МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
“КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО”

ПЛАНУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА:

рекомендації до виконання курсової роботи

Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу» спеціальності 073 «Менеджмент»

Укладач: О.А.Сухорукова

Електронне мережне навчальне видання

Київ

КПІ ім. Ігоря Сікорського

2025

УДК 339.5:339.9
Д83

Рецензент	*Завгородня Марія Юріївна*, к.е.н., науковий співробітник відділу промислової політики Інституту економіки та прогнозування НАН України
Відповідальний редактор	*Кваско Алла Володимирівна*, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств

Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол № 3 від 09.01.2025 р..)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу
(протокол №6 від 27.12.2024 р.)

Планування міжнародної діяльності підприємства: рекомендації до виконання курсової роботи [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладач: О.А.Сухорукова. – Електронні текстові дані (1 файл: 1,43 МБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2024. 74 с.

Методичні рекомендації до курсової роботи з дисципліни «Планування міжнародної діяльності підприємства» спрямовані на допомогу бакалаврам факультету менеджменту та маркетингу, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу». Перша частина посібника містить необхідну інформацію щодо організації виконання курсової роботи, її структури, вимог з оформлення, процедури перевірки, захисту та оцінювання роботи. У другій частині надані детальні рекомендації щодо розробки бізнес-плану міжнародної діяльності, його аналітичного та розрахункового обгрунтування.

УДК 339.5:339.9
Реєстр. No НП 24/25-250. Обсяг 3 авт. арк.
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
проспект Берестейський, 37, м. Київ, 03056
https://kpi.ua
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції ДК No 5354 від 25.05.2017 р.

©О.А.Сухорукова, 2025

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025

ЗМІСТ

	ВСТУП	4
1	**ЕТАПИ ПІДГОТОВКИ ТА ВИМОГИ ДО ЗМІСТУ ТА ОФОРМЛЕННЯ РОБОТИ**	6
1.1.	Організація виконання курсової роботи	6
1.2.	Рекомендована структура курсової роботи	9
1.3.	Вимоги до оформлення курсової роботи	10
1.4.	Організація здачі та перевірки курсової роботи	12
1.5	Організація захисту та оцінювання курсової роботи	13
2.	**РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**	17
2.1	Види та особливості бізнес-плану міжнародної діяльності підприємства	17
2.2.	Титульний аркуш бізнес-плану	19
2.3.	Резюме	20
2.4.	Характеристика підприємства та його діяльності	21
2.5.	Опис галузі, обґрунтування продукту (об’єкту бізнесу) та вибору цільового ринку	25
2.6.	Характеристика цільового ринку	28
2.7.	Конкурентний аналіз	31
2.8.	Маркетинговий план	36
2.9.	Виробничий план	42
2.10.	Організаційний план	51
2.11.	Фінансовий план	55
2.12.	Оцінка і управління ризиками	61
2.13.	Інші розділи бізнес-плану	62
2.14.	Додатки до бізнес-плану	64
2.15.	Висновки до курсової роботи	64
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	66
	ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Дисципліна «Планування міжнародної діяльності підприємства» присвячена вивченню змісту, підходів та методів планування, що застосовуються в процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Виконання курсової роботи з дисципліни спрямоване на формування навичок діагностики проблем організації на прикладі конкретного підприємства, розробки бізнес-планів діяльності підприємства у міжнародному середовищі.

Мета курсової роботи: закріплення теоретичних знань та розвиток практичних навичок у сфері планування діяльності підприємства на міжнародному рівні; набуття досвіду аналізу середовища підприємства та обгрунтування рішень у сфері виходу підприємств на зовнішні ринки, адаптації передового зарубіжного досвіду до вітчизняних реалій.

Предмет курсової роботи: розробка бізнес-плану міжнародної діяльності підприємства з урахуванням характеристик міжнародного середовища, особливостей розвитку конкретного закордонного ринку, ступеня готовності підприємства до здійснення міжнародної діяльності.

Виконання курсової роботи спрямоване на формування у студентів таких здатностей:

ЗК 3 Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу

ЗК 4 Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях

ЗК 13 Цінування та повага різноманітності та мультикультурності

СК 1 Здатність визначати та описувати характеристики організації

СК 3 Здатність визначати перспективи розвитку організації, зокрема у сфері міжнародного бізнесу

СК 8 Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК 9 Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань

СК 16 Здатність планувати міжнародну діяльність підприємств, складати міжнародні комерційні та біржові контракти, організовувати контрактну роботу;

Завдання курсової роботи реалізуються через досягнення наступних **програмних результатів навчання:**

ПРН 3 Демонструвати знання теорії, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства, у тому числі підходів до управління промисловими підприємствами

ПРН 5 Демонструвати навички виявлення проблемних ланок менеджменту організації та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на їх оптимізацію

ПРН 6 Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень

ПРН 7 Виявляти навички організаційного проєктування

ПРН 8 Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;

ПРН 16 Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним

ПРН 17 Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера

ПРН 18 Визначати, розробляти та обґрунтовувати напрями планування міжнародної діяльності підприємства, організації робіт з укладання та реалізації міжнародних контрактів, у тому числі біржових, на основі ефективних бізнес-комунікацій та митного регулювання

ПРН 20 Володіти інструментарієм аналізу та оцінювання ринку, розуміти та аналізувати фінансову, управлінську, податкову та статистичну звітність підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, та інтерпретувати отриману в результаті аналізу інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень щодо ведення зовнішньоекономічної діяльності та здійснення кредитно-розрахункових та валютних операцій

Навчальний посібник містить інформацію щодо структури та змісту курсової роботи, послідовності її виконання, організації процедури захисту та оцінювання курсової роботи.

1. ЕТАПИ ПІДГОТОВКИ ТА ВИМОГИ ДО ЗМІСТУ ТА ОФОРМЛЕННЯ РОБОТИ

1.1. Організація виконання курсової роботи

Курсова робота виконується у терміни, передбачені графіком навчального процесу. Завдання на курсову роботу має бути надане викладачем у період 2 перших тижнів навчального семестру, у який передбачене виконання роботи (для денної форми навчання) або в період установчої сесії (для заочної форми навчання). Викладач надає методичні вказівки з виконання роботи, та інструктує студентів з приводу графіка виконання, перевірок та консультацій по виконанню роботи.

Календарний план виконання курсової роботи складається щорічно і доводиться до відома здобувачів вищої освіти на початок семестру. У ньому зазначено терміни, що відводяться для вибору об’єкту дослідження, виконання окремих розділів та роботи в цілому, а також попередньо дата захисту роботи. Умови консультування з курсової роботи в кожній групі, визначаються викладачем, що відповідальний за перевірку та оцінювання роботи виходячи з конкретних умов (розклад викладача, розклад студентів та ін.).

Терміни здачі роботи встановлені не пізніше як за два тижні до захисту з метою перевірки на плагіат. У випадку порушення термінів здачі роботи на кафедру без поважних причин, така робота не приймається на перевірку, здобувач вищої освіти не допускається до захисту курсової роботи і отримує академічну заборгованість.

Процес виконання курсової роботи охоплює наступні етапи:

вибір об’єкту дослідження;

збір та обробка фактичного та статистичного матеріалу;

формування та узгодження ідеї бізнес-плану;

написання курсової роботи;

захист курсової роботи.

Вибір об'єкту дослідження студентом здійснюється самостійно згідно власних академічних інтересів, можливостей отримання та опрацювання інформації про підприємство, зацікавленості у розробці конкретної ідеї виходу на ринок. Рекомендується обирати підприємство, інформація про яке міститься у системі YouControl, що дозволяє організувати ефективний збір та аналіз інформації про підприємство. В академічній групі кожен студент має вибрати індивідуальний напрям та ідею дослідження. Слід враховувати, що від правильного вибору підприємства та ідеї роботи може залежати не лише якість, але й взагалі можливість її виконання.

Для студентів заочної форми навчання доцільно обирати напрям роботи, який би був пов'язаний з їх практичною діяльністю, що дозволяє використовувати фактичний матеріал підприємства, усвідомлено формулювати пропозиції та обґрунтовувати результати курсової роботи, що зрештою забезпечує підвищення якості виконання дослідження.

Збір та обробка фактичного та статистичного матеріалу здійснюється для усвідомлення та обґрунтування ідеї бізнес-плану міжнародної діяльності. Головним завданням студента на цьому етапі є відбір такої інформації, що необхідна для написання якісного бізнес плану. Джерелами інформації можуть бути: літературні джерела (монографії, наукові публікації, звіти); статистичні матеріали (звітність) підприємства, вітчизняних та іноземних статистичних органів; правові джерела (Закони, урядові постанови та рішення та ін.), ділові видання, інша інформація з вторинних джерел та ін.

Перед визначенням ідеї та написанням бізнес плану доречно дати оцінку готовності підприємства до здійснення ЗЕД (наприклад, Оцінка готовності до експортуhttps://business.diia.gov.ua/export/services/AssessmentofReadinessforExport). Результати можуть бути розміщені у Додатку курсової роботи, засвідчуючи доцільність реалізації ЗЕД на підприємстві, а також можуть бути використані для оцінки сильних та слабких сторін та ризиків в процесі планування.

Формування та узгодження ідеї бізнес-плану здійснюється після підбору та ретельного аналізу статистичного та фактичного матеріалу. Даний етап

передбачає спільну роботу викладача та студента під час консультації. Студент обґрунтовує ідею бізнес-плану та його основні розділи, викладачем дається оцінка змісту ідеї та її доцільності, надаються рекомендації та уточнення щодо змісту та структури бізнес плану. Повнота та проробленість бізнес-плану залежить від таких чинників як розмір та вид підприємства, причини та адресат розробки бізнес-плану, напрям, форма та вид міжнародної діяльності, що планується; вибір методики бізнес-планування. Впродовж роботи над курсовою план може коригуватися та уточнюватися. Складений план після кожного коригування подається для узгодження викладачу, який консультує студента.

Написання курсової роботи. Робота має відповідати структурі, поданій у п.1.2. Основою для написання аналітичної складової бізнес-плану є інформація з дослідження внутрішнього середовища підприємства та передумов реалізації проєкту, дослідження міжнародного середовища підприємства, дослідження конкретного закордонного цільового ринку, конкурентів. На основі цієї інформації розробляється сутнісне обґрунтування маркетингового, виробничого та організаційного планів. Розрахункова складова роботи містить обґрунтування витрат ресурсів та бюджетування розробленого плану за допомогою програмного забезпечення Excel або спеціалізованих програмних засобів для планування. Інформацію у роботі потрібно подати у стислій, лаконічній формі, представивши головні результати дослідження. Другорядна, допоміжна інформація розміщується у додатках до курсової роботи. Оформлення курсової роботи має відповідати вимогам, поданим у п. 1.3 цього посібника.

Захист курсової роботи. Студенти виконують курсову роботу впродовж навчального семестру та подають її на рецензування та перевірку на плагіат на кафедру менеджменту підприємств за два тижні до запланованого захисту. Подання роботи відбувається в період 1-10 грудня (за умови, що дисципліна викладається у першому семестрі). Захист курсової роботи відбувається не раніше ніж через тиждень після рецензування курсової роботи. Умови захисту та оцінювання курсової роботи подано у п. 1.4. цього посібника.

1.2. Рекомендована структура курсової роботи

Курсова робота повинна містити такі складові:

титульний лист (Додаток 1),

зміст,

вступ,

основна частина роботи,

висновки,

перелік використаних джерел,

додатки (за необхідністю).

Зміст подають на початку курсової роботи з найменуваннями та номерами початкових сторінок усіх розділів та підрозділів, зокрема вступу, висновків, додатків, переліку використаних джерел та ін.

Вступ (1-2 стор.) розкриває сутність та актуальність теми, обґрунтовує підстави і вихідні дані для виконання курсової роботи. Слід грамотно сформулювати мету роботи, об’єкт та предмет дослідження, використовувані методи.

Основна частина курсової роботи (30-32 стор.) включає розділи відповідно до узгодженого з викладачем плану роботи. Обов’язковими частинами роботи мають бути резюме, результати дослідження середовища підприємства, маркетинговий та організаційний план, фінансовий план та план управління ризиками.

Висновки (2 стор.) містять найважливіші результати, отримані в процесі написання курсової роботи.

Список використаних джерел укладається відповідно бібліографічних вимог (більше у п. 1.3.)

У разі необхідності в курсовій роботі розміщуються **додатки, а саме** допоміжний матеріал у вигляді таблиць, статистичних даних, проміжних розрахунків та результатів досліджень, ілюстрацій допоміжного характеру та ін.

1.3. Вимоги до оформлення курсової роботи

Робота має бути виконана українською мовою згідно діючого стандарту оформлення текстових документів (ДСТУ 3008:2015. Документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура і правила оформлення). Курсова робота має бути подана керівнику в надрукованому вигляді на аркушах формату А4 (210х297 мм). Шрифт основного тексту: Times New Roman кегль (розмір) 14. Параметри сторінки: поля зверху та знизу – 2 см, справа – 1 см, зліва – 2,5 см; міжрядковий інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25см. Титульний аркуш оформлюється згідно Додатку А цього посібника.

Обсяг курсової роботи має становити 35±5 сторінок без списку використаних джерел і додатків. Всі сторінки (окрім титульного листа) повинні бути пронумеровані. Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, рисунків, таблиць, формул подають арабськими цифрами у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці. Перша сторінка (титульний аркуш) включається до загальної нумерації сторінок роботи, але номер сторінки не проставляється.

Заголовки структурних частин курсової роботи «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» друкують великими (прописними) літерами симетрично до тексту. Заголовки підрозділів – маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Крапку в кінці заголовків не ставлять. Кожну структурну частину курсової роботи починають з нової сторінки.

Такі структурні частини курсової роботи, як ЗМІСТ, ВСТУП, ВИСНОВКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ не мають порядкового номера. Розділи та підрозділи основної частини курсової роботи нумерують. Номер підрозділу включає номер розділу і порядковий номер підрозділ, між якими ставлять крапку, потім у тому ж рядку йде заголовок підрозділу. Наприклад, 1. РЕЗЮМЕ, 3.1.Дослідження ринку Чехії).

Графіки, схеми, і таблиці подаються безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Не допускається розрив речення таблицею або рисунком. На кожну таблицю чи рисунок у тексті повинні бути

посилання, наприклад: «Структура споживання продукції представлена на рис. 3.1. (рис. 1.6)»; або «Показники табл. 4.2, свідчать, що ...».

Таблиці нумеруються послідовно в межах параграфа. Номер таблиці складається з номера параграфа і порядкового номера таблиці, розділених крапкою, наприклад: «Таблиця 1.2». Кожна таблиця повинна мати заголовок, який розташовують над таблицею і друкують на початку рядка. Напис «Таблиця» із зазначенням її номера розміщують у правому верхньому куті перед заголовком.

При перенесенні частини таблиці на іншу сторінку слово «Таблиця» і номер її вказують один раз справа над першою частиною таблиці, на іншій сторінці пишуть слово «Продовження табл *із зазначенням номера таблиці*». В таблиці використовують шрифт Times New Roman, 12 кегль, міжрядковий інтервал – 1.

Графіки та схеми позначають словом «Рисунок 1.1 *Назва рисунку*», нумеруючи їх послідовно в межах розділу.

Посилання на джерело даних зазначається під таблицею або рисунком. Наприклад:

- Джерело: [5] якщо таблицю, рисунок відображено ідентично джерелу;
- Складено за даними [5], якщо таблицю сформовано на основі даних Державної служби статистики, підприємства та ін.
- Складено на основі [5], якщо таблицю сформовано відповідно до даних літературного джерела
- Розраховано за даними [5], якщо автором самостійно проведені розрахунки використовуючи дані Державної служби статистики, підприємства;

Формули в роботі (якщо їх більше однієї) нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Номери пишуть біля правого поля аркуша в

одному рядку з відповідною формулою в круглих дужках, наприклад: (6.2) (друга формула шостого розділу).

Список використаних джерел оформлюється згідно правил бібліографічного опису (ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання»). Джерела можна розміщувати у порядку появи посилань у тексті (найбільш зручний для користування), або в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків, у хронологічному порядку.

При написанні курсової роботи студент повинен робити посилання на використані джерела. Зокрема, при посиланні на нормативні документи вказують його порядковий номер у списку використаних джерел, взятий у квадратні дужки, наприклад, [2], при посиланні на літературні джерела з великою кількістю сторінок вказують номери сторінок. Якщо джерела цитуються, то в кінці цитати, що закінчується лапками, ставиться порядковий номер використаного джерела та номер сторінки, на якій розміщена цитата (наприклад, [2, с. 32] або [2, с.30-31].

Додатки оформлюють як продовження курсової роботи після списку використаних джерел. Кожен додаток починається з нової сторінки, додатку дають заголовок, надрукований вгорі симетрично відносно тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком друкується слово «Додаток__» і велика літера, що позначає додаток (за винятком літер З, Г', Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь), наприклад, Додаток А, Додаток Б і т.д.

1.4. Організація здачі та перевірка курсової роботи

Виконана курсова робота подається здобувачем вищої освіти на кафедру і передається керівнику для перевірки за два тижні до захисту роботи. У процесі попередньої перевірки курсової роботи керівник робить письмові зауваження, зрозумілі помітки, виправлення, відмічає позитивні сторони роботи та недоліки, які треба ліквідувати до захисту. При необхідності курсова робота доопрацьовується згідно з зауваженнями.

Курсові роботи, зміст яких відповідає вимогам, допускаються до захисту за умов вчасного проходження на плагіат. При написанні курсової роботи здобувач вищої освіти повинен керуватися і дотримуватися вимог до академічної доброчесності, викладених у Положенні про систему запобігання академічному плагіату в КПІ ім. Ігоря Сікорського [21]. Викладач на початку написання курсової роботи нагадує здобувачам про наявні вимоги та етичні норми наукової діяльності, дає характеристику порушень таких норм та форм академічного плагіату, надає консультації з приводу відповідного вимогам академічної доброчесності написання та оформлення роботи.

Проведення перевірки курсових робіт здійснюється відповідальною особою на рівні кафедри. За підготовку та вчасне надсилання файлу роботи, що підлягає перевірці, відповідає автор курсової роботи. Курсова робота, яка має не менше ніж 70% оригінального тексту, може бути допущена до захисту.

При недостатньому рівні унікальності курсова робота повертається на доопрацювання та повторну перевірку не пізніше ніж за 10 днів до захисту.

За порушення правил академічної доброчесності до здобувачів вищої освіти застосовуються заходи юридичної відповідальності відповідно до вимог законодавства України, Статуту КПІ ім. Ігоря Сікорського, Правил внутрішнього розпорядку та інших локальних нормативних актів університету.

1.5. Організація захисту та оцінювання курсової роботи

Захист курсової роботи проводиться публічно перед комісією у складі 2-3 викладачів кафедри, у тому числі і керівника курсової роботи. Захист курсової роботи передбачений для перевірки рівня знань студента, ступеня опанування практичних навиків самостійного вирішення завдань планування міжнародної діяльності, рівень практичних навичок та набуття компетентностей та програмних результатів навчання.

Процедура захисту курсової роботи складається із:

- доповіді автора щодо виконаної роботи (до 10 хвилин);
- відповідей на запитання комісії;

- оцінки курсової роботи.

Підготовка захисту передбачає роботу над доповіддю та презентацією. У **доповіді** студент має представити бізнес-ідею, головні результати проведеного дослідження та розробленого плану, показати рівень володіння відповідним понятійно-категоріальним апаратом, продемонструвавши розуміння змісту та сутності проведених досліджень. Важливо для майбутнього менеджера розглядати доповідь як комунікаційний акт представлення бізнес-плану інвестору, поєднувати грамотне викладення матеріалу з емоційною насиченістю, прагненням зацікавити аудиторію.

Паралельно з доповіддю демонструється **презентація,** підготована у відповідному редакторі. Кількість слайдів презентації - 10-12. Перший слайд - титул – має містити інформацію про тему роботи та автора (ПІБ повністю, курс навчання, номер групи). Другий слайд – стисла характеристика підприємства. Слайди 3-11. Представлення та обґрунтування ідеї бізнес-плану (основні розділи бізнес-плану). Останній слайд – перелік використаних джерел.

Презентація має бути невід'ємно пов'язана із доповіддю, але не слід виносити на презентацію текстовий матеріал та зачитувати його під час захисту.

При оцінюванні курсової роботи використовується рейтингова система оцінювання. Рейтингова система оцінювання курсової роботи передбачає оцінювання двох складових:

– якості виконання курсової роботи – оцінюється якість текстового та графічного (ілюстративного) матеріалу (сучасність та обґрунтування прийнятих рішень, правильність застосування методів аналізу і розрахунку, якість оформлення, виконання вимог нормативних документів, якість графічного матеріалу, дотримання вимог стандартів тощо);

– захисту курсової роботи – оцінюється якість захисту курсової роботи (якість підготованої доповіді та її презентації, ступінь володіння матеріалом, вміння захищати свою думку тощо).

1) ***Зміст та якість виконання курсової роботи. Ваговий бал – 60.***

Критерії оцінювання:

60 балів – структурні частини курсової роботи викладені у достатньому обсязі, наведені чіткі логічно узгоджені та аргументовані обгрунтування прийнятих рішень, розділи пропорційні за обсягом та структурою, наведені посилання на використані джерела, думка студента сформульована грамотно, відстежується його критичне мислення.

53 – 59 балів - розділи курсової роботи викладені у достатньому обсязі, наведені чіткі логічно узгоджені та аргументовані обгрунтування прийнятих рішень, наведені посилання на використані джерела, думка студента сформульована грамотно, відстежується його критичне мислення, але присутні диспропорції за обсягом та структурою

45 – 52 балів – розділи курсової роботи викладені у достатньому обсязі, наведені посилання на використані джерела, проте деякі рішення аргументовані недостатньо чітко, думка студента сформульована неясно, присутні диспропорції за обсягом та структурою роботи

36 - 44 балів – в роботі наявні певні недоліки у викладенні матеріалу, відсутнє критичне мислення студента, недостатньо повно висвітлені питання окремих параграфів, думка студента сформульована неясно, присутні диспропорції за обсягом та структурою роботи, є зауваження щодо використаних джерел;

0 балів – є суттєві зауваження по кожному розділу курсової роботи, зокрема, зміст параграфів не відповідає вимогам, присутня компіляція запозиченого матеріалу, робота має низький відсоток унікальності.

2) Захист курсової роботи. Ваговий бал – 40.

Критерії оцінювання:

40 балів – доповідь побудована логічна, проголошена вільно, презентація супроводжує доповідь, допомагаючи належно представити матеріал, відповіді на запитання комісії вірні та аргументовані;

35 – 39 балів – доповідь побудована логічна, проголошена вільно, презентація супроводжує доповідь, допомагаючи належно представити матеріал, але є певні неточності у відповідях на запитання комісії;

30 – 34 балів – в доповіді містяться окремі неточності, є зауваження щодо змісту презентації, некоректні і необгрунтовані відповіді на додаткові запитання;

24 - 29 балів – в доповіді містяться суттєві неточності, презентація підготована не на належному рівні, надано неповні відповіді на додаткові запитання;

0 балів – в доповіді містяться значні неточності, презентація не відповідає доповіді або роботі; студент не може дати відповіді на запитання комісії; продемонстрував недостатню обізнаність з питаннями, розкритими в роботі.

Розрахунок шкали (R) рейтингу: Сума вагових балів контрольних заходів протягом семестру складає: RC = 60 + 40 = 100 балів. Бали, отримані за результатами виконання та захисту курсових робіт, переводяться до оцінок за університетською шкалою: «відмінно», «дуже добре», «добре», «задовільно», «достатньо», «незадовільно» (таблиця 1.1.). Максимальний бал за курс – 100 балів.

Таблиця 1.1. - Таблиця відповідності рейтингових балів оцінкам за університетською шкалою

Кількість балів	*Оцінка*
100-95	Відмінно
94-85	Дуже добре
84-75	Добре
74-65	Задовільно
64-60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Не виконані умови допуску	Не допущено

Студенти, роботи яких до захисту не допущені, доопрацьовують їх та захищають не раніше ніж через тиждень від дати повернення роботи на доопрацювання. Здобувачі вищої освіти, які без поважної причини не подали курсову роботу у визначений термін або не захистили її, вважаються такими, що мають академічну заборгованість

2.РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО РОЗРОБКИ ПЛАНУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Види та особливості бізнес-плану міжнародної діяльності підприємства

Ефективним підходом до планування міжнародної діяльності підприємства є розробка бізнес-плану. Бізнес-план може бути орієнтований як на розроблення стратегії виходу на іноземні ринки, так і на організацію імпортної діяльності підприємства. На відміну від планування діяльності підприємства на вітчизняному ринку у міжнародному бізнес-плані значна увага приділяється:

– дослідженню міжнародного середовища функціонування підприємства

– обгрунтуванню вибору іноземного ринку та партнера на основі визначених критеріїв

–врахуванню особливостей ринку, на який виходить підприємство та адаптація маркетингового комплексу

– адаптації виробничих та логістичних процесів підприємства з огляду на виявлені потреби

– фінансовому плануванню з врахуванням особливостей реалізації міжнародних операцій, здійснення міжнародних розрахунків тощо

– співставлення двох варіантів ведення бізнесу - на внутрішньому та на зовнішньому ринку при обгрунтуванні ефективності.

Пропонується наступна **тематика курсових робіт**:

1. Бізнес-план виходу на зовнішній ринок / загального розвитку ЗЕД фірми.
2. Бізнес-план диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності організації.
3. Бізнес-план залучення іноземного інвестора;
4. Бізнес-план здійснення посередницької зовнішньоекономічної діяльності організації.
5. Бізнес-план імпортної операції та завоювання внутрішнього ринку;

6. Бізнес-план інвестиційного проекту з будівництва промислового/переробного підприємства та організації експортних операцій із виробленою продукцією.

7. Бізнес-план інвестиційного проекту модернізації виробництва та виходу зовнішній ринок.

8. Бізнес-план інвестиційного проекту розширення виробництва із закупівлею імпортного устаткування.

9. Бізнес-план інвестиційного проекту розширення сфери діяльності із закупівлею імпортного обладнання.

10. Бізнес-план отримання кредиту на міжнародному фінансовому ринку;

11. Бізнес-план модернізації виробництва із використанням імпортного устаткування.

12. Бізнес-план організації виробництва із використанням імпортної сировини.

13. Бізнес-план організації промислового виробництва на умовах придбання обладнання за міжнародним лізинговим контрактом.

14. Бізнес-план організації промислового виробництва, за умов промислової компенсації.

15. Бізнес-план організації спільного промислового підприємства з іноземним інвестором.

16. Бізнес-план проекту будівництва консигнаційного складу.

17. Бізнес-план розвитку експортного потенціалу підприємства.

18. Бізнес-план розвитку конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

19. Бізнес-план системи франчайзингу на внутрішньому (зовнішньому) ринку.

20. Бізнес-план створення експортної (імпортної) комісійної фірми.

21. Бізнес-план створення організації за умов франшизи.

22. Бізнес-план створення представництва чи філії за кордоном.

23. Бізнес-план створення спільного підприємства / стратегічного альянсу

24. Розробка бізнес-плану експортного виробництва.

25. Розробка бізнес-плану інноваційно-інвестиційного проекту розвитку зовнішньоекономічної діяльності організації.

26. Розробка лізингового проекту та підготовка проведення лізингових операцій.

Не встановлено жорсткої структури та змісту бізнес-плану. Повнота та пророблeність бізнес-плану залежить від таких чинників як розмір та вид підприємства, причини та адресат розробки бізнес-плану, напрям, форма та вид міжнародної діяльності, що планується; вибір методики бізнес-планування. Як правило, у бізнес-плані наявні наступні складові частини [12, с.21-24]

Титульний аркуш;

Зміст бізнес-плану;

Характеристика підприємства та його діяльності;

Опис галузі, обґрунтування продукту (об’єкту бізнесу) та вибору цільового ринку;

Характеристика цільового ринку

Конкурентний аналіз

План маркетингу

План виробництва

Організаційний план

Фінансовий план

План управління ризиками

Додатки

Надалі у п. 2.2-2.14. розглянуто зміст основних розділів бізнес-плану МД.

2.2. Титульний аркуш бізнес-плану

Основне призначення титульного листа бізнес-плану – скласти перше уявлення про проект, на який підприємець планує отримати фінансування. Титульний лист має бути стислим, гранично коротким і лаконічним. Особливу увагу варто приділити назві проекту, оскільки вдала назва сприятиме успішності

проекту, відображаючи першочергову інформацію про нього. Важливим аспектом найменування проекту, фірми чи продукту має бути те, щоб під час його перекладу на іншу мову чи транслітерації була зрозумілою і милозвучною його вимова. Оформлення титульного листа включає [6,с.50]:

назву підприємства, його адреси, телефону та факсу;

прізвище особи чи назва установи/компанії, до якої адресується бізнес-план; коротке та повне найменування проекту;

прізвище керівника підприємства, його контакти;

прізвище особи, що розробила бізнес план, його контакти;

дату старту проекту, його тривалість;

дату складання плану.

На титульному листі зазвичай міститься меморандум про конфіденційність.

Після титульного листа бажано додати зміст бізнес-плану, в якому дається перелік того, що буде включено до бізнес-плану та сторінки, що дозволяє швидко знайти необхідну інформацію.

В курсовій роботі титульний аркуш бізнес-плану подається після вступу до роботи.

2.3.Резюме

Резюме – це самостійний рекламний документ, який включає основні положення всього бізнес-плану і виконує наступні завдання – залучення та утримання уваги читача, обґрунтування причин появи ідеї бізнес-плану, стисле ознайомлення з основними розділами документу, створення сприятливого враження про проєкт та проєктну команду, і отримання фінансування. Резюме, як правило, готується після того, як складено весь план. Найбільш поширеною структурою резюме є наступна [12, с.24]:

- назва та характеристика компанії, її місія, стадія розвитку;
- назва та характеристика бізнес-проекту, його концепція, короткий опис бізнес-ідеї;

- ринкові можливості, що забезпечуватимуть розвиток проєктної ідеї, стисла характеристика досліджень ринку та конкурентів;
- чинники успішної конкуренції компанії, її конкурентні переваги;
- відомості про управлінську (проектну) команду, їх досвід та досягнення;
- ключові події, що позначатимуть успіх ідеї (певний рівень доходу або прибутку, відвантаження партії товару покупцю, відкриття торговельної точки тощо);
- короткі відомості про загальний обсяг інвестицій у проект, кількість вірогідних інвесторів, напрями використання коштів, способи повернення інвесторам вкладених коштів, характеристика вигід інвестора, основні фінансові показники бізнес-проекту, зведені до таблиці.

Залежно від того, кому адресований бізнес-план, у резюме можуть розставлятися певні акценти.

2.4. Характеристика підприємства та його діяльності

У бізнес-плані подається стисла характеристика внутрішнього середовища, оцінюється готовність до реалізації міжнародної діяльності, зазначаються найбільш важливі складові, що матимуть ключовий вплив на реалізацію задуманого проєкту. У цьому розділі мають бути висвітлені [1, с.55]:

Назва компанії - тобто ім’я, назва корпорації чи фірми згідно правових документів; бренд, назва моделі (моделей); назва дочірньої компанії, доменне ім’я (імена) тощо.

Місія та цілі підприємства. Місія організації формулюється як сенс її існування, основна мета діяльності; вище призначення; вираз суспільної значущості діяльності; роль, яку компанія збирається грати на ринку; якісне наповнення бізнесу та ін.

Якщо підприємство не сформулювало місію, то студентом може бути запропоновано своє формулювання місії. Послідовність розробки місії може бути такою: 1) формулювання сенсу та цінності існування організації (навіщо?);

2) формулювання «послань» кожній групі зацікавлених осіб (клієнти, персонал, власники, партнери); 3) осмислення та об'єднання вищесказаного в одному-трьох ємних реченнях. Приклади коротких та ємних місій міжнародних підприємств:

«Змінити на краще повсякденне життя простих людей» (ІКЕА), «Поширення знань за допомогою документів» (XEROX), «Бути компанією на Землі, яка сама піклується про клієнта» (Amazon)

При виході на зовнішні ринки при формулюванні місії необхідно враховувати її переклад іноземною мовою, при цьому слід звертати увагу на однозначність трактувань, використовуваних формулювань та термінів, а також на благозвучність такої місії.

Цілі підприємства – це бажаний стан справ, результат чи кінцевий стан, у бік якого робляться організаційні зусилля. В процесі дослідження середовища підприємства студентом мають бути визначені цілі підприємства в цілому, та цілі міжнародної діяльності. Цілі підприємства встановлюються, виходячи з наявної інформації у відкритих джерелах підприємства; цілі МД мають бути сформульовані з огляду на напрям бізнес-плану. Слід дотримуватися узгодження стратегічних та функціональних цілей підприємства; середньо- та короткострокових цілей. Серед підходів, що застосовуються для формулювання цілей можуть бути використані - метод SMART(ER), запропонований 1965 р. фахівцем з мотивації Полом Дж. Мейєром; Objectives & Key Results (OKR), автором якого вважається співзасновник і генеральний директор компанії Intel Енді Гроув (1968 р); метод HARD, запропонований директором консалтингової компанії Leadership IQ, Марком Мерфі; метод BSQ, розроблений віце-президентом з розвитку Walmart Девідом Ван Ройєм; метод Balanced Scorecard, BSC (система збалансованих показників), розроблена професором бізнес-школи при Гарвардському університеті Робертом Капланом та американським консультантом з управління Девідом Нортоном у 1990-х роках.

Характеристика організаційно-правової форми підприємства - інформація про власника(ів) фірми, або її головних акціонерів; структуру власності.

Місце розташування підприємства, інформація географічного характеру - регіон, місто / район міста.

Менеджмент/керівництво - інформація про голову правління, президента, директора підприємства, інших членів управлінської команди (прізвища, імя по-батькові, звання). Важливо зазначити професіоналізм керівництва підприємства, вказати на попередні досягнення та успіхи, що можуть бути фундаментом наступних починань, підкреслити досвід керівництва або команди у здійсненні ЗЕД (за наявності). Характеристика може сполучатися з стислим описом історії розвитку підприємства або **описом стадії розвитку підприємства (**посівна, стартап, розширення, скорочення, усталена компанія; або ж відповідно до циклу зростання, розвиток, зрілість), в цьому випадку слід підкреслити роль сучасного керівництва у отриманих результатах.

Управлінська структура підприємства наводиться зазвичай у Додатку. Слід виявити вид організаційної структури управління, оцінити її переваги і недоліки; дати оцінку організації комунікацій всередині підприємства; встановлених норм, правил та процедур. Якщо підприємство вже здійснює ЗЕД, слід звернути увагу на наявний розподіл прав, обов'язків та відповідальності у цій сфері, визначити шляхи вдосконалення структури, надалі зазначити їх у організаційному плані.

Стисла характеристика виду бізнесу (виробничий, комерційний, фінансовий, інвестиційний, страховий) **та потенціалу підприємства.** Подається загальна характеристика товарів та послуг, кількість та тип товарних ліній, кількість товарів та послуг у товарній лінії. При обстеженні *маркетингової діяльності* оцінюється: маркетингова стратегія підприємства; організація маркетингових досліджень; особливості маркетингового комплексу. Якщо підприємство вже здійснює ЗЕД, слід звернути увагу на організацію маркетингової роботи на інших ринках або географічних напрямах; дати оцінку успішності виконання маркетингових функцій.

Стисло характеризується *виробничий та науково-дослідний потенціал*: технології виготовлення продукції, їх сучасність, ресурсомісткість, відповідність

екологічним стандартам та вимогам; організація матеріально-технічного постачання і ведення складського господарства; розмір та рівень використання виробничих потужностей підприємства; здійснення НДР та інноваційних можливостей. Якщо підприємство вже здійснює зовнішньоекономічну діяльність, слід звернути увагу на особливості організації виробництва відповідно до напрямів ЗЕД; можливості адаптації продукції та проблеми, що виникають у зв'язку з цим, ознайомитись з досвідом їх розв'язання.

При оцінці *кадрового потенціалу* необхідно звернути увагу на достатність складу, показники руху персоналу, рівень професійної підготовки і якість розстановки кадрів; оцінити стан виконання функцій управління персоналом (формування, прийняття, навчання та просування кадрів); оцінити результати роботи персоналу, використовувані методи мотивації та їх ефективність, надати характеристику організаційної культури підприємства. Якщо підприємство вже здійснює зовнішньоекономічну діяльність, слід звернути увагу на особливості управління персоналом у підрозділах, що реалізують ЗЕД, визначити шляхи їх вдосконалення, та надалі зазначити їх у організаційному плані.

Оцінюючи *фінансовий потенціал*, необхідно дослідити можливості підприємства щодо: підтримки достатнього рівня ліквідності та здатності підприємства своєчасно розплачуватися по своїх фінансових зобов'язаннях, ступеня стабільності фінансового забезпечення розвитку підприємства в перспективі, забезпечення прибутковості; створення інвестиційних можливостей тощо. Якщо підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність, за наявної інформації, необхідно оцінити фінансові результати ЗЕД, проблеми та особливості фінансової діяльності що виникали в роботі підприємства та визначити напрями їх вдосконалення. Надалі врахувати інформацію для розробки відповідного підрозділу бізнес-плану.

В цілому, у розділі важливо аргументувати спроможність підприємства до здійснення/розширення ЗЕД. У якості аргументів надається підтверджена документально інформація щодо того, які цілі досягнуті підприємством на даний момент, зокрема і у ЗЕД; які стратегії та поточні плани у ЗЕД успішно

реалізуються; обсяги залучених інвестицій, зокрема ПІІ; укладені договори та інформація про стратегічні та довгострокові партнерства, зокрема з іноземними партнерами (дата, номер договорів); інші показники розвитку.

Джерелом інформації для розробки розділу є документація підприємства, публікації про підприємство у ЗМІ, думки експертів, наявні рейтинги (ділові, міжнародні, споживчі тощо), результати Оцінки готовності до експорту на порталі Дія (https://cutt.ly/RreuWbwI).

2.5. Опис галузі, обґрунтування продукту та вибору цільового ринку

Завданням даного розділу бізнес-плану є:

1) Уточнення тенденцій розвитку та обґрунтування інвестиційної привабливості галузі
2) Обґрунтування вибору ринку, на який підприємство планує вийти
3) Обґрунтування доцільної стратегії міжнародної діяльності

Отже, перш за все, розділ має дати відповідь на такі запитання: що собою являє та сфера діяльності у якій функціонує підприємство? які є глобальні тенденції її розвитку? Які наявні стратегічні можливості? Наскільки вона є перспективною та інвестиційно привабливою?

Для цього спочатку наводиться інформація про сектор економіки в якому працює підприємство та його розміри (зокрема, може бути надано інформацію про кількість підприємств в країні базування та у світі, частку сектора у світовій економіці або економіці країни); продукцію, що випускається; важливість для економіки.

Тенденції розвитку галузі характеризуються за наступними складовими [6, с.70]:

- зростання галузі у країні базування та у інших країнах (у динаміці) за показниками темпи росту сукупного доходу; загального об’єму продажів; загальної кількості зайнятих. Темпи зростання галузі можна порівняти з темпами зростання ВВП, зробивши висновок про динаміку її розвитку.

- Оцінка ступеня зрілості галузі (нова; галузь що розширюється, стійка; спадаюча); виявлення країн, де вона є зростаючою, або новою;
- Залежність від стану розвитку економіки (як на галузь в цілому впливають макроекономічні тенденції - спад/підйом; високий/низький рівень безробіття; високий /низький рівень інфляції; та ін.)
- Сезонність (вплив сезону або кліматичних умов на розвиток галузі, як з точки зору збуту продукції так і через забезпечення постачання ресурсами)
- Технологічні зміни у напрямах - виробництво, дистрибуція і канали продаж, сервіс, маркетингові комунікації, управління запасами, час і методи поставки тощо.

Робляться висновки щодо потенціалу зростання галузі; перспективи окупності інвестицій за існуючих умов конкуренції у галузі; прибутковості галузі порівняно з середнім рівнем по економіці.

По-друге, у розділі описується **вид товару, або товарної лінії, або послуги**, що об'єктом міжнародної діяльності. В опис може бути включено фотографію чи ескіз товару, назва та характеристики згідно УКТ ЗЕД; загальна характеристика продукту чи послуги, користь для споживача; умови пакування, транспортування, зберігання та використовування; характеристики гарантії та обслуговування клієнтів; терміни використання та утилізації. Наводиться інформація про документи та інтелектуальну власність, що супроводжує реалізацію діяльності (отримані або такі, що планується отримати торгові знаки, патенти, ліцензії, авторські права). При виході на ринок із товаром-новинкою, технологічною розробкою або просто з удосконаленим товаром рекомендується проаналізувати необхідні заходи щодо його патентного захисту; оцінити витрати на оформлення патенту.

По-третє, обгрунтовується **вибір цільового ринку**. В дослідженні наводиться інформація про найбільш перспективні та привабливі для підприємства ринки інших країн. Наприклад, можна зазначити, що підприємство вже мало позитивний досвід взаємодії з підприємствами інших країн (надати інформацію про результати міжнародних угод); або спостерігається активний

розвиток ринку/галузі в країнах (навести статистичну інформацію про темпи зростання виробництва, співставити її з зростанням продаж або споживання продукції у розглянутих країнах); або надійшли пропозиції про співпрацю (за даними підприємства) та ін. Цільовим ринком може бути і вітчизняний ринок, якщо планується збут імпортованого товару, або інвестиційний проєкт з залученням імпортованого обладнання або іноземних інвестицій, який передбачає виробництво товару для внутрішнього споживання тощо.

Для вибору цільового ринку доречно в рамках курсової роботи використати дискретний підхід, тобто порівняти обмежену кількість ключових показників по декількох визначених ринках. Обрані для аналізу показники повинні відповідати цілям підприємства, зокрема у сфері ЗЕД; об'єктивно характеризувати стан чи основні особливості розвитку зарубіжного ринку; мають бути досліджені за певний період часу. Загальною вимогою до інформаційної бази є надійність, правдивість, перевіреність обраних показників. Єдиних правил відбору показників не існує, але найчастіше використовуються такі показники та критерії: розмір ринку (ємність, збут), споживання товару на 1 споживача, динаміка зростання ринку, прибутковість ринку, потенціал ринку, власні конкурентні переваги, логістика, доступність ринку, сприймання ринку, оцінка ризиків, необхідність та вартість адаптації продукції [18, с.127]

На основі попереднього аналізу декількох ринків, для подальшого опрацювання у курсовій роботі обирається один цільовий ринок («стратегія мурахи»), що дозволить більш глибоко проробити інформацію, розуміти цільового клієнта, скоротити обсяг робіт з проведення маркетингових досліджень, знизити витрати на просування та опанування ринку, зменшити ризики.

Результатом розділу є обгрунтування **напряму міжнародного бізнесу** (експорт, імпорт, інвестиційна діяльність, спільне підприємництво тощо), який буде реалізовано на цільовому ринку з огляду на досліджені внутрішні чинники організації та зовнішні чинники і умови у країні базування та країні, обраній для міжнародної діяльності.

2.6. Характеристика цільового ринку

Розділ повинен відповісти на запитання: хто, чому в яких кількостях купує чи купуватиме продукцію підприємства на цільовому ринку. Отримані дані дозволяють обґрунтувати обсяг виробництва, оцінити можливості та необхідність адаптації продукції, розробити маркетингову стратегію підприємства, є основою інвестиційних обґрунтувань.

Основними завданнями цього розділу є:

А) характеристика профілю країни, у якій здійснюватиметься діяльність

Б) характеристики основних покупців

В) оцінка ємності ринку та прогноз обсягів продажу

По-перше, наводиться **характеристика профілю країни**, де підприємство здійснюватиме діяльність, для чого оцінюються та аналізуються наступні чинники середовища [17, с.25-94].

Економічні - тенденції розвитку економіки країни (регіону); стан держбюджету, темпи інфляції або дефляції, рівень зайнятості, рівень податкових ставок, рівень доходів населення та ін.

Політичні - рівень політичної стабільності у суспільстві, напрями розвитку політичної системи, сили лобіювання і лобістських груп, характер політичної боротьби, ступень суспільної підтримки уряду тощо.

Правові - діючі законодавчі акти, що регулюють правове положення і діяльність фірм та їх оцінка з точки зору впливу на суб’єкт господарювання, зокрема, це закони, що визначають умови оподаткування, інвестування, антимонопольну політику, регулюють права та відповідальність підприємства та правомочність у здійсненні різних видів діяльності;

Демографічні - динаміка чисельності населення країни або сегмента, рівень народжуваності, статево-вікового складу населення, географічного розподілу населення; в тому числі аналізуються тенденції по регіону діяльності підприємства, що можуть вплинути на динаміку попиту.

Технологічні - нововведення у товарі, технології виробництва і наданні товарів і послуг та можливості використання нововведень на досліджуваному

підприємстві; чинники що можуть привести до формування руйнівного «футурошоку».

Природні - екологічні фактори, стан природних ресурсів та природних умов з точки зору їх наявності для збільшення виробництва.

Соціально-культурні фактори – тенденції рівня освіти, умови життя та ін

Основою аналізу є інформація із вторинних джерел: публікації, інформаційні видання, статистичні збірники, тощо

По-друге, **характеристика покупців** передбачає визначення відмінних властивостей, якостей споживачів, що впливають на їхню купівельну перевагу та купівельну спроможність. Дослідження покупців поєднується **з сегментацією** – тобто виділенням найбільш однорідних груп покупців, кожна з яких розглядається як окремий ринковий сегмент.

Групи покупців **на споживчому ринку окремої країни** зазвичай виділяються згідно таких факторів: *фактори культури*, у тому числі субкультури (базовий набір цінностей, традиції, сприйняття, уподобання, манери та вчинки, віросповідання тощо); *соціальні чинники* (приналежність до певного класу у суспільстві, характеристики референтних груп, виконувані ролі та статуси індивіда у суспільстві, ставлення індивіда до суспільної думки); *особисті фактори* (вік, рід занять, дохід, спосіб життя, сімейний стан, ціннісні орієнтири ступінь консерватизму у купівельній поведінці; соціальна відповідальність та ін); *психологічні та поведінкові* (мотиви здійснення покупки, сприйняття товару, темперамент споживача; інтервали між покупками, мотивація до повторної покупки, час необхідний на прийняття рішення про покупку); *географічні чинники* (місце проживання; місто чи сільська місцевість; щільність населення; кліматичні умови); *торговельна сила покупців* (рівень інформованості; чутливість до ціни та способів стимулювання; наявність певних вимог до якості товару; орієнтація на певну торговельну марку; періодичність закупівель; обсяг середньої закупки; фінансовий стан; можливість вибору продавця; співвідношення ступеню залежності продавця від покупця із ступенем залежності покупця від продавця). **На закордонному ринку слід відмітити ті**

характеристики споживачів, що є відмінними від вітчизняного ринку, і впливатимуть на прийняття рішень щодо адаптації продукту.

Клієнтів на **ринку промислових товарів та послуг** можна охарактеризувати та сегментувати за допомогою таких характеристик, як: *галузева приналежність* (сектор / підсектор економіки); *сфера діяльності* (дослідження, розробки, проектування, виробництво, обслуговування тощо); *розмір підприємства* (в залежності від обсягу продукції, чисельності персоналу, розміру капіталу і т.д.); *виробничо-економічні показники* (основні виробничі фонди, капітал підприємства, динаміка обсягу виробництва та асортимент товарів); *спосіб доставки товарів споживачеві* (відвантаження товару залізничним транспортом, «самовивіз», відвантаження товару споживачеві транспортом продавця тощо); *фактори, що впливають на ухвалення відповідальними особами підприємств рішення про купівлю товарів* (тут, зокрема, слід враховувати традиції управлінської культури закордонних країн); *уявлення менеджменту підприємства про його цінності та особливості* (лідер галузі, інноваційне; соціально відповідальне; екологічно спрямоване тощо); *характеристики ділового стилю підприємства* (етап розвитку бізнесу, членство у ділових асоціаціях, трудові відносини)

Надалі приймається рішення про охоплення сегментів ринку, а саме:

- скільки сегментів слід охопити;
- як визначити найвигідніші сегменти.

Якщо фірма випускає однорідні товари, то найбільш доцільною є стратегія ***недиференційованого маркетингу***, коли на всі сегменти ринку пропонується одна товарна пропозиція. Якщо підприємство має широку номенклатуру виробів, то доречною є стратегія ***диференційованого маркетингу***, за якої для кожного сегменту ринку розроблена окрема товарна пропозиція і маркетинговий комплекс. Якщо фірма має обмежені ресурси, то доцільніше реалізувати стратегію ***концентрованого маркетингу***, за якої концентруються зусилля на великій частці одного або декількох субринків. Вибір ринкових сегментів враховує чинники: рівень поточного збуту; доступність (можливість

ідентифікувати доступні і ефективні способи захоплення потенційних покупців/споживачів); перспективність (високі темпи зростання); рентабельність. [18, с.121-123].

По-третє, проводиться оцінка **потенційної ємності ринку сегмента**, тобто загальної кількості товарів, які споживачі певного регіону можуть купити за певний проміжок часу (місяць, рік). На визначеній для охоплення території оцінюється: частка та/або чисельність населення, що відповідає критеріям сегменту; кількість потенційних покупців, середній обсяг купівлі продукції; прогноз зміни обсягів купівлі [18, с.128-129].

Надалі, оцінюється **потенційна сума продажів**, тобто частка ринку, яку підприємство (фірма) сподівається захопити і відповідно максимальна сума продажів, на яку воно може розраховувати при своїх можливостях. Враховується наявність конкурентів та їх частки ринку в цільовому сегменті та території охоплення; не охоплена конкурентами частка та/або чисельність населення (величина незадоволеного попиту). Чим більшою є величина незадоволеного попиту, тим більш привабливий ринок для входу нових конкурентів.

Нарешті, наводиться **оцінка реального обсягу продажів** (прогноз обсягу продажів), його динаміки, тобто величина продажів, якої можна досягти за деяких умов чи реалізації певних дій. Загальний прогноз збуту повинен бути складений на три наступних роки в натуральному та вартісному вираженні. При складанні прогнозу слід врахувати темпи зростання цільового ринку; зміни, що відбуваються в структурі ринку. Для прогнозування можуть бути застосовані кількісні методи (аналіз часових рядів, рівня споживання, аналогій таі н.) та якісні методи (експертних оцінок) [6, с.70-71].

У розділі наводиться графічний та табличний матеріал.

2.7. Конкурентний аналіз

У даному розділі бізнес-плану надається відповідь на запитання: хто є конкурентами підприємства на цільовому ринку; якими є конкурентні переваги учасників ринку; який прогноз щодо розвитку конкуренції на ринку.

Основними завданнями даного підрозділу бізнес-плану є:

- Характеристика стану конкуренції на ринку і опис ключових конкурентів;
- Виявлення конкурентних переваг підприємства та конкурентів;
- Позиціонування підприємства на ринку.

По перше, дається **характеристика ринкової моделі**, що сформувалася на цільовому ринку (монополія, монополістична конкуренція, олігополія), описується інтенсивність (кількість учасників ринку та розподіл часток ринку) та динаміка ринкової конкуренції (посилюється, залишається стабільною, чи послаблюється). Доцільно дослідити наявність бар'єрів для входу (зокрема, слід звернути увагу на такі критичні у ЗЕД чинники, як високі стартові затрати та ефект масштабу; обов'язкова висока кваліфікація співробітників; складність виробництва і технології; відсутність належної кількості постачальників і дистриб'юторів або контроль конкурентами ринку ресурсів; обмеження у сфері інтелектуальної власності та особливості нетарифного регулювання; бренд конкурентів на закордонному ринку та ін.). За наявності високих бар'єрів входу у наступних розділах плану слід надати інформацію про заходи, спрямовані на їх подолання.

Обираються конкуренти для подальшого аналізу: якщо на цільовому ринку функціонує велика кількість конкурентів, обирають найбільш близьких до фірми конкурентів, що збігаються з нею за такими параметрами, як спільний ринок збуту та ринковий сегмент; подібний товарний асортимент і цінова політика; подібне позиціонування фірми чи бренду на ринку; територіальна близькість та подібні умови підприємництва; подібна збутова політика. Основне завдання даного етапу - виявлення й вивчення **найбільш значимих конкурентів**, здатних вплинути на діяльність підприємства (а не визначення **всіх** потенційних конкурентів).

По-друге, **оцінюються конкурентні переваги** підприємств, учасників ринку. Для цього необхідно визначити 6-9 важливих чинників, що формують конкурентні переваги. Серед них чинники, які є **ключовими для споживачів/клієнтів на даному ринку** (наприклад, якість товару; ціна; сервіс;

простота та зручність користування; дизайн; упаковка; реклама; бренд; рівень обслуговування; наявність вторинних витрат; тісно зв'язані товари-субститути або комплементів; час доставки та ін.) та **внутрішні операційні чинники** (стан матеріально-технічної бази; наявність фінансових ресурсів; рівень кваліфікації / продуктивність/мотивованість виробничого/управлінського персоналу; ефективність використання ресурсів; розвиненість та ефективність маркетингових комунікацій та каналів збуту; доступність постачальників; місце розташування виробництва; захист інтелектуальної власності; використання передових технологій у виробництві або управлінні).

Після відбору чинників слід надати експертну оцінку вагомості цих чинників (загальна сума ваги має складати 1) та дати бальну оцінку кожного чинника для підприємства та його основних конкурентів. Інформацію по досліджуваному підприємству та основних конкурентах необхідно занести в табл. 2.1. і розрахувати її кількісні параметри.

Таблиця 2.1 - Матриця конкурентного профілю [6, с.25]

Чинники конкуренто-спроможності	**Вагомість параметра**	**База (власне підприємство)**		**Конкуренти**					
				1 (назва)		**2 (назва)**		**3 (назва)**	
	Vi	P_i	V_iP_i	P_i	V_iP_i	P_i	V_iP_i	P_i	V_iP_i
1. Якість									
2. Рівень ціни									
3.Упаковка									
4. Асортимент									
5.Сервіс									
6…(інші).									
$\sum V_iP_i$	$\sum = 1{,}0$		$\sum$		$\sum$		$\sum$		$\sum$

де V_i – *вагомість параметра;*

P_i – *ранжування значення параметра (до 1);*

V_iP_i – *показники конкурентоспроможності.*

Для подальшого маркетингового планування в процесі дослідження необхідно звернути увагу на пріоритетні **основні методи конкурентної боротьби на досліджуваному ринку,** які використовують конкуренти, наприклад, розвиток продуктової політики та підвищення якості товарів,

запровадження нових технологій та зниження витрат виробництва; методи цінової конкуренції та їх поширеність; особливості організації збуту та рівень збутових витрат, підходи до стимулювання збуту, використання рекламних носіїв та засобів реклами, особливості обслуговування покупців.

По-третє, проводиться **позиціонування товару**. Позиціонування - це місце, яке займає товар (фірма) у свідомості споживача в порівнянні з аналогічними або конкуруючими товарами (фірмами). Позиціонування передбачає уточнення цільового ринку, де фірма збирається конкурувати; унікальної (відмінної) переваги та методів конкуренції. З метою успішного позиціонування необхідно виділяти: *конкурентні відмінності* (точки відмінності), унікальні марочні асоціації, тобто такі властивості продукту або вигоди від його придбання, які споживачі міцно асоціюють з конкретною торговою маркою, оцінюючи її позитивно, вважаючи, що не зможуть знайти тих самих властивостей та вигод у достатній мірі у конкурентів; к*онкурентні збіги (точки подібності*) - це асоціації у споживачів, що складаються щодо окремої категорії товарів, їх призначення, розуміння їх корисності; очікування щодо отримання у новому товарі вже знайомих властивостей.

Позиціонування товару буває трьох видів: переважаюче (передбачає твердження, що товар підприємства найкращий); замінююче (вибирається одна характеристика і робиться акцент на її відмінності від конкурентів); доповнююче (засноване на виділенні додаткового фактора конкурентоспроможності, якого немає у конкурентів).

Виділяють три основні стратегії міжнародного позиціонування:

1. Позиціювання відповідно до глобальної споживчої культури. Ця стратегія спирається на глобальні цінності загальносвітової культури чи субкультури, які поділяються всіма. Наприклад, глобальними сегментами можуть вважатися сегмент вегетаріанців, сегмент прихильників екологічного споживання, сегмент реп-культури і т.п.

2. Позиціонування, орієнтоване на національні особливості країни-виробника - пов'язує асоціації про продукт і країну його походження. Така

стратегія часто пов'язана з стереотипами, що вже склалися: французькі парфуми, німецька техніка, американські джинси та ін.

3. Позиціювання на основі особливостей та культури певної місцевості – спирається на особливості певної місцевості зі своєю унікальною культурою та підходом до виробництва продукту. Часто таке позиціювання зустрічається у сфері туризму, а також виробництва продуктів харчування.

Для позиціонування можна використовувати наступні методи за вибором студента: 1) Метод «Унікальної торгової пропозиції (УТП)»; 2) SWOT-аналіз. 3) Метод відповідності. 4) Метод "реєстру". 5) Метод побудови карток. 6) Метод емоційного взаємозв'язку [19, с.55-56].

Аналіз **потенційних партнерів** має задачею вивчення потенціалу постачальників, з метою встановлення ділових стосунків, які забезпечили б підприємству стабільну роботу. Для цього необхідно: скласти перелік наявних або потенційних постачальників товарів / послуг; згрупувати їх по виду товару, що постачається; визначити конкурентну силу постачальників, вивчити їх діяльність та оцінити ступінь доцільності договірної політики підприємства.

Оцінка здійснюється методом експертних оцінок з використанням оціночної шкали (таблиця 1 та 2 Додатку Г). По таких показниках як ціна товару, інтервал постачання, можливий обсяг постачання та надання додаткових послуг в таблицю вписуються фактичні дані без використання оцінної шкали. Порівняльний аналіз перерахованих показників передбачає виявлення наступних моментів: чи доцільна і придатна для підприємства ціна за одиницю постачання; наскільки чітко дотримується графік постачання; який мінімальний і максимально-можливий обсяг постачань; який спектр додаткових послуг надає підприємство-постачальник. Виявляється вплив постачання на стабільність функціонування підприємства.

Аналіз стану зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства може бути завершений матрицею SWOT-аналізу (табл. 2.2.). Кожен вектор розбивається на два рівня стану: можливості та загрози, які виходять від стану зовнішнього середовища; сили і слабкості потенціалу щодо реалізації проєкту.

Табл. 2.2. Матриця SWOT-аналізу [6, с.213-214]

		Зовнішнє середовище підприємства	
		Можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище підприємства	Сила (S)	Поле SO	Поле ST
	Слабкість (W)	Поле WO	Поле WT

2.8. Маркетинговий план

Завдання цього розділу плану є визначення цілей та напрямів продуктової політики, політики ціноутворення, дистрибуції та просування товару, що дозволяє забезпечити заплановані обсяги реалізації продукції та досягти місця на цільовому ринку. Основними напрямами планування є [6, с.215]:

a) Планування стратегії маркетингу;

b) Розробка товарної (продуктової) політики;

c) Планування ціноутворення;

d) Планування розподілу товару (товароруху);

e) планування методів маркетингових комунікацій та методів стимулювання продажу;

За обгрунтованої необхідності студентом можуть бути розглянуті і інші складові розширеного маркетингового міксу, як наприклад люди (people), процеси обслуговування (process), фізичне оточення (physical evidence), паблік рілейшнз (PR), партнерства та ін.

В роботі необхідно стисло обгрунтувати, який вид **стратегії маркетингу** буде використаний. Поширеними типами маркетингової стратегії у ЗЕД є [19, с.60]:

- стандартизована стратегія (застосування єдиної маркетингової стратегії на всіх ринках);
- адаптована стратегія (застосування унікальної стратегії на кожному окремому ринку);

- інтегрована стратегія (поєднання стандартизованих елементів маркетингового комплексу з унікальними розробками, або часткова адаптація стратегії в одному або декількох елементах маркетингу).

Наступним етапом є **розробка продуктової (товарної) політики**. Повнота товарної політики визначається видом товару, можливостями підприємства, актуальністю кожної складової для цільового ринку. Необхідно враховувати потреби, які задовольняються продуктом (зміст, вид - функціональні чи емоційні, що надалі впливає на побудову комплексу маркетингу), позиціонування товару та його переваги порівняно з продуктами-аналогами, продуктами-замінниками; вимоги до якості, що пред'являються на закордонному ринку – надійність, ергономічність, екологічність, безпека та ін., стандарти та технічні умови, яким має відповідати продукт на зовнішньому ринку.

Товарна політика охоплює [19, с. 61]:

- вибір товарних ніш для товарів;
- передпродажне обслуговування покупців (клієнтів);
- товарний асортимент та його оперативне коригування;
- заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності товарів;
- удосконалення (розвиток) упаковки та маркування товару;
- забезпечення післяпродажного сервісу.

Обгрунтування цінової політики та визначення ціни продукції. Цінова політика - це система правил і обмежень, в рамках яких приймається рішення про рівень ціни. Основною метою цінової політики є встановлення такої ціни на товар, яка дозволить: досягти обсягу продажу, який максимізує прибуток; збільшити частку компанії на ринку; сформувати імідж високоякісної продукції за рахунок комплексу маркетингових операцій. Цінова політика охоплює визначення рівня ціни, знижок, умов оплати за товар.

Особливості ціноутворення під час здійснення ЗЕД полягає у тому, що необхідно враховувати такі аспекти: світова ціна аналогічного товару (послуги); умови конкурентного середовища на світовому ринку; динамічність розвитку попиту та пропозиції, кон'юнктури ринків за цією групою товарів; динаміка

валютних курсів; заходи державного регулювання ЗЕД; базові умови постачання (INCOTERMS).

При визначенні конкретної ціни для товару, що має аналоги на світовому ринку, мають бути застосовані наступні принципи: відповідність ціни рівню світового товарного ринку; врахування множинності цін; врахування відповідності ціни якості товару і рівню цін, що склався на ринку в даний момент. Для встановлення ціни доцільно розробити конкурентний лист (ДОДАТОК Г) та визначити ціну шляхом **зіставлення світових цін та цін конкурентів шляхом приведення цін (перерахунок з урахуванням конкретних умов угод)** [11, с. 300]**.**

Розрахункові ціни використовуються за умови, якщо реалізується продукт чи складне устаткування, що не має аналогів на світовому ринку. В такому випадку основою для визначення ціни є витратний метод (розрахунок витрат та встановлення певного рівня надбавки).

Розрахунок приведення ціни до цін конкурентів, та розрахунок відпускної ціни наводиться у додатках до курсової роботи. У основній частині роботи обґрунтовуються принципи цінової політики, наводиться ціна товару, що покладена в основу розрахунку плану продаж, уточнюються базові умови постачання, умови оплати та ін.

Канали розподілу товару – сукупність підприємств та окремих осіб, які забезпечують просування товару до кінцевого споживача. Фірми на міжнародному ринку мають враховувати особливості системи розподілу у цільовій країні, зокрема, поширені умови реалізації певного виду продукції, розмір комісійних, заходи регулювання. Структура каналів розподілу на деяких ринках надто складна і в неї дуже важко проникнути через велику кількість рівнів та торгових посередників. У плані доцільно визначити: *підхід до організації розподілу* (інтенсивний, ексклюзивний чи селективний); форму організації (прямий розподіл, що потребує створення закордонних філіалів підприємства, через посередників чи змішаний); *організація збутової мережі*, зокрема створення мережі оптових і роздрібних магазинів; технологію комерції

(традиційна, електронна, комбіновані форми). Обираючи вид посередника, слід описати переваги вибору, систему оплати (комісійні та ін.), мотивації, навчання, контролю. Охарактеризувати *організацію транспортування та складування*, системи постачання тощо. У випадку організації електронної форми торгівлі охарактеризувати торговий майданчик (сайт, онлайн–магазин, та ін); канали залучення трафіка клієнтів; систему обробки замовлень; організацію служби постачання, повернення товарів та ін. [18, с.189-209].

Надалі у бізнес-плані визначаються конкретні засоби **комунікаційної політики** - реклами, просування та стимулювання збуту.

Необхідно поетапно визначити: рекламні носії, що дозволяють апелювати до цільової аудиторії (традиційні чи цифрові); рекламні засоби, найпопулярніші у цільового сегмента; регулярність рекламного звернення; витрати на рекламу за періодами, ефективність рекламної діяльності згідно метрик. У плані можуть бути розглянуті і інші засоби комунікацій, як наприклад, участь у спеціалізованих виставках, підготовка інформаційних матеріалів, зв'язки з громадськістю. [18, с.210-213].

Слід підкреслити такі особливості комунікаційної діяльності на міжнародному ринку, як: адаптація або створення сайту до потреб споживачів/партнерів закордоном (мова, конвертація валют, врахування національних одиниць вимірювання, часові зони), принципи рекламного повідомлення; відповідність культурним та нормативним вимогам щодо реклами та інших комунікацій (наприклад, встановлюючи зміст та форму рекламного повідомлення, необхідно звернути увагу на сприйняття слів, кольорів, символів, жестів).

У бізнес-плані надається інформація про спосіб організації рекламної діяльності. Якщо підприємство звертається до посередників на місцевому ринку реклами, слід вказати рекламну агенцію, яка здійснюватиме рекламну компанію, обгрунтувати вибір партнера, визначити суму витрат на рекламні заходи.

Враховуючи досвід діяльності конкурентів на цільовому ринку необхідно запропонувати **заходи стимулювання збуту**, наприклад: **традиційні**

(поширення зразків серед споживачів безкоштовно, видача купонів, що дають право споживачеві на обумовлену економію для придбання конкретного товару; пропозиція упаковки за пільговою ціною тощо) та **цифрові** (відеоконсультації, миттєва оплата, AR-технології або технології доповненої реальності та ін).

Підсумком плану маркетингу є **бюджет маркетингу** – це фінансовий план, в якому вказані витрати компанії, що стосуються її маркетингової діяльності, очікувані доходи та прибуток. До витрат включають затрати на маркетингові дослідження ринків, на забезпечення конкурентоспроможності товарів, комунікації із споживачами – рекламу, стимулювання збуту, виставки, ярмарки, організацію товарообігу та збуту. При визначені доходів необхідно орієнтуватися на прогноз обсягу продажів у натуральному та грошовому вираженні та його динаміку, наведену у розділі «Характеристика цільового ринку». При плануванні використовується метод структурування, який передбачає визначення обсягів продажів за такими напрямами: 1. По регіонах. 2. За продавцями 3. За товарами 4. За періодами часу 5. За клієнтами (каналами збуту) та ін. У курсовій роботі доцільно розробити план реалізації згідно 2 напрямів (наприклад – за товарами і періодами часу). Основними способами визначення бюджету маркетингу є такі:

1. Виділення певного відсотка від доходів компанії або фіксованої суми

2. Фінансування відповідно до необхідних витрат. У такій ситуації зазвичай маркетинг агресивний

3. Виходячи з кількості споживачів за певний період (тобто упорядкування бюджету маркетингу виходячи з усереднених даних у галузі).

4. Бюджет маркетингу відсутній взагалі (якщо витрати на маркетинг непередбачені через обмежені ресурси).

5. Цільовий бюджет маркетингу – визначаються конкретні цілі, способи їх досягнення за допомогою маркетингових інструментів, та необхідні для цього кошти. [18, с. 217].

В роботі обґрунтовується спосіб визначення бюджету та встановлюється структура витрат. Інформація про бюджет маркетингу зводиться у таблицю 2.3.

Перелік напрямків витрат та їхня деталізація за складом та термінами залежить від стратегії виходу на ринок та змісту плану маркетингу.

Таблиця 2.3. - Бюджет маркетингу*

Стаття, тис. грн.	Рік 1 (розбивка по місяцях)	Рік 2 Розбивка по кварталах	Рік 3 Розбивка по кварталах
Витрати			
1.Витрати на рекламу та PR, т.ч.			
Реклама: – телебачення /радіомовлення – друковані ЗМІ/каталоги – контент-маркетинг – соціальні мережі – наружна реклама Заходи PR – події – Спонсорство – Прес-релізи – Конференції та ін.			
2.Організація продаж			
Стимулювання збуту			
Упакування			
Витрати на дослідження ринку			
Оплата праці працівників маркетингової служби			
Витрати на після продажне обслуговування та ін.			
Участь у виставці-ярмарці …ін.			
Інші витрати			
Разом			

*формати маркетингових бюджетів наведено за посиланням https://www.smartsheet.com/12-free-marketing-budget-templates.

Зведена інформація про обсяги реалізації у натуральному вираженні, ціну реалізації та підсумок продажу наводиться у табл. 2.4.

Таблиця 2.4. – Обсяги реалізації продукції

Стаття, тис. грн.	Рік 1 (розбивка по місяцях)	Рік 2 Розбивка по кварталах	Рік 3 Розбивка по кварталах
Доходи			
Товар 1			
Обсяг реалізації на цільовому ринку, шт.			
Ціна одиниці товару, г.од.			
Валовий дохід, тис. г.од.			
Товар 2			
…			
Всього по товарній лінії			
Сукупні чисті продажі			

2.9. Виробничий план

Розділ повинен показати, що підприємство може виробляти (пропонувати) необхідну кількість продукції в потрібні терміни та з необхідною якістю; обґрунтувати можливості подальшого розширення, модернізації, обґрунтувати переваги, гнучкість та мобільність виробництва та виробничого процесу.

В цьому розділі бізнес-плану розв’язуються наступні завдання (зміст та повнота їх виконання визначаються напрямом бізнес-плану та особливостями підприємства):

- визначення країни та місця виробництва продукції;
- оцінка розміру необхідних виробничих потужностей та прийняття рішення щодо використання наявних або розвитку нових виробничих потужностей;
- організація виробничого процесу (постачання ресурсів, обслуговування, устаткування тощо);
- визначення заходів щодо змін у виробничому процесі, необхідних для адаптації продукту до зовнішнього ринку;
- організація системи контролю якості процесів та продукту;
- організація системи охорони праці, навколишнього середовища та ін.
- організація логістики
- обґрунтування матеріально-технічної бази

- нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану
- визначення витрат на виробництво продукції.

Визначення країни та місця виробництва продукції передбачає: 1) Побудову детальної схеми організації зовнішньоторговельної угоди; 2) Визначення місця підприємства та її господарських одиниць у схемі зовнішньоторговельної угоди; 3)Оцінку чинників, що впливають на можливе місце розташування: ресурсні, податкові, митні, виробничі, інфраструктурні, збутові тощо; 4) Вибір місця розташування господарюючих одиниць з позиції оптимізації витрат та часу на виробництво продукту та здійснення зовнішньоторговельної угоди.

Місце розташування збутової філії та складу, визначаються як правило доступністю та розташуванням збутової та транспортної інфраструктури; вартістю та кваліфікацією трудових ресурсів; станом приміщень для організації роботи; витратами на комунальні послуги тощо.

Якщо приймається рішення про розташування виробничого підприємства за кордоном, то при визначенні **країни - місця розташування** необхідно враховувати такі фактори, як: умови оподаткування, митні обмеження, вартість праці, вартість і доступність технологій, вартість нерухомості, тарифи на комунальні послуги, розвиненість транспортних комунікацій та супутнього сервісу; розвиненість ринкової інфраструктури.

Умовами, що впливають на розміщення виробничого підприємства **у конкретній місцевості** є такі: 1) загальні (транспортні витрати, вартість та кваліфікація робочої сили); 2) спеціальні (наявність сировини, води); 3) фактори зосередження (доступність ринків збуту та висока щільність населення); 4) регіональні (родовища сировини).

Також, слід враховувати умови вибору **місця розташування з погляду постачання ресурсів,** які визначаються наявністю: 1) земельних ділянок; 2) допоміжних та виробничих матеріалів (витрат на транспортування); 3) трудових ресурсів залежно від чисельності населення, рівня життя у цьому регіоні; 4)

інфраструктурою транспорту, (наявністю автомобільних доріг тощо); 5) вибір виробничих приміщень.

Слід враховувати і пріоритети регіональної політики в країні, наприклад: податкові пільги для певних регіонів; заходи, пов'язані з охороною довкілля; програми сприяння регіонам із слаборозвиненою економічною структурою, допомога підприємствам з визначеним видом власності або напрямом діяльності.

При організації зовнішньоекономічної діяльності підприємство має можливість оптимізувати свою діяльність, проаналізувавши вищезазначені умови у кількох країнах і таким чином визначити оптимальне розташування своїх господарських одиниць.

У бізнес-плані встановлюються умови придбання або оренди нерухомості (земельної дільниці) та правові передумови даної операції.

Визначення технологічного процесу та заходів щодо змін у технології або виробничому процесі, необхідних для адаптації продукту до зовнішнього ринку. Для цього може бути описана проста послідовність операцій, таблиця або подана схема-алгоритм технологічного процесу, за необхідності, у Додатку до курсової роботи можуть бути наведені документи, що характеризують технологічний процес (маршрутні листи і т.д.). Надається інформація про необхідне устаткування, сировину та матеріали, що залучаються до виробництва, вимоги до кваліфікації працівників, які виконують операції.

Описується процес та умови постачання (підрозділ або працівник, що відповідає за постачання, основні джерела постачання, альтернативні джерела постачання, умови кредитування та оплати). Наводиться інформація про систему управління запасами та інформаційно-управлінську системи, що задіяна або має бути задіяна для виробничого процесу.

З врахуванням особливостей запропонованої у плані маркетингу продуктової політики, у розділі має бути зазначена інформація про зміни у технології або виробничому процесі, **необхідна для адаптації продукту**: зміна переліку технологічних операцій; зміна складу сировини, основних та допоміжних матеріалів; зміна або розширення переліку постачальників у зв’язку

з цим; необхідне додаткове устаткування для здійснення адаптованого процесу; оцінка пов'язаних витрат.

Також наводиться інформація щодо виготовлення упаковки, маркування та системи упакування продукції. Якщо підприємство замовляє або замовлятимеме упаковку та маркування, - доречно вказати, яке вітчизняне або закордонне підприємство є партнером.

Оцінка розміру необхідних виробничих потужностей та прийняття рішення щодо використання наявних або розвитку нових виробничих потужностей необхідні для оцінки готовності потенційного збільшення обсягів збуту та здатності виконати замовлення. Основою прийняття рішень є план продажів, розроблений у попередньому розділі (план маркетингу) та інформація про використання виробничих потужностей. Розрахунок виробничих потужностей в масовому виробництві проводиться, виходячи зі встановленого ефективного фонду часу роботи обладнання за формулою [8, с.22]:

$$\text{П м} = \frac{\text{Ф еф.пл.} * n\text{об}}{\text{Тр}} \qquad (2.1.)$$

де *Пм* – виробнича потужність обладнання, в одиницях, прийнятих у виробничій програмі.
$Ф_{еф.пл.}$ –ефективний фонд часу роботи одиниці обладнання за рік, год.;
n об – кількість одиниць обладнання на дільниці, шт;
$T_р$ –трудомісткість виготовлення одиниці продукції виробів, годин/шт.

Ефективний фонд часу роботи визначається за формулою

$$Ф_{еф.} = Ф_{реж.}(1 - \frac{a}{100}), \qquad (2.2)$$

де *а* – відсоток втрат робочого часу на проведення планового ремонту обладнання (від 2% до 12 %);
$Ф_{реж.}$ – режимний фонд часу, год;
Фреж = [(Тк – Дв-Дс)*Зт – Тпр*Дпр]*Кс

де $Т_к$ – календарний фонд часу, дн;
$Д_в$ – кількість вихідних днів у році, дн;
$Д_с$– кількість святкових днів у році, дн;
Зт -тривалість зміни, год.;
Тпр - кількість неробочих годин у передсвяткові дні за рік, год;
Дпр – кількість передсвяткових днів, діб
Кс – кількість змін роботи обладнання, од (залежно від режиму);

Виробничу потужність можна визначити і через продуктивність обладнання за формулою [8, с.22]:

Пм = Феф.*nоб.*В (2.3.)

де B – годинна продуктивність одиниці обладнання, шт.

На основі маркетингового плану формується виробнича програма (таблиця 2.5. та 2.6.).

Таблиця 2.5. - Річний план продажу продукції та виробнича програма (у натуральному вигляді) [28]

Найменування продукції	План продажу (реалізації) продукції, од	В т.ч. на міжнародний ринок, од.	Запаси готової продукції		Виробнича програма, од.
			На початок періоду	На кінець періоду	
Товар 1					
Товар 2…					

Таблиця 2.6.- Планування виробничої програми у 202_-202_ рр. [6, с.122]

Показники	Значення показника за періодами планування								
	1 рік			2 рік			3 рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
Продукція 1, од.									
Продукція 2, од.									
Продукція 3, од.									
….									
Ціна реалізації									

Співставляється виробнича програма і виробнича потужність підприємства. Оптимальний варіант плану - завантажити використовувані та вільні виробничі потужності, знайти можливості збільшення продуктивності без додаткових суттєвих витрат. В цьому випадку у плані описуються заходи зростання продуктивності праці.

Якщо виявлено **нестачу виробничих потужностей**, то необхідно обгрунтувати, який має бути напрям їх розвитку (встановлення нового або додаткового обладнання, переналаштування виробничих процесів, опанування нових технологій, реконструкція або ремонт і т.д.). Необхідні матеріально-технічні засоби наводиться у таблиці 2.7., відомість устаткування – у табл. 2.8.

Таблиця 2.7.- План потреби (до початку реалізації підприємницького проекту) у матеріально-технічній базі [6, с. 124]

Елемент матеріально-технічної бази	Наявний, буде придбано, орендовано	Постачальник	Вартість придбання	Терміни служби (міс, рік)	Додаткові витрати
Будинки, споруди, передавальні пристрої					
Машини та обладнання					
Транспортні засоби					
Інструменти, прилади, інвентар					
Інші основні засоби					
Всього					

Таблиця 2.8.- Відомість необхідного обладнання (ціни вказані з доставкою устаткування, монтажем, страхуванням, іншими витратами на приведення устаткування в робочий стан) [6,с.224]

Опис, назва, модель	Технічні характеристики	Кількість	Ціна	Умови платежу

У розділі також надається інформація про **розмір необхідних виробничих та допоміжних площ**, встановлюються умови їх залучення (власні, орендовані), вартість оренди площ, періодичність виплат.

Для розрахунку потреби в оборотних активах необхідно перерахувати всі види сировини, матеріалів та комплектуючих, а також інших виробничих оборотних активів, які будуть використовуватись у виробничому процесі, визначити їх потребу та вказати постачальників; визначити, за якою ціною суб’єкт підприємницької діяльності буде їх купувати; дати пояснення відносно місця розташування постачальників, фінансових та інших умов постачання. Крім того у цьому блоці визначаються необхідні обсяги запасів сировинних ресурсів, а також, у випадку необхідності, особливі умови їх зберігання.

Розрахунок потреби можна представити у табличній формі (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9. - План потреби в оборотних активах[6, с. 126]

Назва групи та виду оборотних активів	Обсяг потреби у натуральному вираженні	Ціна одиниці	Розмір середньомісячної потреби	Вартість потреби в оборотних активах за періодами планування		
				1 рік (помісячно)	2 рік (поквартально)	3 рік (поквартально)

Надалі у плані наводиться інформація щодо **організації праці та трудових відносин**:

- необхідна чисельність постійних та тимчасових працівників;
- умови взаємодії з виробничим персоналом (контракт, договір, аутсорсинг, субпідрядні, фріланс і т.п.);
- організація праці (змінність роботи, тривалість робочого дня, контрольні операції тощо)
- очікувані показники продуктивності виробничого, допоміжного персоналу;

У результаті має бути розроблено план з персоналу (таблиця 2.10.), що відображатиме чисельність за групами (категоріями), а також витрати, пов'язані з оплатою праці (заробітна плата + нарахування на ФОП), мотивацією праці.

Таблиця 2.10.- План потреби у персоналі та розрахунок фонду оплати праці [6, с. 127]

Категорія персоналу, посада	Кількість працівників, ос.	Середньомісячна заробітна плата	Додаткова заробітна плата, грн.	Інші заохочувальні і компенсаційні виплати	Нарахування на фонд оплати праці, грн.	Всього місячний фонд оплати праці, грн.
Керівники						
Робітники						
Фахівці						
…						
Всього						

У підрозділі з о**рганізації системи контролю якості процесів та продукту** надається інформація про відповідність продукції встановленим нормам цільового ринку та заходи, які супроводжують процес:

- прийняті стандарти виробництва;
- особливості системи контролю якості продукції, що є важливими для інвестора або покупця (відповідальний за якість, процеси перевірки, реагування на отримані відгуки від споживачів та ін.);
- організація процесів отримання сертифікатів відповідності та оформлення технічної документації (технічних умов, паспорту безпеки, та ін.)
- **оцінка пов'язаних з цим витрат**.

У підрозділі з о**рганізації системи охорони праці, навколишнього середовища та ін.** має бути вказано:

- згідно яких вимог чи стандартів на підприємстві організовано техніка безпеки, наявність правил і нормативів щодо охорони праці та санітарно-гігієнічних норм та екологічного паспорту;
- процедуру отримання міжнародного екологічного сертифікату для продукції підприємства (товар буде промаркований знаком «Біо», «Органік», «Еко» тощо); виробничих процесів (як правило, перевірка проводиться за стандартом ISO 14001); послуг організації.
- **витрати, пов'язані з сертифікацією та ліцензуванням продукції**

Також за наявності таких, можуть бути висвітлені питання щодо ліцензій та дозволів, які має отримати підприємство згідно законодавства; регулятивні умови та норми, що поширюються на бізнес.

У підрозділі **Організація міжнародної логістики** висвітлюються питання:

- *маршрути та засоби перевезення* товарів підприємства до цільового покупця (посередника); **базові умови поставки**, що використовуються;
- зберігання та складування продукції, а також питання матеріально-технічної бази збуту;
- умови та особливості реалізації митних операцій;

- стисла характеристика логістичних операцій за безпосередньою участю підприємства (наприклад, як здійснюватиметься упаковування та маркування; або якщо базова умова поставки передбачає страхування, – слід вказати, з якою страховою організацією взаємодіє підприємство тощо);
- умови співпраці з підприємствами, що надають транспортні послуги (наприклад, описується організація контролю за рухом вантажу, розрахунків продавця чи покупця з перевізником; особливості оформлення митних, прикордонних, санітарних документів тощо)
- **дається оцінка витрат на реалізацію логістичних заходів**.

Інформація про оціночні витрати на **виробництво** продукції для забезпечення міжнародної діяльності, а також **витрати на реалізацію міжнародної діяльності** (адаптація товарів, міжнародна сертифікація, міжнародний маркетинг та логістика та ін.) зводиться до табл.2.11. та табл. 2.12.

Таблиця 2.11.- Планування кошторису витрат та калькуляції собівартості одиниці продукції [6, с.132]

Найменування елементів витрат	**Витрати у розрахунку на**	
	одиницю прод., грн.	**на виробничу програму, грн.**
Обсяг продаж, всього		
Собівартість, в т.ч.		
1.Матеріальні витрати		
Сировина		
Основні матеріали		
Допоміжні матеріали		
Покупні та комплектуючі вироби		
Паливо для технологічних цілей		
Енергія для технологічних цілей		
Транспортно - заготівельні витрати (у % от п. 1.1.).		
Зворотні відходи (віднімаються)		
2.Заробітна плата основних виробничих робітників, всього: у тому числі:		
Нарахування на зарплату (у % від п. 2.)		
3.Амортизація ОВЗ		

4. Інші витрати		
5. Загальновиробничі витрати (– у % від п.2.1.)		
6. Загальногосподарські витрати (– у % від п. 2.1.)		
7. Інші виробничі витрати		
8. Разом виробнича собівартість		
9. Комерційні витрати		
10. Разом повна собівартість (п.5 + п.11)		
11. Прибуток (у % до повної собівартості)		
12. Оптова ціна		
13. Податкові платежі		
14. Відпускна ціна підприємства		

Таблиця 2.12.- Склад витрат на здійснення міжнародної діяльності

Статті витрат	Сума за періодами планування, грн.								
	1 рік			2 рік			3 рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
Виробництво продукції									
Транспортні, розвантажувально-навантажувальні, страхові витрати									
Сертифікація, дозволи									
Міжнародний маркетинг									
Інші витрати									
Разом									
Розподіл витрат:									
Постійні витрати									
Змінні витрати[1]									

2.10. Організаційний план

У цьому розділі слід дати відповіді на запитання

– якою має бути система управління міжнародною діяльністю?

- які ключові управлінські посади мають бути створені для реалізації запланованих дій?

- якою буде структура підпорядкування?

- які функції і повноваження будуть надані працівникам в країні базування і в країні-партнері?

[1] Уточнений перелік постійних та змінних витрат наведено у ДОДАТКУ Е

- Як буде забезпечено ефективність здійснення управлінських операцій (способи координації роботи, стиль тощо).

По-перше, уточнюється **склад управлінської структури та організаційно-правова форма.** На основі вивчення діючої структури та з огляду на запропоновані у інших розділах плану дії, обгрунтовується ступінь централізації, принцип побудови та вид управлінської структури, необхідність розвитку міжнародних підрозділів.

Встановлюється необхідність введення нових підрозділів, посад на базовому підприємстві/компанії; розширення переліку функцій та завдань для наявних посад. Зокрема, в організаційній структурі підприємства базування розглядаються зміни в управлінні виробничими операціями, пов'язані з необхідністю адаптації продукції; менеджменті логістичних процесів, необхідні для ефективної організації міжнародної логістики; зміни управління маркетинговою діяльності; сервісної служби, тощо.

Особлива увага має бути приділена управлінському персоналу. Необхідно навести схему управління організації із зазначенням усіх ключових управлінських посад; вказати (по можливості), хто обійматиме управлінські посади із зазначенням освіти, досвіду роботи та досягнень у професійній сфері. Також необхідно визначити, чи мають необхідні навики та досвід працівники, що вже працюють на підприємстві, як забезпечити їх ефективну роботу (підвищення кваліфікації, організаційні зміни, тощо).

Аналізується необхідність та можливість утворення організаційних структур за кордоном. Слід уточнити вид організаційної структури, ступінь централізації, визначити зміст повноважень працівників; вимоги до працівників, що найматимуться для забезпечення роботи (зокрема, перелік компетентностей, - володіння іноземними мовами, навики ведення ділових переговорів, спеціальні знання у сфері ЗЕД; вимоги до освіти, кваліфікації, досвіду).

Якщо в процесі інвестування передбачається зміна організаційно-правової форми або структури власності базового підприємства, необхідно показати, які мають бути вжити заходи та дії для забезпечення легітимації змін – терміни та

умови перереєстрації, інформація щодо зміни складу ради директорів. За необхідності слід передбачити запрошення консультантів до управлінських органів підприємства.

За умови організації діяльності безпосередньо на зовнішньому ринку мають бути досліджені особливості правової системи країни щодо: правил реєстрації підприємства та його філії, податкової системи; патентного захисту тощо, у плані має бути обгрунтована організаційно-правова форма, що буде використана при виході на зовнішній ринок та дії пов'язані з реєстрацією підприємства тощо).

Оцінюються додаткові витрати, пов'язані з реалізацією організаційного плану: витрати на офісне обладнання, техніку, програмне забезпечення; офісні меблі; ремонт і оздоблення приміщень; транспортні засоби; одержання правових документів і витрати на узгодження всіх документів; витрати на наймання персоналу та щорічні витрати (орендна плата, комунальні послуги, оплата праці керівників та фахівців; канцелярські та поліграфічні витрати, витрати; витрати на супутні послуги (маркетингові дослідження, юридичні послуги та ін.).

По-друге визначаються **особливості управління** в умовах здійснення міжнародної діяльності. Уточнюється управлінський стиль з огляду на економічні, соціально-культурні особливості країни базування та цільового ринку. Важливо також надати інформацію про засоби матеріальної та нематеріального стимулювання менеджерів. Засобами грошової винагороди є: посадовий оклад; премії; бонуси; комісійні; участь у прибутку; фондові опціони; участь у капіталі та ін. Має бути визначено ключові засоби нематеріальної винагороди, які можуть вплинути на успішну реалізацію бізнес-плану (пільги, неформальні комунікації, стимулювання досягнень працівників). Визначення методів управління та мотивації у закордонній філії має спиратися на дослідженні корпоративної культури, поширеної у цій країні. За необхідності встановлюються напрями підвищення кваліфікації у зв'язку з реалізацією планів міжнародної діяльності. Текстова інформація у даному розділі супроводжується:

- схемою оновленої управлінської структури підприємства.

- табличними матеріалами про склад управлінської команди та умови її мотивації (табл. 2.13)

Таблиця 2.13. - Характеристика складу управлінської команди [8, с. 25]

Посада	Виконувані функції	Форма залучення	Рівень кваліфікації, потреба у підвищенні	Режим роботи	Розмір заробітної плати	Додаткова заробітна плата та інші грошові винагороди

По-трете, наприкінці організаційного плану подається **календарний план-графік,** що встановлює планові реалізації бізнес-плану та ключові контрольні точки. Підготовку календарного графіка реалізації проекту доцільно здійснювати у вигляді діаграми Ганта з допомогою спеціалізованих програмних продуктів (MS Project, TimeLine та інших.), подається у Додатку до курсової роботи. У основній частині бізнес-плану календарний план-графік подається у вигляді таблиці. Зміст та назва етапів залежить від напряму та змісту бізнес плану. У таблиці 2.14, як приклад, подано орієнтовний перелік робіт з створення збутової філії підприємства за кордоном.

Таблиця 2.14. – Календарний план реалізації заходів [8, с.25].

№	**Назва етапу**	**Тривалість, дні**	**Дата початку**	**Дата завершення**	**Відповідальний**
1	Обгрунтування та розробка проєкту створення філії				
2	Реєстрація підприємства				
3	Пошук та оренда приміщення				
4	Ремонтні та монтажні роботи				
5	Придбання офісного обладнання та меблів				
..	…				
9	Початок роботи				

2.11. Фінансовий план

Завданням розробки розділу є:

- узагальнення результатів всіх попередніх розділів бізнес-плану
- характеристика фінансових умов ЗЕД;
- обґрунтування загальної потреби бізнес-проекту в інвестиціях;
- визначення джерел фінансування визначених витрат та їх структуру; розробка план руху грошових коштів;
- планування чистого доходу та витрат;
- прогнозування планового баланс суб'єкта підприємництва (підприємницького проекту);
- розрахунок значень показників-індикаторів обсягів підприємницької діяльності (підприємницького проекту);

В частині **фінансових умов** при розробці експортного або імпортного бізнес-плану обгрунтовуються: 1) умови та терміни здійснення платежів за контрактом (аванс, передплата, відстрочка платежу тощо); 2) методи розрахунків (переказ, інкасо, акредитив); 3) засоби платежу (грошові засоби чи боргові інструменти). Встановлюються джерела фінансування зовнішньоторговельної угоди (власні засоби учасників чи зовнішнє фінансування).

Для визначення **потреби у інвестиціях** проводиться аналіз всіх вкладень, необхідних на певному етапі діяльності (таблиця 2.13). Весь період планування розбивається на стадії, з метою оптимізації розподілу суми інвестицій та витрат на обслуговування заборгованості. Сума необхідних інвестицій представляється у таблиці 2.15:

Таблиця 2.15. - Планування загальних інвестицій по проєкту [6, с. 180…]

Група та вид інвестицій	Сума грн.
I. Першопочаткові інвестиції	
1.1. Витрати на основні засоби та нематеріальні активи, в т.ч.	
…	
1.2. Витрати на оборотний капітал, в т.ч.	
II. Витрати на стадії підготовки виробництва	
III. Виробничі витрати	

ІУ. Витрати на збут	
Разом інвестиції по проєкту…	

У таблиці 2.16. “Рух грошових коштів” необхідно врахувати сезонність, обсяги продаж, зміну цін (дані маркетингового плану), напрями необхідних видатків для забезпечення приросту обсягів виробництва продукції та її збуту, перспективи розвитку галузі та тенденції розвитку суб’єкта підприємництва (дані виробничого плану).

Таблиця 2.16. – План руху грошових коштів [6, с. 181]

Показники	**1 рік (помісячно)**										**2 рік**	**3 рік**
	1	**2**	**…**							**12**		
Надходження												
Наявні грошові ресурси												
Прогнозовані обсяги реалізації												
Залучені ресурси												
Інші доходи												
Сумарні надходження												
Операційний грошовий відтік:												
Закупівля основних засобів												
Оренда ОЗ												
Оплата постачальникам												
Заробітна плата та нарахування												
Витрати на збут та рекламу												
Витрати на фінансування (кредит)												
Податки сплачені												
Інші змінні витрати												
Інші постійні (накладні) витрати												
Загальний відтік коштів												
Залишок коштів												

Розробляється план доходів та витрат (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17. – План доходів і витрат [6, с.182]

Показники	**1 рік (помісячно)**										**2 рік**	**3 рік**
	1	**2**	**…**							**12**		
1. Виручка від реалізації, грн.												
2. ПДВ, грн.												
3. Собівартість, грн.												

4. Прибуток від реалізації, грн.												
5. Податок на прибуток, грн.												
6. Чистий прибуток, грн.												

Надалі проводиться аналіз точки беззбитковості, тобто визначення таких обсягів діяльності, за яких дохід від реалізації продукції (надання послуг) забезпечує відшкодування постійних витрат. Точка беззбитковості визначається за формулою

ТБ = ПВ / (Ц – ЗВ), (2.4.)

де ТБ – обсяг виробництва (збуту) продукції, при якому досягається беззбитковість підприємницької діяльності, од.;

ПВ – постійні витрати з урахуванням витрат на ЗЕД, грн;

Ц – ціна одиниці продукції на зовнішньому ринку, грн;

ЗВ – змінні витрати, грн.

Прогнозується запас фінансової стійкості, за формулою

ФМ = (РП - ТБ) / РП * 100%, (2.5.)

Де ТБ – об’єм продаж у точці беззбитковості,

РП – фактичний об’єм продаж

Результати зводяться до таблиці 2.18.

Таблиця 2.18. - Показники беззбитковості [6, с.137]

Показники, тис.грн	Значення показника за 1 й рік реалізції заходів	Значення показника у розрахунку на одиницю продукції	Рівень показника до доходу від реалізації продукції
Дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)			
Змінні витрати,			
Маржинальний дохід			
Постійні витрати,			
Операційний прибуток			
Податок на прибуток			
Чистий прибуток			
Точка беззбитковості, одиниць		-	-
Точка беззбитковості, грн		-	-
Запас фінансової стійкості,%		_-	-

Розраховуються показники фінансово-господарської діяльності підприємства в динаміці (табл. 2.19)

Таблиця 2.19. – Прогнозовані показники фінансово-господарської діяльності підприємства*

Показники, тис. грн.	звіт	план	Абс. відх,	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)				
Валовий прибуток (збиток)				
Інші операційні доходи				
Адміністративні витрати				
Інші операційні витрати				
Фінансовий результат від операційної діяльності				
Фінансовий результат до оподаткування				
Чистий фінансовий результат				

(*складено за формою фінансової звітності №2 «Звіт про фінансові результати»)

Окремою частиною фінансового плану є інвестиційне обгрунтування запропонованих заходів. По перше, уточнюється інформація про фінансування заходів. Джерелами коштів можуть бути: власні (фонди підприємства, прибуток); зовнішні (додаткове залучення коштів власників – вкладників або акціонерів; пайове або позикове фінансування – кредити в комерційних банках, централізовані державні кредити, іпотечні позики, боргові зобов'язання; лізингове фінансування). Потреба в інвестиціях та джерела фінансування співставляються у табл. 2.20.

Таблиця 2.20. – Розрахунок потреби в інвестиціях і стратегія фінансування [8, с.30]

Найменування показників	**Величина показника по періодах**			
	1 рік	**2 рік**	**3 рік**	**…**
1. Потреба в інвестиціях, грн., всього: у тому числі: - … - …				
2. Джерела фінансування, грн., всього: у тому числі: – власні кошти – зовнішні				

Повернення позикових коштів відображається у табл. 2.21.

Таблиця 2.21. − Схема погашення банківського кредиту[8, с. 30]

Місяць/Рік	Сума боргу	Сума відсотків	Сума до сплати	Залишок
1				
…				
n				
Всього				

Оцінка розміру та розподілу інвестицій супроводжується аналізом показників ефективності інвестиційної діяльності в межах та за межами країни (чиста теперішня вартість проекту; внутрішня норма дохідності; дисконтований термін окупності) [24].

Чиста теперішня вартість (NPV) являє собою різницю між дисконтованими грошовими потоками та інвестиціями за весь життєвий цикл проекту:

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \qquad (2.6)$$

де NPV – чистий теперішній дохід;

I_0 – одноразова інвестиція в інноваційний проект;

CF_t – чистий грошовий потік періоду t;

r– ставка дисконтування.

Якщо $NPV > 0$ – інноваційний проєкт доцільно прийняти; $NPV < 0$ – інноваційний проєкт є збитковим, приймати його недоцільно; $NPV = 0$ – проєкт ані збитковий, ані прибутковий. У такому випадку позитивним ефектом від реалізації проекту можуть бути позаекономічні ефекти: соціологічні, екологічні тощо.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) – це норма дисконту, за якої чистий дисконтований потік NPV проєкту стає рівним нулю:

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I_0 = 0, \qquad (2.7.)$$

де NPV – чистий теперішній дохід;

Io– одноразова інвестиція в інноваційний проект;

CF_t – чистий грошовий потік періоду t;

IRR – внутрішня норма прибутковості.

Дисконтований період окупності інвестицій (DPP) – розрахунковий період в межах якого *NPV* приймає стійке позитивне значення:

$$I_0 = \sum_{t=1}^{DPP} \frac{CF_T}{(1+r)^t}, \qquad (2.8.)$$

Де I – початкові інвестиції;

CF_t – чистий грошовий потік періоду t; DPP – період окупності; r– ставка дисконтування.

Розраховуються показники рентабельності, як узагальнюючі показники ефективності міжнародної діяльності [30, с.45-91].

Рентабельність активів характеризує ефективність використання майна

R

де Pr - чистий прибуток,

A сума основних та оборотних засобів

Рентабельність продажів (Return On Sales, ROS)

$$r = \frac{PPT}{A} * 100, \qquad (2.10.)$$

де PPT – реалізована продукція

Рентабельність продукції (Return on margin, ROM)

$$= \frac{Pr}{C} * 100, \qquad (2.11)$$

де C – виробнича собівартість продукції

Інформація про розраховані фінансово-економічні результати діяльності підприємства зводиться до таблиці 2.22.

Таблиця 2.22.- Показники діяльності підприємства

Найменування показників	**Величина показника по періодах**			
	1 рік	**2 рік**	**3 рік**	**…**
Коефіцієнти прибутку – рентабельність продажів, % – рентабельність продукції, % – рентабельність активів, %				

Чиста теперішня вартість				
Внутрішня норма прибутковості				
Термін окупності проекту, років Нормативний термін окупності				

Залежно від напряму бізнес-планування розраховуються часткові показники ефективності, що характеризують ефективність міжнародної діяльності, наприклад: базові та альтернативні коефіцієнти експорту/імпорту; показники валютної ефективності експорту/імпорту; приріст обсягів реалізації продукції та рентабельність виробництва внаслідок придбання ліцензії; показники ефекту концентрації, показники ефективності міжнародної кооперації виробництва; показники загальної, базової та додаткової рентабельності франчайзингових операцій та інші.

2.12. Оцінка і управління ризиками

Завданням даного розділу бізнес-плану є оцінювання ризиків як загрози втрати ресурсів та результатів діяльності підприємства. Оцінка ризику має здійснюватися якісними методами (експертний аналіз) та кількісними підходами. У зовнішньоекономічній діяльності найважливішими для аналізу ризиками є: **валютно-фінансові** (ризик коливань валютного курсу, різниця у курсі валют, ризик неплатежу; ризики коливання відсоткових ставок, недооцінка розміру капітальних та поточних витрат, помилкова оцінка доходів та ін.); **ринкові** (відсутність або низький попит на товар, поява нових конкурентних пропозицій; зміна цін на зв’язані товари, ризик знищення каналів збуту; кроскультурні проблеми); **виробничі та логістичні** (розрив ланцюжків постачань, порушення термінів поставки товарів, неефективне розміщення виробництва, недосконала технологія, порушення термінів виробництва продукції, патентні проблеми, проблеми у партнера, проблеми наймання робочої сили та ін.); **міжнародні політичні** (санкції, введення ембарго, закриття кордонів, зміна митних правил і мит); **міжнародні юридичні** (ризик виникнення комерційних спорів, недостатнє ознайомлення з правовими особливостями країни, зміна міжнародного торгового права); **форс-мажор** (обставини

непереборної сили); **управлінські** (складності зростання підприємства, наймання некваліфікованого менеджменту, недоліки обраної організаційно-правової форми або структури управління, невідповідність управління місцевій культурі та ін.). [16; 32].

Для оцінки ризиків може бути застосовані якісні та кількісні методи, наприклад, модель FERMA, STAR та ін.. У бізнес-плані подається лаконічна інформація про основні ризики та заходи з їх зниження (таблиця 2.23).

Таблиця 2.23. - Реєстр потенційних ризиків

Код ризику	Назва (зміст)	Тип ризику	Місце виникнення, стейкхолдер	Ймовірність (у %)	Впливовість (у балах)	Заходи з зниження

Аналіз чутливості реагування здійснюється для найбільш вірогідних ризиків, оцінюється вплив на показники результативності фінансової діяльності (табл.2.24).

Таблиця 2.24. Ризики *(назва)*

Відхилення від базового рівня	Зміна показника (відповідно ризику)	Зміна NPV
+10%		
0		
-10%		

2.13. Інші розділи бізнес-плану

1) Соціальна та екологічна відповідальність бізнесу

Цей розділ актуальний у випадку якщо підприємство вже має активні заходи з КСВ, які сприятимуть формуванню позитивного іміджу, сильної команди, партнерству у міжнародному середовищі; якщо для іноземного ринку (споживачів), на якому планує працювати підприємство, або для інвестора, якому подається бізнес-план, є актуальними питання **соціальної відповідальності** та дотримання **цілей сталого розвитку**.

Соціально відповідальні компанії дотримуються бізнес-практик, спрямованих на досягнення позитивних соціальних цілей. У розділі слід підкреслити наявність у підприємства діючих практик КСВ та досягнутих соціальних та екологічних цілей, а також документації (Кодекс етики підприємства, Звіт з КСВ, позитивні відгуки у медіа тощо). У плані слід підкреслити, які цілі і як підприємство намагається досягати на ринку іншої країни: у екологічній сфері; у трудовій сфері; у інших сферах. До уваги при розробці цього розділу можуть бути взяті бізнес-моделі: циркулярної економіки; «зеленої» економіки; соціально-відповідальні бізнес-моделі; модель сталих ланцюгів постачання; модель імпакт-інвестування; модель економіки спільного використання.

Відповідні вимоги мають встановлюватися і до ділових партнерів підприємства, що знаходить своє відображення у операційному та маркетинговому плані.

У цьому розділі слід вказати, яка сума витрат планується на реалізацію заходів, тривалість та конкретні форми участі (виділення коштів, безкоштовні передачі товарів, заохочення працівників до суспільно-корисної діяльності тощо). Для розробки даного розділу рекомендовано використовувати «Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу» [22].

2) Розвиток підприємства, основні цілі та умови виходу із бізнесу

Даний розділ розробляється для визначення перспективних напрямів розвитку підприємства. У розділі встановлюється

- загальне бачення діяльності компанії
- цілі підприємства на наступні 5-10 років щодо кількості робітників, обсягу продажів, прибутку, рентабельності, розширення потужностей тощо;
- пріоритети кожної цілі з точки зору витрат коштів та можливостей їх досягнення.

Також, оцінюються можливості подальшого розвитку міжнародної діяльності. Визначаються:

- країни, що мають потенціал для експортної діяльності;
- країни, що мають потенціал для іноземного інвестування та розміщення окремих підрозділів компанії (виробництво, управління, сервіс);
- країни, що мають потенціал для спільного підприємництва.

Інформацію про країни та рік виходу можна занести до таблиці 2.25.:

Таблиця 2.25. - Напрями подальшого розвитку підприємства

Країна	Модель виходу на ринок	Рік
	Експорт (прямий, непрямий, спільний)	
	Спільне підприємництво (підрядне виробництво, толінг, передача інтелектуальної власності, стратегічний альянс)	
	Прямі іноземні інвестиції	

Також у розділі надається реалістична оцінка можливості реалізації негативного сценарію розвитку та подається характеристика процедур виходу із бізнесу. У розділі описуються варіанти можливих дій (як наприклад, продаж, придбання іншою компанією, злиття – об’єднання з існуючою компанією, викуп, франчайзинг, закриття), їх організаційно-правова та управлінська реалізація.

2.14. Додатки до бізнес-плану.

При виконання курсової роботи розміщуються після використаної літератури. У додатках наводяться допоміжні матеріали: копії документів та витяги із законодавчо-нормативних документів, фінансова звітність підприємства, інструкції, положення та правила, результати маркетингових досліджень, громіздкі або проміжні таблиці з розрахунками тощо. Інформація щодо конкретних матеріалів, що мають розміщуватися у Додатках, наведена у [12].

2.15. Висновки до курсової роботи є підсумковим етапом дослідження та мають включати основні наукові та практичні результати, отримані в курсовій роботі. Текст висновків починається з окремого аркушу, обсяг висновків – 2 сторінки. Доцільно розділити його на підпункти (1.,2., 3., …). У висновках необхідно послідовно, стисло, ґрунтовно, виважено описувати основні

результати дослідження, а саме: характеристика підприємства та передумов здійснення міжнародної діяльності; результати маркетингового дослідження цільового ринку; пропозиції щодо маркетингових, виробничих та організаційних заходів для виходу на цільовий ринок; необхідні для цього ресурси; фінансові показники та результати запровадження бізнес-плану; потенційні ризики його реалізації та заходи з управління ними. На основі висновків може формуватися доповідь для захисту курсової роботи

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Апопій, Віктор Володимирович. Основи підприємництва : навчальний посібник / Апопій В.В., Середа С.А., Шутовська Н.О. – Львів : "Новий Світ-2000", 2021. – 322 с.

2. Березівський, П. С. Планування діяльності підприємств : навчальний посібник / П.С. Березівський, Н.І. Михалюк, Л.Я. Балаш, І.В. Магійович [та 3 інших] ; за редакцією Н.І. Михалюк. – Львів : "Новий Світ-2000", 2020.– 617с.

3. Бізнес-план : підручник / Зарицька О.Л., Симак А.В., Войцеховська В.В., Поліщук І.М., Мирощенко Н.Ю. ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". – Львів : Видавництво "Новий Світ-2000", 2021. – 303 с.

4. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.Ф. Гамалій, В.А. Вишневська, О.С. Хачатурян. – Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. – 186с.

5. Бізнес-планування в підприємництві: навчально-методичний посібник для студентів ОР “бакалавр” спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" /Васильченко С.М.– Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника, 2020. – 57 с.

6. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

7. Бізнес-планування та створення стартапів: методичні вказівки до виконання курсових робіт/ Уклад. О.М. Дюгованець. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2021. 84 с.

8. Бізнес-планування: навчальний посібник до виконання розрахункової роботи для студентів першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого. Уклад.: Ж. Жигалкевич. – Електронні текстові дані. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 36 с.

9. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. – 5-те ви д., перероб. та допов. ; Університет ДФС України. Ірпінь : 2019. 410 с. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/4007/1/2830_IR.pdf

10. Двуліт З. П., Завербний А. С., Передало Х. С., Наумчук С. І. Ризики зовнішньоекономічної діяльності: особливості та методи управління ними. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. Т. 1. Вип. 2. С. 1–9. URL: http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jan/20627/dvulit.pdf

11. Дунська А.Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика. Навчальний посібник./ А.Р. Дунська. – К. Кондор, 2013. – 688 с.

12. Європейські стандарти бізнес-планування : навч. посібник / О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, В. М. Прасол, О. Д. Панова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 143 с.

13. Єрешко, Ю. О. Бізнес-планування: розрахункова робота [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальностей: 051 «Економіка» / Єрешко Ю. О., Обелець Т. В. ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. – 66 с. Режим доступу: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/55824

14. Козак Ю., Сукач О., Бурлаченко Д. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Навчальний посібник. Центр учбової літератури, 2021

15. Козик В.В., Панкова Л.А. Григор´єв О.Ю. Зовнішньоекономічні операції і контракти. Навчальний посібник.- 3-є вид. Львів, Магнолія2006, 2014

16. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Управління ризиками в ЗЕД» для студентів галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» денної форми навчання, освітньо-валіфікаційного рівня «бакалавр» / Укладач Н.Є.Стрельбіцька. – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – 81 с

17. Міжнародний маркетинг : навчальний посібник / За ред. Ю.Г. Козака, С.Смичка, І.Л. Литовченко. Київ: ЦУЛ, 2014. – 294 с.

18. Міжнародний маркетинг [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Т. В. Шталь, І. Е. Астахова, В. О. Козуб. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 275 с.

19. Міжнародний маркетинг: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітня програма «Промисловий маркетинг» / Співаковська Т,В.., Царьова Т.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 71 с.

20. Остервальдер О., Піньє І., Бернард Г., Алан С. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти/ пер. з англ. Р. Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 324с.

21. Положення про систему запобігання академічному плагіату в Національному технічному університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Додаток 1 до наказу від 25.02.2020 № 1/76) URL: https://osvita.kpi.ua/node/47

22. Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу https://cutt.ly/EreuMil0

23. Рогач, Олександр Ігоревич. Основи міжнародного інвестиційного менеджменту : підручник / О.І. Рогач, П.В. Дзюба ; Міністерство освіти і науки України, Київський національниий університет імені Тараса Шевченка. – Київ : ВПЦ "Київський університет", 2021. – 319 с.

24. Роз'яснення щодо розрахунків прогнозованих показників ефективності інвестиційних програм суб'єктів господарювання у сфері теплопостачання, централізованого водопостачання та водовідведення https://cutt.ly/qreuC8AI.

25. Рокоча, Віра Володимирівна. Міжнародний бізнес та стратегічні зміни : навчальний посібник / В. Рокача, Б. Одягайло, В. Терехов ; Університет "КРОК". – Київ : Університет "КРОК", 2019. – 214 с.

26. Румянцева А.П., Румянцева Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2024 - 408 с.

27. Тарасенко С. В. Міжнародний бізнес : навчальний посібник / С. В. Тарасенко, Ю. М. Петрушенко. – Суми : Сумський державний університет, 2021. – 222 с.

28. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства Навчальний посібник. Київ: "Каравела", 2003, 432 с.

29. Тюріна Н.М. Карвацька Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2019. 408 с.

30. Фінанси підприємств: навчальний посібник / [Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф.]; за заг. ред. Н. С. Ситник.- Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. - 402 с

31. Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навчальний посібник. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 137 с. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22432/5/Navch_Posibnyk-ZED_2017.pdf

32. Шереметинська О. В., Тюха І. В., Тур О. В. Особливості управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна економіка. 2022. № 5. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10287.

33. Шкурупий О., Гончаренко В., Артеменко І. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. ЦУЛ, 2023.

Інформаційні ресурси

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: https://smida.gov.ua/

2. Аналітична онлайн-система YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/

3. База європейських законів: http://eur-lex.europa.eu/homepage.html EUROSTAT: ec.europa.eu/eurostat

4. Державна служба статистики. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

5. Офіційний сайт Deloitte (www2.deloitte.com)

6. Офіційний сайт Ernst & Young (www.ey.com)

7. Офіційний сайт International Monetary Fund: www.imf.org

8. Офіційний сайт International Trade Center, ITC: www.intracen.org

9. Офіційний сайт KPMG (www.kpmg.com)

10. Офіційний сайт PwC – PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com)

11. Офіційний сайт Верховної ради України https://zakon.rada.gov.ua

12. Офіційний сайт Європейського банку реконструкції та розвитку. URL: www.ebrd.com

13. Офіційний сайт Європейського Союзу. URL: www.europa.ev.int, http://www.eurunion.org

14. Офіційний сайт ІНКОТЕРМС 2020 в Україні. https://incoterms2020.com.ua/

15. Офіційний сайт Конференції ООН з торгівлі та розвитку. URL: www.unicc.org/unctad

16. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: www.imf.org

17. Офіційний сайт Міжнародної торгової палати. URL: www.iccwbo.org

18. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку. URL: www.oecd.org

19. Офіційний сайт Організації ООН з Промислового розвитку (UNIDO): www.unido.org

20. Офіційний сайт Світового банку. URL: www.worldbank.org

21. Офіційний сайт Світової організації торгівлі. URL: www.wto.org

22. Платформа дистанційного навчання «Сікорський». URL: https://www.sikorsky-distance.org/

23. Country Libraries: www.tradeport.org

24. Forbes Ukraine. URL: https://forbes.ua/

ДОДАТКИ

Додаток А

ЗРАЗОК ОФОРМЛЕННЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА КУРСОВОЇ РОБОТИ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
“КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО”
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

КУРСОВА РОБОТА
З дисципліни
ПЛАНУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Виконав (-ла) студент (-ка)
3 курсу освітнього рівня «бакалавр»,
групи _____
факультету менеджменту та маркетингу

_____
(прізвище, ім’я, по-батькові)

Керівник: _____

Допущено до захисту _____

Київ 2025

Додаток Б

Таблиця 1

Оціночна шкала постачальників

	Показник	бали			
		1	2	3	4
1	Репутація і імідж	Імідж не сформований, репутація негативна	Незначна репутація і невисокий імідж	Хороша репутація, хорошій імідж	Дуже хороша репутація, високий імідж
2	Рівень каналу розподілу	-	3 рівневий	2рівневий	1 рівневий
3	Доступність постачальника територіальна і комунікативна	Важкодоступне як територіально так і комунікативно	Розташоване далеко але є комунікативний зв'язок	Розташоване неподалік, але слабкий комунікативний зв'язок	Розташоване неподалік, хороший зв'язок
4	Рівень спеціалізації	Нестійкий асортимент	1)вузька спеціалізація 2) змішаний асортимент, до 5 найменувань	Спеціалізовані підприємства здійснюють торгівлю декількома групами товарів	Широка спеціалізація
5	Важливість для постачальника обсягів продаж	В категоричній формі диктує свої умови при формуванні обсягу постачань	Націлено на формування лише великих або лише малих партій товару	Орієнтоване на формування великих або малих партій товару	Орієнтоване на формування обсягу партій з урахуванням вимог клієнтів
6	Сконцентрованість постачальника на роботі з клієнтами	-	Число постійних клієнтів для постачальника не грає великої ролі	Постачальник зацікавлений у довгостроковій роботі з визначеним числом клієнтів	-
7	Надання гарантії якості	Не надає гарантії якості	Вибірково надає гарантії якості	Надає гарантії якості	Поруч із наданням гарантій забезпечує своєчасну реакцію на претензії по якості
8	Умови постачання і форми розрахунків	Обов'язки по транспортуванню і комерційний ризик бере на себе покупець; ціна в договорі фіксована з 100% передоплатою або ковзна	Обов'язки по транспортуванню і комерційний ризик бере на себе покупець; ціна в договорі фіксована без 100% передоплати	Обов'язки по транспортуванню і комерційний ризик бере на себе постачальник; ціна в договорі фіксована з 100% передоплатою або ковзна	Обов'язки по транспортуванню і комерційний ризик бере на себе постачальник; ціна в договорі фіксована або ковзна без 100% передоплати
9	Пунктуальність та обов'язковість виконання умов постачання	Часто порушє умови постачання і графіки завезення товарів	Наявні незначні порушення умов постачання і графіка завезення товарів	Наявні разові порушення умов постачання і графіка завезення товарів	Жодного разу не порушені умови постачання і графіки завезення товарів

Таблиця 2

Оцінка постачальників підприємства

Постачальники(розташовуються по найменуванню товарних груп)	Найменування товару, що постачається	Показники, що характеризують конкурентну силу постачальника, бали						Узагальнюча оцінка конкурентної сили постачальника, бал*	Характеристика діяльності постачальника							Оцінка привабливості постачальника
		Репутація і імідж	Рівень каналу розподілу	Доступність (територіальна, комунікативна)	Рівень спеціалізації	Важливість для постачальника обсягів продаж	Концентрованість на роботі з конкретним клієнтом		Ціна товару, грн./од	Надання гарантії якості товару	Умови постачання і формула розрахунків	Інтервал постачання, часові графіки постачння	Пунктуальність та обов'язковість умов постачання	Можливий обсяг постачання	Надання додаткових послуг	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

*узагальнююча оцінка розраховується сумуванням балів всіх оціночних показників;

ДОДАТОК В

Приклад конкурентного листа [11]

Показники	**A**	**B**	**C**
Конкурентна ціна за 1 виріб у валюті контракту			
Валюта контракту			
Курс валюти, грн.			
Індекс зростання світових цін з моменту фіксації конкурентної ціни до можливої дати укладання договору			
Індекс зміни курсу національної валюти до валюти контракту			
Прогнозний індекс зміни світових цін з моменту укладання контракту до моменту поставки			
Прогнозний індекс зміни курсу національної валюти по відношенню до валюти			
Витрати на доставку, тис. грн..			
Витрати на навантаження, тис. грн..			
Розмір партії, тис. шт.			
Умова оплати			
Дата поставки			
Дата та розміри оплати			
Джерело визначення ціни			

Додаток Г

Розподіл змінних та постійних витрат

Змінні витрати	**Постійні витрати**
– Витрати на оплату праці (та соціальні заходи) в частині оплати праці за відрядними розцінками та преміальними виплатами – Витрати на матеріали – Витрати на електроенергію для технологічних цілей – Витрати на перевезення, крім витрат на управління власного транспорту – Витрати на зберігання, сортування, обробку, пакування та передпродажну підготовку товарів – Митні платежі та митне оформлення – Логістичні витрати та страхування вантажу – Інші витрати (оплата послуг комерційних банків, витрат на лабораторний аналіз товарів, витрат щодо набору робочої сили, податків та обов’язкових відрахувань, що входять до складу витрат обігу та залежать від обсягу товарообороту та доходів суб’єкта підприємницької діяльності)	– Витрати на оплату праці (та соціальні заходи) в частині оплати праці за посадовими окладами та тарифними ставками, соціальних випла – Амортизаційні відрахування на повне відновлення основних засобів і нематеріальних активів – Витрати на оренду приміщення та комунальні витрати – Витрати на маркетингові дослідження, рекламу та ін. – Погашення банківського кредиту – Страхування; – Знос та утримання малоцінних та швидкозношуваних предметів Витрати на поточний ремонт основних засобів – Витрати на адаптацію продукції Витрати на сертифікацію, ліцензування та отримання дозволів для здійснення зовнішньоторговельного правочину – Інші витрати (в частині витрат, пов’язаних з забезпеченням нормальних умов праці, витрат на управління торговельною діяльністю та оприлюднення річного звіту ін.)