних змін на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 11. С. 98–106.
17. Друкер П. Ефективне бізнес-планування інновацій як ключовий фактор управління. Нью-Йорк : Harper & Row, 2017. 340 с.
18. Єфименко М. В. Маркетингові стратегії та інновації в управлінні підприємствами. Львів : ЛНУ, 2019. 225 с.
19. Іванова Г. В. Технології та стратегії бізнес-планування для стартапів в інноваційній сфері. Київ : НУК, 2021. 276 с.
20. Коваленко В. В. Оцінка рентабельності інноваційних проєктів: теорія та практика. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 1. С. 112–119.
21. Костенко С. І. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифровізації. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2022. 268 с.
22. Котлер Ф. Бізнес-планування в маркетингових стратегіях підприємства. Бостон : Pearson, 2019. 296 с.
23. Кулініч О. В. Теорія та практика бізнес-планування: інструменти та методи. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
24. Лебедева О. І. Аналітичні підходи до оцінки ризиків і вигод інноваційних проєктів. *Фінанси України*. 2022. № 3. С. 127–135.
25. Литвиненко О. М. Інноваційні процеси в агробізнесі: сучасні тенденції та практичні підходи. Дніпро : ДНУ, 2020. 330 с.
26. Лозова О. І. Цифрові технології в інноваційному управлінні підприємствами. Чернівці : ЧНУ, 2021. 312 с.

27. Лященко Ю. Як самостійно скласти дієвий бізнес-план: етапи планування, структура та обсяг. *Історії успіху*. 2024. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-samostiino-sklasty-diievyyi-biznes-plan-etapy-planuvannia-struktura-ta-obsiah> (дата звернення: 10.06.2025).
28. Мазаракі А. А. Інноваційний менеджмент: бізнес-планування та управлінські механізми. Київ : КНЕУ, 2021. 280 с.
29. МХП. *YouControl*: база даних. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/25412361](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25412361) (дата звернення: 10.06.2025).
30. Наші люди. *ПрАТ "МХП"*: офіц. сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/nashi-liudy> (дата звернення: 10.06.2025).
31. Нікітенко О. В. Бізнес-планування інновацій у сільському господарстві: методи та інструменти. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2021. 312 с.
32. Офіційний сайт компанії Google. URL: <https://www.google.com> (дата звернення: 10.06.2025).
33. Офіційний сайт компанії Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com> (дата звернення: 10.06.2025).
34. Офіційний сайт компанії Siemens. URL: <https://www.siemens.com> (дата звернення: 10.06.2025).
35. Офіційний сайт компанії Tesla. URL: <https://www.tesla.com> (дата звернення: 10.06.2025).
36. Пахомова Л. М. Сучасні методи прогнозування у бізнес-плануванні інновацій. Київ : КНУ, 2022. 275 с.
37. Петренко Ю. В. Бізнес-планування інноваційних стратегій підприємств: методологічні аспекти. *Вісник економічних досліджень*. 2018. № 2(62). С. 73–81.
38. Положення про адаптацію та порядок проходження випробувального терміну ПАТ «Миронівський хлібопродукт». Київ, 2017. 3 с.

39. Положення про кадрову політику ПАТ «Миронівський хлібопродукт». Київ, 2020. 9 с.
40. Попова Т. І. Бізнес-планування: стратегічний підхід до організації підприємств. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2020. 280 с.
41. Портер М. Конкурентні стратегії та бізнес-планування інновацій. Чикаго : University of Chicago Press, 2019. 375 с.
42. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» запровадив процедуру електронних закупівель. URL: <https://www.it.ua/news/pao-mironovskij-hleboprodukt-vnedril-proceduru-elektronnyh-zakupok> (дата звернення: 10.06.2025).
43. Прогнозування врожайності на основі супутникового моніторингу та IoT-сенсорів / за ред. В. О. Петренка. Дніпро : Університет ДФС, 2021. 267 с.
44. Рекламні матеріали «Легко!». URL: <http://www.legko.com.ua> (дата звернення: 10.06.2025).
45. Семенов Г. А. Формування ефективних бізнес-моделей у сфері інноваційної діяльності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 33–40.
46. Смоляр В. В. Бізнес-планування підприємства: теорія, методи, практика. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2019. 335 с.
47. Соколова Т. І. Управління інноваційними проєктами в аграрному секторі. Київ : Аграрна наука, 2020. 290 с.
48. Стефанишин О. В., Квак М. В., Кічурчак М. В., Терехух М. І. Економічна теорія: навч. посіб. для студ. неекономічних спеціальностей. Львів, 2015. 225 с.
49. Сучасні підходи до бізнес-аналітики в аграрному секторі: колективна монографія. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2023. 294 с.
50. Фатхутдінов Р. А. Управління інноваціями: бізнес-планування, прогнозування, контроль. Київ : Економіка, 2019. 320 с.
51. Фріман К. Планування інновацій та зменшення невизначеності. *Journal of Innovation Management*. 2020. Vol. 15, No. 2. P. 105–118.

52. Чухрай Н. І. Бізнес-планування як стратегічний інструмент управління підприємством. Львів : Вид-во ЛНУ, 2020. 256 с.
53. Шевченко І. О. Бізнес-планування: теоретичні основи та практичні аспекти. Львів : Львівська політехніка, 2021. 310 с.
54. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: використання технологічних проривів у бізнесі. Лондон : Routledge, 2018. 412 с.
55. Яценко І. В. Інноваційний менеджмент: підходи та стратегії в бізнес-плануванні. Харків : ХНЕУ, 2020. 204 с.

**Виконала:** студентка  
4 курсу спеціальності 073  
Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » червня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Віка Молякевич**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

**Науковий керівник**

д. е. н., професорка  
« \_\_\_\_ » червня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Світлана Ковальчук**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

**Робота допущена до  
захисту:**

завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » червня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Наталія ЗАХАРКЕВИЧ**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

**Фінансова звітність ПрАТ «МХП» за 2023 рік**  
**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

**2023**  
**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>	<b>1000</b>	<b>378 735.00</b>	<b>432 110,00</b>
первісна вартість	1001	733 157.00	858000,00
накопичена амортизація	1002	354 422.00	442945,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	136 810.00	181000,00
Основні засоби	1010	2 570 818.00	2 817 572,00
первісна вартість	1011	2 942 194.00	3 252 000,00
знос	1012	371 376.00	508 240,00
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020	117 213.00	122 160,00
первісна вартість	1021	149 147.00	162 000,00
накопичена амортизація	1022	31 934.00	39 840,00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11 424.00	13 000,00
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	48 507.00	55 000,00
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090	18 013.00	21 500,00
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3 281 520.00</b>	<b>3 651 507,00</b>
<b>II. Оборотні активи Запаси</b>	<b>1100</b>	<b>3 847 533.00</b>	<b>4 200 000,00</b>
Виробничі запаси	1101	1 091 282.00	1 240 000,00
Незавершене виробництво	1102	629 894.00	725 000,00
Готова продукція	1103	2 090 312.00	2 200 000,00
Товари	1104	36 045.00	35 000,00
Поточні біологічні активи	1110	395 435.00	452 000,00
Депозити перестрашування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 328 448.00	1 498 000,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	417 457.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	205 259.00	220 000,00
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>10 725 166.00</b>	<b>11 405 000,00</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>14 006 686.00</b>	<b>15 056 520,00</b>

## Продовження додатку А

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 715.00	31 715.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 073 318.00	1 121 000,00
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 542 340.00	11 000 000,00
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	11 652 130.00	11 800 000,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 558.00	1 800,00
Довгострокові забезпечення	1520	62 311.00	65 000,00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	62 311.00	65 000,00
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	63 869.00	66 800,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	495 104.00	520 000,00
Інші поточні зобов'язання	1690	189 414.00	200 000,00
Усього за розділом III	1695	2 290 687.00	2 400 000,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	14 006 686.00	15 056 507,00

**Продовження додатку А**  
**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 330 445,00	7 940 755,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 290 745,00	5 602 582,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0,00
Валовий: прибуток	2090	2 039 710,00	2 338 173,00
Інші операційні доходи	2120	832 245,00	889 056,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	850 124,00	866 749,00
Адміністративні витрати	2130	180 000,00	201 611,00
Витрати на збут	2150	350 000,00	375 555,00
Інші операційні витрати	2180	2 300 045,00	2 512 562,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	2 365 500,00	2 417 693,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	80 500,00	137 501,00
Інші фінансові доходи	2220	215,00	263,00
Інші доходи	2240	180 500,00	211 129,00
Фінансові витрати	2250	10,00	20,00
Інші витрати	2270	142 000,00	159 345,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	118 500,00	189 528,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	118 500,00	189 528,00
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-120 000,00	-139 547,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-120 000,00	-139 547,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-120 000,00	-139 547,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	- 1 500,00	49 981,00
Матеріальні затрати	2500	5 270 000,00	5 659 200,00
Витрати на оплату праці	2505	590 000,00	620 339,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	115 000,00	125 699,00
Амортизація	2515	305 000,00	323 053,00
Інші операційні витрати	2520	1 950,00	1 952 500,00
Разом	2550	8 042 000,00	8 692 310,00

## Фінансова звітність ПрАТ «МХП» за 2022 рік

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
2022  
Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	335 054.00	378 735.00
первісна вартість	1001	618 853.00	733 157.00
накопичена амортизація	1002	283 799.00	354 422.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	95 193.00	136 810.00
Основні засоби	1010	2 403 367.00	2 570 818.00
первісна вартість	1011	2 560 310.00	2 942 194.00
знос	1012	156 943.00	371 376.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	124 095.00	117 213.00
первісна вартість	1021	135 168.00	149 147.00
накопичена амортизація	1022	11 073.00	31 934.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11 424.00	11 424.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	64 471.00	48 507.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	15 054.00	18 013.00
Усього за розділом I	1095	3 048 658.00	3 281 520.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 685 142.00	3 847 533.00
Виробничі запаси	1101	601 991.00	1 091 282.00
Незавершене виробництво	1102	453 220.00	629 894.00
Готова продукція	1103	3 543 756.00	2 090 312.00
Товари	1104	86 175.00	36 045.00
Поточні біологічні активи	1110	252 466.00	395 435.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	662 345.00	1 328 448.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	471 642.00	417 457.00
з бюджетом	1135	15 394.00	11 783.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 358 802.00	4 496 184.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	216.00	23 067.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	216.00	23 067.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	

## Продовження додатку Б

Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	198 461.00	205 259.00
Усього за розділом II	1195	10 644 468.00	10 725 166.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	13 693 126.00	14 006 686.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 715.00	31 715.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 212 865.00	1 073 318.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	4 757.00	4 757.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 213 265.00	10 542 340.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	11 462 602.00	11 652 130.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 558.00	1 558.00
Довгострокові забезпечення	1520	45 279.00	62 311.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	45 279.00	62 311.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	46 837.00	63 869.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	434 611.00	495 104.00
розрахунками з бюджетом	1620	14 989.00	11 932.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	2 433.00	4 567.00
розрахунками з оплати праці	1630	12 725.00	18 479.00

## Продовження додатку Б

за одержаними авансами	1635	1 509 198.00	1 545 285.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	27 764.00	25 906.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	181 967.00	189 414.00
Усього за розділом III	1695	2 183 687.00	2 290 687.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	13 693 126.00	14 006 686.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 940 755.00	5 960 985.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 602 582.00	3 820 506.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	
Валовий: прибуток	2090	2 338 173.00	2 140 479.00
Інші операційні доходи	2120	889 056.00	2 500 799.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	866 749.00	2 475 478.00
Адміністративні витрати	2130	201 611.00	128 845.00
Витрати на збут	2150	375 555.00	306 281.00
Інші операційні витрати	2180	2 512 562.00	1 334 109.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	2 417 693.00	1 045 021.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	137 501.00	2 872 043.00
Інші фінансові доходи	2220	263.00	8.00
Інші доходи	2240	211 129.00	55 523.00
Фінансові витрати	2250	20.00	0.00
Інші витрати	2270	159 345.00	65 452.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	189 528.00	2 862 122.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	189 528.00	2 862 122.00
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-139 547.00	373 707.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-139 547.00	373 707.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-139 547.00	373 707.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	49 981.00	3 235 829.00
Матеріальні затрати	2500	5 659 200.00	3 194 813.00
Витрати на оплату праці	2505	620 339.00	493 730.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	125 699.00	101 324.00
Амортизація	2515	323 053.00	333 619.00
Інші операційні витрати	2520	в.00	1 466 255.00
Разом	2550	8 692 310.00	5 589 741.00

## Продовження додатку Б

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	5 659 200.00	3 194 813.00
Витрати на оплату праці	2505	620 339.00	493 730.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	125 699.00	101 324.00
Амортизація	2515	323 053.00	333 619.00
Інші операційні витрати	2520	в.00	1 466 255.00
Разом	2550	8 692 310.00	5 589 741.00

## Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	317 152 000.00	317 152 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	317 152 000.00	317 152 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.60	9.02
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.60	9.02
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	

## Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

## Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	7 396 573.00	8 906 736.00
Повернення податків і зборів	3005	657.00	1 104.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	139.00	
Цільового фінансування	3010	6 462.00	5 717.00
Надходження від повернення авансів	3020	129 917.00	251 058.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	287.00	8.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1 223.00	1 200.00
Надходження від страхових премій	3050	24.00	30.00
Інші надходження	3095	8 058 235.00	5 271 334.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	5 963 774.00	4 636 949.00
Праці	3105	514 118.00	407 610.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	130 110.00	106 038.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	326 068.00	571 976.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	8 625.00	255 583.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	317 443.00	316 392.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	46 742.00	229 942.00
Інші витрачання	3190	8 119 719.00	8 221 089.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	492 847.00	263 583.00

## Продовження додатку Б

## Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій необоротних активів	3200	0.00	
Надходження від погашення позик необоротних активів	3205	22 669.00	17 808.00
Витрачання на надання позик	3230	6 706.00	3 655.00
	3260	538 078.00	239 808.00
Витрачання на надання позик	3275	6 583.00	8 932.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-515 286.00	-227 277.00

## Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	0.00	
Погашення позик	3350	36 856.00	
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	-36 856.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-22 439.00	-550.00
Залишок коштів на початок року	3405	216.00	383.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	45 290.00	383.00
Залишок коштів на кінець року	3415	23 067.00	216.00

## Додаток В

## Фінансова звітність ПрАТ «МХП» за 2021 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
2021  
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітного періоду, тис. грн	звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	235 787.00	335 054.00
первісна вартість	1001	463 056.00	618 853.00
накопичена амортизація	1002	227 269.00	283 799.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35 330.00	95 193.00
Основні засоби	1010	1 999 029.00	2 403 367.00
первісна вартість	1011	2 375 533.00	2 560 310.00
знос	1012	376 504.00	376 504.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	116 790.00	124 095.00
первісна вартість	1021	116 790.00	135 168.00
накопичена амортизація	1022	0.00	11 073.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11 424.00	11 424.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	68 891.00	64 471.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	12 950.00	15 054.00
Усього за розділом I	1095	2 480 201.00	3 048 658.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 238 545.00	4 850 026.00
Виробничі запаси	1101	184 864.00	601 991.00
Незавершене виробництво	1102	333 721.00	453 220.00
Готова продукція	1103	1 718 639.00	3 543 756.00
Товари	1104	1 321.00	251 059.00
Поточні біологічні активи	1110	196 653.00	252 466.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 682 059.00	662 345.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1130	56 453.00	471 642.00
	1135	25 531.00	15 394.00

## Продовження додатку В

у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 244 044.00	4 358 802.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	383.00	216.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	383.00	216.00
Витрати майбутніх періодів	1170	12 004.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	44 184.00	198 462.00
Усього за розділом II	1195	6 499 856.00	10 809 353.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	8 980 057.00	13 858 011.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 715.00	31 715.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	839 157.00	1 212 865.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	4 757.00	4 757.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 198 429.00	10 378 150.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	8 074 058.00	11 627 487.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 558.00	1 558.00
Довгострокові забезпечення	1520	34 919.00	45 279.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	12 397.00	45 279.00
Цільове фінансування	1525	0.00	

## Продовження додатку В

Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	36 477.00	46 837.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	244 074.00	434 611.00
розрахунками з бюджетом	1620	122 846.00	14 989.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 857.00	2 433.00
розрахунками з оплати праці	1630	11 692.00	12 725.00
за одержаними авансами	1635	370 566.00	1 509 198.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	29 700.00	27 764.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	88 787.00	181 967.00
Усього за розділом III	1695	869 522.00	2 183 687.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	8 980 057.00	13 858 011.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 960 985.00	4 300 428.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 820 506.00	3 843 803.00
Валовий: прибуток	2090	2 140 479.00	456 625.00

## Продовження додатку В

Інші операційні доходи	2120	2 500 799.00	1 123 657.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	2 475 478.00	1 104 475.00
Адміністративні витрати	2130	128 845.00	110 004.00
Витрати на збут	2150	141 397.00	191 476.00
Інші операційні витрати	2180	1 334 109.00	438 349.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	1 045 021.00	371 643.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 036 927.00	840 453.00
Інші фінансові доходи	2220	8.00	24.00
Інші доходи	2240	55 523.00	548 177.00
Інші витрати	2270	65 451.00	182 857.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 027 007.00	1 205 797.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 027 007.00	1 205 797.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 194 813.00	2 581 731.00
Витрати на оплату праці	2505	493 730.00	476 803.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	101 324.00	97 835.00
Амортизація	2515	333 619.00	370 973.00
Інші операційні витрати	2520	1 301 371.00	1 056 291.00
Разом	2550	5 424 857.00	4 583 633.00

## Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	317 152 000.00	317 152 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	317 152 000.00	317 152 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	9.54	3.80
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	9.54	3.80
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	

## Продовження додатку В

## Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

## Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	8 906 736.00	7 791 572.00
Повернення податків і зборів	3005	1 104.00	314.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	139.00	0.00
Цільового фінансування	3010	5 717.00	5 212.00
Надходження від повернення авансів	3020	251 058.00	295 892.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	8.00	24.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1 200.00	1 533.00
Надходження від страхових премій	3050	30.00	22.00
Інші надходження	3095	5 271 334.00	3 234 921.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	4 636 949.00	3 610 479.00
Праці	3105	407 610.00	400 031.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	106 038.00	103 624.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	571 976.00	311 000.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	255 583.00	29 077.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	316 392.00	281 923.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	229 942.00	1 244 659.00
Інші витрачання	3190	8 221 089.00	5 602 624.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	263 583.00	57 073.00

## Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0.00	
необоротних активів	3205	17 808.00	46 396.00
Надходження від погашення позик	3230	3 655.00	231.00
необоротних активів	3260	239 808.00	82 353.00
Витрачання на надання позик	3275	8 932.00	11 991.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-227 277.00	-47 717.00

## Продовження додатку В

## Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Погашення позик	3350	36 856.00	0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-36 856.00	0.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-550.00	9 356.00
Залишок коштів на початок року	3405	383.00	435.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	383.00	-9 408.00
Залишок коштів на кінець року	3415	216.00	383.00