

**ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**Международный факультет управления**  
**Кафедра экономики**

**СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ  
В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ**

**Методическое пособие по курсу и компьютерной деловой игре**

**Томск 2005**

**Рассмотрено и утверждено методической комиссией кафедры экономики МФУ ТГУ. Протокол №14 от 31 августа 2005 года.**

**Составитель: Шимширт Наталья Дмитриевна, доцент, канд.экон.наук, зав.кафедрой экономики**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b>	<b>3</b>
<b>1.Общая характеристика информации к участию в деловой игре</b>	<b>-</b>
<b>2.Основные поля деятельности предприятия</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Основная цель и задачи деятельности предприятия</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Маркетинговая деятельность предприятия</b>	<b>6</b>
<b>2.3.Производство продукции</b>	<b>8</b>
<b>2.4. Общее управление и финансовая деятельность</b>	
<b>предприятия</b>	<b>12</b>
<b>3. Методика анализа отчетов при принятии решения</b>	<b>16</b>
<b>4.Процесс использования окна планирования</b>	<b>20</b>
<b>5. Оценка результатов деятельности предприятия</b>	<b>24</b>
<b>Заключение</b>	<b>25</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Деловая игра «Дельта» является тем курсом, который обобщает знания по финансово-экономическим дисциплинам, маркетингу, приобретенные в процессе учебы на МФУ ТГУ. Для осмысленного участия в деловой игре студенты или слушатели должны иметь достаточный уровень подготовки по таким экономическим дисциплинам как микроэкономика, маркетинг, экономика предприятия, бухгалтерский учет, финансовый менеджмент, финансовый анализ. В силу этого, данная игра проводится для студентов 5 курса.

По результатам каждого раунда руководитель деловой игры информирует участников об общих результатах по Z-показателю. Идет ранжирование предприятий в зависимости от занимаемого положения на рынке. Студенты специальностей «Мировая экономика» и «Антикризисное управление» сдают экзамен, который длится в течение 4-х часов. Студенты специальности «Государственное и муниципальное управление», специализирующиеся по кафедре экономики, сдают зачет.

### 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИНФОРМАЦИИ К УЧАСТИЮ В ДЕЛОВОЙ ИГРЕ

Непосредственной работе по управлению предприятием предшествует краткий курс лекций, который дает теоретическую и методическую основу игры и помогает подготовиться к работе с компьютером. Затем следует проведение тест-раундов, во время которых участники игры должны понять основные взаимосвязи модели, научиться планировать деятельность предприятия в сфере маркетинга, производства и финансов, научиться проводить анализ результатов деятельности предприятия по отчетам. Одновременно эта работа должна помочь управляющему предприятием в выборе стратегического поведения, обосновывать его, а затем применять в ходе деловой игры.

Главное событие в деловой игре – проведение **основной игры**. Она состоит из 20 периодов (5 лет), в течение которых студенты могут использовать **Помощь в планировании** и работать, реализуя свою собственную стратегию.

Заключительный этап игры – анализ результатов. С помощью преподавателя проводится коллективное обсуждение динамики показателей предприятий, разбор выбранных стратегий и ход их реализации. Каждый студент обязан участвовать в анализе результатов игры.

Имитационная модель деятельности предприятия является игрой конкурентов, в одной команде играют от 2 до 6 предприятий, следовательно, это рынок олигополии. К началу игры (нулевой период) все предприятия находятся в одинаковой исходной ситуации, все предприятия прибыльны. Предприятия работают как независимые конкуренты, не может быть сговора, образования картелей.

В названной деловой игре участвуют от 2 до 6 предприятий на одном рынке. Одновременно в практикуме могут участвовать две команды по 6 предприятий.

Каждое предприятие в деловой игре «Стратегия и тактика управления бизнесом» реализует свою продукцию на различных рынках. Возможны несколько вариантов исходной ситуации игры:

- 1 Продукт – 2 Рынка;
- 2 Продукта – 3 Рынка.

В соответствии с исходными параметрами игры рынки сбыта могут быть интерпретированы, например, так:

- Рынок 1 (**P1**) - внутренний рынок страны;
- Рынок 2 (**P2**) – ближнее зарубежье (например, Беларусь, Украина, Казахстан);
- Рынок 3 (**P3**) – дальнее зарубежье (например, страны Западной Европы).

Продукты, которые каждое предприятие производит и предлагает покупателям, характеризуются в начале игры определенным этапом своего **жизненного цикла**.

Продукт 1 (**П1**) – находится на стадии зрелости своего жизненного цикла, хорошо известен на рынке, качество продукта в начале игры характеризуется потребителями как хорошее;

Продукт 2 (**П2**) – находится на стадии роста жизненного цикла, спрос на него еще не достиг максимума, качество по оценке потребителей удовлетворительное.

Продукты разных наименований не являются субститутами. Жизненный цикл продуктов каждого наименования развивается независимо от развития жизненного цикла других продуктов.

## 2. ОСНОВНЫЕ ПОЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Предприятие в деловой игре «Стратегия и тактика управления бизнесом» осуществляет деятельность трех видов:

- маркетинговую
- производственную
- финансовую.

Каждый из этих видов деятельности имеет свои цели, достижение которых на каждом этапе игры способствует получению прибыли – глобальной цели, преследуемой руководством предприятия. В соответствии с этим принимаются управленческие решения в трех подсистемах (полях) – **Маркетинг, Производство, Финансы.**

Последовательность принятия решений участниками определяется последовательностью стоящих перед руководством предприятия задач.

Установление цен на продукцию в соответствии с реальными затратами и ситуацией на рынке обеспечивает необходимый объем оборота. Маркетинговые мероприятия, проводимые в каждом периоде игры, способствуют увеличению сбыта продукции.

Подсистема **«Производство»** позволяет выбрать оптимальную производственную программу: объем производства и соответствующие ему объемы закупок сырья, оборудования, найма или увольнения персонала. Выпуск достаточного количества продукции путем минимальных затрат – вот задача участников игры.

Для финансирования маркетинговых и производственных затрат могут привлекаться кредиты. Полученная предприятием прибыль распределяется между акционерами (выплата дивидендов) или накапливается на счету предприятия.

Все три вида деятельности предприятия в деловой игре, как и на реальном предприятии, не могут рассматриваться изолированно одна от другой. Для успешного управления предприятием в условиях рыночной конкуренции и достижения основной цели – получения прибыли – следует тщательно планировать каждый этап деятельности, учитывая возможные последствия принятых решений в последующих периодах игры.

Решения каждого отдельного периода влияют на развитие рыночной ситуации в каждом последующем. Поэтому для получения успешного результата важно грамотное использование всех имеющихся инструментов, начиная с первого периода игры.

### **2.1. Основная цель и задачи деятельности предприятия**

Основная цель каждого предприятия – максимизация прибыли. Достижение этой цели связано с решением задач:

- Увеличение оборота предприятия
- Увеличение доли рынка
- Минимизация издержек
- Соблюдение ликвидности.

В области маркетинга используются следующие инструменты:

- Установление цены
- Определение затрат на рекламу, сервис, исследование рынка.

Для управления производством разрабатываются и устанавливаются:

- План производства каждого вида продукции,
- План закупки товара для сохранения доли рынка при спаде производства,
- План закупки сырья,
- Планы приобретения и утилизации оборудования,
- Планы найма и увольнения работников,
- Инвестиции на социальное обеспечение,
- Формирование страховых запасов на разных рынках и отгрузка продукции.

В области управления финансами необходимо решать следующие проблемы:

- Определение затрат на исследование рынка,
- Автоматизация процессов учета и отчетности,
- Формирование собственной платежной политики, использование скидок с цены
- Определение объемов кратко и долгосрочного финансирования,
- Сроки и объемы погашения кредитов,
- Возможности финансовых инвестиций,
- Распределение и использование прибыли.

## 2.2. Маркетинговая деятельность предприятия

Для достижения основной цели маркетинговой деятельности – увеличения сбыта продукции - руководство предприятия имеет в своем распоряжении следующие инструменты: **цена, реклама, сервис, исследования.**

**Цена.** Цены на продукцию устанавливаются каждым предприятием в соответствии с выбранной маркетинговой стратегией на каждом рынке и по каждому продукту отдельно. Абсолютные границы цен установлены в широких пределах.

**Допустимые границы цен на товары**

Таблица 1

Вид товара	Минимум	Максимум
Товар 1	4,00	9,99
Товар 2	15,00	49,99

Как и в реальной жизни, предприятия в процессе деловой игры могут вызывать инфляцию и дефляцию на рынках сбыта, если они одновременно либо повышают, либо понижают цену.

**Реклама.** Реклама способствует повышению спроса. Кроме того, реклама выполняет информационные функции, и благодаря рекламе, более эффективно действуют другие инструменты маркетинга. Решения об объеме затрат на рекламу принимаются по каждому продукту на каждом рынке сбыта

отдельно. Основной эффект от затрат на рекламу достигается в текущем периоде и составляет 0,6 от общих затрат на рекламу. В следующем периоде действие рекламы, стимулирующей сбыт, продолжается и составляет 0,4. Это так называемое **временное влияние** маркетинга, которое приводит к увеличению объема сбыта не только в текущем периоде, но и в следующем. Аналогичное влияние оказывают затраты и на другие инструменты маркетинга.

Объем затрат на рекламу определяется в зависимости от оборота предыдущего периода **по каждому рынку и продукту отдельно**. Предполагается, что затраты на рекламу, превышающие 9% от оборота предыдущего периода, являются неэффективными, так как влияние рекламы на сбыт достигает насыщения.

**Организация сервиса.** Организация сервиса предполагает предпродажную подготовку и послепродажное обслуживание продукции, создание сети фирменных магазинов, торговых представительств предприятия на отдельных рынках, а также гарантийных ремонтных мастерских. Затраты на сервис рассчитывают по каждому рынку в отдельности, независимо от продуктов.

Временное влияние сервиса предполагает отдачу в текущем периоде 0,5 затрат на сервис и в следующем периоде – 0,6 от суммы, затраченной в текущем периоде. Следует обратить внимание, что коэффициент временного влияния показывает не разделение текущих затрат на два периода, а лишь степень их влияния на увеличение сбыта. В отличие от рекламы, затраты на сервис являются более долговременными. Максимальные же затраты не должны превышать 10% от оборота по данному рынку по всем продуктам.

**Исследования.** Планирование исследований и внедрения «ноу-хау» включает проведение научных исследований по совершенствованию оборудования, материалов и технологических процессов, контроль технологических процессов, разработку новых видов продукции и маркетинговые исследования.

Продукцию высокого качества можно реализовать по более высокой цене, что не отразится на объемах сбыта. Затраты на исследования способствуют снижению издержек производства вследствие повышения производительности труда, освоения новых производственных процессов.

Инвестиции в исследования как инструмент маркетинга предполагают отдачу в виде увеличения спроса на продукцию в течение длительного времени. Временной коэффициент исследований в деловой игре установлен в 0,4 для текущего периода (влияние сразу) и 0,8 для следующего. Следует также отметить, что влияние затрат на исследования, на оценку качества продукции потребителем зависит от затрат предприятий-конкурентов. При увеличении общих по отрасли затрат на исследования требования потребителя к качеству продукции будут повышаться.

Качество продукции оценивается потребителем по пятибалльной шкале:

- очень хорошее,



- хорошее,
- удовлетворительное,
- менее удовлетворительное,
- покупать не следует.

### 2.3. Производство продукции

Производственная программа выбирается руководством предприятия с учетом планируемого сбыта продукции, складских остатков готовой продукции и должна учитывать имеющиеся в наличии производственные ресурсы. В каждом периоде игры объемы производства ограничены имеющимися производственными мощностями, а в период отпусков – наличием персонала. Основным критерием эффективности управления производством является снижение затрат.

**Закупка готовой продукции.** Наряду с собственным производством предприятие может покупать готовую продукцию. Предполагается, что закупленный товар обладает тем же качеством, что и собственная продукция, и реализуется на тех же условиях, что и произведенный на своем предприятии. Приобретение готовой продукции производится коммерческими агентами предприятия у других фирм (не у конкурентов) за пределами рынков, где предприятие реализует свою продукцию. При снижении объемов производства закупка готовой продукции может стать необходимым условием обеспечения сбыта и сохранения доли рынка. Фактически руководство предприятия вправе самостоятельно принять решение, покупать готовую продукцию или расширять собственное производство.

**Прейскурант цен и скидок на закупленные товары**      Таблица 2

Продукт	Млн. шт.	Базовая цена	Скидка (%)	Цена
П 1	0 – 1999	5,5	-	5,5
	2000 -3999		5%	5,225
	4000 -5999		10%	4,950
	6000 - 8000		20%	4,400
П 2	0 – 499	20,0	-	20,0
	500 – 999		5%	19,0
	1000 – 1499		10%	18,0
	1500 - 2000		20%	17,0

Поставка закупленной готовой продукции на склад осуществляется в следующем периоде после заказа. Таким образом, возможное снижение объемов производства и необходимость закупки готовой продукции следует планировать заранее.

**Закупки сырья.** Для производства каждого вида продукции требуется сырье двух типов, а также вспомогательные материалы. Если имеющегося на

складе сырья окажется недостаточно для обеспечения потребностей производства в текущем периоде, то недостающее количество компенсируется специальным срочным заказом, цена которого выше базовой на 40 %.

При долгосрочном планировании объемов производства для использования предоставляемых поставщиком скидок сырье может быть закуплено на несколько периодов вперед. Существует система скидок на закупаемое сырье, в соответствии с которой мы получаем функциональную зависимость цены за единицу сырья от величины партии поставки (заказа).

**Система скидок в зависимости от объема поставки сырья** Таблица 3  
(тип 1)

Тип сырья	Объем закупки	Базовая цена	Скидка	Цена со скидкой
Тип 1	1 – 9	1,5	-	1,5
	10 – 29		10%	1,35
	30 – 49		15%	1,275
	50 – 69		20%	1,2
	70 - 99		30%	1,050

**Система скидок в зависимости от объема поставки сырья** Таблица 4  
(тип 2)

Партия поставки (млн. шт.)	Цена за ед. продукции (руб/шт.)
1-99	0,2
100-199	0,19
200-299	0,18
300-399	0,17
400-499	0,15

Следует учитывать ограниченность складских помещений. Собственный склад предприятия имеет объем в 200 млн. объемных единиц. Для складирования одной единицы первого типа сырья требуется 2 объемные единицы, а второго — одна объемная единица. По мере необходимости арендуются дополнительные складские помещения по 20 млн. объемных единиц каждое с арендной стоимостью 0,1 млн. руб. за одно помещение. Стоимость арендного склада рассчитывается на конец текущего периода и увеличивает общую сумму постоянных затрат.

**Транспортировка продукции на рынки 2 и 3.** Расходы на транспортировку определяются в соответствии с планируемыми объемами сбыта продукции на удаленных рынках. Не предусмотрено перераспределение уже отправленной на Рынок 2,3 продукции между другими рынками, она должна быть реализована на том рынке, куда была доставлена. Если по какой-либо причине объем сбыта на данном рынке превысит объем отгруженной

продукции, предприятие может потерять долю рынка, а конкуренты получат дополнительные возможности для сбыта.

**Оборудование.** Для производства продукции каждого наименования используется оборудование трех видов с различными производственными мощностями. Каждый вид оборудования характеризуется максимальной мощностью, которой он достигает при полной загрузке (коэффициент эксплуатационной мощности = 100 %). Каждый из станков одного вида имеет следующую максимальную мощность в условных единицах мощности:

- станок вида 1: 3,0 млн. ед. мощности;
- станок вида 2: 1,0 млн. ед. мощности;
- станок вида 3: 0,3 млн. ед. мощности.

Для производства одной единицы продукции необходимы все три вида оборудования. Сколько единиц мощности каждого вида оборудования затрачивается на изготовление одного изделия, показывают коэффициенты производительности оборудования.

Затраты на эксплуатацию оборудования определяются в соответствии с его загрузкой. В то же время затраты на эксплуатацию есть доля от общего износа (амортизации) оборудования. Чем дольше работает станок, тем выше затраты на обслуживание (инструмент, энергоресурсы) и поддержание его в технически исправном состоянии. Величина затрат на эксплуатацию оборудования рассчитывается в процентах от общей амортизации и составляет от 30 до 50 промилле.

Состояние оборудования, соответствующее исходной ситуации игры, отражено в «Производственном отчете» за Период 0. Каждый вновь приобретаемый станок эксплуатируется в течение 20 периодов. Амортизация начисляется линейно, на протяжении 20 периодов с начала эксплуатации. По окончании технического срока эксплуатации станок должен быть заменен новым, в противном случае производственных мощностей может оказаться недостаточно для выполнения производственной программы (кроме случаев сокращения объемов производства).

Срок поставки заказанного оборудования составляет 3 месяца (1 период), таким образом, эксплуатация нового оборудования начинается **в следующем**, после поставки, периоде. Оплата покупки производится также в следующем периоде, т.е. по факту поставки.

Оборудование может быть **утилизировано (продано)** до окончания технического срока эксплуатации за 75 % от его остаточной балансовой стоимости. За один период может быть утилизирован только один станок каждого вида, при этом указывается его порядковый номер. Руководство предприятия самостоятельно определяет, когда и в каком количестве закупать оборудование взамен выбывшего или проданного. При этом следует учитывать, что проданное оборудование выбывает уже в начале текущего периода, а вновь закупленное оборудование поступает лишь в следующем после заказа периоде. При нехватке оборудования для выполнения производственной программы в запланированном объеме производится сначала

Продукт 1, затем Продукт 2.

**Найм и увольнение персонала.** Квалифицированные и вспомогательные рабочие составляют производственные бригады, каждая из которых за смену выпускает различное количество продукции различных наименований. Заработная плата персонала составляет:

- квалифицированные работники - 6400 руб.
- вспомогательные работники - 4500 руб.

Помимо заработной платы занятым в производстве работникам предприятие несет **издержки, связанные с избытком или недостатком персонала:**

- не занятые в производстве работники получают заработную плату в полном объеме;
- при недостатке рабочей силы привлекаются временные работники сроком на один период. Временным работникам, кроме заработной платы, выплачивается дополнительно такая же сумма в качестве компенсации за отсутствие социальных гарантий. Таким образом, труд временных работников обходится предприятию вдвое дороже.

При недостатке рабочей силы персонал можно нанимать. Ограничений количества нанимаемых в течение одного периода работников не установлено. Вновь нанятые квалифицированные работники не нуждаются в дополнительном обучении и приступают к работе в текущем периоде. Вновь нанятые вспомогательные работники в первом периоде своей деятельности проходят обучение на рабочем месте, получая заработную плату в полном объеме. При этом производительность их труда в период обучения составляет лишь 50 % от нормативной.

При излишках рабочей силы персонал может быть уволен, но количество увольняемых работников каждой категории не должно превышать 150 человек в период. Увольняемые работники покидают предприятие в начале периода. При найме и увольнении персонала предприятие несет **дополнительные издержки.**

Каждому увольняемому работнику выплачивается компенсация, найм персонала также связан с расходами на проведение рекламной кампании и организации новых рабочих мест. Работникам, покидающим предприятие по собственному желанию (вследствие естественной текучести кадров), пособия не выплачиваются. Издержки по найму - 3000 рублей как для квалифицированных, так и для неквалифицированных работников. Издержки по увольнению – 4000 рублей для квалифицированных и 3000 рублей для неквалифицированных работников.

Один раз в год (периоды 3, 7, 11 и т.д.) персонал имеет отпуск сроком 1 месяц (1/3 периода) с выплатой **отпускных пособий** в размере полной заработной платы. В этих периодах ощущается недостаток рабочей силы, что приводит к снижению производства на 1/3 или выполнению производственной программы за счет временно привлеченных работников.

**Социальные инвестиции.** Социальные расходы в деловой игре представляют собой аналог обязательных для каждого реального предприятия социальных налогов. Часть этой суммы направляется предприятием на улучшение условий труда и отдыха персонала. Увеличение социальных расходов способствует снижению текучести кадров и заболеваемости работников, и, следовательно, снижению издержек по найму, оплате труда временных работников и оплате листов временной нетрудоспособности. Ставка социальных расходов не должна изменяться более чем на 2% по сравнению с предыдущим периодом игры.

Таким образом, нельзя спровоцировать массовые увольнения при сокращении производства за счет резкого снижения ставки социальных расходов. Тем не менее, изменение размеров социальных расходов в течение игры способствует изменению потребности в найме и увольнении работников и сокращению постоянных затрат на персонал.

#### **2.4. Общее управление и финансовая деятельность предприятия**

Кроме принятия решений в подсистемах **Маркетинг и Производство**, необходимо осуществлять общее руководство предприятием. В деловой игре такое руководство предполагает изучение состояния дел в отрасли (исследования рынка) и совершенствование самой структуры управления предприятием. Одновременно принимаются решения по использованию финансовых ресурсов, прогнозируются возможные результаты деятельности предприятия.

**Исследования рынка.** Руководство предприятия может заказать необходимую для анализа результатов деятельности конкурентов информацию у фирм, занимающихся исследованиями рынка. Информация представлена в отчетах.

**Основной отчет** содержит сведения о ценах, качестве продукции, прибыли, доле рынка.

**Дополнительные отчеты 2 и 3** содержат данные о средних по отрасли затратах на маркетинг и сбыте и обороте предприятий-конкурентов по рынкам и по продуктам.

Заказ отчетов производится в каждом периоде игры. Стоимость отчетов:

- основной отчет 0,05 млн. руб.,
- дополнительный отчет 2 0,25 млн. руб.,
- дополнительный отчет 3 0,5 млн. руб.,

учитывается при планировании издержек в статье **«Прочие производственные издержки»**.

**Рационализация управления.** Цель проведения рационализации – снижение издержек управления, которые не имеют постоянной величины и зависят от объема оборота и численности персонала:

- при обороте до 200 млн. руб. – 4 млн. руб.;
- при обороте от 200 до 250 млн. руб. – 5 млн. руб.;

- при обороте от 250 до 900 и выше – 6 млн. руб., плюс 1 млн. руб. на каждую занятую в производстве тысячу работников.

В любом периоде игры можно предпринимать только один из двух видов рационализации. Принятая рационализация действует до конца игры, то есть один и тот же ее вид дважды применять не рекомендуется.

### **Совершенствование организационной структуры предприятия.**

Мероприятия по совершенствованию организационной структуры предприятия позволяют в каждом из последующих периодов, включая планируемый период, снизить издержки управления на 2% по сравнению с их величиной при старой организационной структуре. Затраты на проведение таких мероприятий составляют 0,5 млн. руб., выплачиваемых в начале планируемого периода. Этот же вид рационализации предусматривает в дальнейшем выполнение расчета прибыли от реализации отдельных продуктов. Результаты расчета отображаются в отчетах предприятия.

**Внедрение АСУ.** Этот вид рационализации управления предполагает внедрение системы автоматизированного управления, арендная плата за которую составляет 1,3 млн. руб. в период. Система начинает функционировать через один период, необходимый для ее освоения, деньги выплачиваются в каждом периоде по окончании освоения. После этого издержки управления в последующих периодах снизятся на 10% по сравнению с их величиной без внедрения системы автоматизированного управления. Использование АСУ к тому же предоставляет возможность просмотра графических диаграмм, отражающих динамику изменения основных показателей деятельности предприятия. Стоимость мер рационализации учитывается как *«Прочие производственные Издержки»*.

Если в процессе игры два вида рационализации проводятся последовательно друг за другом (например, первый вид — в первом периоде, второй — во втором), то издержки управления в последующих периодах снижаются на  $10 + 2 = 12\%$  по сравнению с издержками, которые имело бы предприятие без проведения рационализации.

**Управление финансами.** Управление финансами предполагает, прежде всего, контроль выплат за приобретенные ресурсы и поступлений от реализации продукции. В деловой игре, как и на реальном предприятии, поступления и выплаты не совпадают по времени. Для бесперебойной работы предприятия недостаток денежных средств покрывается за счет привлечения кредитов.

С другой стороны, свободные денежные средства могут быть помещены на банковский депозит. С полученной по итогам деятельности предприятия за год прибыли уплачиваются налоги в бюджет. Часть прибыли может быть распределена между акционерами (выплата дивидендов). Эти и другие аспекты финансовой деятельности предприятия охватывает подсистема **«Финансы»**.

Для определения доходов и издержек, связанных с финансовой

деятельностью предприятия, в деловой игре, как и в реальности, установлены фиксированные процентные ставки (в год):

- учетная ставка 6%,
- ставка банковского процента 7%,
- доход по государственным облигациям 9%.

На основании этих ставок рассчитываются проценты по вкладам (доход от финансовых инвестиций) и процентные ставки по каждому из видов кредитов.

**Платежное поведение.** *Платежное поведение* – сроки и условия оплаты поставок сырья и готовой продукции, а также дебиторской задолженности клиентов – определены в деловой игре четырьмя видами платежей

**Срок 1.** Оплата наличными через 30 дней после поставки. Скидка 2,5% от суммы платежа.

**Срок 2.** Оплата наличными через 60 дней после поставки. Скидка 1,25 % от суммы платежа.

**Срок 3.** Оплата наличными через 90 дней после поставки. Скидки не предоставляются.

**Срок 4.** Через 90 дней после поставки выдается вексель, подлежащий оплате через следующие 90 дней. Вексельные издержки составляют 6% годовых плюс комиссия 1,25% от суммы векселя.

Общая сумма платежа (100%) распределяется между четырьмя возможными сроками. В соответствии с заданными соотношениями (платежное поведение клиентов и собственное платежное поведение предприятия) в каждом периоде игры определяются суммы поступлений из оборота (оплата покупателями реализованной продукции) и суммы выплат за закупаемые сырье и готовую продукцию (расчеты предприятия с поставщиками).

**Собственное платежное поведение** определяет сроки и условия платежа при закупке сырья, вспомогательных материалов и готовой продукции. Руководство предприятия самостоятельно определяет свое платежное поведение в каждом периоде игры, предварительно проанализировав возможные варианты.

Распределение всей суммы платежей (100%) по четырем возможным срокам позволяет оптимизировать выплаты текущего периода.

**Заемное финансирование.** В деловой игре предприятие может использовать как краткосрочные кредиты, так и долгосрочные, в зависимости от целей привлечения заемных финансовых средств и долгосрочных планов развития предприятия.

**Краткосрочная кредитная линия.** Для финансирования текущих выплат периода руководство предприятия может заказать в банке кредитную линию. Объемы кредитной линии не ограничены. За пользование кредитной линией предприятие уплачивает 14% в год (3,5% в период), что на 8 % выше учетной ставки, установленной Центральным банком. Объем кредитной линии определяется в каждом периоде игры в соответствии с запланированными

текущими поступлениями и выплатами. В случае, если кредитная линия не была целиком использована, предприятие выплачивает банку комиссионные: 1% в период с суммы неиспользованного кредита.

Если всех поступлений текущего периода, включая заказанную кредитную линию, оказалось недостаточно для финансирования всех текущих выплат, предприятию будет предоставлен срочный кредит (*овердрафт*). Проценты за пользование овердрафтом превышают учетную ставку на 14% и составляют 20% в год (5% в период).

Возврат всех краткосрочных кредитов (включая овердрафт) и выплата процентов и комиссионных осуществляется в начале следующего периода. Тщательное планирование текущих поступлений и выплат каждого периода позволяет участникам игры сократить издержки финансирования, связанные с выплатой процентов за все виды краткосрочных кредитов.

**Долгосрочный кредит.** Долгосрочные кредиты предприятие в деловой игре может получить на срок 20 периодов (5 лет). В исходной ситуации игры один долгосрочный кредит в сумме 60 млн. руб. ранее уже был получен предприятием. Это льготный кредит, он используется на условиях выплаты 9% в год (2,25% в период). Остаток долга по этому кредиту в Периоде 0 составляет 54 млн. руб., кредит будет погашен через 18 периодов после начала игры.

Каждый следующий долгосрочный кредит будет предоставлен предприятию на условиях выплаты 12% в год (3% в период), что на 5% выше ставки банковского процента, установленной Центральным банком. Каждому из кредитов в финансовой отчетности предприятия присваивается *порядковый номер*. За все время игры предприятие может получить максимум 6 долгосрочных кредитов (включая первый льготный кредит).

Сумма заказанного долгосрочного кредита поступает на счет предприятия *в начале* текущего периода. 1/20 этой суммы плюс проценты на весь остаток долга предприятие выплачивает банку *в конце* каждого периода.

Если в распоряжении руководства предприятия есть свободные денежные средства, может быть принято **решение о досрочном погашении** одного из долгосрочных кредитов. При этом необходимо указать его номер и выплатить в текущем периоде остаток долга по этому кредиту полностью. Объемы долгосрочного заемного финансирования в каждом периоде игры определены в рамках установленного *кредитного лимита*:

**Кредитный лимит = 2 \* Собственный капитал - Сумма уже полученных кредитов + Сумма погашенных долгосрочных кредитов.**

В случае, если руководство предприятия заказало долгосрочный кредит в сумме, превышающей кредитный лимит, недостаток платежных средств в текущем периоде игры, как и в случае с недостаточной краткосрочной кредитной линией, будет компенсирован за счет овердрафта, подлежащего погашению уже в начале следующего периода.

**Краткосрочные финансовые инвестиции.** Доходы от финансовой деятельности в деловой игре могут быть получены в виде процентов на инвестированные в ценные бумаги денежные средства. Курс ценных бумаг



будет повышаться в течение периода. Предполагается, что все ценные бумаги абсолютно ликвидны. Таким образом, предприятию гарантирован возврат инвестированных сумм в следующем периоде игры.

Эффективность вложений в ценные бумаги определяется финансовым результатом. Доход от финансовых инвестиций должен превышать возможные издержки, связанные с финансовой деятельностью предприятия. Следовательно, финансовые инвестиции будут эффективны лишь в случае, когда в распоряжении предприятия есть свободные денежные средства. Руководство предприятия имеет возможность распределить инвестируемые суммы между тремя видами вкладов.

**Вклад 1** представляет собой размещение денег на банковском депозите. Доход от такого рода инвестиций составляет 10% в год (2,5% в период). Величина дохода постоянна и на 4% превышает учетную ставку, установленную государством.

**Вклады 2 и 3** аналогичны инвестициям в ценные бумаги, которые котируются на бирже. Доход от этих вкладов не является постоянным. Курс ценных бумаг изменяется в течение игры. Доход от Вклада 2 может достигать максимум 20% в год (5% в период), но опыт показывает, что наиболее вероятное увеличение курса – 10% в год (2,5% в период).

Курс ценных бумаг, соответствующих Вкладу 3, может вырасти максимум на 28% в год (7% в период), но наиболее вероятное увеличение – 8% в год (2% в период). Проценты на все виды вкладов поступают в распоряжение предприятия в текущем периоде игры, возврат вложенных сумм осуществляется в начале следующего периода.

### 3. Методика анализа отчетов при принятии решения

1. Решения - Маркетинг.
2. Решения - Производство.
3. Решение - Финансы.

Данные отчеты содержат информацию о принятых вами решениях в предыдущем периоде.

#### **Результаты.**

Это первая, просматриваемая нами страница. Прежде всего, необходимо обращать внимание на следующие пункты:

- **Индекс цен.** Позволяет сделать экспресс-анализ выполнения составленного прогноза по ценам, путем изучения динамики показателя.
- **Цены (Покупные товары, Сырье, Оборудование).** Позволяют определить минимальные цены, по которым продавать закупленные товары можно с нулевой рентабельностью. Так же можно оценить затраты на оборудование при его обновлении.
- **Расчет прибыли от реализации Продукт 1.**
- **Расчет прибыли от реализации Продукт 2.**
- **Расчет прибыли от реализации Продукт 3.**

В данных трех отчетах основное внимание необходимо уделять следующему:

**Валовая прибыль на единицу** – позволяет определить рентабельность продаж и оценить возможность снижения цен при планировании захвата рынка или вынести решение о повышении цен при слишком маленькой прибыли продукта, или же вынести решение о снижении маркетинговых затрат.

**Валовая прибыль продукта** - оценить прибыльность продукта и на основе этого оценить эффективность действия предприятия. Но при этом обязательно надо делать поправку на стратегию, так как она может предусматривать низкую валовую прибыль на начальном этапе при резком ее возрастании в последующих периодах.

- **Расчет прибыли от реализации на рынках**

При наличии времени можно оценить эффективность затрат на сервис. (Но более удобный инструмент анализа эффективности маркетинговых затрат - графики).

- **Суммарная прибыль от реализации**

. По данному отчету можно оценить структуры издержек производимого продукта. Так же в нем находятся данные о прибыли продаж по специальному предложению.

- **Статистика сбыта**

В данном отчете содержится информация о количестве продаж по каждому товару на каждом рынке. На основе данного отчета можно:

- понять пропорциональность сбыта по рынкам, хотя данные пропорции могут меняться; это происходит при ошибках конкурентов или при направленной на это их стратегии (последнее легко отследить);
- рассчитать затраты на рекламу (с использованием ценово-сбытовой функции), исходя из оборота по каждому продукту на каждом рынке;
- рассчитать затраты на сервис, исходя из оборота по каждому рынку в целом;
- рассчитать затраты на исследования, исходя из оборота по каждому Продукту в целом;
- проанализировать отличия запланированных продаж от его реального значения.

**Исследование рынка – Основной отчет – Цены на продукцию.**

**Исследование рынка – Основной отчет – Доля рынка**

На основе двух данных отчетов строится описание существующей на рынке ситуации, а так же прогноз данной ситуации на следующий период.

- Определяем лидера (max) по ценам, и предприятие с наименьшими ценами;
- Определяем различие прогноза прошлого периода с реальной обстановкой и делаем соответствующие выводы;

- Строим прогноз ценового поведения конкурентов на следующий период.

### **Исследование рынка – Основной отчет – оценка качества.**

- **Оценка качества продукции** - позволяет грубо оценить затраты предприятий на исследования (действует только, если затраты ниже определенного уровня);
- **Прибыль** – позволяет узнать прибыль, полученную предприятиями в данном периоде, а так же прибыль за все периоды. Последнее особенно важно в периоды выплат дивидендов (1,5,9,13);
- **Фундаментальный анализ** – позволяет примерно определить положение вашего предприятия по Z-показателю, а также дает возможность рассчитать точные значения балансов предприятий.

### **Исследование рынка – Дополнительный отчет 2.**

На основе этого отчета можно определить следующие моменты:

- а) Реклама (не использовалось), Сервис, Исследования - изменение затрат на маркетинг всеми предприятиями, исключая наше (рассчитывается как:  $\frac{\text{ИсследованияПродукт1} - \text{Наше исследование Продукт1 за прошлый период}}{\text{количество предприятий в игре} - 1}$ , аналогично высчитывается средний сервис);
- б) Сбыт - в динамике оценить изменение сбыта продукта на каждом рынке (в динамике) и на основе этого оценить изменение объема рынков.

### **Производственный отчет**

#### **Производственный отчет – Картотека оборудования – Вид 1.**

#### **Производственный отчет – Картотека оборудования – Вид 2.**

#### **Производственный отчет – Картотека оборудования – Вид 3.**

На основе этих трех отчетов отслеживается процесс обновления оборудования, а также отслеживается ситуация с окончанием времени эксплуатации станков.

#### **Производственный отчет – Кадровые изменения - Расходы на персонал.**

Отслеживается ситуация с текучестью персонала.

#### **Производственный отчет – Готовая продукция и товары.**

Этот отчет позволяет определить:

- **Готовая продукция и товары (остаток)** - остаток продукции на рынках (если остаток нулевой, то не хватило продукции и следует сделать соответствующую поправку при планировании);
- **Себестоимость полные и частичные издержки** – дает возможность определить безубыточный уровень цены:

$$\frac{\text{Себестоимость(ПолныеИздержки)}}{1 - \frac{\text{СуммарныеЗатратыНаМаркетинг}}{100}}, \text{ или определить цену при которой}$$

будет обеспечена необходимая рентабельность:

$$\frac{\text{Себестоимость(ПолныеИздержки)}}{1 - \text{Рентабельность} - \frac{\text{СуммарныеЗатратыНаМаркетинг}}{100}}$$

### **Финансовый отчет – Отчет о движении денежных средств.**

Содержит суммы выплат по налогам, выплаты процентов по долгосрочным и краткосрочным кредитам.

### **Финансовый отчет – Платежное поведение.**

- Платежное поведение клиентов – распределение по срокам выплат ваших клиентов (в течение игры не меняются);
- Краткосрочные финансовые инвестиции – ваши вложения в краткосрочные финансовые инвестиции, значения процента по ним и сумма выплат процентов;
- Процентные ставки к оплате кредитов (в течение игры не меняются);
- Долгосрочные кредиты – количество (max 6), сумма и срок погашения каждого кредита;

### **Баланс.**

Следует особенно обращать внимание на следующие пункты:

- **Собственный капитал;**
- **Совокупные активы;**
- **Стоимость готовой продукции;**
- **Долгосрочные кредиты;**
- **Краткосрочные кредиты;**
- **Овердрафт.**

### **Отчет о прибыли и убытках.**

- Совокупная прибыль периодов – позволяет определить максимальную сумму выплат дивидендов (периоды 1,5,9,13);
- Налог на прибыль – показывает сумму выплат налогов за текущий год при отказе от выплат дивидендов. В случае выплат дивидендов налог уменьшается.

### **Калькуляция себестоимости продукции.**

Содержит полную структуру издержек производства (с учетом покупных товаров), а так же позволяет узнать суммы затрат на управление, склад, прочие производственные издержки,

## **4. Процесс использования окна планирования**

### **1. ЦС-функция.**

В данном окне выставляются значения **Сервиса, Исследований и Рекламы** по каждому Продукту-рынку. При использовании заданного процента ранее рассчитанная сумма вносится в соответствующее поле, или же можно выставлять значения методом подбора (ориентируясь на изменения ЦС-функции). При определении значений методом подбора следует помнить, что ЦС-функция рассчитывается на основе данных прошлого периода.

Также в этом окне можно оценить объем сбыта в зависимости от установленной цены (при этом следует также учитывать, замечание о расчете на основе результатов прошлого периода).

Обязательно нажимать кнопку **Принять** для сохранения внесенных изменений.

Уже было отмечено, что в практикуме используется олигополистический рынок, следовательно, студентам известен график функции спроса, он имеет форму ломаной линии (Микроэкономика).

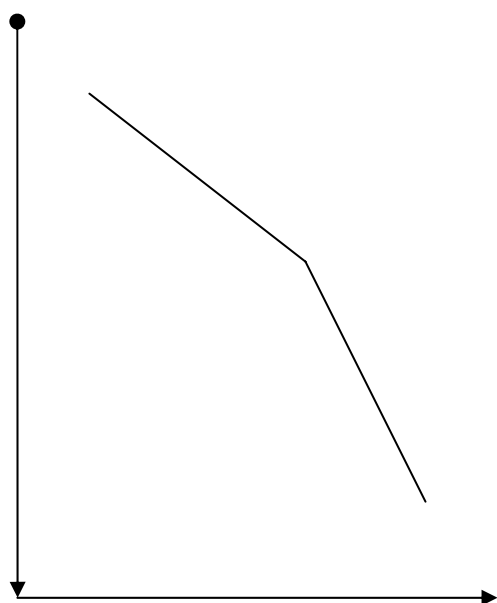
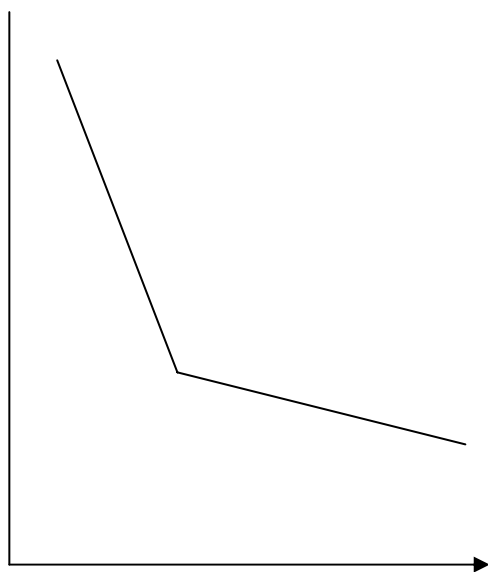


Рис 1. Кривая спроса 1

Из данной зависимости видно, что ни одному участнику рынка не выгодно ни понижать цену, ни повышать цену, следовательно, надо выбирать цену, ориентированную на точку перелома.

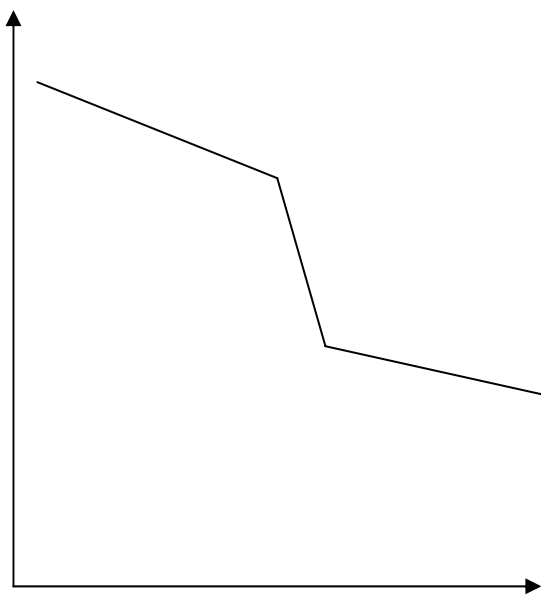
Но, возможна и другая ситуация, когда кривая спроса имеет другой вид.



**Рис 2. Кривая спроса 2**

В этом случае предприятие находится в более предпочтительной ситуации. Можно повышать цены, что приведет к незначительной потере покупателей, и снижать цены, что приведет к увеличению числа покупателей.

Если же все предприятия на рынке имеют одинаковые зависимости цены от объема сбыта, то появляется область, на которой можно действовать как монополист (область 2).



**Рис 3. Кривая спроса 3**

### **Параметры тест-продажи.**

Здесь устанавливаются Цены периода, а так же возможно изменить допустимую погрешность при вычислении. Последнее позволяет увеличить разницу между максимально и минимально возможным сбытом. Помните, что финансовый результат считается по верхней (т.е. максимальной) границе сбыта.

**Результаты тест-продажи.** Содержат информацию о старом сбыте и прогнозах сбыта на этот период по каждому товару-рынку. Если вас не удовлетворяют объемы продаж, то можно вернуться к предыдущему окну планирования и изменить цены (или затраты на маркетинг).

### **Производство.**

В данном окне следует сделать следующее:

- Установить план на производство продуктов. При этом следует учитывать загрузку оборудования, так как ставка на эксплуатационные расходы берется максимальная по трем видам оборудования.
- Установить ставку соэрасходов; максимальное изменение за период – 2%.
- Утилизация излишнего оборудования (по одному станку каждого вида).
- Закупка сырья производится в зависимости от выбранной стратегии (заказываете на один период, на полгода, на 9 месяцев, на год).

**Наем персонала.** Прежде всего необходимо убедиться, что данный период не является периодом отпусков (3,7,11), так как в данных периодах персонала не хватает, и необходимо либо снизить производство, либо использовать сверхурочные работы (уменьшая требуемый наем персонала до нуля), либо нанимать персонал. Последнее следует делать только в случае планирования в дальнейшем расширения производства.

### **Транспортировка.**

Здесь мы распределяем товар между рынками. Делая это, необходимо исходить из следующего:

- Прогнозируемый объем сбыта часто не совпадает с реальным. Это происходит из-за того, что на рынке меняется ценовая ситуация, меняются маркетинговые затраты, меняются объемы сбыта на рынке из-за ошибок конкурентов. Поэтому возможно неполучение прибыли из-за нехватки продукта на рынках.
- Транспортировка продукта увеличивает его себестоимость, а, значит, и возрастают издержки на складирование продукции (4% от себестоимости продукта).

Значит, выставляя значения страхового запаса на рынке, необходимо исходить из вашего решения о том, сколько товара должно оставаться на рынке в конце периода, то есть вам необходимо определиться, на издержки по хранению какого количества товара вы согласны.

### Валовая прибыль Продукта 1 (2,3).

В данных трех окнах следует обратить внимание на запланированную прибыль. Если она очень мала или отрицательна, а ваша стратегия этого не предусматривает, то следует вернуться назад и пересмотреть принятые решения.

### Суммарная прибыль от реализации.

- Определяем складские издержки. При расчетах следует учитывать стоимость хранения сырья на конец периода  $(\frac{Сырье1 * 2 + Сырье2 - 200}{20} * СтоимостьСклада)$
- и стоимость хранения готовой продукции  $(ПрямыеЗатратыНаПроизводствоИПокупныеТовары + ДелимыеЗатратыНаПроизводство) * 004$
- Затраты на управление. Зависят от оборота и числа занятых: 1 млн. руб. на каждую тысячу рабочих + при определенной сумме при различных
- Прочие производственные издержки. Это сумма затрат на «Рационализацию управления» и стоимости закупаемых отчетов.

### Ликвидность.

- **Ожидаемые поступления от финансовых инвестиций.** Здесь указывается ожидаемая сумма получаемых вами процентов от вложений в краткосрочные инвестиции.
- **Краткосрочный кредит.** Сумма заказываемой вами кредитной линии. Возвращается в начале следующего периода. Проценты: 3,5% в период- за использованную часть, 1% - за неиспользованную часть.
- **Долгосрочный кредит.** Сумма запрашиваемого вами долгосрочного кредита. Убедитесь, что у вас меньше шести непогашенных кредитов и не исчерпан лимит долгосрочного кредита:
- **Прочие поступления.** Сюда вносятся суммы неучтенных поступлений по всем продуктам  $(\sum_i (Ценапродукта_i * ДополнительныйСбыт_i))$ ,
- **Выплата по срокам 1,2,3,4.** Здесь устанавливается ваше платежное поведение. Скидки по срокам можно посмотреть в отчете «Платежное поведение».
- **Долгосрочный кредит:** текущее и досрочное погашение №. Здесь устанавливаем номер досрочно погашаемого кредита. Погашаемый кредит выбирается в зависимости от наличных средств и преследуемых целей.
- **Финансовые инвестиции.** Если остаются денежные средства, то их можно положить в банк (Вид1) под гарантированный процент (8% годовых) или инвестировать в ценные бумаги (Вид2/Вид3) под случайный процент: Вид 2 - от 8% до 20%, наиболее вероятно 8%; Вид 3 – доходность до 28%, наиболее вероятно – 2,5%.



- **Прочие выплаты (Налоги, дивиденды).**

В периоды выплат дивидендов (1,5,9,13) сюда заносится сумма выплачиваемых дивидендов и налогов:

### 5. Оценка результатов деятельности предприятия

Оценка – это аналитическая процедура, где количественная информация дает возможность сделать качественные выводы. Исходя из отечественного и мирового опыта, оценка результатов деятельности может проводиться

- на основе системы показателей,
- через один из показателей (например, прибыль),
- на основе одного показателя как суммы частных показателей.
- путем определения степени соответствия фактического развития предприятия предварительно разработанному эталону по заранее разработанному методу.

В используемой деловой игре применяется третий способ, а именно, используется модель Альтмана. С помощью данной модели определяется индекс кредитоспособности, и по данному показателю все предприятия можно разделить на потенциальных банкротов и небанкротов.

$$Z=1,2A + 1,4B + 0,33C + 0,6D + 1,0E, \text{ где}$$

$A$  = Оборотный капитал/Актив

$B$  = Нераспределенная прибыль/Актив

$C$  = Прибыль до уплаты процентов за кредит и налога на прибыль/Актив

$D$  = Рыночная стоимость предприятия/Сумма задолженности

$E$  = Выручка от реализации/Актив.

Каждое предприятие должно стремиться достичь наибольшего  $Z$ -показателя.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате изучения курса у студентов формируется устойчивые способности понимать сложившуюся ситуацию на рынке ресурсов, товаров, финансовом рынке и, на основе полученной информации, принимать управленческие решения.

По результатам каждого раунда руководитель деловой игры информирует участников об общих результатах по  $Z$ -показателю. Идет ранжирование предприятий в зависимости от занимаемого положения на рынке. Студенты специальности «Мировая экономика» сдают экзамен, который длится в течение 4 часов. Студенты специальности «Государственное и муниципальное управление», специализирующиеся по кафедре экономики, сдают зачет.