

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Методичні рекомендації для підготовки студента  
до практичних (лабораторних) занять

з дисципліни «Бізнес-планування»

для студентів 3 курсу  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування (за  
видами економічної діяльності)»

Укладач(і) д.е.н., проф.. Наумов О.Б.

Розглянуто та схвалено

на засіданні кафедри \_\_\_\_\_

(повна назва кафедри)

Протокол № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Київ - 2022

## ВСТУП

Дисципліна «Бізнес-планування» викладається для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»,.

Вона входить до блоку професійно-орієнтованих дисциплін, що відповідає державному стандарту підготовки фахівця.

**Метою** викладання дисципліни є формування у майбутніх фахівців системи теоретичних знань і набуття практичних навичок у сфері розробки бізнес-планів підприємств та інвестиційних проектів, використання їх як інструменту стратегічного управління підприємницькою діяльністю.

**Завданнями** вивчення навчальної дисципліни є:

- ознайомлення із загальною проблематикою управління проектами, цілями та принципами бізнес-планування;
- засвоєння особливостей бізнес-планування й методів аналізу проектних рішень в діяльності підприємства;
- опанування методикою й технологією розробки бізнес-плану;
- вивчення структури бізнес-плану, змісту його розділів;
- формування навичок і вмінь складання бізнес-плану підприємницького проекту, застосування основного інструментарію бізнес-планування.

Особливістю викладання дисципліни «Бізнес-планування» є виконання самостійної роботи та розв'язання типових та специфічних задач.

Ситуація, яка склалася в українській економіці, висуває нові вимоги для реалізації, в першу чергу, інноваційної активності. Підприємства розробляють нові види товару з метою диверсифікації виробництва, проводять модернізацію, створюють високі технології, взагалі нові ідеї і продукти все в більшому ступені визначають успіх підприємницької діяльності дають можливість впливати і фінансово стабілізувати виробництво.

Однією з найбільш розвинутих форм підготовки підприємницької концепції в інноваційній сфері є практика складання бізнес-планів. Бізнес-план представляє узагальнений погляд на цілі підприємницької ініціативи, стратегію розвитку ідей в найближчій період, оперативні способи реалізації намірів, баланс потенціалу, ресурсів і джерел їх формування. Для ефективного планування діяльності підприємств фахівець повинен знати систему галузей народного господарства, види економічної діяльності, науку, техніку і виробництво, принципи, методи, аксіоми і стилі планування.

Сучасні умови розвитку підприємництва, формують нові вимоги до підприємств і фахівців, викликають необхідність гнучко реагувати на зміни ринкових ситуацій. Бізнес-планування дозволяє провести вибір і обґрунтування мети розвитку підприємства і підготувати рішення, необхідні для їх безумовного виконання.

Ситуаційні завдання та типові і специфічні задачі вирішуються на основі методик, розроблених викладачам и кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств НАУ. Окремі завдання та задачі об'єднані у межах модулів. Вивчення дисципліни передбачає виконання самостійної роботи з двох

модулів та однієї курсової роботи (яка є третім модулем).

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1**

Аудиторні заняття – 2 години

**ТЕМА:** Формування інноваційної пропозиції проекту методом бізнес-планування  
**МЕТА:** Навчити студентів методам і засобам вибору інноваційної стратегії та формуванню заявки на проект методом бізнес-планування

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:**

1. Цілі та основні принципи бізнес-планування.
2. Види бізнес-планів та їх особливості в ЗЕД.
3. Значення бізнес-планів у прийнятті управлінських рішень.
4. Вибір стратегії маркетингу ЗЕД.
5. Особливості оцінки ринкових сегментів в бізнес-плануванні.
6. Розробка маркетингу індивідуального споживання.
7. Розробка заходів щодо адаптації підприємства до потреб зовнішнього ринку.
8. Вивчення потенціалу і методів діяльності конкурентів.
9. Розробка графіка роботи збутових органів підприємства в бізнес-плані.
10. Формування цілей діяльності і очікуваних результатів у бізнес-плані.

### **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВ'ЯЗАННЯ ТА АНАЛІЗУ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ**

При розробці бізнес-плану інвестицій виникає запитання про рівні новизни і відповідності розробки реальним економічним умовам. Доцільність і перспективи інноваційних проектів на першому етапі розробки оцінюють за складеною заявником (підприємством) інноваційною пропозицією.

Перелік документів інноваційної пропозиції:

1. Заявка на інноваційний проект впровадження ЗЕД
  - 1.1. Загальні відомості
  - 1.2. Загальна характеристика проекту
  - 1.3. Масштаб проекту
  - 1.4. Спрямованість проекту
  - 1.5. Екологічний аспект
  - 1.6. Стадія та ступінь проробки проекту
  - 1.7. Правове забезпечення ЗЕД
  - 1.8. Заявник проекту
  - 1.9. Агрегований баланс заявника
  - 1.10. Перелік продукції, що буде вироблятися
  - 1.11. Програма виробництва та реалізації продукції у фізичних одиницях
  - 1.12. Постачальники сировини, матеріалів та комплектуючих
  - 1.13. Споживачі продукції

- 1.14. Напрямки інноваційних витрат
  - 1.15. Структура ціни при повній проектній потужності
  - 1.16. Ставки податків (по роках)
  - 1.17. Гарантії повернення коштів
  - 1.18. Форми фінансування проекту ЗЕД
  - 1.19. Інвестори проекту ЗЕД
  - 1.20. План залучення інвестицій у інвестиційний проект впровадження ЗЕД
  - 1.21. План повернення коштів інвесторам
  - 1.22. Кошторис витрат коштів інвесторів
  - 1.23. Календарний план виконання етапів проекту
2. Фінансовий план інноваційного проекту
3. Документи про фінансово-господарську діяльність підприємства за останній рік.
- Форми заповнення заявки на інноваційний проект та фінансовий план представлено з методичними поясненнями..

## 1. Заявка на інноваційний проект

**Код розробника** \_\_\_\_\_  
**Дата реєстрації**     —, —, —

### 1.1. Загальні відомості

**Назва проекту** (вказати назву проекту, що відображає суть робіт, а також кінцевий результат виконання проекту)

**Ключові слова проекту** (не більше п'яти, що відносять проект до пріоритетного напрямку)

**Пріоритетний напрямок**, в рамках якого пропонується реалізація проекту (Наприклад: ресурсно- та енергозберігаючі технології)

**Галузь народного господарства**, до якої можна віднести проект:

Назва

Код (ЗКГНГ)

**Терміни здійснення проекту** (середній термін реалізації проекту 3 роки)

початок

кінець

**Грошова одиниця:** гривня (використовується у всіх таблицях, що описують фінансові потоки)

**Інвестори проекту та обсяг фінансування:**

Підприємство-заявник \_\_\_\_\_ гривень

Інвестор \_\_\_\_\_ гривень

Інші інвестори \_\_\_\_\_ гривень

**Загальна вартість проекту** \_\_\_\_\_ гривень

## 1.2. Загальні характеристики проекту

### Мова опису

### Джерело надходження

**Ступінь складності** (довгостроковий та складний; довгостроковий середньої складності; середньої складності, складність незначна)

**Рівень доступу** (без обмежень; тільки для співробітників інвестора; тільки для керівників інвестора)

**1.3. Масштаб проекту** (міжнародний, національний, державний, міжрегіональний, регіональний, міжгалузевий, галузевий)

**1.4. Направленість проекту** - характер проекту (продукційний, соціальний, технологічний, інше)

**1.5. Екологічні аспекти**  
**Екологічність технології** (екологічно чиста, задовольняє внутрішнім стандартам, задовольняє міжнародним стандартам)  
**Екологічність продукції** (екологічно чиста, задовольняє внутрішнім стандартам, задовольняє міжнародним стандартам)

## 1.6. Стадія та ступінь проробки проекту

Проведено науково-дослідні роботи	___%	___%
Проведено дослідно-конструкторські роботи	___%	
Випущено дослідний зразок		___%
Досліджені та обгрунтовані технічні аспекти проекту	___%	
Досліджені та обгрунтовані технологічні аспекти проекту	___%	
Розроблена робоча документація	___%	
Наявність необхідних прав на know-how	___%	
Отримано дозвіл служб екологічного контролю	___%	
Отримано дозвіл служб охорони праці	___%	
Отримано дозвіл служб пожежної безпеки	___%	
Отримано висновок організації, що сертифікує продукцію	___%	
Проведені маркетингові дослідження	___%	
Проведені соціальні дослідження	___%	
Досліджені та обгрунтовані економічні аспекти проекту	___%	
Наявність матеріально-технічної бази	___%	
Наявність необхідного персоналу	___%	
Визначені співвиконавці та інвестори проекту	___%	

### 1.7. Правове забезпечення

№ патенту або ліцензійного договору	Назва необхідного патенту або know-how	Автор патенту або know-how	Наявність прав використання (монопольне, сумісне, ...)

В таблицю слід занести перелік необхідних для реалізації проекту патентів (або ліцензій на використання необхідного know-how), наявність у замовника прав на їх використання.

### 1.8. Заявник проекту

Повна назва підприємства (організації) (вказати повну юридичну назву підприємства-заявника)

Ідентифікаційний код підприємства (Код за єдиним державним реєстром підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) – реєстраційний код підприємства з восьми знаків)

Підпорядкованість (Код за Системою позначень органів державного управління (СПОДУ))

Код території за СПАТО (Система позначень адміністративно-територіальних об'єктів) код складається з 10 знаків (перші два – код області, останні 6 – код району або міста)

Місцезнаходження (адреса)

Форма власності :

на час подачі заявки ( Код за ЗКФВ – Загальний класифікатор форм)

на час закінчення проекту ( Код за ЗКФВ)

Код галузі н/г за ЗКГНГ (Загальний класифікатор галузей народного господарства)

Рік заснування \_\_\_\_\_ р.

Перелік основних видів діяльності (за Статутом підприємства)

Статутний капітал (на момент реєстрації інноваційної пропозиції) \_\_\_\_\_ гривень

Керівник підприємства (Прізвище, Ім'я, По-батькові)

Телефон: \_\_\_\_\_ Факс: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

## 1.9. Агрегований баланс заявника

Розшифровка	кв. р	кв. р	.....	кв. р
<b>Активи</b>				
Основні засоби				
Запаси і затрати				
Дебіторська заборгованість				
Короткострокові фінансові вкладення				
Грошові кошти				
<b>Загальна сума активів</b>				
<b>Пасиви</b>				
Власні та прирівняні до них кошти				
Довгострокові кредити та позики				
Короткострокові кредити та позики				
Кредиторська заборгованість				
<b>Загальна сума пасивів</b>				
<b>Фінансові результати</b>				
Виручка від реалізації продукції (без ПДВ)				
Затрати на виробництво продукції				
<b>Результати від реалізації</b>				
Інші позареалізаційні доходи та витрати (+або-)				
Балансовий прибуток				
Платежі до бюджету				
<b>Чистий прибуток</b>				

Для цього розділу дані беруться з балансу (форма №1) та звіту про фінансові результати підприємства (форма №2) за останні два роки і виражаються у грошових одиницях

### 1.10. Перелік продукції, що буде вироблятися

№	Найменування продукції, запланованої до виготовлення	Код продукції за гармонізованою системою	галузь застосування	одиниця виміру	квартальна проектна потужність	Дата початку виробництва	довжина технологічного циклу в днях
1							
2							
3							
4							

В даній рубриці вказати перелік продукції, що планується виробляти в ході реалізації проекту, а також довжину технологічного циклу випуску продукції.

**1.11. Програма виробництва та реалізації продукції у фізичних одиницях (згідно з одиницею виміру вказаною, в таблиці 1.10)**

Запланований	Усього	кв. р	кв. р	кв. р	кв. р	....
		1	2	3	4	....
Продукція 1						
Запланований обсяг виробництва						
Запланований обсяг реалізації						
Продукція 2						
Запланований обсяг виробництва						
Запланований обсяг реалізації						
Продукція 3						
Запланований обсяг виробництва						
Запланований обсяг реалізації						

Вказати поквартально в рамках кожного року орієнтовані обсяги виробництва та реалізації продукції у фізичних одиницях.

### 1.12. Постачальники сировини, матеріалів та комплектуючих

Країна	Назва організації-постачальника	Назва матеріалів, комплектуючих, сировини	Періодичність пос-тавок в днях	Обсяг постачання у фіз. одиницях	Одиниця виміру

Вказати перелік організацій, які будуть здійснювати поставки необхідних комплектуючих та сировини для виробництва продукції.

### 1.13. Споживачі продукції (послуг)

Країна	Назва організації-споживача	Назва продукції (послуг)	Обсяги споживання %

Вказати перелік організацій, що передбачаються як споживачі кожного виду продукції, що виробляється.



### 1.14. Напрямки інноваційних витрат

№	Назва напрямків витрат	Попередні витрати (гривень)	Обсяги інвестування (гривень)	В тому числі інвестиції УДК (гривень)	Терміни виконання робіт (початок-кінець)	Період повної амортизації у роках	Період * перенесення в собівартість у кварталах
1	Проведення НДР/ДКР					X	X
2	Маркетингові дослідження					X	
3	Дослідження екологічних/соціальних питань					X	
4	Придбання ліцензій та know-how						X
5	Розробка, модернізація, придбання технології					X	
6	Пусконаладжувальні роботи						X
7	Накладні витрати інвестиційного періоду					X	
8	Перенавчання кадрів					X	
9	Створення мережі збуту						X
10	Придбання/ оренда землі/ споруджень						X
11	Модернізація устаткування						X
12	Придбання устаткування						X
13	Будівництво споруджень			X			X
14	Вкладення у збільшення обігового капіталу					X	X
15	Інші капітальні витрати (страхування інвестицій та інші)					X	X
16	Всього капітальних витрат (сума рядків 1-15)					X	X
17	Затрати на створення виробничих запасів					X	
18	Всього інноваційних витрат (сума рядків 16 та 17)					X	X

\* період у кварталах, на протязі якого затрати списуються на собівартість продукції

В таблиці наведено типовий перелік робіт, в рамках яких можливі витрати позикових коштів інвестора. При цьому необхідно вказати терміни проведення, загальну вартість кожної з робіт, скільки коштів з неї повинен надати інвестор та період амортизації або перенесення у собівартість коштів, витрачених на відповідний вид робіт

## 1.15. Структура ціни при повній проектній потужності

Найменування складової частини витрат	Складові ціни в гривнях	
	Продукція 1	продукція 2
Матеріали та комплектуючі (вартість сировини, матеріалів та комплектуючих, які безпосередньо витрачаються на виготовлення продукції)		
Заробітна плата (включає основну та додаткову заробітну плату усіх категорій працівників, що зайняті у виробництві продукції, запланованої до виготовлення у даному проекті).		
Нарахування на заробітну плату (соціальне страхування, фонд зайнятості, фонд "Чорнобиль", інші)		
Витрати на експлуатацію та утримання обладнання (без амортизації)		
Загальновиробничі витрати (без амортизації)		
Загальногосподарчі витрати (без амортизації розподіляються пропорційно основній заробітній платі, накладні витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу, орендні платежі, відрахування на утримання споруд та обладнання, відрахування на електроенергію, воду, опалення, транспорт та зв'язок, витрати на відрядження)		
Витрати на підготовку та освоєння нової техніки, технології (витрати на винахідництво та раціоналізацію, освоєння нового виробництва, виготовлення зразків, маркетингові дослідження, придбання ліцензій та know-how, розробка, модернізація, придбання технології)		
Амортизація (відрахування на основні засоби, обладнання та будівлі, які зайняті у виробництві запланованої продукції, включаючи основні засоби, які були у виконавця до початку проекту і використовуються в процесі його виконання)		
Інші виробничі витрати		
Виробнича собівартість		
Позавиробничі витрати (витрати на збут даного виду продукції, а саме: витрати на тару, упаковку, транспортування продукції, комісійні відрахування та відрахування збутовим організаціям, а також витрати на гарантійний ремонт та обслуговування)		
Собівартість без відрахувань до позабюджетних фондів		
Відрахування до позабюджетних фондів ( фонд охорони праці, фонд конверсії, відрахування на утримання доріг та інші)		
Собівартість		
Прибуток		
Ціна (без урахування ПДВ)		
ПДВ		
Ціна з урахуванням ПДВ		
Рентабельність (%)		

В цій таблиці наводяться значення статей витрат для кожного виду продукції, що необхідні в процесі її виготовлення, в перерахунку на одну фізичну одиницю продукції. Фізична одиниця продукції у таблиці повинна відповідати пунктам 1.10 та 1.11.

## 1.16. Ставки податків (по роках), %

Найменування податку	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Податок на додану вартість			
Податок на прибуток			
Нарахування на заробітну плату (пенсійний фонд, фонд Чорнобиля, фонд зайнятості)			
Відрахування до Фондів			
Податок на нерухомість			

Вказати ставки податків, що встановлені державною (у %) по роках реалізації проекту.

### 1.17. Гарантії повернення коштів

Форма гарантії	Гарант	Код гаранта (ЄДРПОУ)	Сума гарантії в гривнях

Вказати форми гарантій, що надаються заявником інвесторам, а також відповідні обсяги коштів. Гарантії можуть приймати наступні форми: державна гарантія, гарантія банку, страхування інвестицій, застава майна, застава цінних паперів, товарні гарантії.

### 1.18.Форми фінансування

Інноваційний договір, який передбачає застосування фінансового лізингу	
Господарчий договір на проведення НДР / ДКР	
Інноваційний договір (інноваційна позичка)	
Інноваційний договір (інноваційна позика)	
Інвестиційний вклад на умовах сумісної діяльності	
Інвестиційний договір при інвестуванні в цінні папери підприємства	
Інвестиційний вклад в статутний фонд підприємства	

Відмітити позначками бажану форму в якій інвестор здійснюватиме надання коштів виконавцю проекту.

### 1.19. Інвестори проекту

Назва інвестора	Код гаранта (ЄДРПОУ)	Сума інвестицій (в гривнях)

Вказати перелік організацій та фізичних осіб, що вкладатимуть кошти в проект, а також обсяги фінансування проекту кожною організацією або фізичною особою. Загальна сума інвестицій повинна покривати вартість проекту.

### 1.20. План залучення інвестицій у проект

№	Найменування Джерела надходження коштів	Обсяг коштів, що надходять в гривнях ( по періодах:		
		__ кв. __р	...	Всього
1	Підприємство-заявник			
2	Інвестор			
3	Інші джерела			
4	Всього надійшло коштів			

Дана таблиця показує поквартальні надходження коштів кожного інвестора на протязі періоду фінансування проекту. Сумарні надходження коштів повинні дорівнювати загальній вартості проекту.

### 1.21. План повернення коштів та обслуговування позик

№	Найменування Виплат по позиках	Обсяг коштів, що повертаються, в гривнях ( по періодах: квартал/рік )		
		__кв. __р	...	Всього
1	Повернення коштів інвестора			
2	Повернення коштів інших інвесторів			
3	Виплата процентів по кредитах			
4	Всього			

Дана таблиця показує поквартальні повернення коштів інвесторам на протязі періоду виконання проекту. Сумарні повернення коштів повинні дорівнювати загальному вкладу інвесторів плюс сума виплачених підприємством процентів.

### 1.22. Кошторис витрат коштів

№	Найменування Витрат	Обсяг коштів в гривнях ( по періодах: квартал/рік )		
		__кв. __р	...	Всього
1	Заробітна плата			
2	Нарахування на заробітну плату			
3	Матеріали та комплектуючі для продукції			
4	Обладнання та устаткування			
5	Витрати на відрядження			
6	Накладні витрати			
7	Оплата робіт, що виконуються сторонніми організаціями			
8	Інші			
	Всього			

Дана таблиця дає уявлення про використання коштів інвестора, що йдуть на процес виробництва в межах виконання проекту

**1.23. Календарний план виконання етапів проекту (Детальний перелік основних етапів та робіт по кожному етапу проекту)**

№	Перелік етапів та робіт	Виконавець	Терміни виконання (початок-кінець)	Обсяги фінансування в гривнях	Кошти УДІК в гривнях
1					
2					
...					

Календарний план виконання уточнює та деталізує таблицю 1.14. “Напрямки інноваційних витрат” і повинен включати перелік основних етапів та робіт за проектом. Сумарне значення інноваційних витрат у стовпчику “Обсяги фінансування” повинно дорівнювати загальній вартості проекту.

**2. Фінансовий план інноваційного проекту**

№	Найменування витрат/ надходжень	Обсяг витрат / надходжень в гривнях (по періодах: квартал/рік)		
		__кв. __р	__кв. __р	...
1	Надходження від продаж			
2	Витрати на матеріали та комплектуючі			
3	Витрати на заробітну плату			
4	Загальні прямі витрати			
5	Витрати на експлуатацію та утримання обладнання			
6	Загальновиробничі витрати			
7	Загальногосподарчі витрати			
8	Інші виробничі витрати			
9	Позавиробничі витрати			
10	Загальні постійні витрати			
11	Податки (на реалізацію, ПДВ, на прибуток, на з\п)			
12	Результати виробничої діяльності			
13	Витрати на придбання активів			
14	Інші витрати підготовчого періоду			
15	Результати інвестиційної діяльності			
16	Власний (акціонерний капітал)			
17	Надходження інвестицій УДІК			
18	Надходження інвестицій з інших джерел			
19	Повернення коштів УДІК			
20	Повернення коштів інших інвесторів			
21	Виплата відсотків по кредитах			
22	Результати фінансової діяльності			
23	Результати діяльності за квартал			
24	Баланс грошових коштів на кінець кварталу			

Фінансовий план інноваційного проекту відображає потік коштів, які породжуються проектом. Вказані у фінансовому плані дані дозволяють визначити забезпеченість проекту коштами, а також розрахувати його основні фінансові

показники.

## ЗАВДАННЯ

1. Визначити галузь, підприємство та об'єкт інвестування .
2. Визначити суть проекту , очікуваний об'єкт та джерела фінансування проекту.
3. Заповнити перелік документів для інноваційної пропозиції.
4. Зробити висновок про можливість реалізації проекту та гарантованої окупності інвестиційних коштів.

## ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ

Торгівельна фірма має можливість диверсифікувати свою діяльність через освоєння російського ринку продовольчих товарів (овочеві та фруктові консерви). Для формування напрямків діяльності фірма може вибрати і реалізувати одну з трьох основних стратегій:

1. провести закупівлю нової технологічної лінії і самостійно випускати і реалізовувати харчову консервовану продукцію на зовнішньому ринку;
2. вкласти кошти в розвиток каналів збуту на зовнішньому ринку;
3. створити сумісне підприємство по виробництву харчової продукції та реалізації її російським партнерам.

На момент виникнення пропозиції фірма не мала відпрацьованої конструкторсько-технологічної документації та фінансових ресурсів на реалізацію стратегічного проекту. Менеджери і спеціалісти функціональних відділів фірми повинні розробити та узгодити пропозицію щодо успішної реалізації вибраної стратегії фірми задля завоювання російського ринку і одержання достатньої прибутковості бізнесу.

Студентам необхідно самостійно створити модель фірми, спрогнозувати основні показники, що характеризують реалізаційні можливості обраної фірмою стратегії.

## ПІДСУМОК РЕЗУЛЬТАТІВ

Оцінюються теоретичні знання студентів за п'ятибальною шкалою за розглянутими запитаннями і активності в обговоренні та обґрунтування практичного завдання. Практичне завдання та розрахунки в ньому студент повинен представити викладачу у письмовій формі.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. И.А. Бланк. Инвестиционный менеджмент.- Киев: МП «ИТЕМ» ЛТД, - 1995. – 448 с.
2. И.В. Липсиц, В.В. Носов. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа. Учебно-справочное пособие. – М.: Издательство БЕК, 1996. – 304 с.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2

Аудиторні заняття – 2 години

ТЕМА: Розробка структури бізнес-плану інноваційного проекту

МЕТА: Ознайомити студентів з методикою формування структури бізнес-плану інноваційного проекту.

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Поняття структури бізнес-плану та її особливості.
2. Методика формування оптимальної логічної структури бізнес-плану.
3. Закордонний досвід формування бізнес-планів інвестиційних проектів.
4. Формування бізнес-планів для видів продукції, що не мають аналогів.
5. Розробка бізнес-планів для проектів з підвищеним рівнем ризику інвестора.
6. Значення інноваційної пропозиції для рівня достовірності інформації в бізнес-плануванні.
7. Вплив зовнішнього середовища на перспективність і ефективність бізнес-плану проекту.
8. Оцінка конкурентноздатності варіанту розробленого бізнес-плану.
9. Значення стану всесвітнього ринку для формування бізнес-плану з наявністю закордонних каналів збуту.
10. Проблеми розробки бізнес-планів в сучасних умовах функціонування промислових підприємств і умов здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

### МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВ'ЯЗАННЯ ТА АНАЛІЗУ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

Первісною дією в формуванні структури бізнес-плану є визначення назви проекту. Назва проекту повинна відображати суть робіт, які плануються, а також кінцевий результат виконання проекту. Наприклад: “Організація виробництва шин на основі сучасних методів каталітичної обробки і фільтрації нафтопродуктів”.

Структуру бізнес-плану визначає зміст.

#### ЗМІСТ (рекомендований)

1. Меморандум конфіденційності
2. Резюме проекту
3. Опис підприємства та галузі
4. Опис продукції (послуг)
5. Опис технологічного процесу виробництва продукції (послуг)
6. Маркетинг та збут продукції
- 6.1. Опис ринків та каналів збуту
- 6.2. Обсяги та умови збуту продукції (послуг)
7. Виробничий план

- 7.1 План місцезнаходження об'єкту
- 7.2 Інфраструктура об'єкту
- 7.3 Виробничі площі та приміщення
- 7.4 Устаткування, оснащення та інструмент
8. Організаційний план реалізації проекту
9. Інвестиційний план
10. Фінансовий план
11. Ризики підприємства та запобіжні заходи
12. Гарантії партнерам та інвесторам
13. Перелік додатків

У залежності від виду інноваційної розробки (продукційна і процесна), галузі впровадження проекту, масштабності змінюється структура бізнес-плану за кількістю розділів та їх обсягів.

### ЗАВДАННЯ:

1. Заповнити титульний лист бізнес-плану проекту (Додаток А).
2. Сформулювати зміст бізнес-плану з характеристикою розділів.
3. Визначити необхідну інформацію для виконання бізнес-плану використовуючи Закони України, нормативні та законодавчі акти, періодичний друк та матеріали діючих консервних підприємств.
4. Скласти меморандум конфіденційності бізнес-плану.

### ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ

На базі інноваційної пропозиції (Практичне заняття №1) студентам необхідно самостійно проаналізувати стратегію підприємства і сформулювати логічну структуру бізнес-плану. В оптимальну структуру бізнес-плану вводять стільки розділів скільки потребує обґрунтування ідеї проекту (не більше 14).

Кожен запропонований розділ бізнес-плану необхідно характеризувати з точки зору його заповнення (тобто, яка інформація потрібна для заповнення розділу). Таку роботу студенти виконують самостійно користуючись підручниками, навчальними посібниками, методичними вказівками по розробці бізнес-плану.

Меморандум конфіденційності складається з метою застереження осіб, які знайомляться з бізнес-планом, про конфіденційність інформації, яка в ньому міститься, застереження від копіювання всього бізнес-плану або його окремих частин та передачі бізнес-плану третім особам без згоди автора. Крім того, в меморандумі конфіденційності повинна бути вимога про повернення бізнес-плану автору у разі відмови інвестора вкладати кошти у проект.



## ПІДСУМОК РЕЗУЛЬТАТІВ

Оцінюються теоретичні знання студентів за п'ятибальною шкалою за розглянутими запитаннями і активності в обговоренні та обґрунтування практичного завдання. Практичне завдання та розрахунки в ньому студент повинен представити викладачу у письмовій формі.

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Закон України “Про підприємства в Україні” від 27 березня 1991 р. № 887- XII.
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 р.
3. Підготовка бізнес-плану: Практикум / Л. Г. Агафонов, О. В. Рога. – 2-е вид., стер. – К.: Знання, 2000. – 158.
4. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки і обґрунтування: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2001.
5. Положення про типовий бізнес-план: Затв. наказом Фонду державного майна України від 26.05.94 № 301 // Підприємництво і ринок України. – 1994. – № 11.
6. Финансовый бизнес-план: Учебн. пособие /Под ред. В.М. Попова. М. 2000.

# БІЗНЕС - ПЛАН ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕД

Назва проекту

---

Код проекту ( заповнюється при реєстрації )

Дата реєстрації

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_

Реєстраційний номер

\_\_\_\_\_

Мова опису

\_\_\_\_\_

Джерело надходження

\_\_\_\_\_

Рівень доступу

\_\_\_\_\_

Херсон - 20\_\_ р.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3

Аудиторні заняття – 4 години

ТЕМА: Формування характеристики інноваційного об’єкту

МЕТА: Навчити студентів формувати відомості по підприємству-заявнику з визначенням необхідних показників, які визначають стан об’єкту на момент розробки бізнес-плану.

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Роль бізнес-планування у діяльності сучасного підприємства.
2. Основні методи вибору стратегії планування.
3. Економічна сутність та форми інвестицій.
4. Правове регулювання інвестиційної і інноваційної діяльності.
5. Роль внутрішньовиробничих резервів у ефективності діяльності підприємства.
6. Класифікація внутрішньовиробничих резервів та їх аналіз.
7. Стан інфраструктури підприємства та територіальне розташування.
8. Визначення фінансового стану підприємства-заявника.
9. Шляхи розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

### МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВ’ЯЗАННЯ ТА АНАЛІЗУ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

Достовірне освітлення виробничої, комерційної, інвестиційної, фінансової

та соціальної діяльності підприємства дає можливість інвестору оцінити партнера з точки зору їх сумісної діяльності. Бізнес-план потребує цільову характеристику підприємства-заявника та галузі, до якої воно відноситься.

В роботі необхідно охарактеризувати заявника за наступною схемою:

Загальні відомості про підприємство:

- коли, де та ким засновано з визначенням частки у статутному фонді
- чисельність робітників
- статутний фонд
- взаємодія з іншими структурами

Історія підприємства:

- розвиток підприємства
- зв'язки
- найважливіші події та успіхи

Місцезнаходження підприємства

Структура управління

Кадровий склад управління підприємством:

### **Фінансово-економічний стан підприємства на дату розробки проекту**

#### **АКТИВИ**

Оборотні засоби \_\_\_\_\_

Основні засоби \_\_\_\_\_

Загальна сума активів \_\_\_\_\_

#### **ПАСИВИ**

Короткострокові зобов'язання \_\_\_\_\_

Довгострокові зобов'язання \_\_\_\_\_

Власний акціонерний капітал \_\_\_\_\_

Загальна сума пасивів \_\_\_\_\_

**БАЛАНСОВИЙ ПРИБУТОК ЗА ОСТАННІЙ РІК \_\_\_\_\_**

Перспективи розвитку підприємства

Галузь економіки та її перспективи

Внесок підприємства у розвиток регіону, громадська та соціальна активність

#### **ЗАВДАННЯ:**

1. Провести опис підприємства та галузі.
2. Дати інформацію про фінансовий стан підприємства на дату розробки проекту.
3. Проаналізувати можливість впровадження інноваційного проекту по виробництву харчової консервної продукції в структуру торгівельної фірми.

## ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ

Опис підприємства і галузі повинен базуватися на даних розробленої студентом пропозиції до бізнес-плану (Практичне завдання №1). Студент самостійно вивчає і визначає галузь і можливість відкриття підприємства, яке виготовляє консервовану овочеву та фруктову продукцію. При виконанні практичного завдання студента консультує викладач.

## ПІДСУМОК РЕЗУЛЬТАТІВ

Оцінюються теоретичні знання студентів за п'ятибальною шкалою за розглянутими запитаннями і активності в обговоренні та обґрунтування практичного завдання. Практичне завдання та розрахунки в ньому студент повинен представити викладачу у письмовій формі.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Закон України “Про підприємства в Україні” від 27 березня 1991 р. № 887-ХІІ.
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 р.
3. Підготовка бізнес-плану: Практикум / Л. Г. Агафонов, О. В. Рога. – 2-е вид., стер. – К.: Знання, 2000. – 158.
4. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки і обґрунтування: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2001.
5. Положення про типовий бізнес-план: Затв. наказом Фонду державного майна України від 26.05.94 № 301 // Підприємництво і ринок України. – 1994. – № 11.
6. Финансовый бизнес-план: Учебн. пособие /Под ред. В.М. Попова. М. 2000.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3

Аудиторні заняття – 10 години

ТЕМА: Розробка розділів бізнес-плану, їх характеристика і показники

МЕТА: Ознайомити студентів з методикою розробки основних розділів бізнес-плану

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Інформаційне забезпечення бізнес-плану: джерела і доступність.
2. Характеристика основних розділів бізнес-плану.
3. Методика складання показників бізнес-плану.
4. Оцінка ринку і конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку.
5. Фактори комерційного ризику і основні маркетингові заходи у зовнішньоекономічній діяльності.
6. Оцінка стану і можливості підприємства.
7. Особливі умови реалізації продукції та обмеження по проекту в умовах іншої держави.
8. Значення ступеня освоєння очікуваної до виробництва продукції в реалізації проекту.
9. Правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності проекту.
10. Кадрове забезпечення проекту при освоєнні закордонного ринку.

### МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВ'ЯЗАННЯ ТА АНАЛІЗУ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

Розробку характеристик і показників основних розділів бізнес-плану рекомендується проводити у наступному порядку.

#### 1. ОПИС ПРОДУКЦІЇ (ПОСЛУГ)

Найменування продукції (послуги)

Призначення та галузь застосування

Можливість експорту чи імпортозаміщення

Короткий опис продукції (послуг) та основні характеристики, сезонність

Конкурентоспроможність продукції (послуг)

ПОКАЗНИКИ, які ПОРІВНЮЮТЬСЯ	ПОРІВНЯЛЬНА ОЦІНКА З ПРОДУКЦІЄЮ ФІРМ – КОНКУРЕНТІВ (“+” – КРАЩЕ, “0” - РІВНО, “-” - ГІРШЕ)		
	1 вид продукції	2 вид продукції	3 вид продукції
	Виробник	Виробник	Виробник

Можливості підвищення конкурентоспроможності

\

## 2. ОПИС ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ (ПОСЛУГ)

Форму опису технологічних режимів на переходах виробництва (схема або текстовий опис) та параметри процесів студент обирає самостійно.

## 3. МАРКЕТИНГ ТА ЗБУТ ПРОДУКЦІЇ (ПОСЛУГ).

Основні групи користувачів продукції, їх характеристики  
Конкуренція

ПІДПРИЄМСТВА – КОНКУРЕНТИ	ОБСЯГИ ВИРОБНИЦТВА	СИЛЬНІШІ ТА СЛАБКІШІ СТОРОНИ

Використання реклами

### 3.1. ОПИС РИНКІВ ТА КАНАЛІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ (ПОСЛУГ).

Розміри ринку збуту  
Тенденції розвитку ринків збуту  
Специфічні особливості ринку збуту  
Ринкова частка підприємства (організації)  
Експортний потенціал  
Схема та характеристики каналів збуту

КАНАЛИ ЗБУТУ	ОБСЯГ РЕАЛІЗАЦІЇ ( у % до загального обсягу виробництва )
Торгові організації	
Власні фірмові магазини	
Власні відділи у магазинах	
Підприємства	
Зарубіжний ринок	
Інші (вказати які)	

### 3.2. ОБСЯГИ ТА УМОВИ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ (ПОСЛУГ)

У розділі “Обсяги продаж ” вказуються наступні дані:

- назва продукту
- запланований обсяг продаж на місяць кожного продукту
- очікуваний строк досягнення обсягу продаж, який планується
- очікуваний строк початку зниження обсягу продаж
- обсяг продаж на експорт (у % від загального обсягу продаж)

## ОБСЯГИ ПРОДАЖ

НАЗВА ПРОДУКТУ	ОБСЯГ ПРОДАЖУ НА МІСЯЦЬ			ТЕРМІН ДОСЯГНЕННЯ ОБСЯГУ ПРОДАЖ (місяців)	ТЕРМІН ПОЧАТКУ ЗНИЖЕННЯ ОБСЯГІВ ПРОДАЖ (місяців)
	1 рік	2 рік	3 рік		

## ЗБУТ

Розділ “Збут” містить інформацію про ціни на продукти, збитки від продажу, терміни збуту, запаси готової продукції, умов продаж , а також інші дані.

### ЗБУТ ( внутрішній ринок і зовнішній ринок окремо!)

НАЗВА ПРОДУКТУ	один. вимір у	ЦІНА гривен	ЗБИТОК при ПРОДАЖ У (%)	ТЕРМІН ЗБУТУ (дн)	ЗАПАСИ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ (%)	% ПРОДАЖУ		
						за фак- том	з аван- сом	у кре- дит

## 4. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

### 4.1. ПЛАН МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ОБ’ЄКТУ

На “Плані місцезнаходження об’єкту” схематично вказати розташування виробничих приміщень, інженерного забезпечення, транспортних зв’язків і т.д.

### 4.2. ІНФРАСТРУКТУРА ОБ’ЄКТУ

У розділі “Інфраструктура об’єкту” дається коротка характеристика наявних транспортних зв’язків, інженерної мережі та споруд, джерел ресурсів, необхідних для реалізації проекту, а також користувачів готової продукції (ринку збуту).

### 4.3. ВИРОБНИЧІ ПЛОЩІ ТА ПРИМІЩЕННЯ.

У розділі “Виробничі площі та приміщення” вказують основні характеристики виробничих приміщень.

### 4.4. УСТАТКУВАННЯ, ОСНАЦЕННЯ ТА ІНСТРУМЕНТ.

У розділі “Устаткування, оснащення та інструмент” вказуються:

НАЙМЕНУ -ВАННЯ ХАРАКТЕРИСТИКА	ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ					
	наявність	залишк. вартість (гривен)	залишк. строк амортизації	додаткова потреба	Поста- чальник, умови	Вартість, (гривен)

## 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

У розділі “Організаційний план реалізації проекту” дається опис та схема структури управління реалізації проекту (схема управління підприємством, розподіл та механізм реалізації обов’язків, прав та відповідальності між членами команди управління, принципи взаєморозрахунків з підприємствами-партнерами і т.д.)

Організаційна структура та механізми її функціонування повинні сприяти:

- співпраці учасників реалізації проекту для досягнення мети з мінімальними затратами
- створення умов для виробництва високоякісної та конкурентоспроможної продукції
- розробці, освоєнню та просуванню на ринок нових видів продукції

## 6. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПЛАН

У розділі “Інвестиційний план (стадії виконання проекту)” вводяться основні відомості про стадії виконання інвестиційного плану :

- зміст робіт
- терміни виконання
- тривалість виконання робіт у днях
- відповідальний виконавець (для стадій, які відносяться безпосередньо до виробництва, вказується назва продукту, який створюється)
- найменування об’єкту, який створюється на даній стадії.

### ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПЛАН (стадії виконання проекту)

З М І С Т Р О Б І Т	ТЕРМІН ВИКОНАННЯ З ... ПО ...	ТРИВАЛІСТЬ РОБОТ (ДНІВ)	ВИКОНАВЕЦЬ	ОБ’ЄКТ, що СТВОРЮЄТЬСЯ

### ПЛАН ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ТА КРЕДИТІВ

№	Найменування джерел надходження коштів	ОБСЯГ КОШТІВ, ЩО НАДХОДЯТЬ (гривні/валюта)					
		рік				Усього	Примітки
		кв.	кв.	кв.	кв.		
1.	Власний (акціонерний) капітал, в т.ч.						
2.	Інвестор						
3.	Інші джерела, в т.ч.						
4.	Загальний обсяг коштів						



## ПЛАН ПОВЕРНЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ТА КРЕДИТІВ.

№	Найменування виплат по позиках	ОБСЯГ КОШТІВ, ЩО ПОВЕРТАЮТЬСЯ (гривні/валюта)				Усього
		рік				
		кв.	кв.	кв.	кв.	
1	Повернення інвестицій інвестора					
2	Повернення інших інвестицій					
3	Повернення кредитів					
4	Повернення відсотків по кредитах					

### ЗАВДАННЯ:

- Сформувати основні розділи бізнес-плану диверсифікації торгівельної фірми шляхом впровадження виробництва консервованої продукції.
- Проаналізувати реальність інформації та повноту викладення характеристик об'єкту з метою розкриття глибини інноваційної пропозиції для інвестора.

### ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ

Відправна інформація для формування розділів бізнес-плану знаходиться в інноваційній пропозиції (Практичне заняття № 1). Недостатню інформацію студент отримує апріорно (вивченням матеріальних джерел в напрямку організації консервного виробництва, консультації професіоналів на аналогічних підприємствах, консультації викладача по розробці бізнес-плану, використовує знання, які отримані при вивченні інших дисциплін та ін.).

### ПІДСУМОК РЕЗУЛЬТАТІВ

Оцінюються теоретичні знання студентів за п'ятибальною шкалою за розглянутими запитаннями і активності в обговоренні та обґрунтування практичного завдання. Практичне завдання та розрахунки в ньому студент повинен представити викладачу у письмовій формі.

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

- Н.Н. Скворцов. Как разработать бизнес-план предприятия. – Киев: МБП «Прометей», - 1994.-96 с.
- В.Ф. Шудра, А.Н. Беличко. Как подготовить бизнес-план. – М.:1997 г.
- Положення про типовий бізнес-план. // Державний інформаційний бюлетень «Про приватизацію», - 1994, № 11, с. 54-63.
- В. П. Буров. Бизнес-план.-М.: 1997.
- С. О. Календжан. Как составить бизнес-план. М.: Дело, 1997.
- В. Ю. Попов Бизнес-планирование. М.: Финансы и статистика, 2000.-669 с.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4

Аудиторні заняття – 8 години

ТЕМА: Розробка фінансового плану і оцінка результатів фінансової діяльності.

МЕТА: Ознайомити студентів з методикою розробки фінансового плану інноваційного проекту.

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Складання агрегованого балансу підприємства.
2. Показники фінансового плану інноваційного проекту.
3. Методика розрахунку показників фінансового плану та їх аналіз.
4. Управління фінансами при реалізації інноваційного проекту.
5. Формування витрат у фінансовому плані інноваційного проекту.
6. Складання структури цін на види продукції, що виробляється (нової продукції).
7. Зміст звіту про рух коштів створюваного підприємства.
8. Зміст звіту про прибутки за збитки підприємства.
9. Прямі і непрямі витрати при формуванні грошових потоків.
10. Методика розрахунку грошових потоків у фінансовому плані.

### МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВ'ЯЗАННЯ ТА АНАЛІЗУ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

Фінансовий план інноваційного проекту відображає потік коштів, які породжуються проектом. Вказані у фінансовому плані дані дозволяють визначити достатність фінансування інноваційного проекту, а також розрахувати його основні фінансові показники. Фінансовий план розраховується на основі даних переліку нової продукції, що буде вироблятися, програми виробництва та реалізації продукції, напрямків інноваційних витрат, структури ціни при повній проектній потужності, ставок податків (по роках), плану залучення інвестицій у інноваційний проект та плану повернення коштів інвестору. Базовий набір даних приведений у Практичному занятті №1 при складанні інноваційної заявки підприємства.

Цей розділ показує забезпеченість фінансовими ресурсами процесу реалізації проекту на кожному етапі. Фінансовий план в є основним документом, який призначений для визначення потреби у капіталі, а також для оцінки ефективності його використання. Він складається з трьох частин: кеш-фло від оперативної та виробничої діяльності; кеш-фло від інвестиційної діяльності; кеш-фло від фінансової діяльності. Залишок грошових коштів на розрахунковому рахунку (баланс коштів) використовується підприємством для виплат, на забезпечення виробничої діяльності наступних періодів, інвестицій, погашення кредитів, виплати податків і т.д.

В результаті розрахунку фінансового плану проекту формується таблиця

“Фінансовий план інноваційного проекту”.

#### ЗАВДАННЯ:

1. Провести аналіз даних інноваційної пропозиції, провести корегування даних при зміні умов фінансування та поповнити матеріалами, яких не вистачає.
2. Скласти план фінансування інноваційного проекту.
3. Визначити рівень прибутковості реалізації інноваційного проекту на базі розрахункової інформації.

#### ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ

При складанні фінансового плану інноваційного проекту студент повинен використовувати дані інноваційної заявки підприємства:

- програма виробництва та реалізації продукції у фізичних одиницях;
- структура ціни;
- напрямки інноваційних витрат;
- ставки податків (по роках), %;
- план повернення коштів та обслуговування позик.

#### ПІДСУМОК РЕЗУЛЬТАТІВ

Оцінюються теоретичні знання студентів за п'ятибальною шкалою за розглянутими запитаннями і активності в обговоренні та обґрунтування практичного завдання. Практичне завдання та розрахунки в ньому студент повинен представити викладачу у письмовій формі.

#### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Закон України “Про підприємства в Україні” від 27 березня 1991 р. № 887-ХІІ.
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 р.
3. Підготовка бізнес-плану: Практикум / Л. Г. Агафонов, О. В. Рога. – 2-е вид., стер. – К.: Знання, 2000. – 158.
4. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки і обґрунтування: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2001.
5. Положення про типовий бізнес-план: Затв. наказом Фонду державного майна України від 26.05.94 № 301 // Підприємство і ринок України. – 1994. – № 11.
6. Финансовый бизнес-план: Учебн. пособие /Под ред. В.М. Попова. М. 2000.

### ФІНАНСОВИЙ ПЛАН ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ, гривень

Назва статті	Обсяги витрат/надходжень в гривнях по періодах (квартал/ рік)									
	кв_р	кв_р	кв_р	кв_р	кв_р	кв_р	кв_р	кв_р	кв_р	кв_р
1.Надходження від збуту продукції/послуг										
2.Прямі виробничі витрати										
3.Витрати на відрядну заробітну плату										
4.Надходження від інших видів діяльності										
5.Виплати на інші види діяльності										
6.Загальні (постійні) витрати										
7.Податки										
8.Кеш-фло від оперативної діяльності 8=1-2-3+4-5-6-7										
9.Витрати на придбання активів										
10.Інші витрати підготовчого періоду										
11.Надходження від реалізації активів										
12.Кеш-фло від інвестиційної діяльності 12=11-10-9										
13.Власний (акціонерний) капітал										
14.Займи										
15.Виплати в погашення позик										
16.Виплати % по позикам										
17.Банківські вклади										
18.Доходи за банківськими вкладками										
19.Виплати дивідендів										
20.Кеш-фло від фінансової діяльності 20=13+14-15-16-17+18+19										
21.Баланс коштів на початок періоду										
22.Баланс коштів на кінець періоду 22=8+12+20+21										

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5

Аудиторні заняття – 4 години

ТЕМА: Розробка розділу “Ризики підприємства та запобіжні заходи”.

МЕТА: Ознайомити студентів з методами і засобами визначення ризиків підприємства, їх аналізу та вибору засобів їх зниження або усунення

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Назвіть загальні принципи аналізу ризику.
2. У чому полягає логічний процес аналізу ризику під час прийняття управлінських рішень.
3. Назвіть умови ризикової ситуації.
4. Визначте дії підприємства при виявленні обтяжливого ризику.
5. Основні засоби щодо зниження ступеня ризику інноваційного проекту.
6. З яких основних етапів складається процес формування інноваційної стратегії фірми? Як при цьому враховується ризик?
7. Сутність аналізу ризику методом вимірювання чутливості найвагомійших показників проекту.
8. В чому полягає процес формування моделі для вивчення чутливості головних параметрів? Які основні кроки здійснення аналізу ризику за допомогою метода чутливості?
9. Які обмеження має аналіз чутливості при визначенні ступеня ризику?
10. Що означають терміни “майбутня вартість” та “теперішня вартість”, як вони визначаються з урахуванням ризику?

### МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВ’ЯЗАННЯ ТА АНАЛІЗУ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

Для визначення найбільш суттєвих ризиків проекту та оцінки вагомості певних видів ризику згідно рівня наслідків дії ризику наведено глосарій ризиків (Додаток Б).

Причинами виникнення ризиків є непередбачені політичні події, хвороби, недбалість, нечесність, безвідповідальність, некомпетентність, вихід з ладу устаткування, перевищення витрат ресурсів, непередбачене перевищення податкових ставок, неплатоспроможність партнерів, погана проробка проекту, а також неповна або неточна інформація про динаміку техніко-економічних показників, параметрах нової техніки та технології, коливання ринкових цін, валютних курсів, виробничий ризик (аварії, виробничий брак і т.д.).

При реалізації проекту можливі наступні види втрат:

- матеріальні ( втрата матеріальних об’єктів у виді споруд, будівель, устаткування, майна, готової продукції, матеріалів і т.д.)
- трудових ( втрати робочого часу і т.д.)

- фінансові (перевитрата грошей, виплачування штрафів, виплата додаткових податків, втрата грошей або цінних паперів, неодержання коштів із запланованих джерел, боргів, зменшення виторгу від зниження цін, а також у зв'язку з інфляцією)
- втрати часу (запізнювання зі строками виконання запланованих робіт)
- інші втрати (завдання шкоди здоров'ю людей, навколишньому середовищу, престижу підприємства)

Можливі ступені ризику:

- припустимий ризик (втрати не перевершують розрахунковий прибуток) - приводить до зниження прибутковості проекту
- критичний ризик (можливі втрати перевершують розрахунковий прибуток)
- підприємство несе відчутні проблеми
- катастрофічний ризик (можливі втрати перевершують фінансові та майнові можливості підприємства) - зубожіння.

Можливі міри попередження: кваліфікація виконавців, вкладення коштів у виробництво необхідних ресурсів, зменшення використання спеціальних та унікальних ресурсів і т.д.

За результатами дослідження необхідно скласти таблицю

#### РИЗИКИ ПРОЕКТУ ТА ЗАПОБІЖНІ ЗАХОДИ

Зміст ризику	Характеристика можливих збитків	Запобіжні заходи

Оцінка ефективності і ризику проекту базується на системі показників, які характеризують фінансовий результат проекту є:

- внутрішній коефіцієнт рентабельності проекту (IRR)
- термін окупності (PBP)
- чиста зведена вартість (NPV)
- індекс прибутковості (PI)

При розрахунку показників критерієм повернення інвестованих коштів приймається грошовий потік, що складається з сум чистого прибутку та амортизації.

Розрахунок показників проводиться з використанням метода дисконтованих грошових потоків. Суми грошових потоків та інвестованих коштів по періодах реалізації проекту повинні бути приведені до теперішньої вартості за допомогою дисконтної ставки (її розмір студенти визначають самостійно).

Надалі описано метод приведення різнострокових грошових коштів до початкового моменту часу. Цей метод використовується при обрахунку показників ефективності проекту.

Грошові кошти за різні періоди часу мають різну цінність. Так гривня сьогодні не еквівалентна гривні через рік. Це пов'язано не лише з впливом інфляції. Також треба враховувати, що в майбутньому можна отримати

деякий прибуток завдяки використанню теперішніх коштів. Таким чином, для того щоб порівнювати величини за різні періоди часу необхідно привести їх до єдиного моменту часу, шляхом врахування інфляції та дисконтування величин. Точкою приведення величин (початковий момент часу) виступає початок першого кварталу з періоду виконання проекту.

Для обрахунку показників ефективності проекту необхідно виконати приведення затрат на проект та надходжень від реалізації проекту, які відбуваються на протязі значного періоду часу. Після цього можна буде підсумувати всі величини та порівняти їх між собою.

Для приведення різнострокових витрат та результатів -  $P_1, P_2, \dots, P_n$  використовуються прогнози коефіцієнти дисконтування  $r_k$ , та коефіцієнти інфляції  $p_k$ , що встановлюються для кожного з кварталів на протязі реалізації проекту. Коефіцієнт дисконтування  $r_k$  відображає прийнятну для інвестора норму прибутку на капітал за k-тий квартал.

За точку приведення в подальшому приймається момент початку першого кварталу з періоду реалізації проекту. Таким чином для того, щоб привести величину за k-тий квартал до початкового моменту часу необхідно провести дисконтування та врахувати вплив інфляції за всі попередні k кварталів. Дисконтуючий множник для величини  $P_k$  обраховується за наступною формулою:

$$a_k = \prod_{j=1}^k ((1+r_j) * (1+p_j))$$

Тоді приведенне до початкового моменту часу значення витрати або надходження  $P_k$  обчислюється за формулою:

$$P_k^{(0)} = \frac{P_k}{a_k}$$

### **Показники ефективності інноваційного проекту**

#### **Чистий дисконтований прибуток (чиста зведена вартість)**

Чистий дисконтований прибуток (ЧДП) - це різниця між сумою зведених до початкового моменту часу майбутніх надходжень від реалізації проекту, що генеруються на протязі виконання проекту, та зведеної до початкового моменту часу величиною затрат на проект.

ЧДП - являється абсолютною величиною, і відображає розмір прибутку інноваційного проекту в цінах початкового періоду, при певних прогнозних коефіцієнтах дисконтування та інфляції.

#### **Індекс прибутковості**

Індекс прибутковості (ІП) - це критерій ефективності проекту, що визначається як відношення між сумою надходжень від реалізації проекту, зведених до початкового моменту часу та величиною затрат на проект, також зведеної до початкового моменту часу.

На відміну від ЧДП індекс прибутковості являється відносною величиною, і характеризує прибутковість інвестицій, тобто в скільки разів

надходження від реалізації проекту перевищують Затрати на проект. Як і ЧДП, індекс прибутковості залежить від величини вибраних коефіцієнтів дисконтування та інфляції.

### **Внутрішня норма прибутковості**

Внутрішня норма прибутковості (ВНП) визначається як норма дисконту, при якій величина приведених надходжень дорівнює величині приведених затрат на проект.

ВНП характеризує норму прибутку на капітал, що інвестований в проект. Наприклад, якщо ВНП деякого проекту рівна 10% в квартал, то це фактично означає, що з кожним кварталом інвестований капітал збільшується в 1.1 рази на протязі виконання проекту.

Перевагою ВНП є те, що учасник проекту не повинен визначати прогнозу норму дисконту. Якщо ЧДП інноваційного проекту дає відповідь на питання, чи є проект ефективним або ні при деякій прогнозній нормі дисконту, то ВНП проекту визначається у процесі розрахунку, а вже потім порівнюється з потрібною для інвестора нормою прибутку на капітал.

### **Строк окупності**

Строк окупності - це мінімальний інтервал часу (від початку реалізації проекту), за межами якого сумарний ефект встановлюється та у подальшому залишається додатнім. Іншими словами, це - період, починаючи з якого первинні вкладення та інші витрати, що пов'язані з інноваційним проектом, перевершуються сумарними результатами його виконання.

Результати та витрати, що пов'язані з виконанням проекту також обчислюються з врахуванням дисконтуванням.

### **Розрахунок показників ефективності проекту**

Для розрахунку показників ефективності проекту необхідно провести наступні дії:

1. Використовуючи дані фінансового плану проекту визначити об'єми затрат на проект та надходжень від реалізації проекту для кожного кварталу, що входить в період виконання проекту.
2. Встановити прогнозні коефіцієнти дисконтування та інфляції для кожного кварталу, що входить в період виконання проекту.
3. Обчислити дисконтуючі множники на основі встановлених коефіцієнтів дисконтування та інфляції.
4. Провести зведення на початковий момент часу (дисконтування та врахування впливу інфляції) об'ємів затрат на проект та надходжень від реалізації.

### **Чистий дисконтований прибуток (чиста зведена вартість)**

ЧДП - це різниця між сумарними зведеними надходженнями від реалізації та сумарними затратами на проект. ЧДП розраховується за наступною формулою:



$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{a_k} - \sum_{k=1}^n \frac{IC_k}{a_k}, \text{ де}$$

$P_k$  - надходження за  $k$ -тий період (квартал),

$IC_k$  - Затрати на проект за  $k$ -тий період (квартал),

$a_k = \prod_{j=1}^k ((1+r_j)*(1+p_j))$  - коефіцієнт приведення до цін початкового

періоду,

$r_k$  - коефіцієнт дисконтування за  $k$ -тий період (квартал),

$p_k$  - коефіцієнт інфляції за  $k$ -тий період (квартал),

$n$  - число періодів функціонування проекту.

### Індекс прибутковості

Індекс прибутковості (ІП) визначається як відношення суми приведених надходжень та приведеною до того ж моменту часу величини затрат.

$$IP = \frac{\sum_{k=1}^n \frac{P_k}{a_k}}{\sum_{k=1}^n \frac{IC_k}{a_k}}, \text{ де}$$

$P_k$  - надходження за  $k$ -тий період (квартал),

$IC_k$  - Затрати на проект за  $k$ -тий період (квартал),

$a_k = \prod_{j=1}^k ((1+r_j)*(1+p_j))$  - коефіцієнт приведення до цін початкового

періоду,

$r_k$  - коефіцієнт дисконтування за  $k$ -тий період (квартал),

$p_k$  - коефіцієнт інфляції за  $k$ -тий період (квартал),

$n$  - число періодів функціонування проекту.

### Внутрішня норма рентабельності (внутрішній коефіцієнт рентабельності)

Внутрішня норма прибутковості (ВНП) визначається як норма дисконту, при якій ЧДП дорівняє 0. Тобто це коефіцієнт дисконтування  $r$ , який задовольняє наступній рівності:

$$\sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k * \prod_{j=1}^k (1+p_j)} - \sum_{k=1}^n \frac{IC_k}{(1+r)^k * \prod_{j=1}^k (1+p_j)} = 0$$

ВНП знаходиться за допомогою методу наближення за наступним алгоритмом:

1. Вибрати деяке початкове значення коефіцієнту дисконтування. (Напр.  $r=0.10$ )
2. Обрахувати ЧДП застосувавши коефіцієнт дисконтування  $r$ .

- \* Якщо  $ЧДП = 0$  - кінець обрахунку.  $ВНП = r$ .
- \* Якщо  $ЧДП > 0$ , збільшити коефіцієнт дисконтування  $r$ .
- \* Якщо  $ЧДП < 0$ , зменшити коефіцієнт дисконтування  $r$ .

### 3. Повторити крок 2.

Але очевидно, що точний розрахунок внутрішньої норми прибутковості можливий лише з використанням комп'ютеру.

#### **Строк окупності проекту**

Строк окупності визначається як мінімальний інтервал часу (від початку реалізації проекту), за межами якого сумарний прибуток проекту встановлюється та у подальшому залишається додатнім.

#### **Інтерпретація отриманих результатів**

**Чистий дисконтований прибуток.** Якщо  $ЧДП$  інноваційного проекту є додатнім, то проект є ефективним при даному прогнозованому коефіцієнті дисконтування - отже можна розглядати питання про його прийняття та фінансування. Чим більшим є  $ЧДП$ , тим ефективнішим є проект.

**Індекс прибутковості.** Індекс прибутковості тісно зв'язаний з  $ЧДП$ , а саме якщо  $ЧДП$  є додатнім, то  $ІП > 1$  та навпаки. Отже якщо  $ІП > 1$ , то проект є ефективним, а якщо  $ІП < 1$  - не є ефективним. На відміну від  $ЧДП$  індекс прибутковості являється відносним показником.

**Внутрішня норма рентабельності.** Значення  $ВНП$  повинно перевищувати прийнятну для інвестора норму прибутковості капіталу, і повинен бути більшим за банківську ставку по довгостроковим кредитам (за квартал), інакше вигідніше вкласти кошти в банк, ніж витратити на фінансування проекту. У випадку, коли  $ВНП$  дорівнює або перевищує потрібну для інвестора норму прибутковості на капітал, то інвестиції у даний проект є ефективними та можна розглядати питання про його прийняття до фінансування. У протилежному випадку інвестиції у проект не є доцільними.

**Строк окупності.** Прийнятне значення строку окупності проекту залежить від довжини періоду на протязі якого виконується проект. Але слід відмітити, що даний показник не відображає ефективності проекту, так як в ньому не враховуються прибутки, що отримуються за межами строку окупності. Тому ним можна користуватись тільки як обмежувальним критерієм. Тобто якщо строк окупності деякого проекту перевищує встановлений інвестором рівень, то проект вважається не прийнятним для фінансування.

## Аналіз чутливості проекту

Для більш повного аналізу ризику проекту проводиться аналіз чутливості проекту, метою якого є визначення міри впливу чинників, які змінюються, на фінансовий результат проекту. Найбільш поширеним методом, який використовується для проведення аналізу чутливості є імітаційне моделювання. Інтегральними показниками, які характеризують фінансовий результат проекту є: внутрішній коефіцієнт рентабельності проекту (IRR), термін окупності (РВР), чиста зведена вартість (NPV), індекс прибутковості (PI).

В процесі аналізу чутливості змінюється значення одного чинника при фіксованих значеннях інших та визначається залежність інтегральних показників ефективності від цих змін. Здебільшого чинниками, які змінюються є:

- показники інфляції
- фізичний обсяг продаж
- ціна реалізації
- загальні витрати
- прямі витрати
- обсяги інвестицій і т.д.

Надалі необхідно визначити можливі форми гарантій партнерам та інвесторам з урахуванням ефективності і ризику проекту.

Можливі форми гарантій: гарантії органів влади різних ступенів, страхування, застава активів, банківські гарантії, передача прав, товарні гарантії

По кожній з форм гарантій можливий різний ступінь готовності до реалізації, наприклад: попереднє листування з гарантом, протокол про наміри, гарантійний лист, договір, активи, які передбачені до застави, оцінені по ринковій ціні, або ні і т.д.

### ЗАВДАННЯ:

1. Провести вибір найбільш суттєвих ризиків (5-6 видів) для підприємства.
2. Оцінити вагомість певних видів ризику згідно рівня наслідків дії ризику.
3. Провести розрахунки показників ефективності: внутрішній коефіцієнт рентабельності проекту (IRR), термін окупності (РВР), чиста зведена вартість (NPV), індекс прибутковості (PI).
4. Проаналізувати отримані показники порівняно з нормативним рівнем і визначити доцільність його реалізації підприємством.

### ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ

Вихідна інформація для аналізу ризику міститься у попередніх розділах бізнес-плану та Додатку Б. Для розрахунку показників ефективності і ризику

проекту використовуються дані фінансового плану проекту.

### ПІДСУМОК РЕЗУЛЬТАТІВ

Оцінюються теоретичні знання студентів за п'ятибальною шкалою за розглянутими запитаннями і активності в обговоренні та обґрунтування практичного завдання. Практичне завдання та розрахунки в ньому студент повинен представити викладачу у письмовій формі.

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Закон України “Про підприємства в Україні” від 27 березня 1991 р. № 887- XII.
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 р.
3. Підготовка бізнес-плану: Практикум / Л. Г. Агафонов, О. В. Рога. – 2-е вид., стер. – К.: Знання, 2000. – 158.
4. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки і обґрунтування: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2001.
5. Положення про типовий бізнес-план: Затв. наказом Фонду державного майна України від 26.05.94 № 301 // Підприємництво і ринок України. – 1994. – № 11.
6. Финансовый бизнес-план: Учебн. пособие /Под ред. В.М. Попова. М. 2000.
7. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисц. - К.:КНЕУ.– 2000. – 292 с.
8. Чернова Г.В. Практика управління ризиками на рівне підприємства.- СПб: Питер. 2000-176 с.

## Додаток Б ГЛОСАРІЙ РИЗИКІВ

Групи ризиків	Види ризиків
<b>Ризик країни</b> • політичні	- ризик націоналізації й експропріації; - ризик трансферту; - ризик розірвання контракту через дії влади країни-партнера; - ризик воєнних дій і цивільних безладів; - кримінальні ризики.
• макроекономічні	- ризик обмежень на експорт-імпорт; - ризик можливості переведення капіталу і прибутків; - ризик можливості неотримання прибутку.
<b>Ризики вибору і надійності партнера</b>	- ризик обману і фірми-партнера, що не існує; - ризик невиконання партнером вимог контракту; - ризик неплатоспроможності партнера; - ризик розриву контракту партнером у силу особистих обставин; - ризик зниження фінансової стійкості партнера; - ризик затримки поставки з вини партнера.
<b>Маркетингові ризики</b>	- ризик відсутності або невизначеності інформації про ринкову ситуацію; - ризик відсутності необхідної інформації про законодавчу і нормативну базу; - ризик низької конкурентноздатності товару; - ризик заборони реклами на даний вид товару; - ризик зростання затрат на освоєння ринку; - галузевий ризик; - інноваційний ризик
<b>Транспортні ризики</b>	- ризик неправильного визначення моменту передачі відповідальності за вантаж у процесі транспортування; - ризик вибору транспортного засобу; - ризик ушкодження вантажу в процесі транспортування.
<b>Ризики визначення предмета контракту</b>	- ризик помилкового юридичного визначення угоди; - ризик помилкової назви об'єкта контрактних відношень; - ризик невідповідності форми контракту визначеній законодавством.
<b>Ризики умов кількості</b>	- ризик помилкового вибору одиниці виміру; - ризик неправильного застосування коефіцієнтів перерахунку одиниць виміру товару; - ризик нечіткого виміру кількості по кожному типу товару; - ризик зміни кількості товару в залежності від умов його збереження і транспортування.
<b>Ризики умов якості</b>	- ризик дефективності товару; - ризик нечіткого визначення якості товару в контракті; - ризик відхилення якості поставки продукції від зразка; - ризик застосування в товарі речовин, що не відповідають екологічним і фізичним стандартам; - ризик зміни якості товару під час транспортування; - ризик закінчення терміну придатності товару або гарантійного строку; - ризик повернення товару у випадку браку.
<b>Ризики умов упаковки і маркування</b>	- ризик зменшення прибутку від поганого упакування; - ризик недотримання норм і законів, що регламентують умови, вимоги, порядок упаковки і маркування; - ризик зниження споживчої привабливості через упаковку; - ризик зниження конкурентноздатності товару через неповне маркування; - ризик невідповідності маркування вимогам замовника; - ризик чутливості продукції в залежності від упаковки; - ризики виникнення штрафних санкцій через невідповідність упаковки і маркування

## Продовження додатку Б

<b>Ризики умов ціни</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик незнання цінової кон'юнктури ринку;</li> <li>- ризик неправильного розрахунку експортної й імпоротної ціни;</li> <li>- ризик зміни ціни товару з моменту підписання договору до моменту відвантаження товару;</li> <li>- ризик зниження знижки за торгіву партією;</li> <li>- ризик антидемпінгових переслідувань.</li> </ul>
<b>Ризики умов поставки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик неможливості здійснення обраного виду поставки;</li> <li>- ризик росту собівартості товару через обрану форму поставки.</li> </ul>
<b>Ризики валютно-фінансових умов контракту</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик вибору валюти платежу;</li> <li>- ризик можливості виникнення втрат у зв'язку з коливанням курсів валют;</li> <li>- ризик вибору умов платежу;</li> <li>- ризик вибору форми розрахунків;</li> <li>- ризик вибору засобів платежу;</li> <li>- процентний ризик;</li> <li>- ризик визначення повного переліку документів для проведення розрахунків;</li> <li>- ризик виникнення додаткових утрат при переведенні грошей і виборі форми поставки;</li> </ul>
<b>Ризики умов форс-мажорних обставин</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик виникнення форс-мажорних обставин;</li> <li>- ризик неможливості одержання документального підтвердження виникнення форс-мажорних обставин;</li> <li>- ризик непередбачених форс-мажорних обставин.</li> </ul>
<b>Ризики визначення умов розгляду арбітражу</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик вибору арбітражного органу;</li> <li>- ризик вибору застосовного в арбітражі права;</li> <li>- ризик виникнення судових витрат;</li> <li>- ризик невиконання партнером арбітражних рішень через неприйняття його країною міжнародних конвенцій і законів, що регламентують виконання цих рішень.</li> </ul>
<b>Комерційні ризики</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик несприятливої кон'юнктури ринку;</li> <li>- ризик упущеної вигоди; - ризик зміни ціни товару в процесі реалізації;</li> <li>- ризик зниження купівельної спроможності грошей;</li> <li>- ризик обмеження на торгівлю.</li> </ul>
<b>Ризики, пов'язані з процесом митного оформлення</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик невчасної сертифікації товару;</li> <li>- ризик неправильного розрахунку мита;</li> <li>- ризик недотримання вимог по заповненню документів по зовнішньоекономічній операції, незадовільне інформаційне забезпечення проведення митних процедур;</li> <li>- ризик тимчасових затримок по фіто-, ветеринарному контролю;</li> <li>- ризик недотримання необхідних документальних підтверджень на проведення</li> </ul>