

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студента \_\_\_\_\_ Пісчанського Всеволода Вячеславовича \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

академічної групи \_\_\_\_\_ 073 – 20 - 6 \_\_\_\_\_  
(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Удосконалення інноваційної діяльності підприємства з метою розширення експорту продукції (за матеріалами ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Черняк В.І			
Рецензент				
Нормоконтролер	Черняк В.І.			

Дніпро  
2024

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

(підпис)

« 20 » травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня бакалавра**

студенту Пісчанському В.В. академічної групи 073-20-6спеціальності 073 Менеджмент

на тему Удосконалення інвестиційної діяльності підприємства з метою розширення експорту продукції (за матеріалами ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретично-методологічний розділ	Теоретично-методологічні основи формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура»	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Розробка рекомендацій щодо удосконалення інноваційної діяльності ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано

Черняк В.І.

(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання

Пісчанський В.В.

(підпис студента)

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студента групи 073-20-6  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Пісчанського Всеволода Вячеславовича

на тему: Удосконалення інноваційної діяльності підприємства з метою розширення експорту продукції (за матеріалами ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура»)

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ЕКСПОРТ, ОНОВЛЕННЯ, АСОРТИМЕНТ, ПРОДУКЦІЯ, ПРОЄКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 63 сторінки комп'ютерного тексту; 3 рисунки; 17 таблиць; 31 джерело посилання.

Об'єктом розроблення виступають процеси формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах розширення експорту продукції.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування й розробка рішень щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах розширення експорту продукції.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому:

- проаналізовано теоретичні засади управління ефективним розвитком системи інноваційної діяльності підприємства, особливостей впровадження інновацій для розширення експортної діяльності підприємства; визначено основні проблеми виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та прогнозу умов розвитку діяльності; обґрунтовано рекомендації щодо бізнес-планування інноваційного проєкту розширення експорту продукції досліджуваного підприємства.

Методи дослідження – у роботі використані методи теорії інноваційних процесів і систем, методи аналізу та узагальнення, що використовуються при вивченні літературних джерел, Інтернет-джерел, пов'язаних із темою дослідження; алгоритми та методи економічного аналізу, використані для визначення існуючих особливостей інноваційної діяльності досліджуваного підприємства; метод синтезу, який використовується для обґрунтування вдосконалення інноваційної діяльності підприємства; окремі методики та положення системного аналізу та моделювання складних систем, методи дослідження операцій та імітаційного моделювання.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання великих і середніх підприємствах при вирішенні завдань підвищення ефективності реалізації стратегії розширення експорту на основі удосконалення інноваційної діяльності.

Сфера застосування – планування інноваційної та зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. За результатами розрахунку очікувана річна прибутковість проєкту складає 26672,22 тис. грн по внутрішньому ринку (з рентабельністю 1,35) та 40470,59 тис. грн при реалізації на експорт.

Значимість роботи для підприємства полягає в тому, що розроблені пропозиції можуть бути використані топ – менеджментом при плануванні програм його розвитку.

## ABSTRACT

qualification work of the bachelor  
student group 073-20-6  
Dnipro University of Technology  
Pischansky Vsevolod Vyacheslavovich

Title: Improvement of the innovative activity of the enterprise with the aim of expanding the export of products (based on the materials of “Kiev's union factory production “Medaparatura” ALC)

INNOVATION, MANAGEMENT, EXPORT, UPDATE, RANGE, PRODUCTION, PROJECT, EFFICIENCY.

Structure of work: 63 pages of computer text; 3 drawings; 17 tables; 31 reference sources.

The object of development is the process of forming an organizational and economic mechanism for managing the innovative activity of the enterprise in the conditions of the expansion of product exports.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of solutions regarding the formation of an effective organizational and economic mechanism for managing the enterprise's innovative activities in the conditions of expanding product exports.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows:

- the theoretical principles of managing the effective development of the enterprise's innovative activity system, the peculiarities of the implementation of innovations for the expansion of the enterprise's export activity were analyzed; the main problems of the production and economic activity of the investigated enterprise are determined on the basis of an assessment of the market environment, technical and economic indicators and a forecast of conditions for the development of activity; the recommendations for business planning of the innovative project of expanding the export of the products of the enterprise under study are substantiated.

Research methods - the work uses methods of the theory of innovative processes and systems, methods of analysis and generalization used in the study of literary sources, Internet sources related to the topic of research; algorithms and methods of economic analysis used to determine the existing features of the innovative activity of the enterprise under study; the method of synthesis, which is used to substantiate the improvement of the innovative activity of the enterprise; separate methods and provisions of system analysis and modeling of complex systems, methods of operations research and simulation modeling.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use by large and medium-sized enterprises when solving the tasks of increasing the efficiency of the implementation of the export expansion strategy based on the improvement of innovative activities.

The scope of application is planning of innovative and foreign economic activities of the enterprise.

Economic or socio-economic efficiency. Based on the results of the calculation, the expected annual profitability of the project is UAH 26,672.22 thousand on the domestic market (with a return of 1.35) and UAH 40,470.59 thousand when sold for export.

The significance of the work for the enterprise is that the developed proposals can be used by top management when planning its development programs.

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
1 Теоретично-методологічні основи формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства .....	6
1.1 Теоретичні аспекти організації інноваційної діяльності .....	6
1.2 Особливості впровадження інновацій для розширення експортної діяльності підприємства .....	10
1.3 Обґрунтування економічної ефективності інноваційних проєктів для розширення експорту продукції підприємства .....	14
2 Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура» .....	17
2.1 Загальна характеристика діяльності ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура» .....	17
2.2 Аналіз рівнів, динаміки та структури результатів виробничо-господарської діяльності ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура» .....	20
2.3 Аналіз перспектив ринкового розвитку ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура» .....	30
3 Розробка рекомендацій щодо удосконалення інноваційної діяльності ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура».....	34
3.1 Бізнес-планування інноваційного проєкту розширення експорту продукції ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура» - мета та загальна характеристика .....	34
3.2 Маркетинговий план інноваційного проєкту розширення експорту продукції ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура» .....	38
3.3 Інвестиційний план інноваційного проєкту розширення експорту продукції ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура»...	44
Висновки .....	51
Перелік джерел посилання .....	54
Додаток А. Фінансова звітність ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура».....	58
Додаток Б. Рецензія на кваліфікаційну роботу .....	64
Додаток В. Відгук керівника кваліфікаційної роботи .....	65

## ВСТУП

Різноманітність внутрішньофірмових і міжфірмових організаційних форм інноваційної діяльності на державному, регіональному, галузевому та муніципальному рівнях є однією з важливих особливостей інноваційного ринку на сучасному етапі НТП у суспільному виробництві. У великих і дрібних організацій інноваційна активність відрізняється залежно від їхньої місії та стратегічних цілей. Це обумовлює безліч організаційних форм інноваційної діяльності, починаючи від фірм-інкубаторів і закінчуючи створенням різних альянсів, пов'язаних з міжнародним поділом праці.

Вибір об'єкта інвестування є однією з головних проблем підприємницької діяльності новатора. Найбільшою ефективністю характеризуються інвестиції в такі інновації, які дають змогу досягти надмонопольного прибутку, серед яких не останнє місце займають проекти розвитку експортної діяльності підприємств.

Інноваційна діяльність в експортних проектах включає не тільки інноваційний процес еволюційного перетворення наукового знання на нові види продуктів, технологій і послуг, а й маркетингові дослідження ринків збуту товарів, їх споживчих властивостей, конкурентного середовища, а також комплекс технологічних, управлінських та організаційно-економічних заходів, які у своїй сукупності призводять до інновацій, нового підходу до інформаційних, консалтингових, соціальних та інших видів послуг, що забезпечують ефективний експорт продукції.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування й розробка рішень щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах розширення експорту продукції.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано і вирішено такі наукові та практичні задачі:

- аналіз теоретичних засад управління ефективним розвитком системи інноваційної діяльності підприємства, особливостей впровадження інновацій для розширення експортної діяльності підприємства;

- визначення основних проблем виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та прогнозу умов розвитку діяльності.

- обґрунтування рекомендацій щодо бізнес-планування інноваційного проєкту розширення експорту продукції досліджуваного підприємства.

Об'єктом розроблення виступають процеси формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах розширення експорту продукції.

Предметом даної роботи є методи удосконалення організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах розширення експорту продукції.

Методи дослідження. У роботі використані методи теорії інноваційних процесів і систем, методи аналізу та узагальнення, що використовуються при вивченні літературних джерел, Інтернет-джерел, пов'язаних із темою дослідження; алгоритми та методи економічного аналізу, використані для визначення існуючих особливостей інноваційної діяльності досліджуваного підприємства; метод синтезу, який використовується для обґрунтування вдосконалення інноваційної діяльності підприємства; окремі методика та положення системного аналізу та моделювання складних систем, методи дослідження операцій та імітаційного моделювання.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні організаційної та інформаційної системи підтримки управлінських рішень в системі інноваційної діяльності підприємства в умовах розширення експорту продукції. Рекомендації щодо зваженого підходу до бізнес-планування інноваційного проєкту розширення експорту продукції підприємства.

# 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Теоретичні аспекти організації інноваційної діяльності

Теоретико-методологічною базою дослідження інноваційної діяльності є теорії господарських систем, технологічних укладів, циклічності розвитку, інноваційного типу розвитку, об'єктивних ресурсних факторів розвитку та інші [1-7]. Спираючись на цю базу, можна розробити не тільки пріоритетні напрямки активізації науково-технічної та інноваційної діяльності, а й механізм здійснення цієї діяльності.

У єдиному циклі «наука-виробництво — ринок» інноваційний процес є системно взаємопов'язаною та узгодженою послідовністю дій, що включає реалізацію проміжних та кінцевих результатів НДДКР та інших науково-технічних досягнень у новий або вдосконалений товар (технологічний процес), що впроваджується та використовується на ринках споживача та виробника, або підхід до виконання послуг у різних сферах соціальної діяльності.

У цьому контексті розуміння інноваційного процесу діяльність у цій галузі представляється як пов'язана з освоєнням новацій у процесі виробництва товарів та послуг, сприянням цьому процесу та управлінням ним, а також наукова, дослідно-конструкторська та інвестиційна діяльність з обслуговування самого інноваційного процесу. Інакше кажучи, - це реалізація науково-технічного процесу у вигляді виробничої та комерційної діяльності. [6].

Об'єктивна значимість інноваційної діяльності - це визнання її як головного фактору у системі, що забезпечує розвиток та підвищення ефективності виробництва. В умовах ринкової економіки під впливом закону вартості вона є визначальним інструментом конкуренції, забезпечуючи умови

для завоювання споживача через високу якість товару та нижчу ціну, оскільки в результаті інновацій у промисловому виробництві досягається і те, й інше.

Розглядаючи поняття інноваційна діяльність, на перший план виходить уявлення як особливий вид діяльності, який охоплює весь цикл створення та використання нових технологій та товарів.

Тривалість циклу розробки, створення та використання товару за своєю суттю є періодом так званого «життєвого циклу» товару, системна модель якого автором розроблена у другому розділі.

Особливість інноваційних процесів залежить від стадії створення товару. На початкових стадіях досліджень та розробок частка матеріальних та трудових витрат відносно невелика, зате високі витрати інтелектуальної енергії людини і при цьому високої якості. Тут же існують і вищі ступені ризику в порівнянні з іншими видами людської діяльності.

Інновації за своєю суттю є специфічним видом товару. Особливістю такого виду товару є те, що залежно від стадії життєвого циклу він може перебувати у різному ступені матеріалізації: ідея, науково-дослідна розробка, технічна документація, патент, дослідний зразок, промисловий зразок. З наведеного ряду товару видно, що з матеріалізації ідеї інноваційність товару знижується. При серійному випуску товару він перетворюється на звичайний, і тому його інноваційність може розглядатися лише у контурах відсталих ринків виробників та споживачів.

Таким чином, товаром у процесі інноваційної діяльності є [7]:

-для підприємств-виробників: матеріалізовані ідеї (нові техніка та технології), доведені до практичного застосування, коли всі теоретичні та практичні проблеми вирішені, і товар може використовуватись у комерційній сфері. Економічна ефективність товару складається в прирості прибутку у виробника та у прирості споживчих властивостей та прибутку у споживача. Розробники, виробники та споживачі товару вступають між собою у комерційні (ринкові) відносини;

-для розробника: наукова ідея. Як товар вона носить не матеріальний характер і може перебувати на етапах теоретичних, теоретико-прикладних, прикладних досліджень, дослідно-конструкторських розробок. Споживачами такого товару є великі фірми із достатнім науково-виробничим потенціалом, інноваційні венчурні фірми, що спеціалізуються на розробці нових техніки та технології. Природно, що комерційний підхід до фінансування за цих умов недостатньо ефективний, тому він має бути доповнений державною системою підтримки: бюджетним та позабюджетним фінансуванням, субсидіями, пільговими кредитами тощо.

Для описаного виду споживачів товари, створювані внаслідок інноваційної діяльності, мають формувати:

- ринок ідей, представлених переважно інтелектуальною власністю;
- Ринок науково-технічних проектів для виробництва.

У першому випадку ринку надходять окремі техніка і технологія, застосування яких ефективно лише за певних умов розвитку матеріально-технічної бази виробництва. У другому - ринку надходять техніка, технологія і одержувана з допомогою продукція. Виробництво його ґрунтується на реальній матеріально-технічній базі. На такому ринку в економічні відносини вступають: споживач (виробництво) – замовник (інноваційні фірми) ~ розробники ідей. Цей ринок стосовно першого є вторинним.

Щоб ці ринки функціонували, мають бути забезпечені сприятливі умови для факторів ефективного інвестиційного розвитку. До таких умов слід віднести:

-характер взаємозв'язків між науковою, технологічною, інноваційною, промисловою, інвестиційною, економічною та спеціальною політиками у національному господарстві держави;

- характер інтеграції внутрішніх та зовнішніх фінансових потоків у національну економіку;

- характер стратегії національної політики, що формує постіндустріальну модель соціально-економічного розвитку;

- інноваційна орієнтація державної промислової політики;

- стимулювання високоефективного підприємництва та кооперування великого, середнього та малого бізнесу в галузі НДДКР та нових технологій,

Новітня технологічна база економіки держави визначається технікою і технологією четвертого, п'ятого і шостого технологічних укладів і відсутністю перших трьох укладів. При цьому під технологічним укладом розуміється сукупність технічних систем та технологічних процесів, що виражають певне покоління (рівень) науково-технічного розвитку [8].

Кожне покоління техніки технології у своєму життєвому циклі проходить п'ять фаз:

- 1) зародження ідеї;
- 2) наукова та практична розробка її;
- 3) освоєння у виробництві та споживанні та поширенні, охопленні ширших секторів виробництва та ринку споживання;
- 4) стабільного виробництва з подальшим поліпшенням якості техніки та технології;
- 5) старіння та витіснення зі сфер виробництва та споживання, заміни новим, більш прогресивним та ефективним поколінням.

Тривалість життєвого циклу в залежності від виду техніки та технології, галузі її застосування, темпів прискорення науково-технічного прогресу порізного і коливається від кількох років до двох і більше десятків років [9],

Особливість загальної тенденції зміни поколінь полягає в тому, що остання фаза циклу покоління, що йде, і перші фази циклу приходять поколінь збігаються в часі. Аналіз світового досвіду показує, що масова заміна поколінь техніки та технологій відбувається раз на десятиліття і лежить в основі середньострокових циклів технологічних укладів та періодичних криз. Технологічні кризи характеризуються погіршенням якісних параметрів виробів і технологій, що випускаються і використовуються, через їх моральне старіння, появи псевдоінновацій. Кризова фаза середньострокових технологічних циклів зазвичай триває рік-два і долається у міру поширення техніки та технології нового покоління.

У цьому контексті не менш значущими стає дотримання наступних принципів [10]:

- правова охорона інтелектуальної власності;
- системний та комплексний підходи у розвитку науки, технологій, інновацій;
- пріоритетність розвитку окремих напрямів науки, науково-технологічного оновлення економіки та формування для цього ресурсного забезпечення;
- поєднання державного та ринкового регулювання із самою організацією творчих колективів;
- достатня мотивація у результатах своєї праці всіх суб'єктів науково-технологічної та інноваційної діяльності;
- різноманіття власності у науково-технологічній та інноваційній сферах діяльності.

## 1.2 Особливості впровадження інновацій для розширення експортної діяльності підприємства

Стратегія (філософія) підприємства має бути розроблена такою мірою, щоб підприємець мав можливість вирішувати питання: що, яким чином, у якій кількості виробляти, якими каналами доводити товар до споживача, як стимулювати продаж, яким чином завоювати і відстояти свій сегмент ринку, яким при цьому буде економічне становище та перспективи розвитку фірми.

Формувати експортну стратегію фірми можна різними методами. На думку автора найбільш прийнятними для більшості підприємців і менеджерів можна рекомендувати селективний метод [11], SWOT-аналіз [12].

Селективний метод розробки експортної стратегії фірми дає змогу [13]:

- відібрати за певними критеріями найбільш суттєві напрямки експортної діяльності фірми;

- дати цим напрямкам диференційовану оцінку та ранжувати їх у часі (залежно від моделі життєвого циклу продукції) та за сегментами ринку (у просторі);

- розподілити ресурси за напрямами експортної діяльності фірми залежно від ефективності та перспективності кожного напрямку;

- відібрати з альтернативних оптимальний варіант інноваційної діяльності.

SWOT-аналіз (strengths and weaknesses, opportunities and threats, тобто сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) розглядає спектр альтернатив вирішення проблеми, а потім, наприклад, методом «мозкової атаки» з них відбирається раціональне рішення. У таблиці 1.1. розглянуто умовний приклад застосування SWOT-аналізу при формуванні експортної стратегії підприємства.

Таблиця 1.1 - Матриця SWOT-аналізу при формуванні стратегії експортної діяльності підприємства на основі впровадження інновацій

Альтернативи	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози	Рекомендації
Виробництво традиційного виробу	Відомі споживачам	Зниження продажів	Поліпшення споживчих властивостей	Відхід із цього сегмента ринку	Розробка виробу з найкращими характеристиками
Виробництво аналогічного виробу конкурентом	Відомі споживачам	Зниження продажів	Використовувати готовий ринок	Загубитися на завойованому ринку	Поліпшити дизайн
Передбачуване виробництво виробу, підвищеної якості	Технічні та технологічні переваги	Освоєння нового виробництва, додаткові інвестиції	Завоювання нового ринку	Розкриття технічних секретів	Розпочати виробництво нової продукції

Розробка при цьому бізнес-плану інноваційного проекту є добре описаною в літературі процедурою, наприклад [14; 15], і тому у цьому дослідженні автором не розглядається.

З цієї причини, не розглядається бухгалтерський облік і оптимізація оподаткування. Ці процедури в управлінні підприємством визначаються самостійними галузями економічних наук, практикою. До цього слід додати, що

з бухгалтерського обліку та аналізу, податкового планування повністю залежить ефективність роботи фірми, добробут працівників. Водночас підприємець сам має тримати під контролем:

- податковий календар;
- план оптимізації податкових зобов'язань;
- графік погашення податкових платежів та інших платежів, що дозволяє контролювати стан дебіторської та кредиторської заборгованості;
- задовільний стан бухгалтерського обліку та звітності.

Для підприємства реалізація інноваційної діяльності (інвестиційного проекту) може здійснюватися за схемою проектного фінансування, сутність якого полягає у:

- визначенні правильного співвідношення власних та позикових коштів;
- використанні їх на розширення основних та оборотних фондів;
- оцінці ліквідності окремих груп активів;
- виборі раціонального варіанту дебіторської та кредиторської заборгованості;
- оцінці впливу податків та розробленню раціональної схеми податкового планування;
- аналізі варіантів залучення додаткових джерел фінансового проекту;
- розробці раціональної для інновацій схеми використання прибутку

Такий відповідальний комплекс управлінських рішень бажано оцінювати за допомогою таблиці взаємозв'язків заходів, принципову схему якої наведено в таблиці 1.2.

Організація франчайзингу в інноваційній діяльності полягає в тому, що велика фірма (франчайзер) представляє підприємству (франчайзі) право (франшизу) протягом певного часу та місця здійснювати підприємницьку діяльність (зазвичай у контурах моделі [16]) з використанням нової франчайзером. технології, ноу-хау, популярної торгової марки, а також виконувати зобов'язання щодо постачання франчайзі сировини, матеріалів, обладнання, кредитів, поруки і т.д. [17]

Таблиця 1.2 - Матриця взаємозв'язків інноваційного проєкту

Сфери управлінської діяльності	Виробництво	Маркетинг	Фінанси	Персонал
Виробництво	Інноваційний виріб	Товарний ринок виробу	Окремий облік фінансів проєкту	Спеціалізовані бригади
Маркетинг	Організація сервісного обслуговування	Дилерська мережа із сервісним обслуговуванням	Формування дилерської мережі на пайовій участі	Навчання споживачів
Фінанси	Економія витрат	Зниження оптової ціни	Внески засновників, кредити банку	Розробка схем оплати
Персонал	Якісні постачання та монтаж	Іміджева реклама надійної продукції	Авансування, оплата від кінцевого результату	Створення команди управління персоналом споживача та виробника

Розглянуті загальні процедури управління підприємством не торкаються такого напрямку як управління персоналом та власну поведінку підприємця. У МП є свої особливості, і на основі розробок Інституту сприяння економіці в Австрії [18], можна організувати роботу керівника та персоналу відповідно до наступних методичних рекомендацій, які зумовлені тісним переплетенням (іноді в одній особі) функцій організації, управління та керівництва.

Якщо є намір щось організувати з певною метою, то для цього необхідно виконати чотири функції управління:

- Збір даних та інформації;
- обробка даних та інформації;
- видача даних та інформації;
- прийняття рішення.

Різниця між «даними» та «інформацією» тут полягає у класі точності. Перші в управлінському сенсі - це чітко фіксована інформація, що однозначно визначається, як правило, має кількісне вираження. Під «інформацією» розуміється все, що немає однозначного визначення і може відповідати поняттю «дані».

Оскільки перелічені функції виконуються з певною метою, стає можливим уявити й інший підхід до функцій управління [19]:

-документальну функцію: фінансування та облік всього, що відбувається на підприємстві, управління персоналом, обладнанням та матеріалами, вивчення умов навколишнього середовища;

- контрольну функцію: аналіз внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства;

- координуючу функцію: заходи щодо узгодження та використання факторів виробництва;

- розпорядчу функцію: планування та організація роботи підприємства.

### 1.3 Обґрунтування економічної ефективності інноваційних проєктів для розширення експорту продукції підприємства

У ринкових умовах господарювання дуже важливими є такі показники, як рентабельність, термін окупності інвестицій в інновації, чистий дисконтований дохід організації-новатора та низка інших. Однак наведені показники слід доповнювати інвестиційною привабливістю інноваційних проєктів, що визначається стратегією фірми-новатора, умовами залучення фінансових ресурсів та їх джерелами, дивідендною політикою новатора. При вирішенні питання щодо реалізації будь-якого проєкту необхідно керуватися нижньою межею прибутковості від інвестицій (нормою прибутку). Крім того, допустимість проєктів має перевищувати ставки банківських депозитів, на що, як правило, звертають увагу інвестори. Необхідно також визначати ще й точку беззбитковості роботи організації-новатора. Вона визначається обсягом реалізації продукції, при якому покриваються всі витрати виробництва. Отже, вибір об'єкта інвестування є однією з важливих проблем, які вирішує інвестор. Найбільшою перевагою користуються такі інновації, які дозволяють мати над монопольний прибуток, що дуже часто залежить від сталого попиту на нові види продукції або послуги [20].

Джерелами інвестицій є бюджетні асигнування, кошти іноземних фірм і компаній, власні кошти організації, а також комерційних банків, пайових та страхових фондів. Формування ринку інноваційного капіталу на інновації є важливим чинником суспільного визнання інновацій. У ринкових умовах господарювання дуже важливими є такі фінансово-економічні показники, як рентабельність, термін окупності інвестицій та їх обсяг, чистий дохід організації та низка інших.

Інвестиційна привабливість проєктів визначається не лише високими фінансово-економічними показниками їх практичної реалізації, а й багатьма позаекономічними факторами. Зокрема, до них належать екологічні заходи, галузева інвестиційна привабливість, яка визначається стратегією фірми-новатора, умовами залучення фінансових ресурсів та їх джерел (власні чи залучені кошти). До власних коштів належить прибуток, амортизаційний фонд, і навіть емісія акцій. Залучений капітал з'являється на основі. Він є кредити у різної формі, значною мірою зумовлені іміджем і репутацією організації.

Критеріями інвестиційної привабливості служать дивідендна політика новатора, яка визначається ціною власного та залученого капіталу, що в кінцевому результаті впливає на його структуру, а також макроекономічна ситуація, яка визначається рівнем інфляції, державною інвестиційною політикою, ставками рефінансування. Співвідношення цих факторів визначає інвестиційну привабливість тих чи інших інвестиційних проєктів [21].

Інвестори та новатори, приймаючи рішення про реалізацію будь-якого нововведення, керуються нижньою межею прибутковості інвестицій, що визначається нормою прибутку. При визначенні внутрішньої норми прибутку враховують середньогалузеву дохідність проєкту, регульовану масштабами виробництва. Крім того, дохідність інноваційних проєктів має перевищувати ставки за банківськими депозитами, що впливає на поведінку зовнішніх інвесторів. Останні, зазвичай, керуються альтернативами вкладення коштів, коли порівнюється ризик вкладень та його дохідність.

Основним критерієм обґрунтування економічної ефективності інноваційного проєкту є його прибутковість, яка визначається шляхом порівняння вироблених витрат та отримуваних результатів. Відомо, що у ринкових умовах господарювання як витрати, і одержувані результати піддаються випробуванню часом, яке як незворотний чинник впливає рівень щорічних цін, що під впливом інфляції і конкуренції [22]. Тому дохідність проєктів змінюється під впливом ринкових чинників і коригується шляхом дисконтування цінності результатів, одержуваних у період часу. За підсумками таких розрахунків визначається чистий дисконтований дохід (ЧДД), який приймається за основу для всіх наступних обґрунтувань економічної ефективності конкретного інноваційного проєкту. Чим більша величина ЧДД, тим прибутковіший проєкт.

## 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «КИЇВСЬКЕ ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «МЕДАПАРАТУРА»

### 2.1 Загальна характеристика діяльності ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура»

Київське виробниче об'єднання «Медапаратура» - вітчизняний виробник рентгенівського діагностичного та іншого медичного обладнання [23].

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КИЇВСЬКЕ ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ "МЕДАПАРАТУРА"
Скорочена назва	ТДВ "КВО "МЕДАПАРАТУРА"
Код ЄДРПОУ	14312269
Статус юридичної особи	zareєстровано за станом на 07.12.2023
Уповноважена особа	Марченко Юрій Григорович
Основний вид діяльності	26.60 - Виробництво радіологічного, електромедичного й електротерапевтичного устаткування
Види діяльності	28.99 - Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення 45.19 - Торгівля іншими автотранспортними засобами 46.69 - Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням 68.20- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 32.50 - Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 04073, місто Київ, ПРОСПЕКТ СТЕПАНА БАНДЕРИ, будинок 21

Історія медичного приладобудування України та історія Київського об'єднання «Медапаратура» розпочалися одночасно у Києві в 1931 році. Тоді на базі рентгенівських майстерень був утворений завод «РЕНТОК», на Подолі збудована фабрика зуболікарських борів, а по вулиці Пимоненка введено в експлуатацію завод хірургічних інструментів «Медінструмент». На базі цих підприємств і було створено виробниче об'єднання.

1963 рік - Створено спеціальне конструкторське бюро медтехніки.

1968 рік - Створено Київське виробниче об'єднання «Медапаратура».

До складу об'єднання увійшли:

- завод «Медообладнання» – головний завод;
- завод рентгенівського приладдя;
- Завод «Ренток»;
- завод медичної апаратури;
- СКБ медтехніки.

1994 рік - Створено акціонерне товариство «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура».

1996 рік - Створено «Виробничо-торгове об'єднання «Медапаратура».

2001 рік - Створено комерційне підприємство – «Торговий дім «Медапаратура».

Місія та візія підприємства:

- постійно попереджати виникнення проблем, а не усувати наслідки після їх появи;
- встановлення довірчих відносин зі споживачами та постачальниками;
- активізація творчого потенціалу співробітників, підтримка та заохочення людей, які надають нові ідеї;
- кожен працівник, виконуючи свою роботу на стадіях виробничого процесу, розглядає працівника з подальшої операції, як його споживач.

Генеральна мета - забезпечення найвищого рівня задоволеності теперішніх та майбутніх потреб замовників в медичній техніці, характеристики якої відповідають кращим світовим аналогам, нормативним і законодавчим вимогам.

Сучасне обличчя підприємства визначають рентгенівські діагностичні комплекси різної конфігурації із цифровою обробкою зображення. Насамперед це класичні комплекси на три та два робочі місця для проведення всіх видів рентгенодіагностичних досліджень.

У тому числі швидкою та недорогою діагностикою легенів за допомогою функції лінійного ТОМОСИНТЕЗУ, що дозволяє ідентифікувати основні прояви КОВІД-19 (COVID-19) навіть на ранніх стадіях їх появи, дозволяючи вчасно взяти на контроль перебіг хвороби.

Для більш вузького спектру досліджень популярністю у медичного персоналу користуються флюорографічні апарати як кабіна так і безкабінні, недорогі універсальні рентгенівські апарати, оснащені сучасними цифровими приймачами та спеціалізованими програмно-апаратними комплексами.

З метою наближення сучасної діагностики до пацієнтів віддалених районів сільської місцевості, фахівцями підприємства розроблено серію пересувних рентгенофлюорографічних кабінетів з різною комплектацією діагностичного обладнання.

Нові розробки колективу об'єднання забезпечують медичні установи України та інших країн сучасною діагностичною технікою.

Підприємство по праву пиється своїм творчим колективом кваліфікованих фахівців з великим досвідом роботи. Нова техніка, передові технології в поєднанні зі стратегічною лінією на високу якість продукції та взаємовигідне співробітництво зі споживачами є складовими частинами нашого успіху.

Перевага об'єднання полягає в тому, що воно пропонує повний комплекс робіт від проектування та виробництва до кваліфікованого сервісного обслуговування, включаючи модернізацію медичної техніки.

На підприємстві впроваджена та функціонує система менеджменту якості, яка гарантує постійну високу якість товарів та послуг, що підтверджується міжнародними сертифікатами якості ISO 9001 та ISO 13485.

Основними завданнями ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура» в галузі якості є:

- формування єдності цілей та напрямів діяльності об'єднання;
- повне залучення всіх співробітників до процесу створення якісної продукції;
- використання науково-технічних нововведень та орієнтація на впровадження нових технологій, прогресивних методів організації виробництва;
- Проведення постійного аналізу результативності системи менеджменту якості та безперервне її удосконалення.

Продукцію під маркою об'єднання знають в 26 країнах світу. Її бачили на багатьох вітчизняних і зарубіжних виставках, де вона отримала схвальні відгуки.

## 2.2 Аналіз рівнів, динаміки та структури результатів виробничо господарської діяльності ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура»

Велика кількість показників, що характеризують результати діяльності підприємства, створює методичні ускладнення їх системного розгляду. Різниця у призначенні показників ускладнює вибір кожним учасником товарного обміну тих з них, що в найбільшій мірі задовольняють його потреби в інформації про реальний стан даного підприємства. Адміністрацію підприємства, наприклад, цікавить величина отриманого прибутку та його структура, а також фактори, що впливають на її величину. Податкові інстанції зацікавлені в отриманні достовірної інформації про всі складові балансового прибутку: прибутку від реалізації продукції, прибутку від реалізації майна, позареалізаційних результатах діяльності підприємства та ін.

Аналіз кожної складової прибутку підприємства має конкретний характер, тому він дозволяє установникам та акціонерам вибирати напрямки активізації діяльності підприємства. Іншим учасникам ринкових відносин аналіз прибутку дозволяє виробити необхідну стратегію поведінки, спрямовану на мінімізацію втрат та фінансового ризику від інвестування у дане підприємство [25].

Отже стає очевидно що, обов'язковими елементами аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є дослідження їх динаміки та структури.

В аналізі використовуються наступні показники прибутку: прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), позареалізаційні результати (доходи і витрати від позареалізаційних операцій), прибуток який підлягає оподаткуванню, чистий прибуток.

Для характеристики динаміки розраховано техніко-економічні показники: абсолютні відхилення (базисні), темп приросту (базисний), середній абсолютній приріст, середній темп приросту [25]. Вихідними даними для розрахунків є показники звітності ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура», представлені в Додатку А [24].

Абсолютний приріст (або зменшення)  $\Delta i$  розраховується як різниця рівнів ряду [26]:

$$\text{а) базисний} \quad \Delta^{\text{б}} = y_i - y_0 \quad (2.1)$$

де  $y_i$  – базовий рівень ряду динаміки,  $y_i = y_0$ .

Темп приросту  $T_i$  виражається в процентах і показує, на скільки рівень  $y_i$  більший (менший) від рівня, взятого за базу порівняння [26]:

$$\text{а) базисний} \quad T_{\text{б}}^{\text{пр}} = \frac{y_i - y_0}{y_0} * 100\% \quad (2.2)$$

Середній абсолютній приріст  $\bar{\Delta}$  характеризує середню зростання (або зменшення)  $n$  рівнів ряду динаміки та обчислюється за формулою [26]:

$$\bar{\Delta}^{\text{б}} = \frac{y_m - y_0}{m} \quad (2.3)$$

де  $m$  – число ланцюгових абсолютних приростів ( $m = n - 1$ ).

Середній темп приросту показує на скільки в середньому збільшується (зменшується) цей рівень порівняно з попереднім. Його обчислюють за формулою [26]:

$$\bar{T}_{\text{пр}}^{\text{б}} = \sqrt[m]{\frac{y_n}{y_0}} * 100\% - 100\% \quad (2.4)$$

де  $m$  – число ланцюгових абсолютних приростів ( $m = n - 1$ );

$y_n, y_0$  – початковий та кінцевий рівні ряду динаміки.

Їх динаміку за 2021 - 2023 роки представлено у таблиці 2.1 та на рисунках 2.1 - 2.2.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура».

№	Показники	Од. виміру	Роки		
			2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	36246,0	3,60	0,0
	$\Delta^b$	тис. грн	-	-36242,4	-36246,0
	$T_{пр}^b$	%	-	-99,9	-100
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн	-18 123,0		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	-50,0		
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	35475.8	3,0	0,0
	$\Delta б$	тис. грн	-	-35472	-35475,8
	$T_{прб}$	%	-	-99,9	-100
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн	- 17 737,9		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	-50		
3	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	770,2	0,6	0,0
	$\Delta^b$	тис. грн	-	-769,6	-770,2
	$T_{пр}^b$	%	-	-99,9	-100
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн	-385,1		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	-50		
4	Інші операційні доходи	тис. грн.	28265.3	19993.3	25102.6
	$\Delta^b$	тис. грн.	-	-8272	-3162,7
	$T_{пр}^b$	%	-	-29,3	-11,2
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	-1 581,35		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	-5,6		
5	Інші операційні витрати	тис. грн.	28 746.7	21941.9	26552.8

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
	$\Delta^b$	тис. грн.	-	-6805	-2194
	$T_{пр}^b$	%	-	-23,7	-7,6
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	-1 097		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	-3,8		
6	Сумарні доходи	тис. грн.	64511.3	19998.3	25103.7
	$\Delta^b$	тис. грн.	-	-44513	-39407,6
	$T_{пр}^b$	%	-	-69,0	-61,0
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	-19 703,8		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	-30,5		
7	Сумарні витрати	тис. грн.	64222.7	21941.9	26552.8
	$\Delta^b$	тис. грн.	-	-42281	-37670,0
	$T_{пр}^b$	%	-	-65,8	-58,6
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	-18 835,0		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	-29,3		
8	Прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	288.6	-1943.6	-1449.1
	$\Delta^b$	тис. грн.	-	-2233	-1737,7
	$T_{пр}^b$	%	-	-773,5	-602,2
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	-868,9		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	-301,1		
9	Чистий прибуток	тис. грн.	233.9	-1943.6	-1449.1
	$\Delta^b$	тис. грн.	-	-2178	-1683,0
	$T_{пр}^b$	%	-	-930,9	-719,5
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	-841,5		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	-359,8		

З таблиці 2.1 можна зробити висновки, що обсяг реалізації за цей період має тенденцію до зменшення, що пов'язано з призупиненням виробничих процесів на підприємстві внаслідок бойових дій.

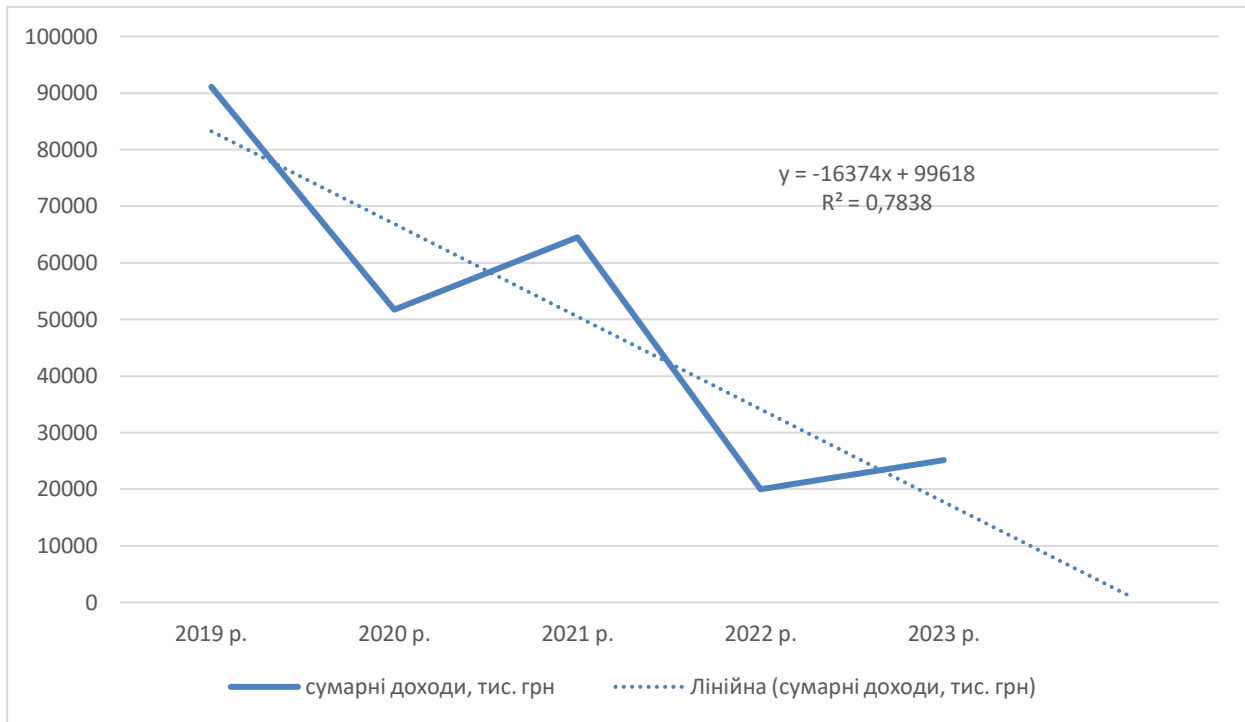


Рисунок 2.1 – Динаміка сумарних доходів ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура», тис. грн

Аналіз основних показників дохідності підприємства і структури прибутку (рис. 2.2) вказують на те, що за період, який аналізується, спостерігалось зменшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 233,9 тис. грн. у 2021 році до 1449,1 тис. грн. збитків у 2023 р., що являє собою негативну тенденцію й характеризує діяльність підприємства за аналізований період не з кращого боку.

Цьому сприяло декілька факторів:

- Зменшення виручки від реалізації продукції внаслідок призупинення виробничих процесів на час бойових дій .
- Отримання протягом 2022-23 рр. інших операційних витрат в сумі 48498,7 тис. грн.

Ефективність виробництва визначає рівень фінансово-економічних результатів і має поліномність визначення і застосування для аналітичних оцінок та управлінських рішень. З огляду на це важливим є відокремлювання за

окремими ознаками відповідних видів ефективності, кожен з яких має певне практичне значення для системи господарювання.

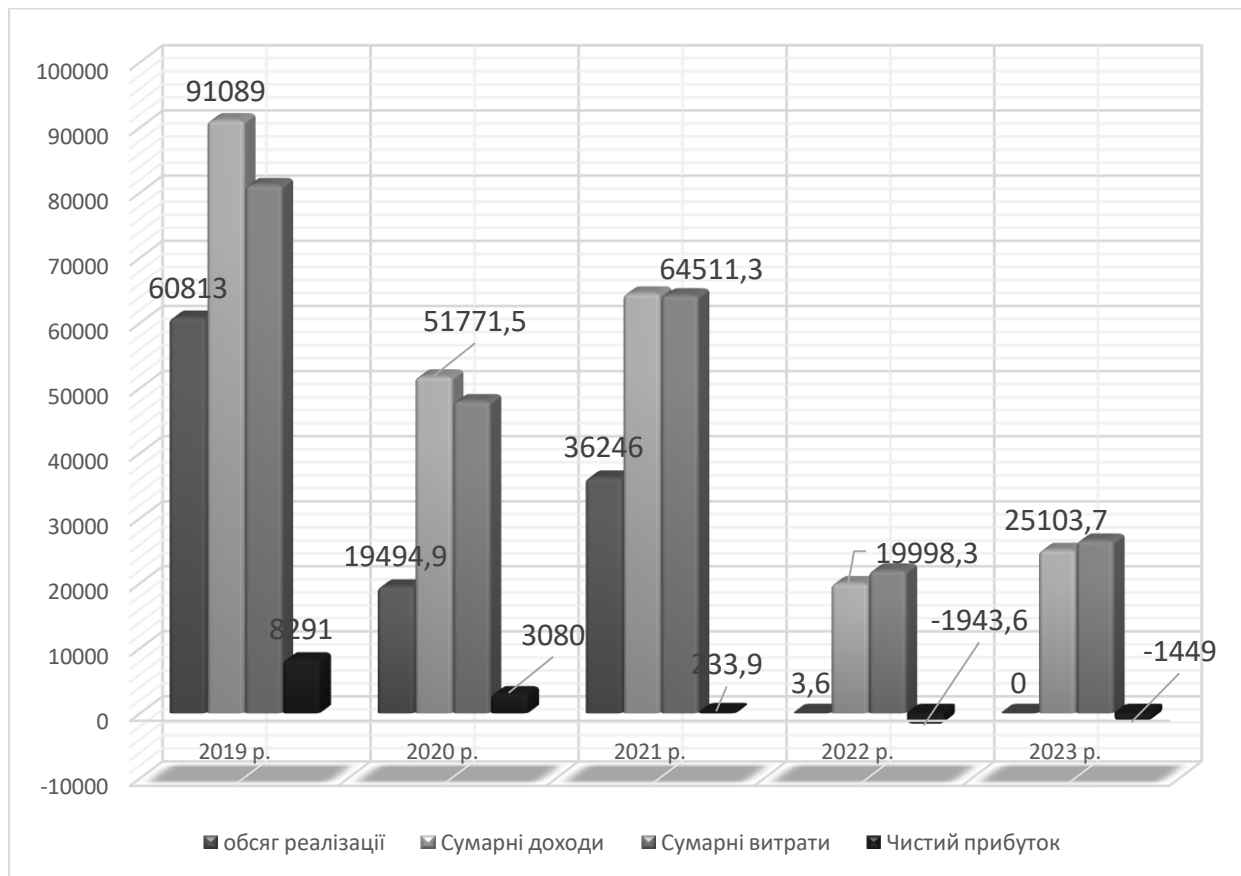


Рисунок 2.2 – Динаміка вартісних показників діяльності ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура», тис. грн

Підвищення рентабельності забезпечується переважно зниженням собівартості одиниці продукції. Чим краще використовуються основні виробничі фонди, тим нижче фондоємність, вище фондівіддача і в наслідок цього відбувається зростання показника рентабельності виробництва. Також істотний вплив на показник рентабельності здійснює поліпшення використання матеріальних обігових коштів, при цьому знижується їхній розмір, що припадає на 1 гривню реалізованої продукції. Отже, чинники прискорення оборотності матеріальних оборотних коштів є одночасно чинниками росту рентабельності виробництва.

Дані для проведення аналізу рентабельності діяльності ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура» за 2023 рік представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Дані для аналізу рентабельності діяльності підприємства

Показник	На початок 2023 року, тис. грн.	На кінець 2023 року, тис. грн.
Виручка від реалізації	3,60	0
Собівартість	3,0	0
Валовий прибуток	0,6	0,0
Сумарні доходи	19998,3	25103,7
Сумарні витрати	21941,9	26552,8
Прибуток до оподаткування	-1943,6	-1449,1
Податок на прибуток	0	0
Чистий прибуток (- збиток)	-1943,6	-1449,1
Власний капітал	38 830,0	37 372,1
Весь капітал підприємства	47 386,5	46 879,6

Для розрахунку показників рентабельності капіталу переважно береться середня величина капіталу. Так, власний капітал на початок року складав 38 830,0 тис. грн., а на кінець року - 37 372,1 тис. грн.. Середня сума капіталу, що використовується в формулі рентабельності складатиме:

$$(38830,0 + 37372,1): 2 = 38101,1 \text{ тис. грн.}$$

Проте в умовах інфляції більш реальні оцінки можна одержати, використовуючи миттєві значення показників капіталу.

Розрахуємо показники рентабельності:

а) Рентабельність продаж [27]:

$$R_n = \frac{P_{pn}}{B} * 100, \quad (2.5)$$

де  $R_n$  — рентабельність продаж;

$P_{pn}$  — валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн.;

$B$  — виручка від реалізації продукції, тис. грн..

За аналізований період рентабельність продаж склала:

$$R_{n(2022)} = 0,6 : 3,6 * 100 = 16,7\%,$$

$$R_{n(2023)} = 0,0\%$$

Таким чином, якщо за останні 2 роки з кожної гривні реалізованої продукції підприємство не одержувало прибутку. Це може пояснити призупиненням виробництва і, як наслідок – реалізації продукції.

б) Рентабельність операційної діяльності (окупність витрат) [27]:

$$R_{\text{в}} = \frac{OP_{pn}}{ЗВ} * 100, \quad (2.6)$$

де  $ЗВ$  – сумарні витрати на продукцію, тис. грн..

$OP_{pn}$  – операційний дохід, тис. грн.;

$$R_{\text{в}(2022)} = 19998,3 : 21941,9 * 100 = 91,1\%,$$

$$R_{\text{в}(2023)} = 25103,7 : 26552,8 * 100 = 94,5\%$$

Звідси витікає, що кожна гривня операційних витрат в 2023-му році принесла підприємству збиток в розмірі 5,5 копійок, це в 1,6 рази нижче ніж у першому кварталі.

в) Рентабельність (прибутковість) всього капіталу підприємства [27]:

$$R_{\text{к}} = \frac{ЧП}{К} * 100, \quad (2.7)$$

де  $ЧП$  – чистий прибуток, грн.;

$К$  – весь капітал підприємства, грн..

$$R_{\text{к}(2022)} = -1943,6 : 47\,386,5 * 100 = -4,1\%,$$

$$R_{\text{к}(2023)} = -1449,1 : 46\,879,6 * 100 = -3,1\%$$

г) Рентабельність власного капіталу:

$$R_{\text{ВК}} = \frac{ЧП}{\text{ВК}} * 100, \quad (2.8)$$

де  $\text{ВК}$  – власний капітал підприємства, грн..

$$R_{\text{к}(2022)} = -1943,6 : 38\,830,0 * 100 = -5,0\%,$$

$$R_{\text{к}(2023)} = -1449,1 : 37\,372,1 * 100 = -3,9\%$$

Ефективність використання власних засобів підприємства в досліджуваному інтервалі зросла у 1,3 рази, що свідчить про деяку позитивність результатів їх використання, хоча й загальний результат від'ємний.

Зведемо отримані дані в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка рівнів показників рентабельності

Показник	2022 р., %	2023 р., %	Відхилення, %
Рентабельність продажів	16,7	0,0	- 15,7
Рентабельність операційної діяльності (окупність витрат)	91,1	94,5	3,4
Рентабельність всього капіталу	-4,1	-3,1	1,0
Рентабельність власного капіталу	-5,0	-3,9	1,1

З зазначеної моделі можемо зробити висновок, що рентабельність власного капіталу підприємства залежить від трьох чинників першого порядку: чистої рентабельності продажів, ресурсовіддачі та структури джерел коштів, які були інвестовані в підприємство. Важливість зазначених показників пояснюється тим, що вони в деякому значенні узагальнюють усі боки фінансово-господарчої діяльності підприємства: перший чинник узагальнює звіт про фінансові результати, другий — актив балансу, третій — пасив балансу.

В основі зазначеної схеми аналізу закладена детермінована модель [27]:

$$R_{BK} = \frac{\text{Чистий\_прибуток}}{\text{Власний\_капітал}} = R_n \times P_{\text{відт}} \times K_{\text{зал}}, \quad (2.9)$$

$$R_n = \frac{\text{Чистий\_прибуток}}{\text{Виручка\_від\_реалізації}}, \quad (2.10)$$

$$P_{\text{відт}} = \frac{\text{Операційні\_доходи}}{\text{Усього\_активів}}, \quad (2.11)$$

$$K_{\text{зал}} = \frac{\text{Загалом\_джерел\_коштів}}{\text{Власний\_капітал}} \quad (2.12)$$

Для проведення факторного аналізу рентабельності підприємства можливе використання будь-яких прийомів елімінування. Ми використаємо один з найбільш простих — прийом абсолютних різниць.

Для зручності розрахунку впливу чинників на коефіцієнт рентабельності власного капіталу побудуємо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 - Зміни коефіцієнта рентабельності власного капіталу та факторних показників в динаміці

№	Показник	2023 р., %	2023 р., %	Відхилення
1	Рентабельність продажів	0,167	0,0	- 0,167
2	Ресурсовіддача	0,422	0,535	0,113
3	Коефіцієнт фінансової залежності	1,220	1,254	0,034
4	Рентабельність власного капіталу	0,086	0,0	-0,086

Вплив на зміну коефіцієнта рентабельності власного капіталу зміни показника чистої рентабельності продажів визначимо наступною формулою:

$$R_{BK}^{PI} = \Delta R_n \times P_{від}^0 \times K_{зал}^0, \quad (2.22)$$

$$R_{BK}^{PI} = -0,086$$

Зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу за рахунок зміни показника ресурсовіддачі:

$$R_{BK}^P = R_n^1 \times \Delta P_{від} \times K_{зал}^0, \quad (2.23)$$

$$R_{BK}^P = 0,0$$

Зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта фінансової залежності:

$$R_{BK}^{\Phi 3} = R_n^1 \times P_{від}^1 \times \Delta K_{зал}, \quad (2.24)$$

$$R_{BK}^{\Phi 3} = 0,0$$

Узагальнимо в таблиці 2.5 вплив чинників, які впливають на зміну показника рентабельності власного капіталу.

Як бачимо рентабельність власного капіталу зменшилась на 0,086 пункти.

Таблиця 2.5 - Вплив чинників на рентабельність власного капіталу

№	Показник	Вплив
1	Рентабельність продажів	- 0,086
2	Ресурсовіддача	0,0
3	Коефіцієнт фінансової залежності	0,0
4	Всього (зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу)	-0,086

Таким чином, за рахунок зменшення коефіцієнта чистої рентабельності продажів показник рентабельності власного капіталу зменшився на 0,086 пунктів. Зміни показника ресурсовіддачі та коефіцієнта фінансової залежності не вплинули на величину коефіцієнту рентабельності власного капіталу.

### 2.3. Аналіз перспектив ринкового розвитку ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура»

На основі отриманих результатів стратегічного аналізу середовища діяльності ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура» з'являється можливість розробити та обґрунтувати управлінські заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, запропонувати та обґрунтувати стратегію подальшого розвитку підприємства, яка дозволила б йому успішно подолати існуючі проблеми та створити міцну основу для ефективного розвитку та виконання своєї стратегічної місії в економіці регіону та країни в цілому.

На основі проведеного SWOT-аналізу ринку медичного обладнання визначено сильні та слабкі сторони перспектив ринкового розвитку ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура» (табл. 2.6).

На поточну діяльність підприємства значний вплив здійснив той факт, що після початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України з 24 лютого 2022 року медичні закупівлі мали тенденцію до зменшення, як і багато сфер нашого життя. Багато контрактів були розірвані, закупівлі

скасовані за причиною: неможливість здійснення закупівлі унаслідок непереборної сили [28].

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ринку медичного обладнання України в умовах воєнного стану [29]

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Впровадження реформи системи охорони здоров'я.</p> <p>Підвищення прозорості ринку медичного обладнання за рахунок публічних закупівель</p> <p>Кваліфіковані робітники</p> <p>Фінансова та технічна підтримка Міжнародного валютного фонду для сфери охорони здоров'я.</p> <p>Велика кількість невеликих приватних діагностичних центрів.</p> <p>Здійснення адаптації до вимог і стандартів ЄС, включаючи оцінку відповідності медичних виробів.</p> <p>Політична воля змінити існуючу систему та впровадити кращі практики інших країн</p>	<p>Високий рівень бюрократії та політичної нестабільності.</p> <p>Високий рівень корупції, в тому числі у сфері охорони здоров'я.</p> <p>Незадовільний стан інфраструктури охорони здоров'я та обмежене використання сучасних медичних технологій.</p> <p>Не реформована система підготовки та підвищення кваліфікації медичних працівників.</p> <p>Збройна агресія Російської Федерації.</p> <p>Фізичний доступ до медичних закладів у сільській місцевості обмежений</p> <p>Окуповані території та зруйновані лікарні</p>
Можливості	Загрози
<p>Посилення первинної медичної допомоги та відкритості для інвестицій у сектор вторинної медичної допомоги після реформи.</p> <p>Автономність медичних закладів та можливість отримувати фінансування та приймати рішення про укладення договорів, у тому числі з представниками приватного сектору.</p> <p>Міністерство охорони здоров'я активно просуває моделі державно-приватного партнерства для покращення надання послуг та стимулювання інвестицій у сектор.</p> <p>Підвищення прозорості ринку медичного обладнання в умовах повноцінного функціонування НСЗУ як підрядної установи.</p> <p>Система медичного замовлення Прозоро Великий потенціал для створення ланцюгів поставок медичного обладнання</p>	<p>Нестабільність бізнес-середовища.</p> <p>Фінансові ресурси в Україні обмежені, тому державні витрати на охорону здоров'я залишаються обмеженими в короткостроковій та середньостроковій перспективі.</p> <p>Зробити інвестиції залежними від доступу до зовнішнього фінансування, включаючи донорські агентства та міжнародні фінансові установи.</p> <p>Трудова міграція може сприяти дефіциту робочої сили та повільній модернізації систем охорони здоров'я.</p> <p>Умови для державно-приватного партнерства, такі як надійна правова база, ще не створені</p> <p>Війна</p>

В Україні розробкою та виробництвом медичного обладнання займаються близько 250 компаній. Місцеве виробництво медичних виробів оцінюється в понад 95 мільйонів доларів США.

Ринок медичних послуг зосереджений у великих містах України. Домінує Київ, частка якого становить 48,4%. Інші найкращі міста – Харків, Дніпро, Одеса та Львів (рис. 2.3). Це міста з високою щільністю населення та економічним розвитком, що сприяє розвитку приватного медичного сектору.

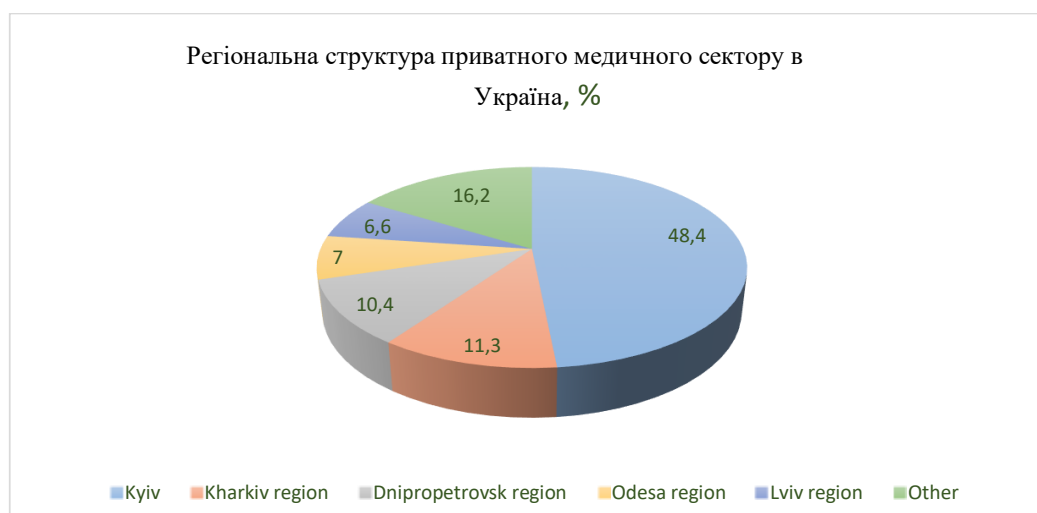


Рисунок 2.3 – Регіональна структура приватного медичного сектору України

На зростання ринку приватної медицини в Україні впливають такі чинники: зростання попиту на послуги, нові гравці на ринку та зростання довіри до приватної медицини. Сучасний ринок медичних закладів включає як великі системні мережеві універсальні установи (поліклініки загального профілю), так і невеликі вузькоспеціалізовані практики (стоматології, гінекології, косметології тощо). Слід підкреслити, що всі приватні медичні заклади є МСП. Вибіркові дослідження спеціалізації приватних лікувальних закладів свідчать про домінування терапевтичних, хірургічних, стоматологічних та гінекологічних клінік. Обсяг ринку медичного обладнання в країні залежить від параметрів ринку медичних послуг в цілому, причому останній в Україні зростає в основному за рахунок появи нових приватних лікарень і зростання цін на послуги. У приватному секторі акцент робиться на використання сучасного медичного обладнання, тоді як у державних та комунальних медичних закладах використовується переважно старе обладнання через брак фінансування.

Український ринок медичного обладнання є імпортозалежним. Українським виробникам складно конкурувати з міжнародними компаніями, оскільки місцевим виробникам бракує фінансових ресурсів для розвитку та масштабування бізнесу, а також для інвестицій у власні технологічні дослідження та розробку інноваційного обладнання.

Імпорт становить 90% від загального обсягу продажів медичного обладнання в Україні. Найбільшими постачальниками були Китай, США, Німеччина та Японія. Частка США в загальному обсязі імпорту склала 12%, а в ортопедичному та протезному обладнанні – майже 25%. Серед найпопулярніших категорій: діагностичне обладнання (УЗД, КТ, МРТ); обладнання для лазерної хірургії; стенти; електричні тренажери; інше обладнання для лікування захворювань серця; ортопедичне обладнання та протези; стоматологічне обладнання та матеріали.

Таким чином, із проведеного SWOT-аналізу ринку медичного обладнання (табл. 2.6) можна зробити висновок, що у сфері охорони здоров'я критично не вистачає коштів, які виділяє держава, тож доцільною є розроблення механізмів залучення інвестицій у цей сектор. У розвинених країнах Європейського Союзу цю проблему вирішили за рахунок залучення капіталу з приватного сектора економіки, а саме: широкого впровадження різних моделей державно приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. Найефективнішим способом закупівлі медичного обладнання державним сектором наразі є платформа прозоро.

Хоча Україна має потужну науково-дослідну базу та здатність розробляти передові методи лікування та медичні прилади, їй не вистачає сильного виробничого сектору. Місцеві виробники пропонують обмежений вибір обладнання, наприклад радіологічне, ЕКГ та ультразвукове обладнання, охолоджувальне та криогенне обладнання, спеціалізовані медичні меблі, ортопедичне обладнання, обладнання для респіраторної анестезії, слухові апарати, хірургічні та стоматологічні інструменти, стерилізаційне обладнання, електричне діагностичне обладнання та електричні тренажери.

### 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «КИЇВСЬКЕ ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «МЕДАПАРАТУРА»

3.1 Бізнес-планування інноваційного проекту розширення експорту продукції ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура» - мета та загальна характеристика

Проведений у попередніх розділах аналіз теоретичної бази та практичних результатів діяльності реального підприємства ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура» показав, що обсяг виробництва та реалізації, в тому числі на експорт, його продукції в умовах воєнного стану практично обнулився. Це стало наслідком руйнування виробничої бази при веденні бойових дій на території Київської області. Тому, для відновлення виробничого потенціалу досліджуваного підприємства, пропонується розглянути можливість реалізації інноваційного проекту для задоволення потреб вітчизняної, а надалі і зарубіжної охорони здоров'я та ринку косметичної хірургії у високоякісних шовних матеріалах з титану. Іншою метою є заміна вітчизняної продукції аналогічних імпортних шовних матеріалів.

Для цього ставиться завдання зайняти нішу ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура» (ТДВ «КВО «Медапаратура») на ринку шовних матеріалів за такими показниками (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Види та обсяги виробництва нової продукції

Показники	Виявлена потреба	Заплановано до виробництва	Частка засвоєння, %
Атравматична голка, прим.	120 000	100 000	83,3
Дужка, шт.	20 000 000	20 000 000	100
Титановий мікродрот, м	223 000	40 000	18

Напрямок використання інвестицій:

- організація виробництва;
- дослідження та розробки;
- закупівля обладнання;
- придбання ліцензій, патентування.
- закупівля комплектуючих, матеріалів, поповнення інших оборотних засобів.

Стратегія реалізації проєкту.

Для реалізації проєкту планується:

- організувати серійне сертифіковане виробництво продукції;
- забезпечити захист від конкурентів шляхом застосування монопольних прав на випуск продукції в період виведення продукції на ринок;
- забезпечення патентного захисту та патентної чистоти ексклюзивних розробок;
- оптимізація фінансово-господарської діяльності підприємства: зниження податків за рахунок сертифікування медичної продукції та збільшення активів НОУ-ХАУ у розробці;
- подальша розробка технологій НОУ-ХАУ виготовлення медичного шовного матеріалу з титану для утримання лідируючого положення на зайнятій частці ринку та освоєння нових ринкових сегментів

Інноваційна продукція підприємства

В результаті реалізації проєкту буде створено виробництво атравматичних голок різного діаметру з комплектацією різними видами шовного матеріалу, виробництво шовних матеріалів – титанового дроту та дужки у касетах для медичних хірургічних степлерів.

Цей вибір обґрунтований тим, що всі види продукції містять вихідний матеріал – титановий дріт. Технологія виробництва атравматичної голки передбачає також переділ аналогічний до виробництва титанового дроту: волочіння. Набір перерахованих видів продукції дає можливість раціонального

використання вже наявного обладнання, закупленого на кошти, що надійшли раніше.

Титан, на використання якого у виробництві продукції спеціалізується підприємство, займає особливе місце над ринком шовних матеріалів. Титан має найвищу інертність серед відомих металів, таких як ніобій, тантал, цирконій, золото інертність по відношенню до тканин людського організму. Крім того, на відміну від інших металів, титан неферромагнітний, що дозволяє використовувати сучасні методи діагностики, наприклад, томографію.

У США та ФРН він виробляється за стандартом USA Engineer, g ASTM F67, а також європейським стандартом BSTA1 (UK Acrospace), 3/1024 (German Acrospace), 3.7025 (German Engineer, g) [30].

Перший напрямок роботи підприємства – атравматична голка.

Атравматична голка фірми має принципові відмінності від конкуруючих фірм як за конструкцією, так і за технологією виготовлення. Заготівлею для голки є трубка, а не дріт. Це спрощує технологію збирання, оскільки звільняє від дорогих методів висвердлювання отвору в голці для запакування нитки, і, відповідно, знижує собівартість та підвищує якість виробу в цілому:

- Композиційна конструкція тіла голчастого наконечника підвищує значення основних фізико-механічних характеристик голки: міцності, пластичності та можливість їх оперативної зміни у процесі виготовлення.

- Моноблочне конструктивне виконання з'єднання: голковий наконечник – шовна нитка з унікальною «щадною» технологією закріплення нитки всередині наконечника підвищує міцність з'єднання до лінійної міцності на розрив самої нитки, та її надійність незалежно від марки та типорозміру шовного матеріалу.

- Спеціальна геометрія вістря та тіла голки у поєднанні з високою якістю їх обробки забезпечує невеликі зусилля проколювання тканин, що оперуються, на голках будь-яких типорозмірів. Обробка торса голки під згинання нитки забезпечує більш плавний атравматичний перехід від наконечника до нитки.

- Використання титану як шовного матеріалу робить виріб незамінним у ряді хірургічних операцій

Прогноз розвитку ринку атравматичних голок з ниткою титану такий, що ціна голки може бути збільшена в 2 рази і обсяги продажів в 1,5 рази, що пояснюється монополією ТДВ «КВО «Медапаратура» на ринку атравматичних голок з титановою ниткою. Використання синтетичних шовних матеріалів імпортного виробництва, що розсмоктуються і не розсмоктуються, також дозволить надалі збільшити ціну виробу та обсяг продажів у 2-3 рази.

Другим інноваційним напрямком роботи підприємства є відпрацювання технології виготовлення титанового мікродроту для широкого медичного застосування, яке конкурентоспроможне з такими відомими видами металевого та "медичного" дроту, як: ніхромова, срібна, платинова та нержавіюча сталеві марок "стил", "стайнлес стил", "поліфіл стил", "саржикал стил", "флексон" (нержавіюча сталь з тетрафторетиленовим покриттям). Модифікована титанова мононитка «ТІТАКОН» має шарувату структуру, зовнішній дзеркальний поверхневий зміцнений шар та підшар підвищеної пластичності.

Крім того, освоєна технологія виробництва дроту зі сплаву ВТ6, що є аналогом сплаву Cr5 за стандартом USA Engineer, ASTM F1472, а також європейському стандарту 3.7164 (Gertman Aerospace), 3.7165 (Gertman Engineer, g) для виготовлення шовних скоб [32].

Третій напрямок роботи – виробництво титанових дужок.

ТДВ «КВО «Медапаратура» є єдиним вітчизняним виробником титанових дужок.

Характеристика новизни.

Атравматичні голки серії «Гюрза», модифіковані титанові мононитки «ТІТАКОН» є принципово новою продукцією. А саме, принципові відмінності атравматичних голок серії «Гюрза» полягають у наступному:

- Композиційна конструкція тіла голчастого наконечника підвищує значення основних фізико-механічних характеристик голки: міцності, пластичності та можливість їх оперативної зміни у процесі виготовлення;
- Моноблочне конструктивне виконання з'єднання: голковий наконечник – шовна нитка з унікальною «щадною» технологією закріплення нитки всередині

наконечника підвищує міцність з'єднання до лінійної міцності на розрив самої нитки, та її надійність незалежно від марки та типорозміру шовного матеріалу.

Дужка, що випускається ТДВ «КВО «Медапаратура» є модернізацією конструкції вітчизняних виробників та виготовляється з титанового дроту спеціальної якості (на відміну від дужки з нержавіючої сталі).

Потребується подальший патентний захист основних технічних рішень

Необхідно ліцензувати назву атравматичних голок «ГЮРЗА» та шовного матеріалу «ТІТАКОН», заліцензованою є назва «Медакон».

Потрібна сертифікація атравматичної голки як окремого наконечника голки для всіх видів хірургії і будь-яких видів шовних матеріалів. Необхідно сертифікувати право випуску та продажу всієї продукції підприємства, крім атравматичних голок для хірургії.

Технології виробництва: необхідне сертифікування виробництва атравматичних голок та дужок.

Масштаби та напрями використання: продукція підприємства передбачає її використання як в Україні, так і експорт до інших країн.

### 3.2 Маркетинговий план інноваційного проєкту розширення експорту продукції ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура»

Аналіз стану справ у галузі.

Галузь виробництва атравматичних матеріалів включає:

- виробництво багаторазових голчастих наконечників;
- виробництво атравматичних голчастих наконечників;
- виробництво шовного матеріалу (різновидом шовного матеріалу - дужка, що є продуктом галузі виробництва степлерів: апаратів для накладання механічного шва в хірургії);
- виробництво атравматичних голок – одноразових виробів з'єднання атравматичних голчастих наконечників та шовного матеріалу

На підставі проведених досліджень ринку [30, 31] визначено ємність ринку шовних матеріалів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Ємність ринку шовних матеріалів

Область застосування	Найменування продукції	Кількість	
		шт.	метр
Офтальмологія	Атравматична голка	30 000	
Нейрохірургія	Атравматична голка	10 000	
	Дужка	2 000 000	
	Титановий мікродрот		8 000
Судинна хірургія	Атравматична голка	10 000	
	Дужка	2 000 000	
	Титановий мікродрот		2 000
Гінекологія	Атравматична голка	8 000	
	Дужка	4 000 000	
	Титановий мікродрот		2 000
Урологія	Атравматична голка	8 000	
	Дужка	4 000 000	
Пластична хірургія	Атравматична голка	9 000	
	Дужка	2 000 000	
	Титановий мікродрот		6 000
Травматологія	Атравматична голка	25 000	
	Дужка	4 000 000	
Щелепно-лицьова хірургія	Атравматична голка	10 000	
	Дужка	2 000 000	
	Титановий мікродрот		5 000
Загальна хірургія	Атравматична голка	10 000	
	Титановий мікродрот		200 000
ВСЬОГО:	Атравматична голка	120 000	
	Дужка	20 000 000	
	Титановий мікродрот		223 000

Ціни на продукцію займають проміжне положення між цінами зарубіжних і вітчизняних виробників на вітчизняному ринку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Цінова політика за проектом

Продукція	Ціна зарубіжних виробників, \$	Ціна вітчизняних виробників, \$	Базова ціна, передбачена у проекті, \$
Дужка	2,07 – 6,6 (титанова дужка)	0,01 (нержавіюча дужка)	0,1 (титанова дужка)
Голка атравматична	2,27 – 7,65	0,12 – 0,17	2,07
Титановий мікродрот	0,31 (аналог – шовк) 0,44 – 1,17 (аналог - сталева нитка)	3	2,07

Сегментація ринку шовних матеріалів.

Споживачі продукції ТДВ «КВО «Медапаратура» поділяються на два сегменти:

1) державні медичні установи, куди входять такі напрямки:

- офтальмологія
- нейрохірургія
- судинна хірургія
- гінекологія
- урологія
- пластична хірургія
- травматологія
- щелепно-лицьова хірургія
- загальна хірургія

2) приватні клініки, які на даний момент обмежені областями:

- пластична хірургія
- щелепно-лицьова хірургія
- офтальмологія

Державні медичні установи припускають формування замовлення наприкінці календарного року, мінімальні ціни і можливість пролонгованої оплати, вимоги до якості державних медустанов середні.

Переваги роботи з державними медичними установами:

- підприємство ТДВ «КВО «Медапаратура» здатне забезпечити необхідний рівень якості продукції будь-якому етапі реалізації інвестиційного проєкту;

- по даному сегменту найбільш повно опрацьовано можливості збуту продукції, реалізація продукції державним медичним установам взаємопов'язана з реалізацією продукції приватним клінікам – лікарі, які працюють у держ. медустанови працюють так само і в приватних клініках. Таким чином, у держструктурах лікарі знайомляться з продукцією підприємства, випробують її, що сприяє отриманню замовлень від приватних клінік;

- робота з державними клініками дозволяє підтримати імідж підприємства, як сприяє розвитку вітчизняної медицини;

- робота з цим сегментом дозволяє найбільш повно охопити ринок та утримувати монополію на ринку титанових шовних матеріалів.

Ринок приватних хірургічних клінік України розвивається, таким чином надалі галузі застосування продукції ТДВ «КВО «Медапаратура» по сегменту приватних клінік розширяться, що дозволяє оцінювати даний сегмент як перспективніший.

Приватні клініки передбачають максимальні ціни за умови забезпечення високої якості продукції.

Переваги роботи з приватними клініками – висока прибутковість бізнесу, як наслідок високих цін на продукцію.

За своїми якісними параметрами продукція ТДВ «КВО «Медапаратура» задовольняє вимогам обох сегментів, плановані до випуску обсяги продукції також дозволять забезпечити потреби двох сегментів, що розглядаються.

У різних галузях медицини (табл. 3.4) застосовуються різні типорозміри шовних матеріалів, методика їх просування і цінова політика залежить від медичних областей.

Таблиця 3.4 – Розподіл продукції підприємства за сегментами

Види продукції	Державні медустанови	Приватні клініки
Атравматична голка	70 %	30 %
Титановий мікродрот	70 %	30 %
Титанова дужка	90 %	10 %

Просування продукції.

У міжнародній практиці розробок нових медичних виробів цикл просування товару включає такі:

- а) вивчення попиту та розробки технологій створення нових виробів;
- б) сертифікація готових виробів;
- в) апробація готових виробів у клініках, які у перспективі будуть її потенційними замовниками;
- г) комплектування портфеля замовлень постачання партій готових виробів до клінік на договірній основі;
- д) серійне виготовлення та постачання готових виробів замовникам.

Роботи (а, б, в) виконуються на інвестиційній стадії впровадження проєкту.

Роботи (г, д) в умовах серійної експлуатації

Запуск виробу у серію можливий лише в тому випадку, коли виконані роботи (а, б, в).

А. ТДВ «КВО «Медапаратура» провело вивчення попиту на ринку медичних шовних матеріалів [30, 31]. На підставі проведених досліджень розроблено ексклюзивні технології виробництва виробів, що робить продукцію підприємства унікальною. Передбачаються регулярні дослідження для подальшого покращення наявних технологій та розробка нових технологій. Удосконалення технологій дозволить підвищити продуктивність праці на підприємстві без залучення додаткових витрат та знизити собівартість продукції.

Б. Великі замовники під час укладання договорів про поставку перевіряють основне умова: наявність сертифікованого серійного виготовлення виробу.

Підприємство ТДВ «КВО «Медапаратура» провело сертифікацію низки виробів, готуються матеріали для сертифікації решти продукції. Проходження процедури сертифікації потребує значного часу – до півроку, у зв'язку з чим проходження процедури планується насамперед. Це передбачає інвестиційний план – кошти на сертифікацію продукції спрямовуються у перший місяць від початку фінансування проєкту, на сертифікацію приміщень – у другий та третій місяці.

Вибір цінової стратегії побудований на основі аналізу типових схем ціноутворення готових виробів:

- Встановлення ціни дещо вище, ніж у конкурентів (стратегія преміального ціноутворення)
- Встановлення цін на рівні конкурентів (стратегія нейтрального ціноутворення)
- Встановлення цін нижче, ніж у конкурентів (стратегія цінового прориву)

Прийнятні варіанти цінової стратегії (табл. 3.5 та 3.6):

1. По сегменту приватних клінік - вартість передбачається вище, ніж у вітчизняних конкурентів і наближається до рівня ціни імпорту продукцію. Вибір даної цінової стратегії обґрунтований найбільш сприятливим для даного сегмента співвідношенням «ціна-якість», а саме: ціна на продукцію підприємства наближається до рівня цін на імпорту продукцію, проте знаходиться трохи нижче за цей рівень. У той самий час ряд параметрів своєї продукції (надійність конструкції, зусилля проколу, ступінь атравматичності) перевищують зарубіжні аналоги;

Таблиця 3.5 - Базові ціни, прийняті у проєкті:

Тип виробу	Матеріал виробу	Запланована ціна реалізації, грн.
Атравматична голка	Титан VT1 – 00	60 / шт.
Дужка	Титан VT6	3 / шт.
Титановий мікродрот	Титан VT1 – 00	60 / метр

Таблиця 3.5 - Базові ціни, скориговані за сегментами

Тип виробу	Державні медустанови		Приватні клініки	
	ціна, грн.	від базової ціни	ціна, грн.	від базової ціни
Атравматична голка	45	75 %	75	125 %
Дужка	3	100 %	10	333 %
Титановий мікродрот	45	75 %	90	150 %

2. По сегменту державних медичних установ проводиться аналітичний вибір між ціною, прийнятою у українських виробників та мінімально допустимою ціною, яка має забезпечити відшкодування витрат підприємства та отримати чистий прибуток в обсязі, достатньому для повернення кредитних ресурсів інвестору за час серійної експлуатації виробництва.

Продаж товару виконується за схемою:

- По сегменту державних медичних установ:

Проходження клінічних випробувань дослідної партії продукції у медустанові – заключення договору на постачання – виготовлення – відвантаження – надходження коштів на рахунок протягом 3-х місяців після відвантаження

- По сегменту приватних клінік:

Проходження клінічних випробувань дослідної партії продукції у медустанові – заключення договору на постачання – передплата - виготовлення – відвантаження

3.3 Інвестиційний план інноваційного проєкту розширення експорту продукції ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура»

Склад робіт інвестиційного періоду:

Період 12 місяців з моменту початку фінансування:

- будівництво та здавання «під ключ» дослідно-промислового виробництва та його сертифікація;

• експлуатація діючої експериментальної ділянки. Річна продуктивність – 12тис. атравматичних голок

До складу інвестицій входять такі статті:

- Витрати на обладнання ділянки мікродроту;
- Витрати на обладнання ділянки заготовок мікродроту;
- Витрати на обладнання ділянки атравматичних голок;
- Витрати сертифікацію;
- Витрати обладнання приміщень виробничого персоналу;
- Витрати на монтаж технологічного обладнання;
- Витрати на наукові розробки;
- Витрати обладнання для відновлення інструмента;
- Витрати на будівельно-монтажні роботи;
- Покриття постійних витрат.

Основні категорії та елементи витрат, що виникають у процесі реалізації проекту:

➤ Умовно-змінні витрати:

- основні матеріали
- допоміжні матеріали
- упаковка
- електроенергія на технологічні потреби
- зарплата робочого персоналу
- нарахування на заробітну плату
- податок на користувачів автошляхів

➤ Умовно-постійні витрати:

- зарплата АУП
- нарахування на заробітну плату
- оренда
- амортизація
- погашення вартості будівельно-монтажних робіт
- інші витрати

Річна виробнича програма під час роботи на повну виробничу потужність наведена в таблиці 3.6.

Розрахунок потреби в основних робітників для виконання річної виробничої програми представлений в таблиці 3.7.

Кошторис витрат за річний план виробництва на експорт та для внутрішнього ринку наведено в таблицях 3.8 та 3.9 відповідно.

Таблиця 3.6 - Річна виробнича програма за проектом

Тип виробу	Од. вимір.	Обсяги виробництва			
		рік	місяць	доба	зміна
Атравматична голка	Шт.	100 000	8 333	397	199
Дужка	Шт.	20 000 000	16 666 667	79 365	39 683
Титановий мікродрот	М	200 000	16 667	794	397

Таблиця 3.7 - Розрахунок потреби в основних робітників для виконання річної виробничої програми

Професія	Чисельність, осіб	В тому числі за видами продукції		
		Атравматична голка	Дужка	Титановий мікродрот
Терміст	3		1	2
Волочильник	3		1	2
Заточник	8	6	2	
Прокатник	2	2		
Пакувальник	5	2	2	1
Робочий хімік	1			1
Лаборант-хімік	1			1
Контролер ВТК	4	1	2	1
<b>ВСЬОГО:</b>	<b>27</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

Таблиця 3.8 - Кошторис витрат за річний план виробництва для внутрішнього ринку

Показники	Всього	Атравматична голка	Титановий мікродрот	Дужка
Виробнича потужність		70,00	28,00	14000,0
Ціна реалізації		45,00	45,00	3,00
Обсяг реалізації, тис. грн.	46410,0	3150,00	1260,00	42000,0
Собівартість продукції	7610,68	1233,80	499,84	5877,04
Умовно-змінні витрати	5231,45	781,75	309,50	4140,21
Основні матеріали	227,50	77,70	100,80	49,00
Допоміжні матеріали	88,06	0,75	2,75	84,56
Упаковка	1704,22	17,50	6,72	1680,00
Електроенергія на технол. потреби	259,14	17,50	87,64	154,00
Зарплата робочого персоналу	1124,90	413,70	53,20	658,00
Нарахування на зарплату	435,34	160,10	20,59	254,65
Умовно-постійні витрати	2379,22	452,05	190,34	1736,83
Зарплата АУП	727,44	138,21	58,20	531,03
Нарахування на зарплату АУП	281,52	53,49	22,52	205,51
Оренда	610,27	115,95	48,82	445,50
Інші витрати	560,00	106,40	44,80	408,80
Амортизація	129,99	24,70	10,40	94,89
Погашення вартості будівництва	70,00	13,30	5,60	51,10
Валовий прибуток	38799,32	1916,20	760,16	36122,96
На утримання житлфонду	696,15	47,25	18,90	630,00
Прибуток	38103,17	1868,95	741,26	35492,96
Податок на прибуток	11430,95	560,68	222,38	10647,89
Чистий прибуток	26672,22	1308,26	518,88	24845,07
Рентабельність продукції	1,35	0,71	0,70	1,45

Таблиця 3.9 - Кошторис витрат за річний план виробництва на експорт

Показники	Всього	Атравматична голка	Титановий мікродрот	Дужка
Виробнича потужність		30,00	12,00	6000,00
Ціна реалізації		75,00	90,00	10,00
Обсяг реалізації, тис. грн.	63330,00	2250,00	1080,00	60000,00
Собівартість продукції	4564,92	555,77	230,42	3778,73
Умовно-змінні витрати	3545,25	362,04	148,84	3034,37
Основні матеріали	97,50	33,30	43,20	21,00
Допоміжні матеріали	37,74	0,32	1,18	36,24
Упаковка	730,38	7,50	2,88	720,00
Електроенергія на технол. потреби	111,06	7,50	37,56	66,00
Зарплата робочого персоналу	482,10	177,30	22,80	282,00
Нарахування на зарплату	186,57	68,62	8,82	109,13
Умовно-постійні витрати	1019,67	193,74	81,57	744,36
Зарплата АУП	311,76	59,23	24,94	227,58
Нарахування на зарплату АУП	120,65	22,92	9,65	88,08
Оренда	261,55	49,69	20,92	190,93
Інші витрати	240,00	45,60	19,20	175,20
Амортизація	55,71	10,58	4,46	40,67
Погашення вартості будівництва	30,00	5,70	2,40	21,90
Валовий прибуток	58765,08	1694,23	849,58	56221,27
На утримання житлфонду	949,95	33,75	16,20	900,00
Прибуток	57815,13	1660,48	833,38	55321,27
Податок на прибуток	17344,54	498,14	250,02	16596,38
Чистий прибуток	40470,59	1162,33	583,37	38724,89
Рентабельність продукції	1,77	1,07	1,17	1,82

Оцінка ризику реалізації проєкту.

Виділено такі області ризику:

- закриття експериментальної ділянки. За наявності узгодженого із СЕС проекту виробництва відсутність фінансування призвела до припинення будівельно-монтажних робіт.

- зростання податкових платежів.

- збут продукції. Медичні установи не мають великих грошових ресурсів, тому не ризикують купувати дорожчі шовні матеріали вітчизняного виробництва, доки вони не ознайомляться з їх якістю. Вихід – надання голок медичним установам на апробацію, крім того, проєкт передбачає виділення коштів на організацію Координаційної ради, функції якої – регулярні дослідження ринку (що дозволить виконувати цільові замовлення на продукцію) та рекламу продукції серед медичних установ;

- відсутність ліцензій на весь перелік продукції та сертифікованого виробництва може призвести до зсуву термінів початку реалізації проєкту та отримання прибутку, оскільки відсуває терміни початку продажу продукції медичним установам до моменту отримання необхідних ліцензій, вихід – фінансування робіт із ліцензування та сертифікації.

Як видно з вищенаведеного, ключовим питанням мінімізації ризиків є своєчасне виділення інвестором цільового кредиту в необхідних обсягах.

Пропозиції для потенційного інвестора:

1. Фінансові ресурси, необхідні реалізації проєкту становлять: 6 240,04 тис. USD.

- Необхідний кредит 4152,41 тис. USD.

- Кошти, що надаються іншими інвесторами 2087,63 тис. USD.

2. Передбачувана форма участі інвестора:

- надання позики та участь у прибутку

- вкладення коштів у статутний капітал

- інші форми.

3. Участь інвестора у прибутку:

- інвестору надається реалізації частка випущеної продукції - до 20 % терміном 3 року за діючими цінами сегмента державних клінік.

- Також можливе надання інвестору частки від обсягу продажу або частки від обсягу отриманого прибутку.

- Можливі інші способи участі.

4. Передбачуваний термін кредитування: проєкт кредитується протягом одного року згідно з планом фінансування

5. Очікувані варіанти забезпечення кредиту:

- заставу активів підприємства

Очікувана річна прибутковість проєкту складає 26672,22 тис. грн по внутрішньому ринку (з рентабельністю 1,35) та 40470,59 тис. грн при реалізації на експорт

Повна окупність проєкту досягається за 3 роки і 4 місяці

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра узагальнено, систематизовано та проаналізовано світовий досвід теорії та практики інноваційної діяльності підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також розроблені рекомендації сучасним вітчизняним підприємствам щодо бізнес-планування інноваційного проєкту для розширення експорту продукції.

В теоретичному розділі розглянуто теоретично-методологічні основи формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства: проаналізовано теоретичні аспекти організації інноваційної діяльності; визначено особливості впровадження інновацій для розширення експортної діяльності підприємства; оцінено методичні підходи до обґрунтування економічної ефективності інноваційних проєктів для розширення експорту продукції підприємства.

В аналітичному розділі дипломної роботи магістра було наведено загальну характеристику підприємства ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура», яка включає в себе відомості про місцезнаходження, форму власності, основні етапи розвитку, вид економічної діяльності.

Аналіз основних показників дохідності підприємства і структури прибутку показали, що за період, який аналізується, спостерігалось зменшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 233,9 тис. грн. у 2021 році до 1449,1 тис. грн. збитків у 2023 р., що являє собою негативну тенденцію й характеризує діяльність підприємства за аналізований період не з кращого боку.

Цьому сприяло декілька факторів:

- Зменшення виручки від реалізації продукції внаслідок призупинення виробничих процесів на час бойових дій .
- Отримання протягом 2022-23 рр. інших операційних витрат в сумі 48498,7 тис. грн.

Між тим зафіксовано зменшення коефіцієнта чистої рентабельності продажів, в результаті чого показник рентабельності власного капіталу зменшився на 8,6%, що вказує на наявність певних проблемних моментів в торгівельній діяльності ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура».

На основі проведеного SWOT-аналізу ринку медичного обладнання визначено сильні та слабкі сторони перспектив ринкового розвитку ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура». Визначено зокрема, що на поточну діяльність підприємства значний вплив здійснив той факт, що після початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України з 24 лютого 2022 року медичні закупівлі мали тенденцію до зменшення, як і багато сфер нашого життя. Багато контрактів були розірвані, закупівлі скасовані за причиною: неможливість здійснення закупівлі унаслідок непереборної сили. Обсяг продажів у 2023 році впав до 0.

Аналіз показав, що на зростання ринку приватної медицини в Україні найбільше впливають такі чинники: зростання попиту на послуги, нові гравці на ринку та зростання довіри до приватної медицини. Український ринок медичного обладнання є імпортозалежним. Українським виробникам складно конкурувати з міжнародними компаніями, оскільки місцевим виробникам бракує фінансових ресурсів для розвитку та масштабування бізнесу, а також для інвестицій у власні технологічні дослідження та розробку інноваційного обладнання.

І хоча Україна має потужну науково-дослідну базу та здатність розробляти передові методи лікування та медичні прилади, їй не вистачає сильного виробничого сектору.

У рекомендаційному розділі розглянуто пропозиції сучасним вітчизняним підприємствам щодо бізнес-планування інноваційного проекту для розширення експорту продукції на прикладі ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура», особливості складання маркетингового, виробничого та фінансового планів проекту, а також оцінки ризиків його реалізації.

Сформовано пропозиції для потенційного інвестора проєкту випуску нової продукції ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура», які передбачають:

1. Фінансові ресурси, необхідні реалізації проєкту становлять: 6 240,04 тис. USD.

- Необхідний кредит 4152,41 тис. USD.
- Кошти, що надаються іншими інвесторами 2087,63 тис. USD.

2. Передбачувана форма участі інвестора:

- надання позики та участь у прибутку
- вкладення коштів у статутний капітал
- інші форми.

3. Участь інвестора у прибутку:

- інвестору надається реалізації частка випущеної продукції - до 20 % терміном 3 року за діючими цінами сегмента державних клінік.

- Також можливе надання інвестору частки від обсягу продажу або частки від обсягу отриманого прибутку.

- Можливі інші способи участі.

4. Передбачуваний термін кредитування: проєкт кредитується протягом одного року згідно з планом фінансування

5. Очікувані варіанти забезпечення кредиту:

- заставу активів підприємства

Очікувана річна прибутковість проєкту складає 26672,22 тис. грн по внутрішньому ринку (з рентабельністю 1,35) та 40470,59 тис. грн при реалізації на експорт.

Повна окупність проєкту досягається за 3 роки і 4 місяці.

## Перелік джерел посилання

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV [Електронний ресурс] // Оф. Веб-сайт Верховної ради України, сайт «Законодавство України». – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>
2. Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» N 2519-VI (2519-17) від 09.09.2010. [Електронний ресурс] / Сайт «Законодавство України». – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2623-14>
3. Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» [Електронний ресурс]// Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/143-16>
4. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 08.09.2022)  
Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. – URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019- %D1%80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text)
5. Федулова Л.І. Інноваційний розвиток України : [підручник] / Л.І. Федулова. – К. : Либідь, 2020. – 42-49 с.
6. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. — Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. — 614 с.
7. Чупріна М. О., Шеховцова І. А. (2015), Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств України, Proceedings of the IInd International Scientific and Practical Conference “Modern Scientific Achievements and Their Practical Application”, Dubai, UAE, 3(3), Vol. 3, pp. 21–24.
8. Інноваційний менеджмент: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 113 «Прикладна математика» освітньо-професійної програми «Наука про дані та математичне моделювання» / КПІ ім.

- Ігоря Сікорського ; укладачі: С.О. Пермінова, Т.В. Лазоренко. – Електронні текстові дані (1 файл: 335 КБ). Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021.125 с.
9. Гавриш О.А. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / Гавриш О.А., Дергачова В.В., Бояринова К.О., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М., Кравченко М.О. К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК, 2016. 386 с.
10. Бойко , Є. ., & Дяченко , Ю. . (2022). Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління. Управління розвитком складних систем, (52), 5–11. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.5-11>
11. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
- Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 254 с
12. Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М., Погореловська І. Д., Буняк Н. М., Хілуха О. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. 2-е вид. випр. і доп. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 223 с.
13. Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. Управління інноваціями : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Харків : «Діса плюс», 2016. 266 с.
14. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2015. 334 с.
15. Бердников С.В., Скрипник Н.Е. Інноваційний менеджмент в Україні як складова частина загальної системи управління підприємством// Вісник Мукачівського державного університету: Економіка та управління підприємствами, №7. 2016. С. 195-200
16. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 1, No. 5, 2022, pp. 62-67. doi: 10.46299/j.isjmef.20220105.08.
17. Г. Хемел. Майбутнє менеджменту / Хемел Г. [пер. з англ. В. Мішучков] : Best Business Book, 2013. – 280 с.

18. Плакіда В.Т. Конспект лекцій з дисципліни «Інноваційний менеджмент» / В.Т. Плакіда. – Х. : ХНАМГ, 2016. – 76 с.
19. Кукурудза І.І. Інноваційна діяльність в регіоні: стан, проблеми, перспективи / І.І. Кукурудза // Вісник економічної науки України. – 2017. – № 1. – С. 67–70.
20. Мойсеєнко І. П. Інституційні основи регулювання інноваційного розвитку / І. П. Мойсеєнко // Інноваційна економіка. – 2019. – № 1-2. – С. 25-32.
21. Yu. Zaika. Investment in human capital. «Теорія та практика менеджменту»: Міжнародна науково-практична конференція, Східноєвропейський національний університет ім. Л. Українки (м. Луцьк), 2020. - С. 278-280/
22. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тєвид. доповн. І переробл. Київ : Видавничий дім Кондор, 2020. 396 с.
23. Офіційний сайт ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медтехніка» [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://medaparatura.kiev.ua/uk/>
24. Фінансова звітність ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медтехніка» за 2022, 2021 та 2020 рік [Електронний ресурс]: – Режим доступу: [https://clarity-project.info/edr/14312269/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/14312269/finances?current_year=2022)
25. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посібник / В. М. Микитюк, Т. М. Паламарчук, О. П. Русак [ та ін.]; за ред. В. М. Микитюка. – Житомир: Рута, 2018. – 440 с.
26. Гурова К. Д., Ганін К. Д. Економічний аналіз: методологія, організація, методика, практикум : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Харків : Вид-во Іванченка І. С. 2019. 328 с
27. Черниш С.С. Економічний аналіз : навчальний посібник. – Київ : ЦУЛ. 2019. 312 с.
28. Офіційний сайт медичних закупівель України. URL: <https://medzakupivli.com/uk/pro-mzu/novini/3516-dp-mzu-otrymalomozhlyvist-provodyty-zakupivli-dlia-publichnykh-zamovnykiv-iak-tszo>

29. Хмурова В. В., Волкова Я. О. Аналіз можливостей функціонування ринку медичного обладнання в Україні в умовах військової агресії. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 47. 2023. С. 115-121

30. Офіційний сайт «Pro-Consulting». Аналіз ринку медичного обладнання в Україні: чим дорожче лікування, тим цінніше здоров'я. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-medicinskih-uslug-v-ukraine-chem-dorozhe-lechenie-tem-cennee-zdorove>

31. Закупівлі медичних виробів та обладнання: проблеми та шляхи їх вирішення. Щотижневик «Аптека». №41 (1412) від 23 жовтня 2023 року URL: <https://www.apteka.ua/article/677908>

## Додаток А

**Фінансова звітність ТДВ «Київське виробниче об'єднання «Медапаратура»  
2023 рік  
АКТИВ**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	41.20	25.80
первісна вартість	1001	371.90	371.10
накопичена амортизація	1002	330.70	345.30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	55.80	57.10
Основні засоби:	1010	14 844.70	14 420.20
первісна вартість	1011	28 654.80	28 753.80
знос	1012	13 810.10	14 333.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	2 675.70	2 675.70
Інші необоротні активи	1090	667.90	667.90
Усього за розділом I	1095	18 285.30	17 846.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	9 328.10	9 737.40
у тому числі готова продукція	1103	24.20	24.20
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13 122.80	13 718.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	354.60	191.70
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.10	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 621.30	4 047.40

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 367.10	878.20
Витрати майбутніх періодів	1170	33.20	34.50
Інші оборотні активи	1190	274.10	425.70
Усього за розділом II	1195	29 101.20	29 032.90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	47 386.50	46 879.60

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 363.90	9 363.90
Додатковий капітал	1410	1 070.50	1 070.50
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28 395.60	26 937.70
Усього за розділом I	1495	38 830.00	37 372.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 084.70	2 172.50
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	1 194.90	1 085.50
розрахунками з бюджетом	1620	1 010.60	986.70

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	137.70	157.50
розрахунками з оплати праці	1630	644.70	712.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3 483.90	4 393.30
Усього за розділом III	1695	6 471.80	7 335.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	47 386.50	46 879.60

### Звіт про 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	0.00	3.60
Інші операційні доходи	2120	25 102.60	19 993.30
Інші операційні витрати	2180	26 552.80	21 941.90
Інші доходи	2240	1.10	1.40
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	25 103.70	19 998.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	26 552.80	21 941.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1 449.10	-1 943.60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-1 449.10	-1 943.60

**2022 рік**  
**Звіт про 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	3.60	36 246.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35 475.80	
Інші операційні доходи	2120	19 993.30	28 254.10
Інші операційні витрати	2180	21 941.90	28 746.70
Інші доходи	2240	1.40	11.20
Інші витрати	2270	0.20	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	19 998.30	64 511.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	21 941.90	64 222.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1 943.60	288.60
Податок на прибуток	2300	54.70	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-1 943.60	233.90

**2021 рік**  
**Звіт про 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	36 246.00	19 498.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35 475.80	20 042.20

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші операційні доходи	2120	28 254.10	32 205.40
Інші операційні витрати	2180	28 746.70	27 950.00
Інші доходи	2240	11.20	67.30
Інші витрати	2270	0.20	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	64 511.30	51 771.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	64 222.70	47 992.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	288.60	3 779.30
Податок на прибуток	2300	54.70	699.20
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	233.90	3 080.10

2020 рік

### Звіт про 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	19 498.00	60 813.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20 042.00	51 609.00
Інші операційні доходи	2120	32 205.00	30 231.00
Інші операційні витрати	2180	27 950.00	29 532.00
Інші доходи	2240	67.00	43.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	51 771.00	91 089.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	47 992.00	81 142.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 779.00	9 947.00
Податок на прибуток	2300	699.00	1 656.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3 080.00	8 291.00