

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*Тема:* \_ ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВСТАНОВЛЕННЯ НОВОГО  
МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ

*Спеціальність 073 «Менеджмент»,  
освітня програма 8.073.00.09 «Бізнес-адміністрування»*

*Завідувач кафедри:* \_\_\_\_\_ / *Карінцева О.І.* /

*Керівник роботи:* \_\_\_\_\_ / *Касьяненко В.О.* /

*Виконавець:* \_\_\_\_\_ / *Книш М.Ю.* /  
*П.І.Б.*

*Група:* \_\_\_\_\_ *БА.мз-92С* \_\_\_\_\_  
*шифр*

**Суми 2021**

Міністерство освіти і науки України

Сумський державний університет

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри економіки,**

**підприємництва**

**та бізнес-адміністрування**

\_\_\_\_\_ **О. І. Карінцева**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **20\_\_ р.**

**ЗАВДАННЯ**

**до кваліфікаційної роботи магістра**

Студента(ки) групи      **БА.мз-92С**     , 2 курсу      **ЦЗДВН**     

(найменування інституту)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма 8.073.00.09 «Бізнес-адміністрування»

     **Книш Марина Юрїївна**     

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: Економічне обґрунтування встановлення нового медичного обладнання

Затверджую наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Вихідні дані до роботи:      навчально-методична література, періодичні видання, нормативні акти

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню) **1 ДОЦІЛЬНІСТЬ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ 2 МЕХАНІЗМ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ 3 ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕКОНОМІЧНОГО ОБґРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ ВСТАНОВЛЕННЯ НОВОГО МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ У МЕДИЦИНСЬКОМУ ЦЕНТРІ**

## Перелік ілюстрацій

Види бізнес-планів за об'єктами бізнесу

Розділи бізнес-плану інвестиційного проекту

Класифікація інвестиційних проектів підприємства

Фактори, що впливають на зміст та структуру бізнес-плану

## РОЗРАХУНОК ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПЛАТЕЖУ

---

---

Дата видачі завдання: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра \_доц. *Касьяненко В.О.*  
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « \_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. \_\_\_\_\_  
підпис студента(ки)

### **Примітки:**

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| РЕФЕРАТ  | 4  |
| ВСТУП  | 5  |
| РОЗДІЛ 1 ДОЦІЛЬНІСТЬ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ  | 7  |
| 1.1. Сутність та значення бізнес-планування  | 7  |
| 1.2. Класифікація бізнес-планів  | 13 |
| РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ  | 12 |
| 2.1. Структура бізнес-плану  | 12 |
| 2.2. Вирішення типових помилок бізнес-планування   | 20 |
| 2.3 Ефективність бізнес-планування в сучасних умовах   | 24 |
| РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ ВСТАНОВЛЕННЯ НОВОГО МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ ПРИВАТНОГО МЕДИЦИНСЬКОГО ЦЕНТРУ | 30 |
| 3.1.Резюме бізнес-плану  | 30 |
| 3.2.Аналіз та тенденції розвитку ринку обладнання та послуг  | 31 |
| 3.3.Фінансово-аналітична частина   | 34 |
| ВИСНОВОК.....  | 41 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 42 |

## Реферат

*Ключові слова:* бізнес-план, інвестування, надання медичних послуг, показники, економічна ефективність, економічне обґрунтування.

Дипломна робота складається з 41 сторінки тексту, 3 розділи, 9 рисунків, 3 таблиць, список використаної літератури з 70 джерел.

**Метою** дипломної роботи є комплексне дослідження теоретичних та практичних підходів до економічного обґрунтування бізнес-плану на прикладі організації приватного медичного центру.

**Об'єктом** дослідження даної теми є економічні показники організації приватного медичного центру.

В процесі написання дипломної роботи використовувались метод порівнянь, балансовий, аналітичний **методи дослідження** показників.

**В першому розділі роботи** «ДОЦІЛЬНІСТЬ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ» досліджено сутність та значення бізнес-планування, надана класифікація бізнес-планів.

**В другому розділі роботи** «МЕХАНІЗМ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ» детально аналізуються структура бізнес-планів та ефективність бізнес-планування в сучасних умовах з урахуванням типових помилок.

**В третьому розділі роботи** «ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕКОНОМІЧНОГО ОБґРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ ВСТАНОВЛЕННЯ НОВОГО МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ ПРИВАТНОГО МЕДИЦИНСЬКОГО ЦЕНТРУ» економічно обґрунтовано підприємницькою ідеєю проекту щодо встановлення нового обладнання для приватного медичного центру із надання населенню м Суми та Сумської області платних послуг КТ-дослідження.

## Вступ

У сучасних умовах господарювання[20,24,45] інвестиції виступають у ролі драйвера економічного зростання[16,18,23,42,56]. Саме вони забезпечують стійкий економічний розвиток на базі впровадження нової техніки та інноваційних технологій[19,20,21,24,46,47,49,50,57-67].

В сучасних умовах, коли кожен продукт (товари, роботи і особливо послуги) характеризується десятками і навіть сотнями різних параметрів, а навколо нас буквально сотні тисяч різних продуктів, запуск нового бізнесу за принципом «мабуть вийде» - куди більш небезпечний і менш успішний підхід, ніж запуск після добре і грамотно прорахованого бізнес-проекту.

Бізнес-план - єдиний документ, покликаний кожен день давати конкретні відповіді на питання власника бізнесу або команди проекту. Іншого джерела такої інформації просто немає.

Тому проблема економічного обґрунтування бізнес-плану надання медичних послуг на встановлення нового обладнання приватного медичного центру є актуальною.

**Метою** дипломної роботи є комплексне дослідження теоретичних та практичних підходів до економічного обґрунтування бізнес-плану на прикладі встановлення нового обладнання для приватного медичного центру.

**Об'єктом** дослідження даної теми є економічні показники діяльності приватного медичного центру.

Мета роботи знайшла відображення у наступних завданнях дослідження:

- дослідити доцільність та призначення бізнес-планування в сучасних умовах;
- проаналізувати види бізнес-проектів та вимоги до їх розробки;
- дослідити механізм ефективного бізнес-планування;
- в'яснити типові помилки реальних бізнес-проектів;
- розробити реальний бізнес-план встановлення нового обладнання для приватного медичного центру.

# 1. ДОЦІЛЬНІСТЬ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

## 1.1 Сутність та значення бізнес-планування

Під бізнес-планом, зазвичай, ми розуміємо якийсь плановий документ, що розкриває з усіх боків ідею започаткування комерційного проекту. Метою його складання є можливість передбачити заходи до нової ідеї, її економічне обґрунтування з визначенням джерел фінансування та отримання певного результату [12,13,14,15,22,37,38,53,54]. Говорячи іншими словами – це експертна оцінка певної підприємницької ідеї. Виходячи з цього, бізнес-план можна представити як плановий документ, де узгоджені у часі та просторі заходи, спрямовані на досягнення максимального результату внаслідок реалізації підприємницької ідеї.

Бізнес-планування, виходячи з практики господарювання, включає зазвичай три стадії, починаючи з підготовчої (включаючи підбір групи, поставку завдань та розробку графіку) стадії, потім сама розробка документу та закінчуючи презентацією цього документу.

Такий документ повинен узгоджувати та вирішувати дві мети. З одного боку, треба довести кредиторам та партнерам, що наша ідея успішна. З іншого боку, цей документ – це основа для управління нашою діяльністю в найближчому майбутньому.

За допомогою бізнес-плану можливо вирішити цілу низку завдань, починаючи від відбору необхідного персоналу та закінчуючи прогнозом очікуваних економічних затрат-вигод з обранням відповідної стратегії фінансування.

Будь-який бізнес-план має за мету отримання прибутків, тому саме фінансове питання є ключовим центром для кожного такого документу.

Підсумовуюче вищесказане, можна виділити такі функції бізнес-плану (рис 1.1)

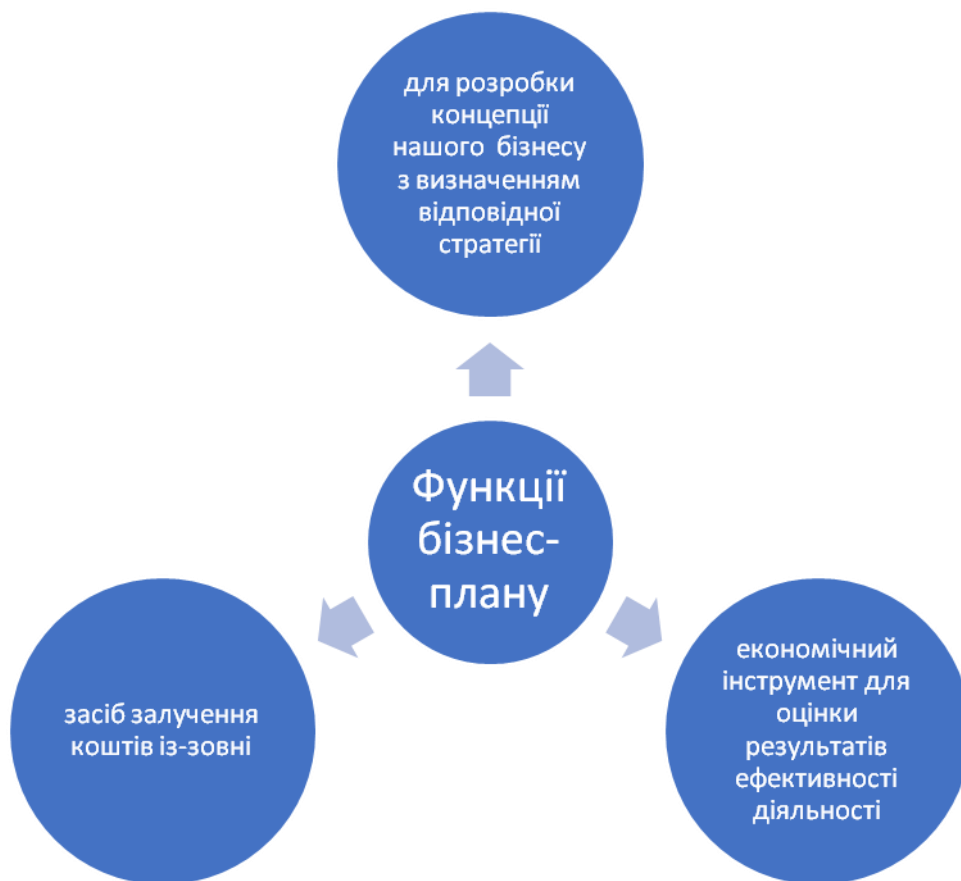


Рис 1.1 Функції бізнес-плану

Підприємства, які вже працюють, порівняно з новачками мають певні переваги при складанні бізнес-плану, бо користуються вже своїм напрацьованим досвідом щодо ведення господарської діяльності. А компанії-новачки ще не стикалися з реальними проблемами менеджменту, накопичення фінансових ресурсів та захисту бізнесу, тому їх намагання можуть виявитися марними.



## 1.2 Класифікація бізнес-планів

Бізнес-плани можна класифікувати за різними критеріями:

- за видом проекту – інвестиційні, інноваційні, організаційні, освітні тощо;
- за тривалістю здійснення проекту – короткострокові (до 3 років), середньострокові (до 3-5 років), довгострокові (понад 5 років);
- за об'єктами бізнесу (рис.1.2);



Рис.1.2. Види бізнес-планів за об'єктами бізнесу

- за складністю – прості, складні тощо;
- за методологією планування – бізнес-план інвестиційного проекту, бізнес-план роботи підприємства.

В організаціях незалежно від їх масштабу, зазвичай, складається бізнес-план розвитку компанії та можливо декілька окремих інвестиційних бізнес-планів.

Основні їх порівняльні риси надано на рис 1.3.

| <b>Бізнес-план розвитку</b>   | <b>Інвестиційний бізнес-план</b>   |
|---|--|
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   |
| <input type="checkbox"/> Охоплює комплекс цілей підприємства.                                       | <input type="checkbox"/> У основі – одна мета.                                   |
| <input type="checkbox"/> Передбачає комплексне безупинне планування.                                | <input type="checkbox"/> Має чітко окреслений час проведення виконання.          |
| <input type="checkbox"/> Розробляється зазвичай на 3-5 років із детальним плануванням кожного року. | <input type="checkbox"/> Може розроблятися на період – тривалість життя проекту. |
| <input type="checkbox"/> Регламентация параметрів роботи підприємства у визначений період.          | <input type="checkbox"/> Основне завдання – залучення фінансових коштів.         |

Рис 1.3 Основні відмінності бізнес-планів підприємств і інвестиційних проектів

Інвестиційний проект, як відомо, являє собою основний документ, що визначає необхідність здійснення реального інвестування, у якому в загальноприйнятій послідовності його розділів подаються основні характеристики проекту та фінансові показники, пов'язані з його реалізацією.

Інвестиційні проекти, що розробляються в розрізі окремих форм реального інвестування підприємства, класифікуються за низкою ознак (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Класифікація інвестиційних проектів підприємства

Підходи до розробки й викладу бізнес-плану диференціюються в залежності від характеру інвестиційного проекту. Для великих інвестиційних

проектів зазвичай необхідні як значні капітальні вкладення, так і розробка повного варіанта бізнес-плану (40 - 50 сторінок). Це пов'язано з підвищеним рівнем ризиків для інвестора й обов'язковим залученням експертів відповідного профілю. Для невеликих інвестиційних проектів звичайно допускається розробка короткого варіанта бізнес-плану (10 - 15 сторінок), що в разі потреби може бути уточненим і доповненим.

## 2 МЕХАНІЗМ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

### 2.1 Структура бізнес-плану

На рис.2.1 приведені фактори, що впливають на зміст бізнес-плану.

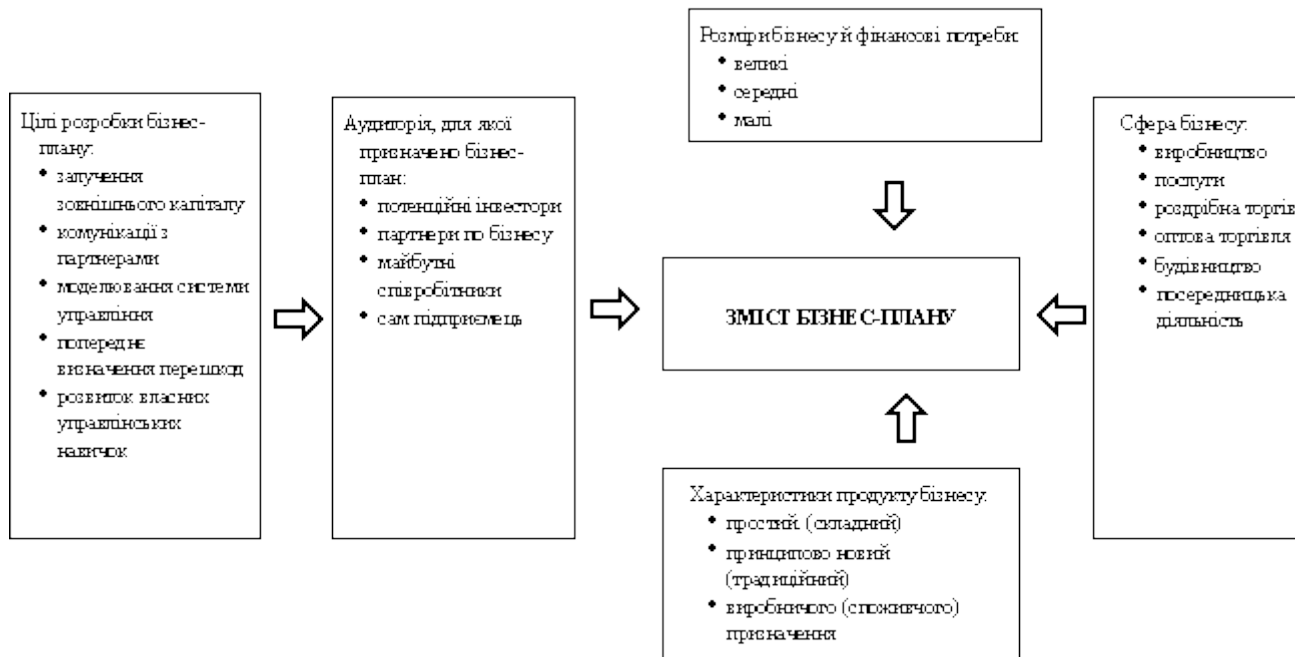


Рис. 2.1. Фактори, що впливають на зміст та структуру бізнес-плану

Типова структура, що подана на рис 2.2 є лише приблизною схемою бізнес-плану. Конкретний бізнес-план може бути і не таким детальним, проте повинні бути розроблені основні розділи, які необхідно включити до бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.

Перший розділ. Перш за все, це резюме бізнес-плану. Однак, оскільки резюме містить ключові дані та висновки по проекту, воно складається в останню чергу.

Головне завдання резюме полягає в тому, щоб за 5 хвилин переконати банкіра або інвестора у вигідності фінансування проекту.

Далі в структурі бізнес-плану наводяться відомості про ініціатора проекту. В цьому розділі повинні бути відображені, перш за все, відомості про компанії або команді проекту з реквізитами та контактними даними основних посадових осіб. А ось про осіб, дійсно є носіями ключових «ноу-хау» проекту, іноді краще заради безпеки не згадувати. Крім того, в цьому розділі може бути відображені компетенції членів команди проекту, наявний досвід в аналогічних проектах. Якщо є діючий бізнес, який якимось чином буде пов'язаний з планованим, корисно відобразити його основні показники за попередній рік, показати основні активи, масштаб і успішність діяльності, щоб обгрунтувати свою кредитоспроможність. Тут же можна відобразити і наявні документи, дозволи, свідоцтва, патенти та інші документи, що переконують банківський комітет або співінвестора в серйозності Ваших намірів і в глибині підготовленості до отримання фінансування та запуску проекту.



Рис.2.2. Типова структура бізнес-плану підприємства

План маркетингу. Досвід складання бізнес-планів показує, що слід

навести такі дані, щоб бізнес-план дійсно приніс гроші. Це опис ринку, на який виходить Ваш проект, його вартісної і фізичний обсяг(Тобто в гривнях на рік і, бажано, в тоннах або одиницях продукції в рік). Вказати топ-5 лідерів ринку, бажано їх ключові операційні показники. Важливо показати, на якій стадії життєвого циклу (зародження, розвиток, стабілізація, стагнація) знаходиться цільовий ринок, показати перспективи його зростання, бажано на весь період планування. Без зайвих описових пасажів показати механізм продажів.

Безумовно, найважливішим питанням плану маркетингу є існуючі ціни на аналогічну планованої продукцію. Дуже важливо детально показати, виявити цінові діапазони, з якими цільовими групами споживачів працюють учасники ринку, як і чому вони продають. Подібні дані з багатьох споживчих ринків можна придбати, їх для цього збирають і продають спеціалізовані компанії.

Виробничий план. У цьому розділі потрібно показати проект в розрізі виробництва. Потрібно конкретно вказати, скільки і чого Ви плануєте робити, з якої технології, у кого вона купується, на якому обладнанні, у кого воно купується, на якому земельній ділянці, чи є дозвіл органів місцевої влади на реалізацію даного інвестиційного проекту на їх території. Але не доцільно занадто докладно описувати пропоновану технологію і її секрети, оскільки конкуренти не дрімають.

Доцільно показати на розрахунках, з чого складається собівартість виробництва(Сировина, вода, енергія, газ, інженерна інфраструктура і т. п.). Які конкретно роботи увійдуть до блоку БМР (будівельно-монтажні роботи), які процедури потрібно пройти для отримання ПДД (початково-дозвільної документації) і ПКД (проектно-кошторисної документації). Дуже важливо - реалістично показати послідовність виконання цих дій і терміни. Банк комітет або потенційний співінвестор можуть добре розбиратися в питанні і поставити під сумнів, якщо раптом, скажімо, невеликий цегляний завод можна побудувати за 1 рік - від моменту початку збору дозвільної



документації до шеф-монтажу обладнання. Ймовірно, і таке можливо. Але можливо свідомо пессімізувати бізнес-план в розумних межах, особливо за термінами, які зазвичай тягнуться істотно більше очікуваного. Тут також важливо показати вплив проекту на екологію і окремо виділити, скільки робочих місць буде створено, з якими зарплатами і відрахуваннями на соціальне страхування персоналу, який можливий синергетичний ефект може бути досягнутий для регіону (наприклад, за рахунок споживання продукції суміжних галузей, інтенсифікації транспорту, ділових зв'язків і т. д.).

Організаційний план. Мова, перш за все, про персонал. Це найважливіший за змістом, але зазвичай малий за обсягом розділ. Ми не прихильники звичайних рекомендацій, що в бізнес-плані слід відобразити секрети і «ноу-хау» проекту, в тому числі організаційні. Проте, тут потрібно привести таблицю, в якій буде видно, скільки персоналу за окремими за напрямками, по департаментам, по цехам - як потрібно, які заробітні плати планується їм видавати, кого і в якому порядку планується наймати в міру наближення проекту до початку виробництва. При розрахунку потреби в персоналі дуже важливо не забувати про такі речі, як лікарняні, відпустки, прогули, відгули і т. д. Тому краще обчислювати персонал не кожною одиницею персоналу, а за відповідними ставками. При цьому треба ще врахувати, що фонд ОП і ЄСВ відносяться до категорії доданої вартості, тому для їх виплати підприємство повинно ще заробити і сплатити відповідну суму ПДВ. В підсумку оплата персоналу обходиться підприємству набагато дорожче, ніж це здається самому персоналу, директору і навіть головбухам підприємства, які чомусь в своїй переважній більшості впевнені, що ПДВ на зарплату не нараховується. А дізнавшись про це, спочатку категорично заперечують, а потім сильно дивуються своєму омані.

Важливим питанням є також і спосіб залучення персоналу. Не кажучи про те, чи є він взагалі в тому регіоні, де планується бізнес. Такі питання потрібно прояснювати для себе заздалегідь. А суть зводиться до того, що якщо потрібно кваліфікований персонал, для його найму можуть знадобитися

послуги кадрового агентства, а це означає, що в структуру інвестицій ми повинні додати ще один рядок. зазвичай вона розраховується як чисельність персоналу, що привертається, помножена на середній оклад. Це може виявитися помітною величиною, особливо, якщо для підприємства потрібні сотні співробітників.

Інвестиційний план. В цьому розділі показуються всі статті інвестиційних витрат. Потенційний кредитор повинен ясно бачити, на що будуть витрачені кошти, які активи будуть створені в результаті. При цьому показувати зайві подробиці стороннім особам може бути шкідливо для команди проекту, що є ініціатором проекту і головним інвестором.

Тут потрібно вказати, за якою схемою залучаються позикові кошти – банківський кредит, власні кошти інвестора і співінвесторів, партнерів, змішане фінансування, а також на яких умовах. Доволі часто стає незрозуміло, куди віднести ті чи інші витрати - до інвестиційних або поточним? Критерії розрізнення досить прості. Інвестиційні вкладення спрямовані на створення матеріально-технічної бази підприємства і на

висновок виробництва на плановий рівень. Тому інвестиційні витрати містять оригінали і разовими, вони покриваються за рахунок залучених фінансових коштів (кредити, позики) і, можливо, за рахунок рефінансування прибутку. А поточні витрати спрямовані на експлуатацію створених виробничих потужностей, тому ці витрати йдуть після інвестиційних витрат і повторюються відповідно до виробничих циклами. Поточні витрати повинні покриватися з поточної виручки, а також за рахунок створених нормованих оборотних коштів для фінансування діяльності підприємства в той період, коли виручка буде менше поточних витрат. Закупівля стартового запасу сировини може бути віднесена до інвестиційних витрат.

Аналіз ризиків. Даний розділ дає можливість інвестору переконатися самому і переконати співінвесторів і кредиторів, що при зміні значень основних параметрів проекту в розумних межах (в гіршу, зрозуміло, сторону) катастрофічних ризиків не виникає. Існує безліч методик аналізу ризиків, але

в будь-якому випадку цей розділ повинен містити кількісні підтвердження, а не тільки якісні міркування і рейтингові оцінки типу - високий, помірний і низький рівень ризику. В цей розділ можна включити і розрахунок беззбиткового обсягу продажів, тобто точки беззбитковості.

Фінансовий план. Це найважливіший розділ бізнес-плану, який, як правило, найбільший за змістом і за обсягом. Всі пункти цього розділу наведені на рис 2.3

Це та база, з якої при необхідності можна розрахувати будь-які похідні фінансові та економічні показники. Фінансові розрахунки наводяться у вигляді таблиць, графіків, діаграм. Текст допускається на рівні коментарів і пояснень. У разі якщо фінансовий розділ розкриває всі зазначені пункти, бізнес-план в першому наближенні може бути прийнятий практично будь-якими фінансовими організаціями.

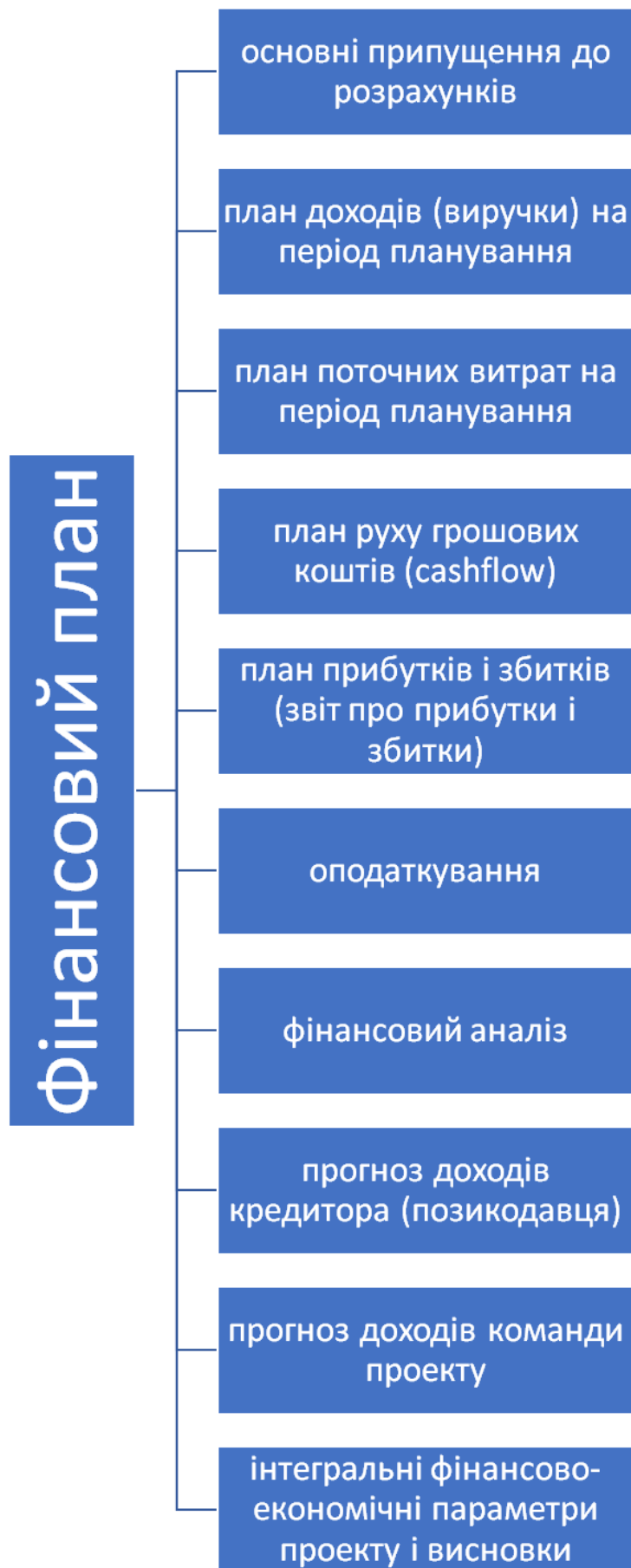


Рис 2.3- Головні складові фінансового плану

Структура бізнес-плану в цілому може відрізнятися від наведеної в залежності від специфічних вимог різних банків і фінансових організацій, але їх суть однакова.

### **Вирішення типових помилок бізнес-планування**

Проаналізуємо типові помилки при складанні бізнес-плану, які ставить життя перед підприємцями. Грамотно складений бізнес-план дозволяє успішно вирішувати ці завдання.

Після вивчення підготовленого нами бізнес-плану клієнт попросив прорахувати, що буде, якщо: витрати на виробниче обладнання збільшити в 5 разів, потужність виробництва - в 5 разів, виробничі площі та персонал - в 2 рази, витрати на рекламу і просування - в 2 рази, витрати на електроенергію збільшити в 3 рази, термін закупівлі верстатів скоротити з 8 до 4 місяців, знизити відпускні ціни на продукт на 25% і перерахувати план продажів, виходячи зі змінених параметрів.

В результаті значення NPV, очевидно, зросло, потік чистого прибутку також значно зріс, але зросла і потреба проекту в початкових інвестиціях. При цьому за рахунок скорочення інвестиційного періоду було потрібно менше оборотних коштів, що трохи знижує потребу в інвестиціях, однак і терміни повернення позикових коштів збільшилися - з 1,3 року до 1,8 року, що, втім, трохи. Істотно змінився і план продажів: для збуту збільшився обсягу продукції буде потрібно зайняти значно велику частку ринку. Для цього в бізнес-плані, з одного боку, збільшений рекламний бюджет, з іншого боку - зросла відповідальність команди проекту за цей результат.

Таким чином, перерахований бізнес-план показав, який новий обсяг інвестицій буде потрібно, але також дозволив істотно підвищити фінансову ефективність проекту.

При розробці бізнес-плану створення медичного центру було визначено

необхідний обсяг інвестицій, який за первісним планом на 100% покривається за рахунок банківського кредиту. При цьому для песимістичного сценарію не були враховані можливі знижки при покупці медичного та іншого обладнання, а також збільшені терміни його поставки і монтажу. В результаті перенесення початку продажів на більш пізні терміни виросла сума необхідних оборотних коштів, що збільшило необхідний обсяг інвестиційних витрат.

Існують легальні схеми, за якими можна отримати фінансування на 100% за рахунок кредиту без вкладення власних коштів інвестора-власника проекту. Однак на прохання замовника бізнес-плану був прорахований сценарій, при якому 15% інвестицій здійснюються за рахунок залучення коштів приватного співінвестора-партнера, щоб виконати умову банку про надання кредитних коштів. Перш за все, треба було протягом 2,5 року погасити банківський кредит, тому виникло питання про забезпечення інтересів співінвестора. Особливість проекту полягала в тому, що в період використання банківського кредиту ні власник проекту, ні його співінвестор не зможуть отримувати дохід, оскільки весь прибуток буде йти на погашення тіла та відсотків по кредиту. У процесі розробки бізнес-плану вдалося забезпечити інтерес співінвестора. Була розрахована і узгоджена премія співінвестора, яка буде виплачена йому за надання стартового фінансування. Фінансовий план визначив послідовність виплат грошових коштів кожній стороні в гривнях протягом 5-річного періоду планування з урахуванням виходу на обсяг продажів протягом першого року. В результаті, завдяки правильному обліку інтересів банку і співінвестора, був розроблений сценарій, який би отримання фінансування проекту в повному обсязі при відсутності у власника проекту власних коштів.

Показова і така типова задача, яка виникає при бізнес-плануванні. Ключовим параметром для команди проекту, яка на власні кошти запланувала відкрити магазин одягу, виявилася орендна плата. Витрати на оренду

визначали обсяг закупівлі товарів, витрати на косметичний ремонт і т. п. Особливість в тому, що вона складається з множення ставки оренди на орендовану площу, тобто квадратних метрів і гривень за рік.

Стандартна для даного бізнесу націнка на товар у розмірі 400% від закупівлі дозволяє магазину орендувати площу за вищою ставкою, що дозволяє орендувати площу в більш дорогому і прохідному місці, що, в свою чергу, сприяє забезпеченню збуту запланованого обсягу товару. З іншого боку, менша площа обмежує виробничу потужність магазину, тобто кількість розміщується товару, що знижує планову виручку. Бізнес-план дозволив розрахувати оптимальну пропорцію ставки оренди і орендованої площі, що забезпечило виробничу потужність, достатню для отримання бажаного обсягу чистого прибутку. Однак канікули з оренди, запропоновані одним з потенційних орендодавців, спровокували команду проекту орендувати площу в два рази більше запланованої. У зв'язку з цим зросли витрати на косметичний ремонт і обсяг продукції, що закуповується одягу. В результаті потреба в первинних інвестиціях зросла до критичного максимуму для команди проекту, піднімаючи питання про залучення інвестора, а це істотно ускладнювало схему фінансування проекту.

Незважаючи на досить швидку окупність, торговельні проекти обтяжені великим обсягом оборотних коштів, «зависають» в закуплений товар і, природно, без гарантій продажів. Виходячи з наявних власних коштів, розрахунки визначили максимальну площу магазину, місткість товару, інвестиції в підготовку приміщення, норму прибутку.

Цікаво відзначити і такий ефект. Банки іноді пропонують велику суму кредиту, ніж потрібно, і на більший термін. Це веде до зростання сплачуються за кредитом відсотків, але при цьому дозволяє команді проекту почати вилучати частину чистого прибутку вже з моменту виходу проекту «в плюс» і почати реалізацію інших більш вигідних проектів вже за свій рахунок. Часто бізнес-план розраховується в двох сценаріях. перший сценарій розробляється «для себе» і відображає можливості підприємця з

організації свого проекту. Для потенційного кредитора розраховується другий сценарій, в якому цілеспрямовано знижується дохідна частина і збільшується видаткова. Це дозволяє не тільки не провокувати співінвестора або банківський комітет підвищити процентну ставку кредиту, але також показує допустимий мінімум, при якому проект залишається інвестиційно привабливим. Реальність знаходиться десь між цими двома сценаріями.

При плануванні бізнесу або вже на інвестиційній стадії ми завжди рекомендуємо прораховувати ці варіанти розвитку проекту. Так, після обговорення підготовленого нами бізнес-плану потенційний інвестор попросив прорахувати песимістичний сценарій, наскільки проект стійкий до негативних змін: знизити плановану виручку на 30%, збільшити на 30% поточні витрати, збільшити ставку дисконтування і термін повернення інвестицій до 5 років і показати, наскільки знизиться NPV і прибутковість по проекту.

Розрахунки дали цікаві і непередбачувані заздалегідь результати:

- ◆ при збільшенні поточних витрат на 30% проект не окупається за 5-річний період планування;

- ◆ при будь-якому збільшенні поточних витрат зростає потреба в початкових інвестиціях. Це пов'язано з тим, що у нас встановлений поступовий вихід на плановий обсяг продажів; протягом стартового періоду виручка не покриває поточних витрат, тому потрібні оборотні кошти, які теж фінансуються за рахунок початкових інвестицій, що неминуче тягне за собою збільшення терміну використання позикових коштів і,

відповідно, зменшує значення NPV;

- ◆ розрахунковим шляхом вдалося встановити, що поточні витрати, включаючи ФОП і нарахування на ФОП, можна збільшити тільки на 20%, не знижуючи при цьому доходної частини, інакше проект знову не окупається; при цьому будь-яке зниження доходної частини робить проект також не окупається;

- ◆ рентабельність (а точніше частка чистого прибутку у виручці)



очікувано скоротилася;

◆ значення NPV, природно, також знизилося.

При цьому, як показав аналіз чутливості NPV, навіть невелике збільшення виручки ( «середнього чека») може повністю компенсувати розраховане в песимістичному сценарії зниження ефективності проекту.

По суті, був розрахований припустимий мінімум за проектом. В результаті потреба в інвестиціях збільшилася, термін використання (повернення) інвестицій і дисконтований термін окупності також збільшилися, майже досягши горизонту планування. Звичайно, це не критично, так як проект триває і за прогностичним періодом, проте в реальності аналогічний проект повинен укладатися в п'ятирічний термін, тобто не тільки встигнути повернути вкладені кошти з відсотками, але також і принести понад цього прибуток власнику проекту.

### **2.3 Ефективність бізнес-планування в сучасних умовах**

В сучасних умовах, коли кожен продукт (товари, роботи і особливо послуги) характеризується десятками і навіть сотнями різних параметрів, а навколо нас буквально сотні тисяч різних продуктів, запуск нового бізнесу за принципом «мабуть вийде» - куди більш небезпечний і менш успішний підхід, ніж запуск після добре і грамотно прорахованого інвестиційного проекту. Тим більше що обчислювальна техніка і сучасні методики планування дозволяють прорахувати практично будь-який проект.

Бізнес-план - єдиний документ, покликаний кожен день давати конкретні відповіді на питання власника бізнесу або команди проекту. Іншого джерела такої інформації просто немає.

Саме бізнес-план дає відповіді на питання:

- ◆ коли і за рахунок чого будуть повернуті позикові кошти,
- ◆ за рахунок чого можна безболісно зменшити потребу в початкових

інвестиціях,

- ◆ чи зможе підприємство покрити частину своїх потреб в інвестиціях за рахунок початку надходження власної виручки,
- ◆ при якому мінімумі продажів проект виходить «в плюс»,
- ◆ який діапазон цін прийнятний,
- ◆ що дасть більший ефект - більш дешевий кредит або більш кваліфікована команда проекту,
- ◆ яка мінімальна і оптимальна кредитна ставка допустима за проектом,
- ◆ при якій мінімальній виробничій потужності проект взагалі окупається в розумні терміни,
- ◆ коли доцільно перевести кредит,
- ◆ яким легальним способом можна оптимізувати оподаткування,
- ◆ які статті приносять більшу виручку, а які - більший прибуток,
- ◆ чи не варто змінити пропорцію цих статей,
- ◆ які статті поточних витрат найбільш затратні і як можна ефективно на них заощадити,
- ◆ які повинні бути витрати на рекламу і просування, якщо не занурюватися в розрахунки медіа-плану,
- ◆ як в динаміці будуть виглядати розрахунки з кредитором, інвестором, партнерами,
- ◆ скільки повинно пройти часу до початку отримання чистого прибутку після повернення позикових коштів,
- ◆ скільки, врешті-решт, складе ця чистий прибуток в рублях на місяць,
- ◆ скільки буде коштувати бізнес після виведення його на планові показники,
- ◆ скільки коштує сама ідея бізнесу
- ◆ і багато інших питань.

Грамотно складений бізнес-план дозволяє на рівні «паперу» вирішувати конкретні виробничі та управлінські завдання. Наприклад, при запуску

підприємства торгівлі були зірвані терміни запуску і перевищені інвестиційні витрати в плані закупівлі першою товарною партією. Що робити в умовах нестачі коштів? Або інший приклад. Всупереч підписаною угодою, банк відмовляється видавати останній транш по кредиту, що загрожує власникові проекту відбиранням бізнесу. При цьому в проект вже вкладені кошти, час, зв'язку, сили, обіцяні частки в бізнесі і т.п. Такі і подібні питання виникають у підприємців буквально кожен день.

І бізнес-план - єдиний документ, покликаний допомагати приймати управлінські рішення.

Особливо хочемо відзначити, що бізнес-план не відповідає на питання «скільки покупців прийде до нас в магазин, та й чи підуть взагалі». Бізнес-план задає параметр: для отримання шуканої чистого прибутку відвідуваність магазину повинна скласти, наприклад, 400 людей за день, при цьому лише 35% з них зроблять покупку, а середній чек повинен скласти, наприклад, 1500 грн. Гарантувати виконання показників бізнес-план як документ не може. Це - головне завдання команди проекту.

Тому на типові питання наших замовників: «А які Ви можете дати гарантії, що нам дадуть фінансування і наш проект відбудеться, якщо ми замовимо бізнес-план у Вас?», Відповідь проста: «Ми не гарантуємо. Ми лише підвищуємо шанси на успіх, який залежить від перспективності самого проекту і від здібностей команди проекту». Професійно розроблений бізнес-план допоможе визначитися з параметрами інвестиційного проекту, правильно сформулювати команду проекту, з необхідним обсягом інвестицій, з реалістичними термінами, з можливим обсягом чистого прибутку і так далі.

Реалізація бізнес-плану на практиці - завдання команди проекту. А фахівці з бізнес-планування допоможуть підготуватися до інвестиційного проекту найефективніше, або запобігти великі збитки від спроби здійснити безперспективний проект. Розробка проекту та запуск бізнесу - це зовсім інша діяльність і набагато більш висока ціна послуг.

Взагалі бізнес-план потрібно розробляти кожен раз, коли створюється

новий бізнес або планується розвиток існуючого. Однак потрібно пам'ятати, що бізнес-план це, за великим рахунком, тільки економіка і фінанси. Крім них повинна бути команда проекту, досвід, зв'язки, знання властивих бізнесу підводних каменів, впевненість в продукті, розуміння свого ринку і клієнта, вміння домовлятися з постачальниками, контрагентами, регуляторами ринку, органами влади та т. д. Нарешті, повинен бути доступ до ресурсів, що в поєднанні з грамотним плануванням забезпечує успіх підприємства.

Тільки склавши власний бізнес-план, можна отримати відповіді на такі питання, як: скільки насправді потрібно інвестицій? За рахунок чого і коли вони будуть повернуті? І ще на багато не менш важливі питання:

- ◆ Де і як краще залучити фінансування?
- ◆ В які терміни я зможу розплатитися з банком / інвестором?
- ◆ Скільки «на мені» запрацює банк / інвестор?
- ◆ Коли настає беззбитковий обсяг продажів?
- ◆ Скільки насправді потрібно людей і скільки доведеться їм платити?
- ◆ Скільки я зможу заробляти на своєму бізнесі?
- ◆ Скільки буде коштувати створений актив? І т.д.

З точки зору термінології, бізнес-план - це офіційний документ, який має певну структуру і містить певні відомості, що надається в банк, кредиторам, співінвесторам, партнерам і органам влади для залучення фінансування.

Але бізнес-план також є індикативним інструментом управління інвестиційним проектом. Для цього він містить конкретні фінансово-економічні, виробничі і маркетингові показники, досягнення яких забезпечує підприємцю отримання шуканої прибутку.

Треба зазначити, що наявність бізнес-плану не гарантує, що бізнес відбудеться. Бізнес-план не гарантує успіх, а лише дає найбільш ймовірний прогноз подій за відсутності форс-мажорних обставин. Бізнес-план показує, що буде, якщо за проектом будуть досягнуті ті чи інші показники, тобто задає коридор параметрів, при попаданні в який бізнес згенерує шукану чистий

прибуток. Буває, що вже на етапі планування стає ясно, що проект чомусь не влаштовує замовника. І навіть в цьому випадку бізнес-план виправдовує себе - або ще на рівні «паперу» істотно коригується концепція, або підбирається інший проект. При цьому економиться і дорогоцінний час, і кошти.

Добре, якщо на практиці проект перевершує закладені параметри. В цьому випадку розмір чистого прибутку значно перевищить розрахунковий. Але буває і так, що вже на першому етапі реалізації проекту починаються серйозні розбіжності з планом. Треба зазначити, що це теж нормально, так зазвичай і буває. Часто на практиці у підприємця виникає бажання перевищити той обсяг інвестицій, який був прорахований ще «на березі», до початку проекту. Наприклад, купити обладнання краще, зробити більш красивий дизайн свого магазину, орендувати або купити приміщення більше, ніж необхідно. Але ці витрати не планувалися! І треба або внести поправки в план, або свідомо відмовитися від незапланованих інвестицій. А це часом навіть психологічно складно. Найчастіша причина розбіжності з планом - терміни. Розтягується підготовчий період, в рамках якого заплановано провести всі потрібні для запуску бізнесу заходи. В результаті не вистачає оборотних коштів і виникає ризик, що до першої виручки можна не дотягнути.

Причиною таких помилок може бути і людський фактор, і некомпетентність при плануванні, і поява «підводних каменів» бізнесу, яких на етапі бізнес-планування не було видно. Приклад останнього випадку. Ви отримали довгоочікуване фінансування, і постачальник обладнання починає розкривати реальні карти. З'ясовується, що при переговорах не були озвучені приховані платежі, комісії, що терміни поставки і монтажу надто оптимістичні, що на складі насправді немає сировини, яка необхідна для початку нашого виробництва, що гарантійний лист, яке був направлений ще місяць тому, не було отримано, і т. д. і т. п. Наразі, в будь-якій справі підводних каменів завжди більше, ніж здається. Тому розробка власного бізнес-плану з безпосередньою участю команди проекту дозволяє істотно

знизити ризики за проектом і підвищити його ефективність.

Тому доцільно: перш ніж запускати новий бізнес, спочатку сходити у відпустку, а потім формувати команду проекту і займатися розробкою бізнес-плану.

Грамотні і досвідчені підприємці, чия справа - створювати бізнеси і продавати їх, порівнюють створення бізнесу без складання бізнес-плану з блуканням в темряві.

Відсутність бізнес-плану і надія на щасливе випадковість - підвищують ризики невдачі.

Самостійна або професійна розробка бізнес-плану не тільки підвищує ймовірність успішної реалізації проекту, але дозволяє домогтися більш високого прибутку при менших витратах. А іноді істотно вищою.

Таким чином, витрати на розробку професійного бізнес-плану це інвестиції в реальний успіх, а ціна бізнес-плану завжди незрівнянно менше економічного ефекту. Бізнес-план по-справжньому успішний проект вимагає тимчасових, інтелектуальних і фінансових витрат, однак ці інвестиції окупляться сторицею, а підприємця, який безпосередньо брав участь у плануванні, зробить компетентним і шанованим членом команди проекту.

Ми часто бачимо, як в процесі розробки бізнес-плану замовник стає фанатом свого проекту, а здаються проблеми перетворюються в нові можливості. Добре пророблений бізнес-план чітко показує інтереси і вигоди кожного учасника, що забезпечує сумлінне виконання своїх зобов'язань усіма сторонами проекту і дозволяє отримувати більший прибуток.

Не зайвим буде нагадати, що в деяких випадках недостатньо якісний бізнес-план може послужити також приводом і для відбирання бізнесу з боку як кредиторів і позикодавців, так і, на жаль, з боку партнерів.

Таким чином, бізнес-план доцільно розробляти і вдосконалювати на будь-якій стадії інвестиційного проекту. Це дозволить побачити реальний стан справ і прийняти управлінське рішення до того моменту, коли міняти що-небудь буде або занадто пізно, або занадто дорого.

### **3. ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ ВСТАНОВЛЕННЯ НОВОГО МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ ПРИВАТНОГО МЕДИЦИНСЬКОГО ЦЕНТРУ**

#### **3.1. Резюме бізнес-плану**

Основна мета нашого підприємницького проекту – розширення послуг діагностичного центра в місті Суми за рахунок встановлення нового медичного обладнання з КТ діагностики.

Основними клієнтами є люди з ураженням серцево-судинної системи, дихальної системи та травної системи.

#### **Аналіз послуги.**

Комп'ютерна томографія(КТ) в 2020 році має велике значення щодо подальшого встановлення діагнозу пацієнта та процесу попередження низку захворювань людей.

КТ - метод отримання різних рентгенівських зрізів тіла людини на будь-якому рівні, заснований на круговому або спіральному скануванні об'єкта вузьким пучком рентгенівських променів і комп'ютерної реконструкції отриманого зображення.

Перед проведенням КТ використовують контрастні речовини, для кращої візуалізації досліджуваного органу чи систем(-и). Сучасні КТ дають змогу одержати зображення дуже тонких шарів — від 0,5 до 10 мм. Зображення може бути площинним (2D) і об'ємним (3D), при цьому зображення можна збільшувати, зменшувати, повертати, крутити, переглядати зверху та знизу.

Найчастіше використовують при огляді таких частин тіла як: м'які тканини, таз та органи тазу, легені, мозок, черевну порожнину та органи черевної порожнини, скелет людини, судинну та лімфатичну системи.

Особливої потреби в КТ апаратах люди відчули в 2020 році з появою вірусу COVID-19.

Як приклад розвитку цієї галузі є кількість досліджень, яка зросла на 93% порівняно з 2019 роком.

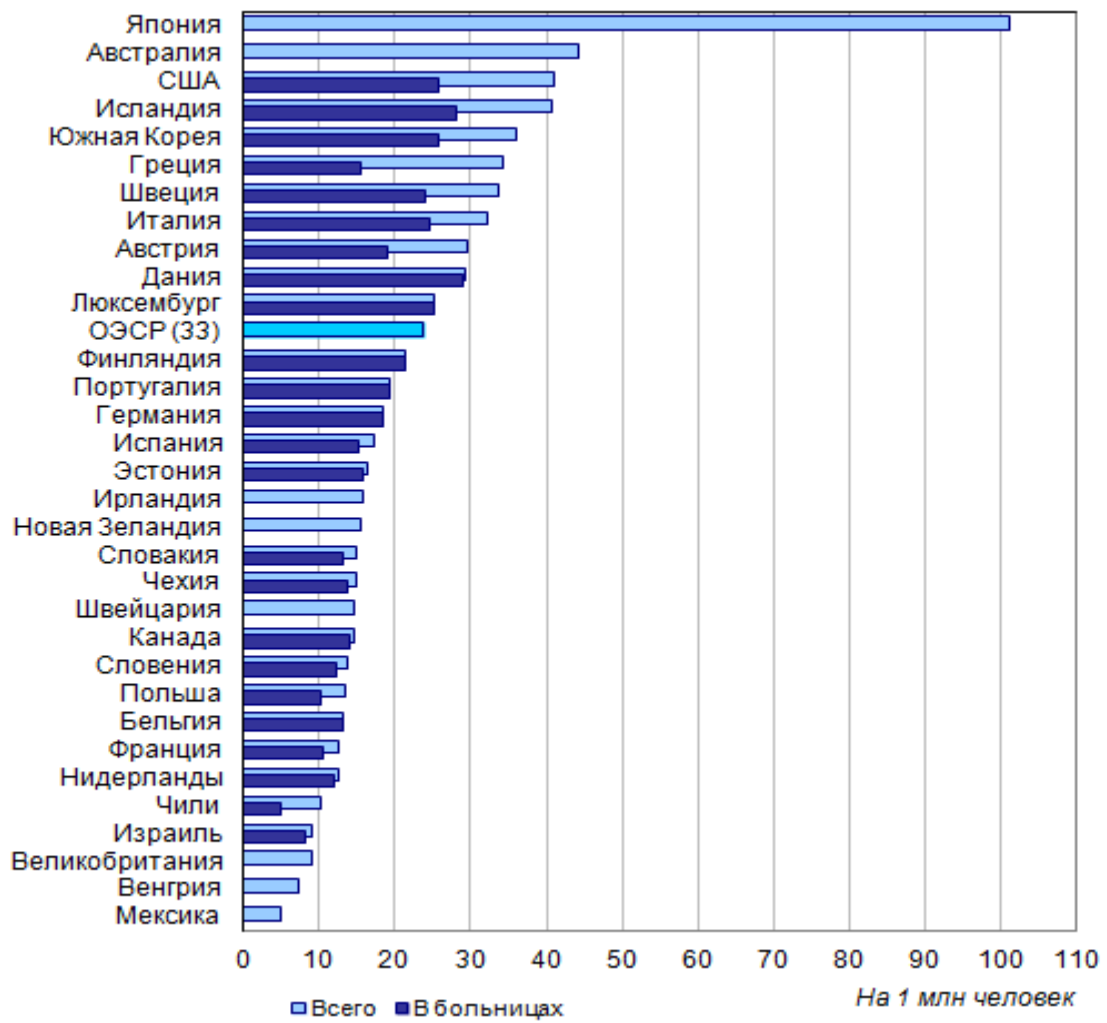
Якщо підсумовувати світовий досвід використання МРТ для досліджень різних органів і систем людського організму, то одержимо приблизно таку картину: дослідження серцево-судинної системи складають приблизно 30-32% від загального числа досліджень, дихальної системи – 52-58%, травної системи – 10- 18%. Істотне зростання використання КТ спостерігається в даний час під час пандемії COVID-19.

### **3.2 Аналіз та тенденції розвитку ринку обладнання та послуг**

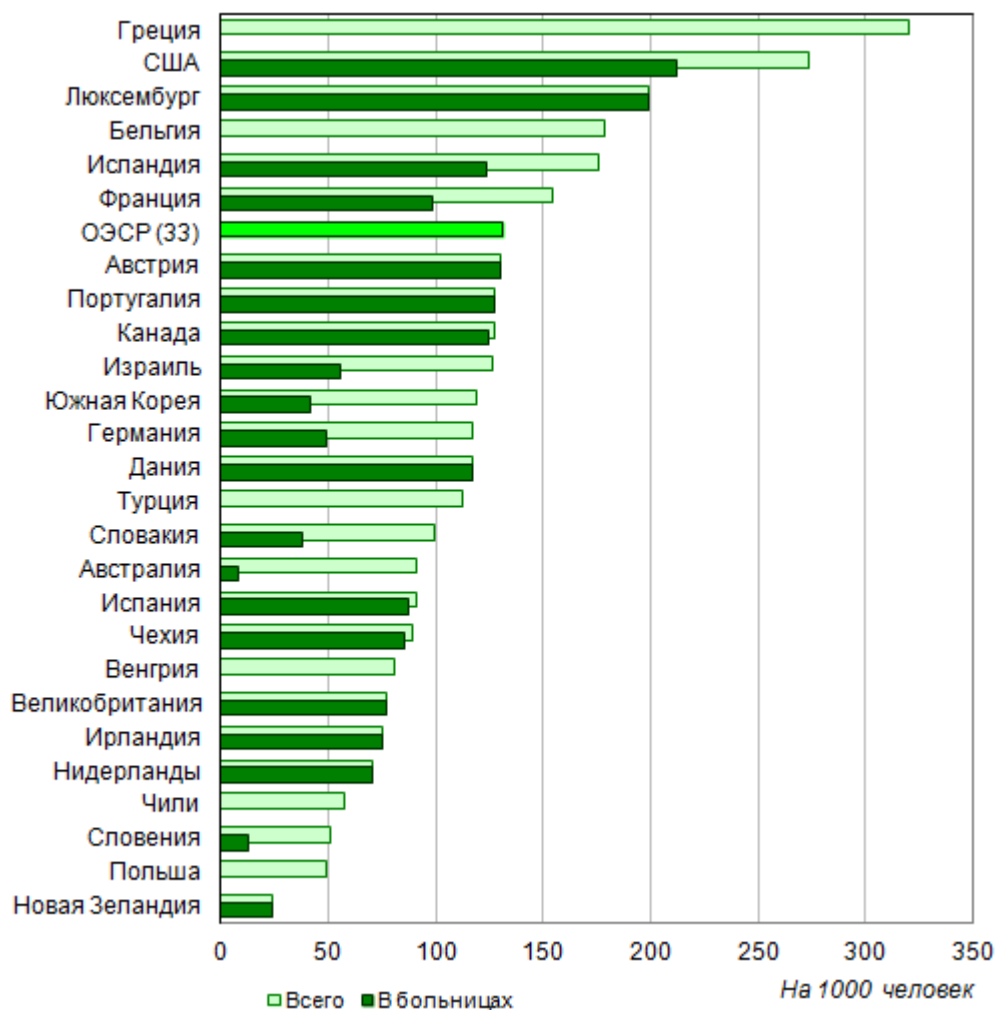
Основні статистичні данні світу.

Кількість сканерів на 1 млн.





Кількість обстежених на 1000 людей.



| Апарати   | Обсяг зростання (млрд.долл) |
|-----------|-----------------------------|
| КТ        | ↑10,4                       |
| МРТ       | ↑8,6                        |
| Рентгени  | ↑4                          |
| Мамографи | ↑0,6                        |

Прогнозне зростання світового ринку на період 2018-2022 рр. Світова тенденція росту кількості КТ апаратів також залишає слід і на збільшенні кількості апаратів в Україні та в їх потребі.

Основними виробниками КТ апаратів яві ввозяться на територію України є :GE Healthcare, Siemens Healthcare, Philips Healthcare, Toshiba Medical Systems.

Попри стабільність ринку діагностування із використанням рентгенівського обладнання, деякі регіони України все ж таки мають потенціал для збільшення кількості обладнання, зокрема це — Київ, Суми,

Київська, Сумська та Закарпатська області. Ці регіони мають високий показник навантаження на 1 апарат порівняно з іншими регіонами та середнім показником завантаженості по Україні.

На сьогоднішній день в Сумах кількість КТ на кожні 100 тис населення дорівнює 1.88.

Середня вартість КТ головного мозку в м.Суми дорівнює 766 грн.

Середня вартість КТ одного відділу хребта в м.Суми дорівнює 766 грн.

Середня вартість КТ колінного суглоба в м.Суми дорівнює 771 грн.

Найближчі міста, де жителі області можуть зробити КТ обстеження: Полтава, Харків, Белгород, Курськ.

По відношенню до населення Сумської області (1.113 млн людей) КТ діагностування має перспективу для росту. Причиною тому є надмірний попит на процедуру та низьку пропозицію на ринку в межах території Сумської області.

### 3.3 Фінансово-аналітична частина

#### Аналіз видатків

Таблиця 3.2 – Видатки на обслуговування апарату КТ та надання послуг/рік

| I | Заробітна платня постійного персоналу |                   |   |                               |                    |
|---|---------------------------------------|-------------------|---|-------------------------------|--------------------|
|   | назва посади                          | кількість одиниць | заробітна платня з нарахуваннями (грн.) | загальні видатки/місяць (грн) | загалом /рік (грн) |
|   | Лікар                                 | 3                 | 30 000                                  | 90000                         | 1 080 000          |
|   | адміністратор                         | 2                 | 7 800                                   | 15 600                        | 187 200            |

|  |   |   |                  |                               |           |
|--|---|---|------------------|-------------------------------|-----------|
|  | лаборант<br>(медична сестра)                                  | 3   | 1 300            | 3 900                         | 46 800    |
|  | санітар<br>(прибиральник)                                     | 1   | 500              | 500                           | 6 000     |
|  | бухгалтер   | 1   | 8000             | 8000                          | 96 000    |
|  | технічний працівник   | 1   | 4000             | 4000                          | 48 000    |
| Заробітна платня персоналу за контрактом |   |   |                  |                               |           |
|  | інженер апарату   | 1   | 20000            | -                             | 40 000    |
|  | рекламний менеджер  | 1   | 5000             | 5000                          | 60000     |
| ЗАГАЛОМ ФОНД ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ/РІК        |   |   |                  |                               | 1 564 000 |
| II                                       | Матеріали постійні  |   |                  |                               |           |
|  | назва   | Кількість одиниць                           | Вартість одиниці | загальні видатки/місяць (грн) |           |
|  | реагент для контрасту Ультравист® «Байер»                     | 100   | 650              | 60000                         | 720 000   |
|  | плівка  |   |                  | 1000                          | 12000     |
|  | інші (мило, серветки, миючі засоби, вода бутильована та ін.)  |   |                  | 1000                          | 12000     |
| ЗАГАЛОМ /РІК                             |   |   |                  |                               | 744 000   |
| III                                      | Матеріали не постійні (технологічні з обслуговування апарату) |   |                  |                               |           |
|  | Оренда принтеру + картридж                                    | 8000/міс                                    |                  |                               | 96 000    |
|  | Деталь  | ~1 в рік – 4 000 євро(курс 4.12.20 = 34.42) |                  |                               | 137 680   |
| ЗАГАЛОМ /РІК                             |   |   |                  |                               | 233 680   |
| IV                                       | Видатки на послуги ЖКГ  |   |                  |                               |           |
|  | назва   | кількість одиниць                           |                  | загальні видатки/місяць (грн) |           |
|  | електрична енергія (обслуговуван                              | 1000 кВт                                    |                  | 1 680                         | 20 160    |

|      |   |                                     |                  |      |                                  |
|------|---|-------------------------------------|------------------|------|----------------------------------|
|      | ня апарату)                             |                                     |                  |      |                                  |
|      | електрична енергія (потреби приміщення) |                                     |                  | 1000 | 12000                            |
|      | водопостачання та водовідведення        |                                     |                  | 500  | 6 000                            |
|      | газопостачання                          | 70м                                 | 9050 грн./1000 м | 2200 | 26400                            |
|      | ЗАГАЛОМ /РІК                            |                                     |                  |      | 64 560                           |
| V    | Видатки на рекламу                      |                                     |                  |      |                                  |
|      | Радио +реклама в тц                     |                                     | постійно         | 6000 | 72 000                           |
|      | Визитки листовки                        |                                     |                  | 1000 | 12 000                           |
|      | ЗАГАЛОМ /РІК                            |                                     |                  |      | 84 000                           |
| VI   | Оренда приміщення                       |                                     |                  |      |                                  |
|      | 10 400/міс                              |                                     |                  |      | 124 800                          |
|      | ЗАГАЛОМ /РІК                            |                                     |                  |      | 124 800                          |
| VII  | Плата лікарямбонуснапрограма            |                                     |                  |      |                                  |
|      | 10%                                     | оптимальна кількість до 220/тиждень | 11000/рік        |      | 1100000                          |
| VIII | Інвестиційний платіж (кредит?)          |                                     |                  |      | -                                |
|      | Амортизація(курс 4.12.20 = 34.42)       |                                     |                  |      | 70 000 євро в рік (2 409 400грн) |
|      | РАЗОМ ВИДАТКИ/РІК (без урахування п.8)  |                                     |                  |      | 3 915 040                        |

РОЗРАХУНОК КІЛЬКОСТІ ОДИНИЦЬ КТ-ДОСЛІДЖЕНЬ НА ТИЖДЕНЬ

Максимальна кількість наданих послуг з розрахунку 10 хв. на одне нативне дослідження та 30 хв на одне контрастне, виходячи з 70 годин роботи на тиждень, за мінусом офіційних свят та з урахуванням безпосередньо сканування та прийому пацієнта

СКЛАДАТИМЕ: 392 од./тиждень

Оптимальна кількість за даними діючих центрів – 284од.тиждень

Мінімальна кількість(песимістичний прогноз) – 142од. тиждень.

#### РОЗРАХУНОК СОБІВАРТОСТІ

При максимальнійзавантаженості собівартість однієї послуги складатимегрн:220грн

$$392 \times 52 = 20\,384 \text{ од.}$$

$$4\,489\,992 / 20\,384 = 220$$

При оптимальній завантаженості – 265 грн

$$3\,915\,040 / (284 \times 52) = 265$$

При мінімальній –382грн

$$2\,826\,560 / (142 \times 52) = 382$$

#### РОЗРАХУНОК ВАЛОВОГО ДОХОДУ

Специфіка надання медичної послуги полягає в неоднорідності завантаженості виробничої апаратури та приміщень.

В наших розрахунках будуть фігурувати три показника. Один показник – максимального валового доходу розраховується на основі нормативних показників роботи апарату КТ та норм діючого трудового законодавства.

Показник оптимального валового доходу ґрунтується на зібраних даних діючих центрів КТ-послуг.

Третій показник мінімального валового доходу розробляється для розуміння того, чи буде рентабельним даний проект у найгірших умовах.

Також, слід приймати до уваги й той чинник, що на етапі виведення

даного проекту на ринок високою є вірогідність отримання мінімальних фінансових показників, що обумовлюється фазою життєвого циклу послуги.

В результаті розрахунків, які будуть наведені нижче ми отримали:

МАКСИМАЛЬНИЙ ВАЛОВИЙ ДОХІД: 17 269 200 грн  
ОПТИМАЛЬНИЙ ВАЛОВИЙ ДОХІД: 8 832 000 грн

МІНІМАЛЬНИЙ ВАЛОВИЙ ДОХІД: 6 424 000 грн

Розраховуємо річний валовий дохід МАКСИМАЛЬНИЙ:

Апарат працює 70 годин на тиждень.

Одне нативне дослідження триває 10 хв.

Одне контрастне дослідження триває 30 хв.

Контрастні дослідження складають 10% від загальної кількості досліджень.

$(63 \times 60 \setminus 10) + (7 \times 60 / 30) = 378 + 14 = 392$  ПАЦІЄНТА НА ТИЖДЕНЬ.

Вартість нативного дослідження складає – 800 грн

Вартість контрастного дослідження складає – 3 000 грн

Валовий дохід/тиждень складає

$378 \times 800 + 14 \times 3\,000 = 302\,400 + 42\,000 = 344\,400$  грн.

Валовий дохід/день: 49 200 грн.

В році 13 офіційних святкових дні ( $49\,200 \times 13 = 639\,600$  грн)

Розраховуємо валовий дохід на рік:

ВАЛОВИЙ ДОХІД/РІК:

$344\,400 \times 52 - 639\,600 = 17\,269\,200$  грн.

ОПТИМАЛЬНИЙ річний валовий дохід (за даними реально діючої структури):

ВАЛОВИЙ ДОХІД/РІК: 8 832 000 грн.

Денний валовий дохід складає 32 000 грн. будній день, відповідно 24 000 грн суботній день. З урахуваннями святкових днів

$$22 \times 40 \times 800 \times 12 = 8\,448\,000$$

$$50 \times 20 \times 800 = 800\,000$$

$$13 \times 40 \times 800 = 416\,000$$

$$\text{Разом: } 8\,448\,000 + 800\,000 - 416\,000 = 8\,832\,000$$

МІНІМАЛЬНИЙ річний валовий дохід: 6 424 000 грн

$$22 \times 30 \times 800 \times 12 = 6\,336\,000$$

$$50 \times 10 \times 800 = 400\,000$$

$$13 \times 30 \times 800 = 312\,000$$

$$\text{Разом: } 6\,336\,000 + 400\,000 - 312\,000 = 6\,424\,000 \text{ грн}$$

РОЗРАХУНОК ЧИСТОГО ПРИБУТКУ/ рік

При максимальному валовому доході чистий прибуток складатиме:

$$17\,269\,200 - 4\,489\,992 = 12\,779\,208 \text{ грн}$$

При оптимальному

$$8\,832\,000 - 3\,915\,040 = 4\,916\,960 \text{ грн}$$

При мінімальному

$$6\,424\,000 - 2\,826\,560 = 3\,597\,440 \text{ грн}$$

РОЗРАХУНОК ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПЛАТЕЖУ

Передбачувана вартість обладнання складає 200 тис євро.

Середня ставка по інвестиційних проектах складає 10% річних на суму капіталу.

Якщо період інвестиційного проекту становитиме 4 роки, щомісячний платіж разом із погашенням суми займу становитиме:

$$200000/48 + 200000/48 = 4\,167 + 417 = 4\,584 \text{ євро} \quad (157\,781,28 \text{ грн})$$

Якщо період інвестиційного проекту становитиме 3 роки, щомісячний



платіж разом із погашенням суми займу становитиме:

$$200000/36 + 20000/36 = 5\,555 + 555 = 6\,110 \text{ євро (210\,306,2 грн)}$$

Якщо період інвестиційного проекту становитиме 2 роки, щомісячний

платіж разом із погашенням суми займу становитиме:

$$200000/24 + 20000/24 = 8\,333 + 833 = 9\,166 \text{ євро (315\,493,72 грн)}$$

Якщо період інвестиційного проекту становитиме 1 рік, щомісячний

платіж разом із погашенням суми займу становитиме:

$$200000/12 + 20000/12 = 16\,666 + 1\,667 = 18\,333 \text{ євро (631\,021,86 грн)}$$

## ВИСНОВОК

Грамотні і досвідчені підприємці, чия справа - створювати бізнес і продавати його, порівнюють створення бізнесу без складання бізнес-плану з блуканням в темряві. Відсутність бізнес-плану і надія на щасливе випадковість - підвищують ризики невдачі.

Самостійна або професійна розробка бізнес-плану не тільки підвищує ймовірність успішної реалізації проекту, але дозволяє домогтися більш високого прибутку при менших витратах. А іноді істотно вищою.

Грамотно складений бізнес-план дозволяє на рівні «паперу» вирішувати конкретні виробничі та управлінські завдання.

І бізнес-план - єдиний документ, покликаний допомагати приймати управлінські рішення.

Підходи до розробки й викладу бізнес-плану диференціюються в залежності від характеру інвестиційного проекту. Для великих інвестиційних проектів зазвичай необхідні як значні капітальні вкладення, так і розробка повного варіанта бізнес-плану (40 - 50 сторінок). Це пов'язано з підвищеним рівнем ризиків для інвестора й обов'язковим залученням експертів відповідного профілю. Для невеликих інвестиційних проектів звичайно допускається розробка короткого варіанта бізнес-плану (10 - 15 сторінок), що в разі потреби може бути уточненим і доповненим.

Підприємницькою ідеєю проекту є встановлення нового обладнання у приватному медичному центрі із надання населенню м Суми та Сумської області платних послуг КТ-дослідження.

На базі показників максимального валового доходу, оптимального валового доходу та мінімального валового доходу проведено економічне обґрунтування надання КТ-послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балашова Р., Коніщева Н., Гураль В. Аналітичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств // Економіст – 2015г. - №12. – с.44 -.
2. Бандурка А. М, Черв'яків І. М, Фінансово-економічний аналіз: Підручник. — Харків: УН-ТМВД, 2019.
3. Бланк І.А. Інвестиційний менеджмент. - К.: Ельга, 2015.— 448 с.
4. Гаврілюк О. Методи регулювання діяльності іноземних інвесторів в країнах реципієнтах // Економіка України. - 2016. - № 3. - С. 78-85
5. Гармонизация социально-экономического развития как магистральное направление повышения конкурентоспособности современного государства / под.ред. Емельянова С.Г., Минаковой И.В. – Орёл: АПЛИТ, 2011. – 344 с.
6. Гончаров А.Б. Інвестування: Навч. посібник. - Х.: ІНЖЕК, 2018.- 240 с.
7. Государственное регулирование рыночных процессов в современной экономике / под.ред. Емельянова С.Г., Минаковой И.В. – Орёл: АПЛИТ. – 2010. – 428 с. (ISSN 978-5-904446-04-8)
8. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі. — ДО: Наук, думка, 2018. — 390 с
9. Закон України "Про інвестиційну діяльність" від 18 вересня 1991 р. // Відомості Верховної Ради. — 1991. — № 47. —С. 646.
10. Закон України " Про режим іноземного інвестування"// ДБП. - 1996.-№7.-С. 57.
11. Економічний аналіз: Навчальний посібник для студентів Вузів. Під ред. проф. Ф.Ф. Бутінця. – Житомир: ЧП «Рута», 2016. – 680с.
12. Економіка підприємства: Підручник / За ред. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2004. – 630 с.

13. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с

14. Карінцева О.І. Реструктуризація національної економіки України в умовах сталого розвитку: Монографія. Суми: Університетська книга, 2018. 349 с.  
<http://lib.sumdu.edu.ua/library/DocumentDescription?docid=SuSDU.BibRecord.722817>

15. Каринцева А.И., Старченко Л.В. Финансовый менеджмент. М.: Экономика, 2015

16. Карінцева О.І., Волк О.М. Еколого-економічна ефективність використання інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Механізм регулювання економіки. – 2009. – №2. – С. 24-29.

17. Карінцева О.І., Кубатко О.В., Лавриненко А.С. Інвестиційне забезпечення підприємств сільського господарства в умовах економічних та екологічних флуктуацій. Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 1. – С. 143–149

[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_16/OLEKSANDRA\\_V\\_KARIN\\_TSEVA\\_OLEKSANDR\\_V\\_KUBATKO\\_ALINA\\_S\\_LAVRYNENKO\\_Investment\\_Fostering\\_in\\_Agriculture\\_Considering\\_Economic\\_In.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_16/OLEKSANDRA_V_KARIN_TSEVA_OLEKSANDR_V_KUBATKO_ALINA_S_LAVRYNENKO_Investment_Fostering_in_Agriculture_Considering_Economic_In.pdf)

18. Карінцева О.І., Матвеев П.С. Теоретичні аспекти визначення сутності інноваційного потенціалу. Механізм регулювання економіки. – 2015. – № 2. – С. 23-30.

[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_25/OLEKSANDRA\\_I\\_KARIN\\_TSEVA\\_PAVLO\\_S\\_MATVIEIEV\\_Theoretical\\_Aspects\\_of\\_Defining\\_the\\_Essence\\_of\\_the\\_Innovative\\_Potential.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_25/OLEKSANDRA_I_KARIN_TSEVA_PAVLO_S_MATVIEIEV_Theoretical_Aspects_of_Defining_the_Essence_of_the_Innovative_Potential.pdf)

19. Карінцева О.І., Мельник Л.Г., Качур П.С., Балацький О.Ф. та ін. Формування на території Сумської області ЕКОПОЛІСУ – науково-виробничо-освітнього комплексу з виробництва і реалізації товарів екологічного призначення (концептуальні положення). Науково-практичне видання. - Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. ISBN 966-680-088-8

20. Карінцева О.І., Тарасенко С.В. Методичні аспекти аналізу інфраструктури ринку екологічних товарів та послуг (РЕТП) в Україні. Механізм регулювання економіки.-Суми,вид-во СумДУ, 2011.- № 1(51).- С.- 267-273.

[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_12/O\\_I\\_Karintseva\\_S\\_V\\_TarasenkoMethodical\\_aspects\\_of\\_the\\_analyses\\_infrastructure\\_of\\_the\\_market\\_ecological\\_goods\\_and\\_services.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_12/O_I_Karintseva_S_V_TarasenkoMethodical_aspects_of_the_analyses_infrastructure_of_the_market_ecological_goods_and_services.pdf)

21. Карінцева О.І., Тарасенко С.В. Теоретичні засади механізму екологізації розвитку підприємств на основі формування попиту на екологічні товари. Механізмрегулюванняекономіки. №4, 2010. С. 94-100

22. Карінцева О.І., Харченко М.О., Кальченко С.О. Ефективність використання лізингу в сучасних умовах. Механізм регулювання економіки, №3. 2016. С. 97-106  
[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_30/OLEKSANDRA\\_I\\_KARINTSEVA\\_MYKOLA\\_O\\_KHARCHENKO\\_SVITLANA\\_O\\_KALCHENKOEfficie ncy\\_of\\_Leasing\\_in\\_Modern\\_Conditions.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/OLEKSANDRA_I_KARINTSEVA_MYKOLA_O_KHARCHENKO_SVITLANA_O_KALCHENKOEfficie ncy_of_Leasing_in_Modern_Conditions.pdf)

23. Карінцева О.І., Харченко М.О., Матвєєв П.С. Науково-практичні засади оцінки розвитку інноваційного потенціалу регіонів. Механізм регулювання економіки, #2. 2014. С. 70-78  
[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_21/OLEKSANDRA\\_I\\_KARINTSEVA\\_MYKOLA\\_O\\_KHARCHENKO\\_PAVLO\\_S\\_MATVIEIEVScientific\\_and\\_Practical\\_Bases\\_of\\_Estimation\\_of\\_Innovative\\_P.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_21/OLEKSANDRA_I_KARINTSEVA_MYKOLA_O_KHARCHENKO_PAVLO_S_MATVIEIEVScientific_and_Practical_Bases_of_Estimation_of_Innovative_P.pdf)

24. Концептуальні підходи до змін моделей споживання та виробництва при переході до стійкого розвитку [Текст] / Л.Г. Мельник, О.І. Мельник, О.І. Карінцева та ін. // Механізм регулювання економіки. — 2007. — №3. — С.51-58.

25. Мельник Л. Г., Волк О. М., Гайтина Н. М., Рибалка М. В., Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду // ВісникСумДУ. Серія “Економіка”, № 4'2012. С. 55-63.

26. Мельник Л.Г. Екологічна економіка. – Суми, 2001. – 284 с.
27. Мельник Л.Г. Екологічна економіка: підручник. – 3-тє вид., випр. і допов. – Суми: Університетська книга, 2006. – 367 с.
28. Мельник Л.Г., Каринцева А.И. Экономика предприятия. конспект лекций: Учебное пособие. – Университетская книга, 2002. 400 с.
29. Мельник, Л.Г. Научные основы самоорганизации экономических систем. Часть 1 / Л.Г. Мельник // Механізм регулювання економіки. - 2010. - №3, Т1.- С. 12-26.
30. Мельник, Л.Г. Синергетична основа маркетингових інновацій / Л.Г. Мельник, І.Б. Дегтярьова // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2010. — №1. — С.67-77.
31. Мертенс А.В. Інвестиції: Курс лекцій з сучасної фінансової теорії. — К.: Київське інвестиційне агентство, 1997. — 416 с.
32. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства. — ДО., 1998. — 130 с.
33. Основи стійкого розвитку: навч. посіб. / За ред. Л.Г. Мельника. - Суми :Університетська книга, 2005. - 654 с.  
[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44620/1/Melnyk\\_Osn\\_stiy\\_rozv.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44620/1/Melnyk_Osn_stiy_rozv.pdf)
34. Пересада А.А. Основи інвестиційної діяльності. — К.: Либра, 2016. - 344 с
35. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом. — К.: Лібра 2012.- 472 с.
36. Пересада А.А., Майорова Т.В. Інвестиційне кредитування: Навч.посібник. - К.: КНЕУ, 2012. - 271 с.
37. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

38. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
39. Савчук В.П., Пріліто С.І., Велічко Е.Г. Аналіз і розробка інвестиційних проєктів. — Навчальний посібник.—К: АБСОЛЮТ-В, Злига, 2014. - 304 с
40. Савчук О.В. Теорія і практика оцінки ефективності інвестицій у Україні // Економіка України. — 2015. — № 12. —С. 19-25
41. Смірнов А.Л. Організація формування інвестиційних проєктів. - М.: АТ «Конслатбанкiр», 2013. - 84 с.
42. Социально экономические проблемы информационного общества : монография / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, к.э.н., доц. М. В. Брюханова. – Вып. 2. – Сумы : Университетская книга, 2010. – 896 с.
43. Стратегія сталого розвитку : підручник / В. М. Боголюбов [та ін.] ; За ред. В. М. Боголюбова. - Вид. 2-ге, перероб. і доп. - К. : Видавничий центр НУБіП України, 2018. - 328 с.
44. Татаренко Н.О., Поручник А.М. Теорії інвестицій: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2016. - 160 с.
45. Тарасенко С.В., Харченко М.О. Практичні аспекти екологоорієнтованого розвитку підприємств на основі формування нематеріальних активів (мова оригіналу - українська) [Текст] / С.В. Тарасенко, М.О. Харченко // Механізм регулювання економіки. — 2009. — № 4, Т. 1. — С. 241-244. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3539>.
46. Харченко М.О. Управління витратами у системі стратегій "контролю" та "ризик" суб'єкта господарювання [Текст] / О.І. Карінцева, М.О. Харченко, С.В. Тарасенко // Механізм регулювання економіки. – 2016. – № 4. – С. 1-12. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66359>
47. Харченко М.О. Ефективність використання лізингу в сучасних умовах [Текст] / О.І. Карінцева, М.О. Харченко, С.О. Кальченко //

- Механізм регулювання економіки. - 2016. - № 3. - С. 97-106.  
<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/4959>
48. Харченко М.О., Тарасенко С.В., Дяченко А.В., Юрко Р.Ю. Особливості розвитку ринків в 21 сторіччі: тенденції світу та України // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. № 4. С. 115-120. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68375> 10.21272/1817-9215.2017.4-19
49. Харченко М.О., Карінцева О.І., Тарасенко С.В. Економічна основа векторів дематеріалізації та енергоефективності в процесах розвитку економіки // Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки: монографія; за заг. ред. Доктора екон.наук, проф. І. М.Сотник. Суми: Університетська книга, 2016. С. 33-38 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
50. Харченко М.О., Карінцева О.І., Панченко А.А. Теоретичні підходи до визначення поняття “структура національної економіки” // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. № 3. С. 146--154.  
[https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2020/03/04/\\_3\\_2017.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2020/03/04/_3_2017.pdf)
51. Шапочка Н., Каринцева А., Евдокимов А. Система эколого-экономической информации как средство управления социально-экономическим развитием // Экономика природопользования / Л. Хенс, Л.Г. Мельник, Э. Бун, Й. Кен, Й. Сейак и др. / Под ред. Л. Хенса, Л. Мельника, Э. Буна. - К.: Наукова думка, 1998. - С. 320-325.
52. Шевчук В., Рогожін П. Основи інвестиційної діяльності. - ДО: Генезу, 2017. - 272 с.
53. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>



54. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka\\_razvytyia.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf)
55. Chygryn O., Karintseva O., Kozlova D., Kovaleva A. HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders // Механізм регулювання економіки, 2019, № 2. С. 106-115.
56. Hens L., Karintseva O., Kharchenko M., & Matsenko O. The States Structural Policy Innovations Influenced by the Ecological Transformations. Marketing and Management of Innovations, #3, P. 290-301. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.3-26>
57. Karintseva O.I. Scientific and methodological approach to the evaluation of the potential of types of economic activities // Економіка і регіон. 2018. № 1 (68). С. 110-117. <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/1022/855>
58. Karintseva O., Hens, L., Shkarupa O., Kharchenko M. Integral assessment of national economy sustainable development // International Journal of Environmental Technology and Management, 2018 Vol.21No.5/6, pp.306 – 318. <https://dx.doi.org/10.1504/IJETM.2018.100588>
59. Karintseva O.I., Shkarupa O.V., Shkarupa I.S. Innovation potential of ecological modernization for green growth of economics: a case study. International Journal of Ecology and Development 31 (1), 2016. P. 73-82 <http://www.ceser.in/ceserp/index.php/ijed/article/view/4044>
60. Karintseva O. I., Dyachenko A. V., Tarasenko S. V., Kharchenko M. O. Prerequisites for the industrial policy formation of the country in conditions of transition to the sixth technology revolution [Internet source] // Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. - 2018. - № 4. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77646>
61. Kasianenko V., Kasianenko T., Kasaeva J. Investment potential for ecastand strategies for its expansion: case of Ukraine// Business Perspectives. – Volume 17, 2020, Issue #1, pp. 329-347.

62. Kharchenko M., Kovalov Y., Solovyova M. Management of investment attractiveness of the enterprise // STABICONsystems – 2018: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (26 – 28 квітня 2018 р., м. Суми). Ст. 115-117
63. Kharchenko M., Kozlova D. The Importance of Cost Classification as a Main Process of Cost Accounting // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених імені професора Балацького О. Ф. "Економічні проблеми сталого розвитку" / за заг. ред.: Т.А. Васильєвої, О.В. Шкарупи – Суми: Сумський державний університет, 2019. – С.183-184 <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/75222>
64. Li Rui, Sineviciene L., Melnyk L., Kubatko O., Karintseva O., Lyulyov O. Economic and environmental convergence of transformation economy: The case of China // Problems and Perspectives in Management Volume 17 2019, Issue #3, pp. 233-241 [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.19](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.19)
65. Melnyk L., Dehtyarova I., Kubatko O., Kharchenko M. Economic and Social Challenges of Disruptive Technologies in Conditions of Industries 4.0 and 5.0: the EU Experience [Текст] // Механізм регулювання економіки. - 2019. - №4. - С. 32-42
66. Melnyk L., Dehtyarova I., Kubatko O., Karintseva O., Derykolenko A. (Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 2019, 179(9-10), 22-30. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V179-02>
67. Melnyk L., Kubatko O., Dehtiarova I. Sustainable development strategies in conditions of the 4th Industrial revolution: the EU experience // River Publishers, 2019
68. Shkarupa O.V., Karintseva O.I., Zhukova T.A. Ecological modernization of the transport system in Sumy for green growth of economics // International Journal of Ecology and Development Volume 32, Issue 3, 2017, Pages 75-85.

69. Shkarupa O., Karintseva A., Kharchenko M. Economic Restructuring of Ukraine National Economy on the Base of EU Experience // Reducing Inequalities Towards Sustainable Development Goals: Multilevel Approach / Edited by Medani P. Bhandari and Shvindina Hanna. River Publishers, 2019. 298 p. P. 161-184. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/78918>
70. Sotnyk I., Kasianenko V., Zavrazhnyi K., Roubík H., Sidorov O. Investment Management of Business Digital Innovations// Marketing and Management of Innovations, 1, 2020, 95-109.