



На допомогу викладачу

Аксель ЗЕЛЛЬ

**ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ
СТРАТЕГІЧНОГО І ТАКТИЧНОГО
ПЛАНУВАННЯ**

Резюме

Досліджено стратегічне планування, яке розглядає загальні рішення підприємства у сфері ринкових сегментів, постачання, стилів менеджменту тощо. Доведено, що на відміну від стратегічного планування, тактичне є постійним, поточним завданням, у якому ринки праці, постачання та збуту перебувають у тісному взаємозв'язку з фінансовою сферою та державою.

Ключові слова

Стратегічне планування, тактичне планування, стратегічний аналіз.

Класифікація за JEL: O21.

© Аксель Зелль, 2006.

Зелль Аксель, професор, доктор економіки, Інститут світової економіки та міжнародного менеджменту, Бременський університет, Німеччина.

Переклад з російської Ковальчук Нелі.

1. Цінні та основні положення топ-менеджменту

Менеджмент бажає й надалі утримуватися на колишньому ринку, оскільки підприємство в результаті досвіду відчуло впевненість та надійність, проте воно хоче закріпитися триваліше, як сучасна компанія з перспективною продуктною групою. У минулому не ставили акцент на дослідження та розвиток. Це передбачало долю ризику та вимагало більше фінансових ресурсів, аніж є в компанії. Отже, поліпшення асортименту продуктів не має супроводжуватися великими витратами у галузі власних досліджень та розробок.

2. Умови середовища

У природному навколишньому середовищі драматичних змін не відбулось. Проте через заплановані зміни у законодавстві (встановлення жорсткіших стандартів щодо навколишнього середовища) передбачається, що третя продуктна група через кілька років продаватися не зможе. Ця інформація стимулює інші науково-дослідницькі компанії створювати та патентувати нові продукти по всьому світі. На даний момент третя продуктна група має високий оборот на ринку та спрямовує у компанію велику частку грошових надходжень. Відмова від цього продукту без компенсації поставить під загрозу існування компанії.

3. Довгострокові наміри підприємства

Підприємство прагне залишатися на ринку, надалі використовуючи свої виробничі потужності, та забезпечувати, принаймні, колишній оборот. Якщо не плануються власні дослідження, то доцільно випускати ліцензійну продукцію.

4. Стратегічний аналіз: підприємство та його зовнішнє середовище

Позиціонування товарів, що прирівнюються надалі до товарних груп, є в перспективі не дуже сприятливим. Група виробів 3 може наразитися на небезпеку через стандарти навколишнього середовища, група виробів 4

представлена на ринках, що скорочуються. Група виробів 1 вказує на ринок, що розширюється з темпами зростання 20%, питома частка на ринку, порівняно з найбільшим конкурентом, становить 10%. Друга група виробів має 60% ринкової частки і темпи зростання усього ринку приблизно 25%. Ринок, на який пропонується група виробів 3, переживає застій. Власна відносна питома вага на ринку становить 50%. Зрештою, скорочується ринковий обсяг виробів групи 4 приблизно на 15%, підприємство представлене з відносною питоною вагою на ринку 20%.

Якщо ми вносимо ці чотири групи виробів у *чотирьох площинну матрицю Бостонської консалтингової групи*, то з'ясовується, що група виробів 1 належить до «Знаку питання», група виробів 2 – до «Зірки», група виробів 3 – до «Дійної корови» та група виробів 4 – до «Собаки». Рекомендована стратегія деінвестування для групи виробів 4 у середньостроковій перспективі необхідна також для 3-й продуктної групи через намічені протекціоністські заходи навколишнього середовища.

		Відносна ринкова частка	
		Низька	Висока
Зростання ринку	Високе	1-а продуктна група	2-а продуктна група
	Низьке	4-а продуктна група	3-я продуктна група

Аналіз цінностей та принципів показує, що схильність менеджменту до ризиків невисока. Показники обороту не повинні знизитися, але повинні, принаймні, зберегти колишній випуск. У минулому компанія виробляла високоякісні продукти, що має тривати в майбутньому.

Аналіз переваг та недоліків підприємства, порівняно з конкурентами, вказує на недоопрацювання в галузі дослідження та розвитку; у той же час виробництво є ефективним чи, принаймні, не гіршим, ніж у фірм-конкурентів. Підприємство має талановитих та мотивованих працівників, високу ринкову частку за визначеними продуктними групами, постійну клієнттуру, завдяки високоякісному обслуговуванню та доброму асортименту продукції. Фінансовий стан оцінюється як позитивний; таким чином, не виключені розширення та реновації з використанням власних фондів і кредитів.

5. Визначення та оцінка стратегій

5.1. Пошук стратегії

Правління та зовнішні консультанти провели мозковий штурм. Підприємство відоме на ринку, має коло постійних замовників та не бачить необхідності в опрацюванні чогось зовсім нового для диверсифікації. Стратегія повинна йти скоріше в напрямку захисту питомої ваги на ринку та обережного розширення ринкової частки шляхом часткового поліпшення та модернізації товарного асортименту. У термінології Ансофа йдеться про стратегію поглиблення (проникнення) на ринок. Після тривалих консультацій спеціалісти дійшли висновку, що підприємству необхідний ліцензійний товар для заміни продуктної групи 3, що йде врозріз із законодавством з питань навколишнього середовища. Таким чином, замість стратегії власних досліджень, пов'язаних із великим ризиком, вирішено застосувати стратегію співробітництва. Нові вироби можна виробляти після переустаткування й модернізації діючих заводів. Колишній асортимент продукції повинен бути частково замінений у 3-му плановому році. Проте немає необхідності поліпшувати весь продуктний асортимент. Зазначено, що група виробів 1 продається давно, має стійкий ринок, завдяки хорошим стосункам із замовниками може досягнути високої питомої ваги на ринку при невеликих маргінальних змінах. З метою завантаження виробничих потужностей і щоб не ізолюватися від новинок, підприємство має намір зайнятися ліцензіями для наступної продуктної групи, яка може слугувати заміщенням для спадаючої ринкової позиції групи виробів 4.

5.2. Конкретні дії

Підписано контракт із двома проектними менеджерами на наступні три роки (0,2 млн на рік). Завданням менеджерів є точне планування та введення нових продуктних ліній, а також ліквідація 3-ї та 4-ї товарних груп. Менеджери повинні бути тісно пов'язані з відділом централізованого корпоративного планування та збирати дані про два проекти, які будуть інтегровані у фінансовий план усього підприємства.

Далі йдеться про 1-у та 2-у товарні групи. Обидві продуктні лінії продовжуватимуть працювати. Проте 1-а товарна група скоротить своє зростання обороту на 10% не пізніше 5-го періоду. Це також стосується і 2-ї товарної групи.

Відповідно до приблизних планів, реструктуризація пройде у 3-му періоді. Ліцензійні продукти замінять товарні групи 3 і 4. У 2-му плановому періоді необхідні затрати на демонтаж та переустаткування у розмірі 0,5 млн. Далі необхідні додаткові інвестиції в основний капітал – 10 млн (до вже передбачених у тактичному плануванні 5 млн). Колишні основні фонди (10 млн) при складанні балансу в 2-му плановому році будуть списані на 1 млн і продані до кінця року за балансовою вартістю. Інвестиції та переустаткування передбачені у другому півріччі. При точному плануванні (наприклад, терміном на 1 місяць) відсотки на додаткову позику знімаються лише за цей період, а не за весь рік.

Із урахуванням даних фінансування, термін повернення позикового капіталу по відношенню до колишнього планування переноситься на один період. У 2-му плановому році 3 млн додаткових коштів належать до кредиту, який повинен бути виплачений упродовж наступних 2-х років (у 3-й плановий рік – 2 млн, у 4-й плановий рік – 1 млн, що залишився). Політика виплати дивідендів у розмірі 50% прибутку зберігається до 4-го періоду, у подальших періодах передбачена повна виплата дивідендів. Прогнозується, що оборот товару, який замінить 3-ю товарну групу, сягне 15 млн у 3-му періоді. Оборот обчислений за допомогою прогнозу високої якості та сприятливого зовнішнього середовища, тому очікується, що в наступні періоди зростання товарообороту становитиме 10%. Настільки ж привабливими є перспективи нового продукту, що замінює 4-у товарну групу. Оборот продукту сягне 5 млн до кінця 3-го планового року та збільшиться у 4-му періоді на 50% щодо початкових даних. Потім прогнозується зростання 10% на рік.

Підприємство буде платити ліцензійний збір у розмірі 10% валового обороту. Додаткові витрати на керування проектом у наступні 3 роки становитимуть 0,2 млн на рік.

Структура витрат приблизно відповідає постійним та змінним витратам тих структур, що складались раніше за товарними групами 3 і 4. Відсоток решти змінних витрат товарної групи 4 через амортизації є меншим, ніж раніше, на 50%.

6. Оцінка стратегії

Завдяки детальній інформації про очікувані продажі, необхідні інвестиції тощо, виконані умови для оцінки стратегій за Крайкебаумом. Стрижнем стратегії є те, що шляхом одержання ліцензії можна знизити недоліки зростання в певних сферах діяльності та обслуговувати колишню клієнтуру поліпшеними виробами.

Нижче досліджені запитання Дея про застосування стратегії.

1) *Чи сприяє стратегія створенню тривалих конкурентних переваг?*

Підприємство має особливі компетенції щодо виробництва та нав'язування стосунків із замовниками. Ці компетенції підприємство збереже та частково поліпшить. Проте одержання ліцензії припускає відмову від власних досліджень та опрацювань, що перешкоджає напрацюванню нової компетенції.

2) *Наскільки реалістичні централізовані пропозиції планування?*

Існує інформація про ринок та його розвиток за останні роки. Ліцензійні вироби випробувані, та, виходячи з минулого досвіду, допустимі темпи росту є реалістичними.

3) *Чи забезпечується здійснення стратегії? Чи є в наявності ресурси, здатність працівників та мотивація керівних кадрів для підтримки стратегії?*

Стратегія затверджена керівництвом, працівники мають необхідний досвід у виробництві та зацікавлені у впровадженні багатообіцяючих товарних груп. Потреба у фінансових ресурсах є значною. Підсумкова оцінка можлива тільки у рамках фінансового планування, де дані середньострокового планування належать до стратегічних дій. Більш точне планування покаже, що можна створити реалістичну концепцію фінансування (табл. 1–8).

4) *Чи не є суперечливою стратегія сама по собі?*

Заходи оглядові, і жодних очевидних суперечностей не виявлено.

5) *Наскільки стійка стратегія, чи узгоджується вона з певними процесами? Наскільки велика небезпека ризику?*

Ліцензійні збори залежать від обороту. Таким чином, завдяки ліцензійній угоді, особливої небезпеки ризику не виникає. Виробниче устаткування можна використовувати і для подібного виробництва, так що ці інвестиції також не підлягають надзвичайному ризику.

6) *Наскільки гнучкою є стратегія?*

У 5-му пункті зазначалось, що до використання виробничого устаткування можна підходити гнучко.

7) *Чи приводить стратегія до підвищення економічної вартості підприємства і, відповідно, товарної позиції та до підвищення частки акціонера?*

На це запитання можна відповідати, тільки якщо відомі очевидні альтернативи.

Які є альтернативи, у котрих може вимірюватися стратегія?

Стратегічний аналіз показав, що важлива товарна група 3 підірвана через жорсткі стандарти навколишнього середовища. Товарна група 4 зна-

чно скорочується та інколи навіть призводить до від'ємних показників. У відповідності ROI до оподаткування в DuPont-моделі, ми одержали значення $ROI = 26,3$ для 4-го періоду. Пам'ятаючи від'ємну тенденцію товарних груп 3 та 4, ми не можемо екстраполювати дані ROI на майбутнє. Без якихось фундаментальних змін ROI буде змінюватися чи стане від'ємним у 3-му періоді, і така ситуація може бути відносним пунктом порівняння (бенчмаркою). Цей аспект детально розглянутий у літературі з оцінки інвестицій у так названому принципі «разом і без» (*with- and without principle*).

Альтернативою могло б стати закриття підприємства та продаж майна. У цьому випадку витратами стратегії буде відмова від надходжень грошової готівкової суми (після повернення позичкового капіталу), що необхідно для покриття витрат на переустаткування та управління проектом, а також інвестицій у постійний капітал. Ці витрати потрібно порівнювати з надходженнями від валового обороту (при відрахуванні ліцензійних зборів та інших витрат на придбання необхідних для виробництва матеріалів). За таким сценарієм оцінку стратегії потрібно проводити згідно з теорією інвестиційних оцінок.

Проте оцінка може бути також визначена з прикладом ефекту стратегічних заходів у планових таблицях ліквідності, звіті про прибутки та збитки і плановому балансі, а також за допомогою показників прибутковості. Звідси стане відомо, яким чином проводитиметься фінансування.

Оцінка здійснюється також внаслідок того, що вплив стратегії на ціле підприємство вказують у таблиці планування ліквідності, плановому ОПіУ та плановому балансі, а також за допомогою показників рентабельності. Це підтверджує, чи є фінансування, та показує, яким чином воно буде здійснюватися.

7. Здійснення та контроль стратегії

Реалізація плану не є частиною планування, проте основні припущення про здійснення та його витрати повинні бути включені у запропонований план дій та план витрат і, таким чином, є частиною планування.

8. Викладення у стандартних планових таблицях

Підприємство перебуває у періоді t і планує наступні 8 періодів на базі даних про попередній період і концепції плану для t . Дані беруть зі середньострокового фінансового планування і частково екстраполюють. Знання, отримані при стратегічному аналізі, у деяких випадках призвели до змін прогнозів (зокрема, за групою виробів 3). Планування здійснюється на 8 років.

Таблиця 1.

Приклад стратегічного планування підприємства: 4 види виробів

1	Періоди										
	$t-2$	$t-1$	t	$t+1$	$t+2$	$t+3$	$t+4$	$t+5$	$t+6$	$t+7$	$t+8$
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Виріб 1											
Нетто-оборот	1,000	1,200	1,440	1,728	2,074	2,488	2,986	3,285	3,613	3,974	4,372
Сировина	0,200	0,240	0,288	0,346	0,415	0,498	0,597	0,657	0,723	0,795	0,874
Комплектуючі	0,100	0,120	0,144	0,173	0,207	0,249	0,299	0,328	0,361	0,397	0,437
Інші змінні витрати	0,100	0,120	0,144	0,173	0,207	0,249	0,299	0,328	0,361	0,397	0,437
Витрати на персонал (постійні)	0,150	0,150	0,150	0,150	0,150	0,150	0,150	0,150	0,150	0,150	0,150
Інші постійні ділові витрати	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050
Маргінальний прибуток	0,400	0,520	0,664	0,837	1,044	1,293	1,592	1,771	1,968	2,185	2,423
Виріб 2											
Нетто-оборот	5,000	6,000	7,200	8,640	10,368	12,442	14,930	16,423	18,065	19,872	21,859
Сировина	1,500	1,800	2,160	2,592	3,110	3,732	4,479	4,927	5,912	7,095	8,514
Комплектуючі	0,500	0,600	0,720	0,864	1,037	1,244	1,493	1,642	1,807	1,987	2,186
Інші змінні витрати	0,500	0,600	0,720	0,864	1,037	1,244	1,493	1,642	1,807	1,987	2,186
Витрати на персонал (постійні)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Інші постійні ділові витрати	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Маргінальний прибуток	0,500	1,000	1,600	2,320	3,184	4,221	5,465	6,211	6,540	6,803	6,973
Виріб 3											
Нетто-оборот	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	16,500	18,150	19,965	21,962	24,158
Ліцензія							1,500	1,650	1,815	1,997	2,196
Сировина	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,650	1,815	1,997	2,196	2,416

1	Періоди										
	t-2	t-1	t	t+1	t+2	t+3	t+4	t+5	t+6	t+7	t+8
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Комплектуючі	2,250	2,25	2,25	2,250	2,250	2,250	2,475	2,723	2,995	3,294	3,624
Інші змінні витрати	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,650	1,815	1,997	2,196	2,416
Витрати на персонал (постійні)	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Інші постійні ділові витрати	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Маргінальний прибуток	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	4,750	5,575	6,483	7,481	8,579	9,787
Виріб 4											
Нетто-оборот	10,000	9,000	8,100	7,290	6,561	5,000	10,000	11,000	12,100	13,310	14,641
Ліцензія						0,500	1,000	1,100	1,210	1,331	1,464
Сировина	2,000	1,800	1,620	1,458	1,312	1,000	2,000	2,200	2,420	2,662	2,928
Комплектуючі	3,000	2,700	2,430	2,187	1,968	1,500	3,000	3,300	3,630	3,993	4,392
Інші змінні витрати	3,000	2,700	2,430	2,187	1,968	0,750	1,500	1,650	1,815	1,997	2,196
Витрати на персонал (постійні)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Інші постійні ділові витрати	0,400	0,400	0,400	0,400	0,400	0,400	0,400	0,400	0,400	0,400	0,400
Маргінальний прибуток	0,600	0,400	0,220	0,058	-0,088	-0,150	1,100	1,350	1,625	1,928	2,260
Всього											
Нетто-оборот	31,000	31,200	31,740	32,658	34,003	34,930	44,416	48,857	53,743	59,118	65,029
Сировина	5,200	5,340	5,568	5,896	6,337	6,730	8,726	9,599	11,051	12,748	14,732
Комплектуючі	5,850	5,670	5,544	5,474	5,462	5,243	7,267	7,993	8,793	9,672	10,639
Інші змінні витрати	5,100	4,920	4,794	4,724	4,712	3,743	4,942	5,436	5,979	6,577	7,235
Витрати на персонал (постійні)	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150
Інші постійні ділові витрати	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950
Постійні накладні витрати	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Управління проектом				0,200	0,200	0,200					
Технічна реконструкція					0,500						
Одержання ліцензії						2,000	2,650	2,915	3,207	3,527	3,880
Надлишок до амортизації та відсотків	2,750	3,170	3,734	4,265	4,690	4,914	8,732	10,815	12,613	14,494	16,444

У 3-му плановому періоді дві нові ліцензійні товарні групи замінюють минулі. Підрахована частка вкладу кожної товарної групи для покриття загальних накладних витрат, постійні витрати, а також відсоткові виплати й амортизації. Постійні витрати, що можуть бути розраховані безпосередньо для продуктивних груп, не включаються при розрахунку дійсного вкладу різних груп. Граничний вклад 4-ї товарної групи через невеликий оборот є від'ємним у 3-му плановому періоді, але після цього він буде позитивний, як і вклад нової товарної групи 3. Таким чином, обидві товарні групи вносять свій вклад для позитивного результату підприємства.

Далі представлені обороти чотирьох товарних груп, включаючи нові виробничі лінії та пов'язані з цим затрати, з урахуванням зазначених ліцензійних зборів та постійних витрат для усього підприємства.

Для інвестицій необхідно брати до уваги, що частину старих основних засобів продають за балансовою вартістю 1 млн. Витрати на придбання становили 10 млн, тому необхідним є відповідне врегулювання статей щодо основного капіталу та щодо накопичених непрямих амортизаційних нарахувань. Повернення грошей позичкового капіталу (5 млн) повинно посуватися, порівняно зі середньостроковим плануванням, на період. Виходячи з цього, у періоді 2 передбачають одержання додаткового кредиту у розмірі 3 млн, що вже в наступні періоди може бути погашений (період 3 – 2 млн, у періоді 4 – 1 млн).

Таблиця 2.

Очікуваний оборот та виробничі витрати без відсотків і амортизації

	Періоди							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Оборот	32,658	34,003	34,930	44,416	48,857	53,743	59,118	65,029
Прямі витрати								
Сировина	5,896	6,337	6,730	8,726	9,599	11,051	12,748	14,732
Комплектуючі	5,474	5,462	5,243	7,267	7,993	8,793	9,672	10,639
Інші змінні витрати	4,724	4,712	3,743	4,942	5,436	5,979	6,577	7,235
Витрати на персонал (постійні)	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150
Інші постійні витрати (ділові, на рекламу)	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950
Постійні загальні накладні витрати	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Управління проектом	0,200	0,200	0,200					
Технічна реконструкція		0,500						
Ліцензійні збори			2,000	2,650	2,915	3,207	3,527	3,880

Таблиця 3.

Інвестиційний план та активи

Статті	Витрати на придбання	Амортизація, норма	Балансова вартість у періоді					
			1	2	3	4	5	
Земельні ділянки	5,000	0,000	5,000					
Брутто-надходження				-10,000				
Нетто-надходження				-1,000				
Виробничий капітал	30,000	0,100	20,000	15,000				
Оборотний капітал			3,400					
Зобов'язання			0,200					
Одержаний позичковий капітал				3,000				
Повернення позичкового капіталу					2,000	6,000		

Через недостатню інформацію для оцінки оборотного та чистого оборотного капіталу для нових продуктів використано інформацію щодо старих продуктів (термін відстрочки платежу та мінімального часу покриття за старими товарними групами тощо).

Таблиця 4.

Оборотний капітал та чистий оборотний капітал

Статті	Відтермінування платежу та інше	Оборотність капіталу	База	1	2	3	4	5	6	7	8
				1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Готова продукція	0,250	48,000	Змінні затрати	0,335	0,344	0,327	0,436	0,480	0,538	0,604	0,679
Сировина	1,000	12,000	Потреб.	0,491	0,528	0,561	0,727	0,800	0,921	1,062	1,228
Комплектуючі	0,500	24,000	Потреб.	0,228	0,228	0,218	0,303	0,333	0,366	0,403	0,443

Статті	Відтермінування платежу та інше	Оборотність капіталу	База	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Дебіторська заборгованість	1,000	12,000	Оборот	2,722	2,834	2,911	3,701	4,071	4,479	4,926	5,419
Оборотний капітал			3,4	3,776	3,933	4,018	5,167	5,684	6,304	6,996	7,769
Зростання ОК				0,376	0,157	0,084	1,150	0,517	0,620	0,692	0,773
Зобов'язання (-)	0,250	48,000	Сировина, деталі	0,237	0,246	0,249	0,333	0,367	0,413	0,467	0,529
Зростання зобов'язань				0,037	0,009	0,004	0,084	0,033	0,047	0,054	0,061
Чистий оборотний капітал				3,539	3,687	3,768	4,834	5,318	5,890	6,529	7,241

Плановий баланс включає дані з ОПіУ та плану ліквідності. Це представлення неточно показує високі рівні прибутковості, оскільки 50% прибутку розподіляється у перші періоди, потім увесь прибуток розподіляється у наступні роки. Проте прибуток показаний у звіті про прибутки та збитки.

У підприємства є велика сума готівки, інвестована за відносно низькою відсотковою ставкою – 4%. Є альтернатива для власника капіталу – забрати гроші та використати для інших цілей.

Ліквідність гарантована безперервно. У 2-му періоді виникає фінансове навантаження через передбачувані інвестиції та витрати на модернізацію, проте її можна знизити завдяки одержанню позичкового капіталу та відносно високої касової готівкової суми до кінця періоду 1.

Таблиця 5.

Звіт про прибутки та збитки для періодів з 1-го по 8-й

	1	2	3	4	5	6	7	8
А. Дохід	32,810	34,261	34,936	44,541	48,953	53,960	59,452	65,478
Оборот	32,658	34,003	34,930	44,416	48,857	53,743	59,118	65,029
Відсотковий дохід	0,152	0,258	0,006	0,125	0,096	0,217	0,334	0,449
Б. Витрати	27,394	28,311	29,816	35,285	37,043	40,130	43,624	47,586
Витрати сировини	5,896	6,337	6,730	8,726	9,599	11,051	12,748	14,732
Витрати на комплек- туючі	5,474	5,462	5,243	7,267	7,993	8,793	9,672	10,639
Інші змінні витрати	4,724	4,712	3,743	4,942	5,436	5,979	6,577	7,235
Інші постійні ділові ви- трати	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150
Постійні витрати на персонал	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950
Технічна реконструкція		0,500						
Управління проектом	0,200	0,200	0,200	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Одержання ліцензії			2,000	2,650	2,915	3,207	3,527	3,880
Амортизаційні відра- хування	3,000	3,000	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
В. Прибуток до по- датків (А-Б)	5,416	5,950	5,120	9,256	11,910	13,830	15,828	17,892
Г. Дохід з корпора- цій	5,917	6,449	5,769	9,806	12,161	14,081	16,078	18,142
Прибуток до податків В	5,417	5,949	5,119	9,256	11,911	13,831	15,828	17,892
+ 50% від відсотків за довгостроковими бор- говими зо- бов'язаннями (відсот- ками)	0,500	0,500	0,650	0,550	0,250	0,250	0,250	0,250
Відсотки	1	1	1,3	1,1	0,5	0,5	0,5	0,5
Д. Промисловий по- даток на дохід 16,67% від Г	0,986	1,075	0,962	1,635	2,027	2,347	2,680	3,024
Е. Оподаткований прибуток корпорацій (В-Д)	4,430	4,874	4,158	7,622	9,884	11,483	13,148	14,868
Ж. Корпоративний податок 25% від Е	1,108	1,218	1,040	1,906	2,471	2,871	3,287	3,717
З. Одержаний при- буток після корпо- ративного і промис- лового податку (В-Д- Ж)	3,322	3,656	3,118	5,716	7,413	8,613	9,861	11,151
И. Дивіденди	3,323	1,828	1,559	2,858	7,413	8,613	9,861	11,151
К. Одержаний при- буток після оподат- кування (З-И)	0,000	1,828	1,559	2,858	0,000	0,000	0,000	0,000

Таблиця 6.

Планування ліквідності для періодів з 1-го по 8-й

	1	2	3	4	5	6	7	8
Оборот	32,658	34,003	34,930	44,416	48,857	53,743	59,118	65,029
Відсотковий до- хід	0,152	0,258	0,006	0,125	0,096	0,217	0,334	0,449
Продаж майна		1,000						
Інвестиції	0,000	– 15,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Зростання ОК	–0,376	–0,157	–0,084	–1,150	–0,517	–0,620	–0,692	–0,773
Зростання зо- бов'язань (зрос- тання +)	0,037	0,009	0,004	0,084	0,033	0,047	0,054	0,061
Споживання си- ровини	–5,896	–6,337	–6,730	–8,726	–9,599	– 11,051	– 12,748	– 14,732
Комплектуючі	–5,474	–5,462	–5,243	–7,267	–7,993	–8,793	–9,672	– 10,639
Інші змінні ви- трати	–4,724	–4,712	–3,743	–4,942	–5,436	–5,979	–6,577	–7,235
Витрати з техні- чної реконструк- ції		–0,500						
Управління про- ектом	–0,200	–0,200	–0,200					
Одержання лі- цензії			–2,000	–2,650	–2,915	–3,207	–3,527	–3,880
Постійні ділові витрати	–4,150	–4,150	–4,150	–4,150	–4,150	–4,150	–4,150	–4,150
Постійна зар- плата	–2,950	–2,950	–2,950	–2,950	–2,950	–2,950	–2,950	–2,950
Одержання вла- сного капіталу								
Одержання по- зичкового капі- талу		3,000						
Повернення по- зичкового капі- талу		0,000	–2,000	–6,000				
Витрати за від- сотками	–1,000	–1,000	–1,300	–1,100	–0,500	–0,500	–0,500	–0,500
Місцевий пода- ток на прибуток	–0,986	–1,075	–0,962	–1,635	–2,027	–2,347	–2,680	–3,024
КН 25 %	–1,108	–1,218	–1,040	–1,906	–0,000	0,000	0,000	0,000
Дивіденди	–3,323	–1,828	–1,559	–2,858	–7,413	–8,613	–9,861	– 11,151
Чистий грошо- вий потік	2,661	–6,320	2,978	–0,708	3,017	2,927	2,862	2,788

Звіт про прибутки та збитки вказує на позитивний розвиток підприємства. Як рентабельність обороту, так і загальна рентабельність інвестованого капіталу дуже високі. При обчисленні загальної рентабельності інвестицій необхідно відділити фінансовий результат (касову готівкову суму та одержання 4%) від виробничого результату. Довгостроковий власний капітал і довгостроковий позичковий капітал протистоїть доходу у розмірі прибутку до оподаткування та оплати відсотків за довгостроковим позичковим капіталом. У 4-му періоді виходить, наприклад, при короткостроковій виписці з каси банку та непрямій амортизації вартість становить 31,167 млн. Дохід у DuPont-моделі (прибуток до податків після відрахування відсотків плюс відсотки на довгостроковий позичковий капітал) становить 10,231 млн, що відповідає ROI 32,8% (0,328). У 8-му періоді нетто-вартість майна сягатиме 19,769 млн, доходи дорівнюватимуть 17,943 млн, що відповідає ROI 90,8%.

Таблиця 7.

Прогнозний баланс для термінів з 1-го по 8-й

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Земельні ділянки	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Виробничий капітал	30,000	30,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
Готова продукція	0,300	0,335	0,344	0,327	0,436	0,480	0,538	0,604	0,679
Сировина	0,400	0,491	0,528	0,561	0,727	0,800	0,921	1,062	1,228
Комплектуючі	0,200	0,229	0,228	0,218	0,303	0,333	0,366	0,403	0,443
Дебіторська заборгованість	2,500	2,722	2,834	2,911	3,701	4,071	4,479	4,926	5,419
Каса / банк	3,800	6,461	0,140	3,119	2,411	5,427	8,354	11,216	14,004
Збитки									
Сума активів	42,200	45,237	44,073	47,136	47,578	51,111	54,658	58,212	61,773
Статутний капітал	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Резерви	5,000	7,000	7,000	8,828	10,387	13,245	13,245	13,245	13,245
Чистий прибуток	2,000	0,000	1,828	1,559	2,858	0,000	0,000	0,000	0,000
Позичковий капітал	10,000	10,000	13,000	11,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Непряма амортизація	10,000	13,000	7,000	10,500	14,000	17,500	21,000	24,500	28,000
Зобов'язання	0,200	0,237	0,246	0,249	0,333	0,367	0,413	0,467	0,529
Сума пасивів	42,200	45,237	44,073	47,136	47,578	51,111	54,658	58,212	61,773

Таблиця 8.

Оцінка рентабельності на основі ROI

	1	2	3	4	5	6	7	8
Сума активів	45,237	44,073	47,136	47,578	51,111	54,658	58,212	61,773
– Каса/банк	6,461	0,140	3,119	2,411	5,427	8,354	11,216	14,004
– непряма амортизація	13,000	7,000	10,500	14,000	17,500	21,000	24,500	28,000
= капітал (К)	25,776	36,933	33,517	31,167	28,184	25,304	22,496	19,769
Прибуток до податків	5,416	5,950	5,120	9,256	11,910	13,830	15,828	17,892
– Відсотки	0,152	0,258	0,006	0,125	0,096	0,217	0,334	0,449
+ Виплата відсотків	1,000	1,000	1,300	1,100	0,500	0,500	0,500	0,500
= дохід в DuPont моделі (Е)	6,264	6,692	6,414	10,231	12,314	14,113	15,994	17,943
ROI (Е/К)	0,243	0,181	0,191	0,328	0,437	0,558	0,711	0,908

Стратегія забезпечує гарантію існування підприємства на ринку та його рентабельність за допомогою конкретного плану фінансування. Проте, як показав приклад для 3-ї товарної групи, необхідно бути готовим до зміни умов. Деякі припущення можуть бути помилковими, і їх варто регулярно перевіряти. На основі нових оцінок та актуальної інформації план потрібно регулярно оновлювати та модифікувати.

Література

1. Brockhoff, Klaus, Prognoseverfahren für die Unternehmensplanung, Wiesbaden 1977.
2. Chmielewicz, Klaus, Finanz- und Erfolgsplanung, integrierte, I IWF, hrsg. von Hans E. Büschgen, Stuttgart 1976.
3. Chmielewicz, Klaus, Integrierte Finanz- und Erfolgsplanung: Versuch einer dynamischen Mehrperiodenplanung, Stuttgart 1972.
4. Daumke, Michael, unter Mitarbeit von Harald Braun u.a., Grundriß des deutschen Steuerrechts, 4. Aufl., Bielefeld 2000.
5. Ehrmann, Harald, Unternehmensplanung, 2. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 1997.
6. Faber, Alexander, Global Sourcing, Möglichkeiten einer produktionssynchronen Beschaffung vor dem Hintergrund neuer Kommunikationstechnologien, Frankfurt a. M., Berlin, Bern u.a. 199S.

7. Fischer, Hellmuth, Unternehmensplanung, München 1997.
8. Fugmann, Otmar, Instrumente zur langfristigen Finanzplanung ein Vergleich unter besonderer Berücksichtigung von Koordinationsaspekten, Diss. Bayreuth 2000.
9. Grochla, E., Unternehmensorganisation, 9. Aufl., Reinbeck 1983.
10. Heim, Gerhard, Die Finanzplanung nach der neuen Insolvenzordnung, FAZ vom 21. Sept. 1998, S. 37.
11. Homburg, Chr., und S. Sütterlin, Strategische Gruppen: Ein Survey, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 6/1992, S. 635-662.
12. Kreikebaum, Hartmut, Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Stuttgart. Berlin und Köln 1997.
13. Lutz, Rüdiger, Die sanfte Wende, München 1984.
14. Metz, Michael, Gesamtplanung mit Planbilanzen, Der Betrieb, .Jg. 30 (1977), S. 2 ff.
15. Schierenbeck, H., Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., München 1995.
16. Sell, Axel, Calculation of Working Capital for Projects in Developing Countries, Project Appraisal, Vol. 4 (1989), no. 3, pp. 151-156.
17. Sell, Axel, Feasibility Studien für Investitionsprojekte, Bremen 1988.
18. Sell, Axel, Investition und Finanzierung unter besonderer Berücksichtigung der Planung und Bewertung von Projekten, 2. Aufl., Moskau 2002 (auf russisch).
19. Sell, Axel, Internationale Unternehmenskooperationen, 2. Aufl., München, Wien 2002.
20. Sell, Axel, Kapitalbedarfsplanung für Investitionsprojekte. Eine Diskussion ausgewählter Leitfäden zur Planung von Projekten in Entwicklungsländern, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg. (1990), S. 1031-1044).
21. Sell, Axel, Project Evaluation. An Integrated Financial and Economic Analysis, Aldershot 1991, second printing 1995.
22. Stahlknecht, P., Management-Informationssysteme, in: P. Mertens (Hrsg.), Lexikon der Wirtschaftsinformatik, Berlin 1997, S. 247-248.
23. Tochtermann, Thomas C.A., Organisation der strategischen Planung. Empirische Untersuchung deutscher und amerikanischer Unternehmen, Wiesbaden 1990.
24. Uhlenbruck, Wilhelm, Das neue Insolvenzrecht als Herausforderung für die Betriebspraxis, Betriebs-Berater H. 40, 53. Jg. (1998), S. 2009-2021.
25. UNIDO, Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies, UN, New York 1978 (W. Behrens und P.M. Hawranek, Manual for the Prepara-

- tion of Industrial Feasibility Studies, Newly revised and expanded edition, UNIDO, Vienna 1991).
26. Warren, J.M., und J.P. Shelton, A Simulation Equation Approach to Financial Planning, *Journal of Finance*, Vol. 26 (1971), S. 1123 ff.
 27. Зелль А. Формы интернационализации экономической деятельности. Бремен, 1998.
 28. Зелль А. Корпоративное планирование. – М.: Издательство Национального института бизнеса, 2003.
 29. Зелль А. Бизнес-план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов: пер. с нем. – М.: Издательство «Ось-89», 2002.
 30. Зелль А. Устойчивость индустриального общества: материальное и нематериальное наследие молодежи / Крылов А. И., Оберлизен Р. и др. Задачи на будущее: Транснациональные диалоги об образовании и обществе. – М., 2004. – С. 175–182.

Стаття надійшла до редакції 26 квітня 2006 р.