

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

«Московский государственный университет путей сообщения»

Институт экономики и финансов

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

Т.А. Флягина

**Лабораторный интерактивный практикум
по дисциплине: «Теория менеджмента»**

Методические указания

Москва – 2014

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

«Московский государственный университет путей сообщения»

Институт экономики и финансов

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

Т.А. Флягина

**Лабораторный интерактивный практикум
по дисциплине: «Теория менеджмента»**

рекомендовано редакционно-издательским Советом университета в качестве методических указаний для студентов, занимающихся по программам бакалавриата направлений «Экономика» и «Менеджмент» Института экономики и финансов

Москва – 2014

Флягина Т.А. Лабораторный интерактивный практикум по дисциплине: «Теория менеджмента». Методические указания для студентов занимающихся по программам бакалавриата направлений «Экономика» и «Менеджмент» Института экономики и финансов. – М.: МИИТ, 2014. - 53 с.

Данное издание содержит методические рекомендации для выполнения лабораторного интерактивного практикума по дисциплине «Теория менеджмента».

В методических указаниях описана, сформированная в локальной вычислительной сети, рыночная среда производства и сбыта продукции, а также правила принятия управленческих решений, и методика проведения занятий с использованием компьютерной деловой игры «Бизнес Курс: Максимум», разработанной НИВЦ МГУ им. М.В. Ломоносова.

Методические указания служат развитию активных форм обучения с применением компьютерных деловых игр и может быть использовано как для обучения студентов, так и для повышения квалификации практических работников.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ПРАВИЛА ИГРЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ	6
1.1. Исходные положения	6
1.2. Производство и сбыт.....	7
1.3. Инвестиционно-финансовая деятельность Предприятия	20
1.4. Покупка акций других организаций	26
1.5. Экстренные кредиты и банкротство	27
2. ОТЧЕТНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ	29
2.1. Бухгалтерский учет	29
2.2. Управленческая отчетность	30
2.3. Сводный отчет	31
2.4. Механизм формирования рейтинга.....	32
ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА ЛАБОРАТОРНОГО ИНТЕРАКТИВНОГО ПРАКТИКУМА	35
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ.....	36
ЛИТЕРАТУРА.....	53

ВВЕДЕНИЕ

Во всем мире признано, что одними из наиболее эффективных являются активные формы обучения. Важное место среди них занимает **метод компьютерных деловых игр**. Его суть – управление виртуальным экономическим объектом, деятельность которого имитирует компьютер.

Компьютерные деловые игры серии «БИЗНЕС-КУРС» отличаются набором управленческих решений и объемом отчетно-аналитической информации, которые позволяют последовательно развивать навыки управления в условиях конкуренции и вырабатывать экономический образ мышления. В данной игре большое внимание уделяется вопросам стратегического менеджмента: выбору направления долгосрочных инвестиций и источников их финансирования, согласованию дивидендной и эмиссионной политики и т.д. Рассмотрены вопросы финансового менеджмента: возможность покупки и продажи акций других организаций, операционный анализ, анализ цены капитала, инвестиционный анализ и др. При этом вопросы учета, финансовой отчетности и налогообложения отражены в строгом соответствии с российским законодательством. Кроме того, отрабатываются навыки принятия оперативных решений в краткосрочном периоде с учетом конкурентной ситуации на соответствующих рынках и применением маркетинговых инструментов воздействия на потребителей.

В процессе игры команда игроков управляет виртуальным предприятием, действующим в условиях конкуренции. В программы заложена интегральная оценка эффективности управления, называемая **игровым рейтингом**. Задача команды – добиться как можно большего значения этого показателя к концу игрового курса.

Деловые игры серии «БИЗНЕС-КУРС» снабжены подробной **справочной системой**, где не только объясняются специфические правила игры, но и даются детальные объяснения по всем вопросам, носящим общетеоретический характер, т.е. затрагивающих указанные выше учебные дисциплины и темы как таковые.

Можно сказать, что, благодаря справочной системе, данные программы представляют собой своеобразные интерактивные учебники по управлению, учету и финансам с огромным количеством примеров, порождаемых действиями самих пользователей.

Деловые игры серии «БИЗНЕС-КУРС» представлены в двух вариантах.

Индивидуальный вариант может использоваться для самообразования и самостоятельных занятий в рамках очных учебных программ, а также при заочном и дистанционном обучении. Здесь пользователь, управляя организацией, один на один конкурирует с компьютером.

Коллективный вариант предназначен для проведения групповых занятий в компьютерном классе под руководством Администратора игры (преподавателя). Участники коллективной игры разбиваются на команды, каждая из которых руководит своей фирмой, конкурируя с другими командами (фирмами) на рынке готовой продукции. Передача информации между компьютерами команд и Администратора осуществляется по локальной сети или через внешние носители.

Побеждает та команда, которая к концу игрового курса добьется наибольшего значения игрового рейтинга.

Желание выйти победителем порождает у участников игры повышенный эмоциональный настрой, который способствует эффективному усвоению навыков и знаний, заложенных в компьютерную программу.

Обычно в коллективной игре участвуют 5-10 команд по 2-3 человека в каждой. Ее можно проводить как в рамках интенсивных краткосрочных семинаров, так и на протяжении целого семестра с включением в сетку занятий.

Коллективная игра особенно эффективна в сочетании с традиционными формами обучения – лекциями и семинарами. Она позволяет проиллюстрировать и закрепить теоретический материал, существенно оживляет учебный процесс, оставляя незабываемые впечатления у ее участников.

В настоящее время эти деловые игры используются в образовательном процессе в целом ряде учебных заведений страны. На базе их коллективных вариантов ежегодно проводится около 10 студенческих олимпиад в разных регионах России, в том числе и в нашем вузе.

В методических указаниях дается описание наиболее насыщенной деловой игры данной серии – «**БИЗНЕС-КУРС: Максимум**» для коллективного варианта игры.

1. ПРАВИЛА ИГРЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

1.1. Исходные положения

В игре «БИЗНЕС-КУРС: Максимум» команда игроков выступает в роли исполнительного органа (группы топ-менеджеров) *открытого акционерного общества*, называемого далее Предприятием. Задача команды – эффективно управлять Предприятием в течение всего игрового курса. Это означает, что надо достигнуть как можно большего значения *игрового рейтинга* к концу игрового курса, а до этого не стать *банкротом*.

Игровой курс продолжается 73 условных месяца, т.е. 6 лет и еще один месяц (необходимый для выплаты дивидендов по итогам последнего календарного года). В базовом сценарии игры первым месяцем игрового курса считается январь 2010 г. и, следовательно, последний месяц – это январь 2016 г.

Первый месяц игрового курса считается первым месяцем функционирования Предприятия. До этого был лишь сформирован *уставный капитал* в размере 100 млн. руб. путем продажи 100 тыс. акций по *номинальной стоимости* 1000 руб. Начальные активы Предприятия состоят только из этих денежных средств.

В течение первого года перед командой стоит задача развертывания деятельности Предприятия и получения первой прибыли. Затем появятся качественно новые задачи по обеспечению стабильного роста Предприятия и укреплению его финансового положения.

Предприятия будут действовать в рыночном окружении, отображенном на (рис. 1.1)

Управлять предприятием придется в условиях инфляции, являющейся характерной чертой нынешней российской экономики. Инфляция будет проявляться в систематическом росте цен на товарно-материальных рынках и высоких ставках процента на рынках кредитов и депозитов.

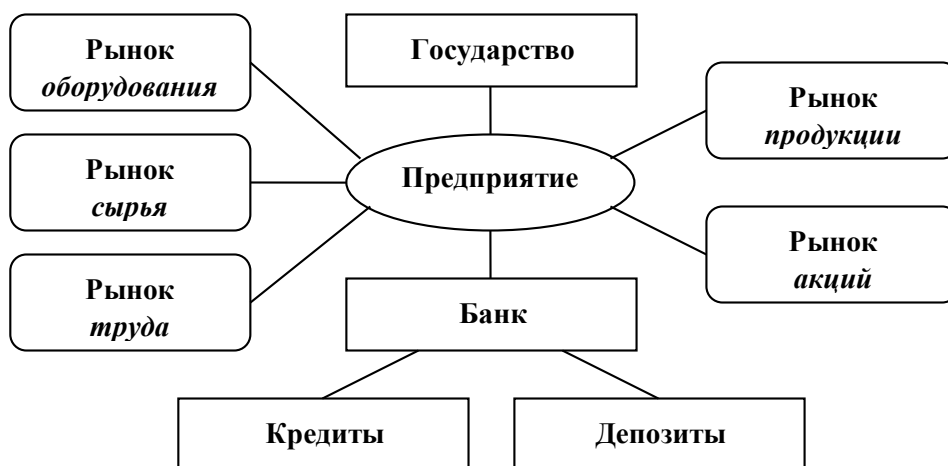


Рис. 1.1. Рыночное окружение предприятия

Процесс игры состоит в следующем. В каждом месяце компьютер будет предоставлять богатую информацию о текущем положении дел на Предприятии и внешнем окружении. После тщательного анализа этой информации команда игроков принимает управленческие решения на текущий месяц и передает компьютеру решение на переход к следующему месяцу. Компьютер на основе математической модели, учитывающей огромное количество внутренних и внешних факторов, рассчитает результаты месячной деятельности Предприятия и сформирует отчетность. Далее процесс повторяется: команда игроков анализирует полученную информацию, на этой основе принимает (корректирует) свои решения и переходит к новому месяцу.

Далее излагается характер деятельности предприятий и управленческие решения, которые участникам игры предстоит принимать.

1.2. Производство и сбыт

Основной вид деятельности предприятий - производство. Всего можно производить три вида продукции: А, В и С. Названия этих продуктов в игре не конкретизируются. Им можно дать любые интерпретации, например, виды грузовых железнодорожных перевозок или ремонт различных видов транспорта и т.д. Для осуществления процесса производства продукции определенного вида необходимы следующие производственные факторы:

- производственный цех, который берется в *операционную аренду*;
- установленное там оборудование соответствующего вида (А, В или С);
- сырье соответствующего вида (А, В или С);
- рабочая сила однородной простой квалификации.

Всего может быть до четырех цехов по производству продукции каждого вида. Все эти цеха используют единый склад сырья соответствующего вида и отгружают произведенную продукцию также на единый склад. Иллюстрацией служит (рис. 1.2).

Для производства продукции А закупается сырье вида А, для продукции В – сырье вида В и т.д.

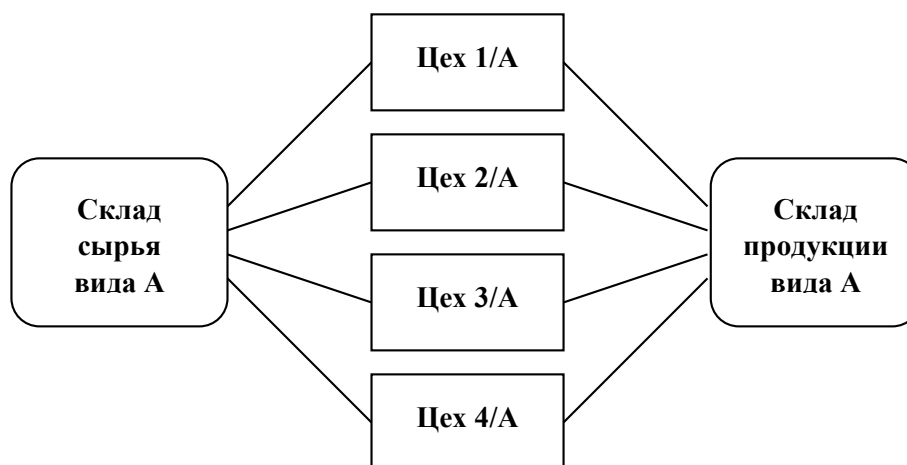


Рис. 1.2. Схема производства продукта А

При этом процесс производства может параллельно протекать в нескольких цехах. По условиям игры, цеха берутся в аренду, причем для производства продукции каждого вида можно арендовать не более четырех цехов. Таким образом, общее количество одновременно работающих цехов каждого предприятия может достигать 12 по всем трем видам продукции.

Участники игры будут принимать управленческие решения, типичные для любого производства. Полный список таких решений по каждому виду продукции приведен в таблице 1.1.

Таблица 1.1

РЕШЕНИЯ ПО ПРОИЗВОДСТВУ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ

Группа решений	Конкретные решения
Покупка оборудования	Тип покупаемого оборудования Период рассрочки оплаты Тип оборудования, получаемого в лизинг Досрочный выкуп предмета лизинга
Покупка сырья	Тип покупаемого сырья Количество покупаемого сырья Период рассрочки оплаты
Производство продукции	Количество смен Коэффициент занятости
Оплата труда	Уровень оплаты труда
Контроль качества	Уровень расходов по контролю качества
Продажа продукции	Цена продукции Расходы на рекламу Ставка комиссионных по сбыту Период рассрочки оплаты Доля факторинга
Списание оборудования	Номер закрываемого цеха
Продажа сырья	Количество продаваемого сырья

Коротко охарактеризуем суть этих решений и связанные с ними правила игры.

Для того чтобы начать производство в новом цехе, необходимо принять **решение о покупке оборудования**. Под оборудованием понимается комплект станков, машин, механизмов, обеспечивающих полный цикл производства в одном цехе. Такой комплект приобретается, учитывается и списывается как единое целое.

Доступ к разделам программы по принятию решений, связанных с производством и реализацией продукции, открывается через пункт меню «Решения/Производство и реализация» (рис. 1.3).

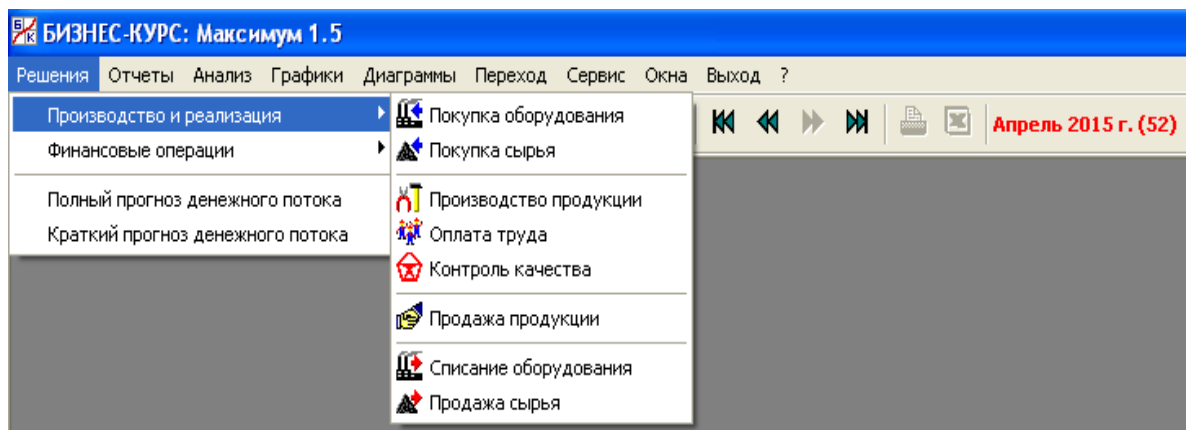


Рис. 1.3. Меню «Решения/Производство и реализация»

По правилам игры, от момента принятия решения о покупке оборудования до начала его эксплуатации проходит ровно два месяца. В первом месяце, когда принято решение, оборудование оплачивается и доставляется на предприятие. В течение второго месяца оно монтируется в свободном цехе, а с начала третьего месяца вступает в эксплуатацию (рис. 1.4).



Рис.1.4. Покупка оборудования

Успех в игре в значительной степени зависит от *инвестиционной политики* участников игры, т.е. стратегии *долгосрочных инвестиций* в основные средства (оборудование).

Для производства продукции каждого вида требуется свой вид оборудования. Оборудование вида А стоит относительно дешево, вида В - дороже, а вида С - значительно дороже. В то же время по своей эффективности (по величине *прибыли от продажи продукции*) виды производств располагаются в обратном порядке: производство С - самое эффективное, ему уступает производство В и, тем более, производство А.

В начале игрового курса предприятие не имеет ни одного работающего цеха, поскольку оно только что образовано. Поэтому первый шаг в игре - покупка оборудования для первого цеха по производству продукта А. Приступить сразу же к производству продукта В или С практически невозможно, поскольку для этого не хватит начальных финансовых ресурсов.

При умелом управлении предприятием скоро появятся внутренние финансовые ресурсы для новых капитальных вложений или же возможность их внешнего привлечения в достаточном размере.

Вы окажетесь перед стратегическим выбором: путем покупки оборудования соответствующего вида нарастить производство продукта А или же начать производство более выгодного продукта В или С.

Продуманная инвестиционная политика по освоению новых видов производств путем покупки оборудования соответствующего вида является ключом успеха в данной игре.

Однако конкретная реализация этой генеральной линии может быть очень разной. Помимо прочего, альтернативность вашей инвестиционной политики обусловлена тем, что на рынке предлагается по пять типов оборудования каждого вида. Эти типы различаются стоимостью и техническими характеристиками.

В данном разделе программы (рис. 1.5) принимаются решения, связанные с покупкой или взятием в лизинг производственного оборудования, а также досрочным выкупом лизингового оборудования (что также является своеобразной формой его покупки).

РЕШЕНИЯ: Покупка оборудования в апреле 2015 г. (52)

Вид А | Вид В | Вид С

Покупка оборудования | Досрочный выкуп лизингового оборудования

Текущие цены: продукция 93,440 сырье 13,229 зарплата 49,578

Рынок оборудования

	Тип 1/А	Тип 2/А	Тип 3/А	Тип 4/А	Тип 5/А
Базовая стоимость (без НДС)	173 488	115 691	115 918	92 233	78 801
Мощность, ед/мес	561	500	470	468	442
Рабочий ресурс, мес	48	45	51	39	42
Материалоемкость	1,04	1,00	1,11	1,09	1,11
Норматив рабочих	144	150	140	135	153

Экспресс-анализ

Выручка от продажи	52 420	46 720	43 917	43 730	41 300
Материальные затраты	7 718	6 615	6 902	6 748	6 490
Оплата труда	9 566	9 966	9 301	8 969	10 164
Брутто-прибыль	35 136	30 139	27 714	28 013	24 646
Рентабельность	20,25	26,05	23,91	30,37	31,28

Свободные цеха 1

Общий лимит коммерческого кредитования (100% СК) 44 417 042

Текущий лимит коммерческого кредитования 41 538 177

Решения Тип покупаемого оборудования

Период рассрочки оплаты, мес.

Стоимость покупаемого оборудования без НДС 115 691

Стоимость покупаемого оборудования с НДС 136 515

Платежи поставщикам оборудования в текущем месяце (с НДС): 136 515

- по покупке в текущем месяце 136 515

- по покупкам в прошлых месяцах 0

Общий лизинговый лимит (100% СК) 44 417 042

Текущий лизинговый лимит 37 034 574

Решение Тип оборудования, получаемого в лизинг

Стоимость лизингового оборудования без НДС -----

Стоимость лизингового оборудования с НДС -----

Срок договора лизинга, мес. -----

Ставка процента по лизингу, % -----

Рис. 1.5. Раздел «Решения/Покупка оборудования»

Окно раздела имеет три закладки первого уровня по количеству видов оборудования: «Вид А», «Вид В» и «Вид С» и две закладки второго уровня: «Покупка оборудования» и «Досрочный выкуп лизингового оборудования».

Таким образом, предстоит выбирать не только вид оборудования, но и его тип внутри данного вида, что в течение длительного времени будет определять уровень издержек производства.

Важно подчеркнуть, что в данной программе имеется возможность на профессиональном уровне проводить *анализ эффективности инвестиционных проектов*, связанных с приобретением оборудования.

Наряду со стратегическими проблемами расширения деятельности участникам игры придется решать разнообразные оперативные задачи по управлению производством в действующих (оборудованных) цехах.

С целью материального снабжения предприятия необходимо принимать **решения по покупке сырья**, связанные с выбором количества (планируемого уровня расхода) и типа сырья.

В данном разделе программы (рис. 1.6) принимаются решения, связанные с материальным снабжением Предприятия.

РЕШЕНИЯ: Покупка сырья в Апреле 2015 г. (52)

Вид А | Вид В | Вид С

Рынок сырья

	Тип 1/А	Тип 2/А	Тип 3/А	Тип 4/А	Тип 5/А
Качество сырья	1,21	1,09	1,00	0,91	0,80
Базовая цена сырья (без НДС)	26,723	19,124	13,229	10,087	5,713

Качество сырья на складе на начало месяца: 1,00
 Качество продукции на складе на начало месяца: 1,38
 Среднерыночное качество продукции: 1,22

Решение Тип покупаемого сырья:

Общий лимит коммерческого кредитования (100% СК): 44 417 042
 Текущий лимит коммерческого кредитования: 41 538 177

Загрузка мощности в текущем месяце: 3,00
 Остаток запаса сырья на конец текущего месяца: 2 876
 Предполагаемый расход сырья в следующем месяце: 4 021
 Минимальная закупка сырья в текущем месяце: 1 145

Решение Количество покупаемого сырья:
 Период рассрочки оплаты, мес.:

Фактическая цена единицы сырья: 19,394
 Запас сырья на начало следующего месяца: 4 021
 Стоимость покупаемого сырья без НДС: 22 206
 Стоимость покупаемого сырья с НДС: 26 203
 Платежи поставщикам сырья в текущем месяце (с НДС): 32 911
 - по покупке в текущем месяце: 0
 - по покупкам в прошлых месяцах: 32 911

Рис. 1.6. Раздел «Решения/Покупка сырья»

Окно раздела имеет три закладки по количеству видов сырья: «Вид А», «Вид В» и «Вид С».

Доставка сырья на предприятие занимает один месяц. В связи с этим потребность в количестве сырья должна планироваться на шаг вперед. При этом, естественно, необходимо учесть остаток сырья на конец текущего месяца, зависящий от его предстоящих затрат в производстве данного месяца, а также спрогнозировать потребность в сырье в следующем месяце.

По умолчанию, **количество покупаемого сырья** устанавливается на уровне минимальной закупки. Однако здесь можно принять во внимание важное правило игры, согласно которому по мере увеличения количества покупаемого сырья цена за его единицу

снижается. Это трактуется таким образом, что поставщики сырья предоставляют Предприятию скидку в зависимости от объема покупки. Такая скидка может достигать 30%.

Количество покупаемого сырья для одного цеха (KPC_1), вычисляется по следующей формуле:

$$KPC_1 = M_1 * ME_1 * KC_1 * KZ_1,$$

где M_1 - текущая мощность,

ME_1 - текущая материалоемкость,

KC_1 - количество смен,

KZ_1 - коэффициент занятости.

Соответственно, чтобы вычислить **количество покупаемого сырья** для одного вида производства, например А, (KPC_A), нужно суммировать количество покупаемого сырья для каждого цеха этого производства:

$$KPC_A = KPC_1 + KPC_2 + KPC_3 + KPC_4.$$

Также, в этих условиях, игроки могут принять решение о покупке в текущем месяце значительной партии сырья, чтобы создать его запас на ближайшие месяцы и некоторое время не заниматься проблемой материального снабжения. При этом согласно сказанному выше, **фактическая цена сырья** окажется ниже **базовой цены** поставщика, и будет получена существенная экономия на расходах по закупкам. В то же время важно помнить, что увеличение запасов сырья приведет к повышению расходов на его хранение.

При этом, пользователь сталкивается здесь с проблемой **оптимального управления запасами**, целью которой является минимизация производственной себестоимости изготавливаемой продукции.

Кроме того, в программе «БИЗНЕС-КУРС: Максимум» имеется возможность покупать сырье не только на условиях его полной оплаты в месяце покупки, но и с рассрочкой оплаты на срок до 3 месяцев. В этом случае цена единицы сырья будет, напротив, увеличиваться по мере увеличения периода оплаты. По существу, это означает, что поставщики сырья предоставляют Предприятию *коммерческий кредит*, сумма процентов по которому равняется разнице между фактической и базовой (согласно прайс-листу поставщика) стоимостью покупаемого сырья.

Решив купить сырье на условиях коммерческого кредита, пользователь указывает **период рассрочки оплаты** как целое число T от 1 до 3. Это означает, что оплата сырья будет произведена равными частями в последующих T месяцах. В результате **фактическая цена единицы сырья** увеличится по сравнению с **базовой ценой**, причем тем больше, чем больше период рассрочки. Одновременно у Предприятия возникает *кредиторская задолженность* перед поставщиками сырья, которая должна гаситься в заданные сроки.

Таким образом, в данной программе пользователь может весьма разнообразно действовать с целью эффективного решения вопросов материального снабжения производства.

При одних и тех же производственных мощностях, определяемых установленным оборудованием, можно достаточно свободно менять объем производства путем выбора продолжительности рабочего времени и количества рабочих смен, причем отдельно по каждому действующему цеху. Эти решения по **производству продукции** должны

приниматься с учетом текущей рыночной потребности в продукции того или иного вида. Производство следует увеличивать, если спрос высок или начинает расти, и уменьшать в противном случае.

В данном разделе программы (рис. 1.7) принимаются решения по объему производства в каждом из действующих цехов Предприятия.

РЕШЕНИЯ: Производство продукции в Апреле 2015 г. (52)					
Вид А		Вид В		Вид С	
Запас сырья на начало месяца					19 325
Остаток сырья на конец месяца					143
	Цех 1/С	Цех 2/С	Цех 3/С	Цех 4/С	Всего
Тип собственности	ЛИЗ/СОБ	ЛИЗ	СОБ	СОБ	----
Оборудование					
Статус оборудования	Действует	Монтаж	Действует	Действует	----
Тип оборудования	3	3	5	5	----
Изношенность, %	20,0	0,0	61,1	37,5	----
Текущая мощность	2 000	2 000	1 705	1 918	5 623
Текущая материалоемкость	1,00	1,00	1,25	1,18	----
Норматив рабочих	300	300	316	316	----
Решения					
Количество смен	3		3	3	----
Коэффициент занятости	1,00		1,00	1,00	----
Производство					
Кол-во занятых рабочих	900		948	948	2 796
Загрузка мощности	3,00		3,00	3,00	3,00
Объем производства	6 000		5 115	5 754	16 869
Расход сырья	6 000		6 393	6 789	19 182
Уд. цеховая себестоимость	51,938		79,590	54,885	61,328
Запас готовой продукции на начало месяца					17 112
Прогноз спроса на продукцию в текущем месяце					21 087
Прогноз запаса готовой продукции на конец месяца					16 869

Рис. 1.7. Раздел «Решения/Производство продукции»

Окно раздела имеет три закладки по количеству видов продукции: «Вид А», «Вид В» и «Вид С».

Имея в наличии производственный цех с оборудованием определенной мощности, можно изменять объем производства в этом цехе двумя способами:

Первый способ – изменение количества рабочих смен. Данный управляющий параметр может принимать целые значения от 0 до 3, причем значение 0 соответствует особой ситуации, когда по каким-либо причинам команда игроков решила полностью прекратить производство в данном цехе. При увеличении количества смен потребуются принять дополнительных рабочих, что влечет дополнительные расходы, а при уменьшении количества смен лишние рабочие увольняются, и им необходимо выплатить выходные пособия.

Второй способ – изменение продолжительности работы одной смены. Считается, что нормальная продолжительность рабочего дня составляет 8 часов. При этом пользователь оперирует **коэффициентом занятости**, который может принимать положительные значения от 0 до 1,5. Его значение 1 соответствует нормальной продолжительности рабочего дня, а например, значение 1,5 – рабочему дню продолжительностью 12 часов (8 час. * 1,5).

Если коэффициент занятости больше единицы, то у персонала возникают сверхурочные часы работы, которые должны оплачиваться в повышенном размере, а если меньше единицы, то заработная плата пропорционально снижается, но не ниже двух третей месячной ставки.

Результат умножения количества смен на коэффициент занятости называется **загрузкой мощности**. Фактический объем производства в данном цехе равняется результату умножения этого показателя на текущую мощность оборудования.

Если имеется несколько цехов по производству продукции данного вида, в одном из которых количество смен уменьшается, а в другом - увеличивается, то рабочие могут переводиться из первого цеха во второй. В этом случае прием или увольнение рабочих происходит исходя из потребностей данного производства в целом.

Из сказанного выше ясно, что объем производства может в три раза превышать текущую мощность оборудования, если только этого требует рынок. Но следует иметь в виду, что при такой загрузке рабочий ресурс оборудования будет исчерпываться с утроенной скоростью.

Следует подчеркнуть, что при увеличении производства необходимо заранее побеспокоиться о наличии достаточного запаса сырья. В противном случае компьютер потребует сократить производственный план настолько, насколько хватает сырья.

Процессы приема или увольнения рабочих при изменении количества смен происходят *автоматически*, при этом прием или увольнение рабочих в производствах продукции разных видов происходят независимо друг от друга. Иными словами, в игре **отсутствует перемещение рабочих между разными производствами**, хотя они могут перемещаться между цехами одного и того же производства. По правилам игры, **расходы по приему рабочих** (услуги сторонних фирм по подбору персонала, первоначальное обучение и т.д.) равняются среднерыночной месячной ставке заработной платы, умноженной на количество принимаемых рабочих. **Выходные пособия** равны двум месячным ставкам в соответствующем производстве, умноженным на количество увольняемых рабочих. Это в упрощенном виде соответствует требованиям статьи 178 Трудового кодекса РФ.

В программе имеется возможность принимать **решения по оплате труда**, ориентируясь на среднерыночную заработную плату.

В данном разделе программы (рис. 1.8) принимаются решения по оплате труда производственного персонала.

РЕШЕНИЯ: Оплата труда в апреле 2015 г. (52)				
Общие данные Производство А Производство В Производство С				
Среднерыночная месячная ставка заработной платы 49,578				
Решение	Произ-во А	Произ-во В	Произ-во С	Всего
Уровень оплаты труда	1,10	1,10	1,10	-----
Месячная ставка заработной платы	54,536	54,536	54,536	-----
Справочно: качество изготавливаемой продукции	1,38	1,38	1,38	-----
Фонд заработной платы				
Количество занятых рабочих	864	1 962	2 796	5 622
Нормативный фонд заработной платы	47 120	107 001	152 482	306 603
Фактический фонд заработной платы:	47 120	107 001	152 482	306 603
- повременная оплата	47 120	107 001	152 482	306 603
- доплата за сверхурочные	0	0	0	0
Движение персонала				
Кол-во рабочих на начало месяца	864	1 962	2 796	5 622
Кол-во принимаемых рабочих	0	0	0	0
Кол-во увольняемых рабочих	0	0	0	0
Кол-во занятых рабочих	864	1 962	2 796	5 622
Расходы по приему и увольнению				
Расходы по приему рабочих	0	0	0	0
Выходные пособия	0	0	0	0
Всего	0	0	0	0

Рис. 1.8. Раздел «Решения/Оплата труда/Общие данные»

При этом следует учитывать, что, по условиям игры, более высокий уровень оплаты труда обеспечивает более высокое качество продукции, а при низкой оплате труда рабочие не только будут менее старательно работать, но и начнут увольняться по собственному желанию. В этом случае придется нести дополнительные расходы по найму новой рабочей силы.

Решения по контролю качества заключаются в установлении уровня расходов на контроль качества в процессе производства продукции каждого вида. Эти расходы наряду с качеством сырья и уровнем оплаты труда определяют качество изготавливаемой продукции (рис. 1.9).

	Продукт А	Продукт В	Продукт С	Всего
Конкуренция по качеству				
Качество продукции на складе	1,38	1,38	1,38	----
Среднерыночное качество продукции	1,22	1,16	1,21	----
Факторы качества				
Качество сырья на складе	1,00	1,00	1,00	----
Уровень оплаты труда	1,10	1,10	1,10	----
Норматив расходов по контролю качества				
Текущий объем производства	3 261	8 688	16 869	----
Нормативные расходы на контроль качества	15 573	74 569	236 485	----
Решения				
Уровень расходов по контролю качества	2,00	2,00	2,00	----
Сумма расходов по контролю качества	31 146	149 138	472 970	653 254
Качество изготавливаемой продукции	1,38	1,38	1,38	----

Рис. 2.10. Раздел «Решения/Контроль качества»

По умолчанию, уровень расходов на контроль качества в начале игры равняется нормативному значению 1,0, а в очередном месяце – значению, которое было установлено в предыдущем месяце.

Продавая свою продукцию на рынке, Предприятие вступает в конкуренцию с другими производителями аналогичной продукции по разным направлениям, в том числе – по качеству продукции. При прочих равных условиях покупатели, естественно, предпочитают продукцию более высокого качества. Поэтому вопросам качества необходимо уделять самое серьезное внимание.

Одна из самых сложных и ответственных задач - принятие **решений по сбыту продукции**.

Продукция А, В и С продается на независимых рынках А, В и С соответственно. На этих рынках предприятие вступает в конкуренцию с другими фирмами, как явно участвующими в игре, так и скрыто. Действия скрытых конкурентов моделирует компьютер. Их общее количество равно количеству фирм-участниц игры. Если все фирмы-участницы будут следовать действиям скрытых конкурентов, то их общая *доля рынка* окажется равной 50% и она будет поделена между ними поровну. Фактическая доля рынка каждой фирмы зависит от ее решений по сбыту и от аналогичных решений всех остальных фирм.

Из сказанного следует, что общее число конкурирующих фирм относительно невелико. Поэтому рынок, на котором вам придется действовать, является *олигополией*. У вас будет возможность в разумных рамках изменять цену, в то же время вы не сможете диктовать цену потребителям, как это происходит в условиях *монополии*.

Основными инструментами рыночной политики являются:

- **цена продукции;**
- **качество продукции;**
- **расходы на рекламу;**
- **ставка комиссионных по сбыту;**
- **период рассрочки оплаты.**

Эти параметры называются *факторами спроса*, причем последние три - *неценовыми факторами спроса*. Сочетание данных факторов определяет привлекательность продукции каждого предприятия для покупателей.

РЕШЕНИЯ: Продажа продукции в Апреле 2015 г. (52)				
	Продукт А	Продукт В	Продукт С	Всего
Рынок продукции (прошлый месяц)				
Средняя цена единицы продукции (без НДС)	93,440	166,319	274,395	-----
Среднее качество продукции	1,22	1,16	1,21	-----
Средние расходы на рекламу (без НДС)	14 897	51 416	122 693	-----
Средняя ставка комиссионных по сбыту, %	7,15	7,27	7,19	-----
Продукция предприятия				
Спрос на продукцию в прошлом месяце, ед	6 249	14 298	21 087	-----
Запас продукции на начало тек. месяца, ед	3 366	8 853	17 112	-----
Удельная производственная себестоимость	61,186	68,775	80,864	-----
Уд. полная себестоимость в прошлом месяце	63,438	85,393	135,221	-----
Качество продукции на складе	1,38	1,38	1,38	-----
Решения				
Цена единицы продукции (без НДС)	90,000	160,000	270,000	-----
Расходы на рекламу	25 000	50 000	120 000	-----
Ставка комиссионных по сбыту, %	7,00	8,00	8,00	-----
Период рассрочки оплаты, мес.	0	1	3	-----
Доля факторинга, %	0,00	10,00	10,00	-----
Прогноз				
Спрос на продукцию в текущем месяце, ед.	6 249	14 298	21 087	-----
Объем продаж, ед.	3 366	8 853	17 112	-----
Выручка от продажи продукции (без НДС)	302 940	1 416 480	4 620 240	6 339 660
Полная себестоимость продукции:	257 383	789 535	1 917 930	2 964 848
- производственная себестоимость	205 951	608 863	1 383 748	2 198 562
- коммерческие расходы	50 325	175 495	517 294	743 114
- управленческие расходы	1 107	5 177	16 888	23 172
Удельная полная себестоимость	76,466	89,183	112,081	-----
Прибыль (убыток) от продажи продукции	45 557	626 945	2 702 310	3 374 812
Денежные поступления в текущем месяце (с НДС):	357 469	1 692 296	5 546 072	7 595 837
- от покупателей по продажам в текущем месяце	357 469	0	0	357 469
- от банка по факторингу в текущем месяце	0	159 958	498 302	658 260
- от покупателей по продажам в прошлых месяцах	0	1 532 338	5 047 770	6 580 108
Проценты по факторингу:	0	7 187	46 886	54 073
- учитываемые при налогообложении	0	2 800	18 264	21 064
- не учитываемые при налогообложении	0	4 387	28 622	33 009
Ставка процента по факторингу, %	51,6	Предельная ставка процента по НК, %	20,1	

Рис. 1.10. Раздел «Решения/Продажа продукции»

В разделе продажи продукции команда игроков ежемесячно принимает (корректирует) решения по всем этим факторам, кроме качества продукции, которое уже определилось под воздействием решений о качестве сырья, контроле качества, оплате труда в прошлом и более ранних месяцах.

Необходимо иметь в виду следующие общие соображения, заложенные в модель рынка, по поводу его реакций на рыночные решения Предприятия при прочих равных условиях:

- Изменение цены оказывает обратное воздействие на рыночный спрос: при ее увеличении спрос, а значит, и физический объем продаж падают, и наоборот. По мере увеличения цены выручка от продажи может сначала увеличиваться, но затем начнет неизбежно падать. При установлении слишком высокой цены по сравнению со среднерыночным уровнем спрос на продукцию Предприятия окажется нулевым.
- Качество продукции, расходы на рекламу и ставка комиссионных по сбыту являются существенными факторами спроса в том смысле, что при их нулевых значениях спрос окажется равным нулю. По мере увеличения этих факторов спрос будет расти, но с уменьшающимся темпом. Поэтому прибыль от продаж будет сначала увеличиваться, а затем падать. При очень больших значениях этих факторов связанные с ними расходы перекроют выручку, и возникнет убыток.
- Реклама вызывает долговременный, постепенно затухающий эффект. Поэтому на результаты данного месяца оказывают влияния не только текущие расходы на рекламу, но и расходы, понесенные за последние несколько месяцев. В то же время ради простоты считается, что прочие факторы спроса не имеют «исторического шлейфа». В каждый момент важны лишь их текущие значения.

По мере увеличения периода рассрочки оплаты (от 1 до 3 месяцев) рыночный спрос увеличивается, так как покупатели предпочитают приобретать продукцию в кредит. При этом выручку в денежном выражении Предприятие получит не сразу, а в течение нескольких последующих месяцев. Но здесь можно прибегнуть к другой новой возможности программы «БИЗНЕС-КУРС: Максимум» – *факторингу*. Пользователь может указать **долю факторинга** в процентах от 0 до 100. Это означает, что соответствующая часть фактической выручки от продажи продукции (с НДС), численно равной дебиторской задолженности, которая возникнет в текущем месяце, будет перечислена банком в этом же месяце за вычетом суммы **процентов по факторингу**.

Проблема, однако, заключается в том, что точно теми же рычагами воздействия на рыночный спрос оперируют и конкуренты. При этом фактический спрос на продукцию Предприятия зависит не только от его рыночных решений, но и от решений конкурентов. Например, если в течение некоторого периода времени все факторы спроса Предприятия держатся на постоянном уровне, а конкуренты их «улучшают» (снижают цену, улучшают качество продукции, увеличивают расходы на рекламу и т.д.), то спрос на продукцию Предприятия начнет снижаться.

Считается, что продукция продается через торговых агентов.

В текущем месяце можно продавать только ту продукцию, которая имеется в наличии на начало месяца, т.е. продукцию прошлого месяца и непроданную продукцию предыдущих месяцев. Фактический объем продаж вычисляется как минимум из имеющегося запаса продукции и рыночного спроса на нее.

Одинаково плохо, когда рыночный спрос оказывается существенно выше или существенно ниже предложения (запаса). В обоих случаях вы упускаете прибыль. Следовательно, в тактическом плане необходимо стремиться к их уравниванию.

Полученная *выручка от продажи продукции* в сопоставлении с общим объемом продаж аналогичной продукции на рынке определяет *долю рынка*. Этот показатель оценивает успешность ваших действий в конкурентной борьбе. Вместе с тем необходимо подчеркнуть, что увеличение доли рынка не следует превращать в самоцель. Главная задача рыночной политики должна заключаться в максимизации *прибыли от продажи продукции*, т.е. **разницы** между выручкой от продажи продукции и *полной себестоимостью проданной продукции*.

Например, путем огромных расходов на рекламу можно добиться *высокого* спроса на вашу продукцию, что при наличии соответствующего запаса обеспечит значительную долю рынка. Однако эти расходы войдут в полную себестоимость реализованной продукции, и вместо ожидаемого увеличения прибыли можно получить убытки.

То же самое можно сказать о расходах, влияющих на качество продукции, или комиссионных по сбыту. Их увеличение будет стимулировать спрос, но отдача на каждый рубль расходов будет становиться все меньше, и с какого-то момента финансовые результаты предприятия начнут ухудшаться.

Еще один важный элемент модели рынка заключается в том, что *емкость рынка*, т.е. тот «пирог», который делят между собой конкуренты, изменяется по ходу игры. Согласно общей теории маркетинга, отношение к любому продукту со стороны потребителей последовательно проходит следующие стадии:

- появление интереса;
- быстрый рост спроса;

- насыщение спроса;
- спад интереса.

В каждом игровом курсе заложены определенные кривые *жизненного цикла продуктов* А, В и С (рис. 1.11). Но вид их игрокам не известен. В частности, они не знают, укладывается ли весь жизненный цикл в отведенный игровой период. Не исключено, что игровой период будет захватывать лишь некоторые из стадий жизненного цикла того или иного продукта.

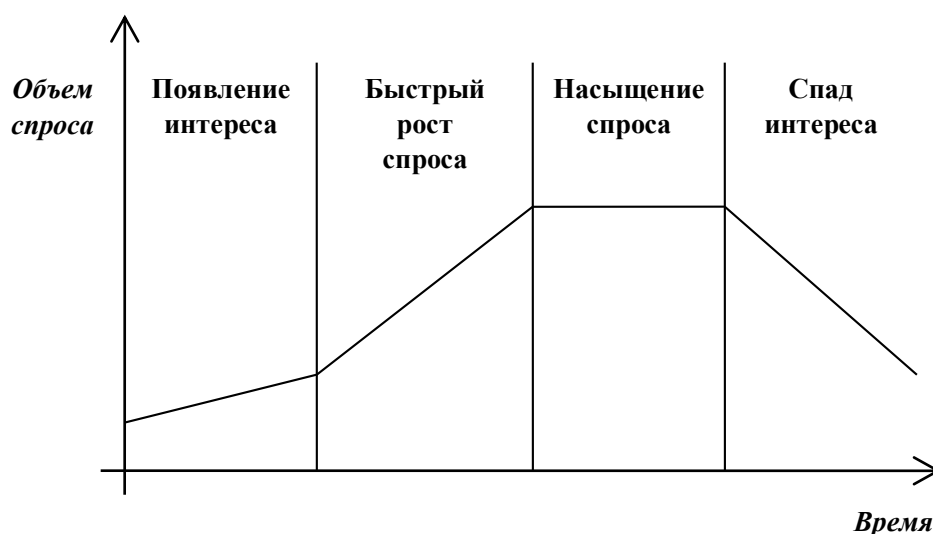


Рис. 1.11. Жизненный цикл продукта

Команде остается лишь одно: внимательно следить за рынками и пытаться уловить их тенденции, чтобы делать правильные стратегические решения. Важно не только вовремя войти на конкретный рынок, но и вовремя с него уйти.

Таким образом, перед вами стоит непростая задача налаживания бесперебойного процесса производства и сбыта продукции в условиях конкуренции и переменчивости спроса в целом. В процессе наращивания масштаба производства (что необходимо для максимизации прибыли) вы осознаете справедливость следующего, часто высказываемого тезиса: **"Сбыт произведенной продукции является главной проблемой предприятия, действующего в условиях рыночной экономики"**.

Решая проблему сбыта, можно испытать различные типы *рыночной политики*.

Например, попробуйте использовать *политику следования за конкурентами*, при которой из месяца в месяц вы держите значения всех факторов на среднерыночном уровне. Такая пассивная стратегия может применяться на первых этапах знакомства с игрой. Однако она вряд ли позволит вам добиться больших успехов.

Более эффективной является *политика рыночной агрессии*, при которой вы постоянно устанавливаете цену выше среднего уровня и в то же время компенсируете возникающий отрицательный эффект высокими значениями неценовых факторов спроса, т.е. щедро рекламируете свою продукцию, много тратите на качество и комиссионные. Эта стратегия способна принести значительную прибыль. Но она достаточно рискованна, поскольку при слишком сильных отклонениях от среднерыночных показателей вы получите прямо противоположный эффект.

Наконец, можно испытать *политику экономии на издержках*, когда при цене ниже среднерыночной, вы как можно меньше тратите на производство и сбыт продукции.

Теперь - о решениях, связанных с продажей прочих активов предприятия.

Оборудование, которое вы эксплуатируете, подвержено процессу физического старения, приводящему к увеличению себестоимости продукции. Рано или поздно дальнейшая эксплуатация оборудования становится экономически невыгодной. Выбор правильного момента принятия **решения о списании оборудования** (рис. 1.12) - одна из важных управленческих задач.

РЕШЕНИЯ: списание оборудования в Апреле 2015 г. (52)			
Вид А Вид В Вид С			
Оборудование			
	Цех 2/А	Цех 3/А	
Тип собственности	СОБ	СОБ	
Характеристика оборудования			
Тип установленного оборудования	1	1	
Начало эксплуатации	01.07.14	01.11.14	
Период эксплуатации, мес	9	5	
Стоимость:			
- первоначальная	157 537	171 231	
- остаточная	127 999	153 396	
- восстановительная	173 488	173 488	
Анализ изношенности			
Рабочий ресурс:			
- паспортный	48	48	
- использованный	27,00	15,00	
Изношенность, %	56,3	31,3	
Мощность:			
- паспортная	561	561	
- текущая	526	561	
Материалоемкость:			
- паспортная	1,04	1,04	
- текущая	1,07	1,04	
Текущие расходы на ремонт	2 255	0	
Решение Номер закрываемого цеха			2
Прогноз Выручка от продажи оборудования (без НДС)			75 814
Расходы по продаваемому оборудованию:			136 673
- остаточная стоимость оборудования			127 999
- расходы на демонтаж оборудования			8 674
Прибыль (убыток) от продажи оборудования			-60 859

Рис. 1.12. Раздел «Решения/Списание оборудования»

Списание оборудования приводит к закрытию цеха, в котором оно было установлено. Если вы не хотите резко сокращать мощности, то должны заранее побеспокоиться о приобретении нового оборудования в другой свободный цех. Иными словами, необходимо обеспечить плавную замену старого оборудования новым. В этом смысле списание оборудования является элементом *инвестиционной политики*.

Следует подчеркнуть, что решение о списании оборудования можно принимать и в целях простого сокращения производственных мощностей, чтобы привести их в соответствие с долговременной тенденцией рыночного спроса. В этом случае "под списание" может попасть вполне работоспособное оборудование.

Списанное оборудование продается на рынке по некоторой цене, зависящей от степени его изношенности.

Наконец, вы можете принимать **решение о продаже сырья** (рис. 1.13).

Необходимость в таком решении возникает в том редком случае, когда вы решили полностью закрыть один из видов производств (А, В или С) и у вас остается ненужное сырье соответствующего вида.

РЕШЕНИЯ: Продажа сырья в Апреле 2015 г. (52)				
	Сырье А	Сырье В	Сырье С	Всего
Запас сырья				
Запас сырья на начало месяца	6 314	8 239	19 325	----
Производственный расход сырья	1 750	8 256	19 182	----
Свободный остаток сырья	4 564	0	143	----
Учетная цена сырья	16,031	15,318	23,016	----
Качество сырья	1,00	1,00	1,00	----
Расходы на хранение сырья	2 024	2 524	8 896	13 444
Решения				
Количество продаваемого сырья	0	0	100	----
Прогноз				
Продажная цена сырья (без НДС)	0,000	0,000	19,143	----
Выручка от продажи сырья	0	0	1 914	1 914
Расходы по продаваемому сырью:	0	0	2 348	2 348
- учетная стоимость сырья	0	0	2 302	2 302
- расходы по хранению сырья	0	0	46	46
Прибыль (убыток) от продажи сырья	0	0	-434	-434

Рис. 1.13. Раздел «Решения/Продажа сырья»

В предыдущих пунктах настоящей главы рассказывалось о разделах программы, в которых пользователь принимает решения, связанные с основной производственной деятельностью Предприятия. Теперь обратимся к разделам программы, где принимаются решения по его финансовой и инвестиционной деятельности.

1.3. Инвестиционно-финансовая деятельность Предприятия

Программа «БИЗНЕС-КУРС: Максимум» позволяет глубоко прочувствовать сущность *финансового менеджмента*, т.е. науки об управлении финансами компаний. Пользователю придется решать проблемы, с которыми сталкиваются финансовые менеджеры на практике.

Ключевыми проблемами финансового менеджмента являются:

- выбор направления долгосрочных инвестиций;
- выбор источников финансирования долгосрочных инвестиций;
- управление оборотными активами и, в первую очередь, денежными средствами.

Первая из этих проблем, являющаяся предметом *инвестиционной политики*, сводится в игре к выбору между различными видами и типами покупаемого оборудования (см. п. 1.2). Методы решения второй и третьей проблем определяют *долгосрочную* и *краткосрочную финансовую политику*.

Источниками финансирования долгосрочных инвестиций в игре служат:

- нераспределенная прибыль и прочие внутренние источники;
- банковские кредиты;
- эмиссия акций;
- лизинг оборудования.

Наиболее выгодны внутренние источники финансирования, поскольку они не порождают дополнительных затрат в виде процентов по кредитам и лизингу или дивидендов по новым акциям. Однако общее обустройство игры таково, что налаживание и расширение производства продукции вида В и, особенно, С только за счет внутренних источников затруднительно в силу значительности требуемых для этого инвестиций в оборудование. В то же время эти производства значительно более выгодны, чем производство продукции вида А. Поэтому добиться высоких результатов в игре можно лишь, прибегая к внешним источникам с целью приобретения дорогостоящего оборудования видов В и С.

В любом случае пользователю придется заняться вопросами *стратегического финансового планирования*, т.е. согласованным формированием своей инвестиционной и долгосрочной финансовой политики.

В свою очередь, финансовая политика включает в себя ряд относительно обособленных направлений. В данной игре таковыми являются:

- *кредитная политика*;
- *депозитная политика*;
- *дивидендная политика*;
- *эмиссионная политика*;
- *фондовая политика*.

Эти виды финансовой политики реализуются через принимаемые вами решения. Список таких решений приведен в таблице 1.2.

Таблица 1.2

РЕШЕНИЯ ПО ФИНАНСОВЫМ ОПЕРАЦИЯМ

Группа решений	Конкретные решения
Получение и возврат кредитов	Срок кредита Сумма кредита Номер досрочно возвращаемого кредита
Открытие и закрытие депозитов	Срок депозита Сумма депозита Номер досрочно закрываемого депозита
Выплата дивидендов	Дивиденды на акцию
Выпуск и выкуп акций	Количество выпускаемых акций Количество выкупаемых акций
Покупка акций других организаций	Объем покупки Верхняя и нижняя границы цены Указание о сохранении заявки
Продажа акций других организаций	Объем продажи Верхняя и нижняя границы цены Указание о сохранении заявки

Поясним суть этих решений и связанные с ними правила игры.

С целью привлечения финансовых средств можно принимать **решение о получении кредита** (рис. 1.14).

В инициативном порядке можно брать как *краткосрочные кредиты* (сроком до одного года), так и *долгосрочные* (сроком свыше года). Такие кредиты называются *срочными*. Их следует отличать от *экстренных кредитов*, которые при определенных условиях вам выдаются автоматически в момент перехода к следующему месяцу.

С увеличением срока кредита *базовая ставка процента* по нему увеличивается. В то же время при получении кредита вы несете разовые *расходы по организации кредита* в размере 5% от суммы кредита независимо от его срока. Поэтому частое получение одномесячных кредитов (с минимальной ставкой процента) может быть менее выгодно, чем разовое получение кредита на более длительный срок. Выбор оптимального срока кредита в зависимости от его целевого назначения - одна из важных задач *кредитной политики*.

По своему целевому назначению получаемые кредиты делятся на три типа: *текущие (Т)*, *инвестиционные (И)* и *финансовые (Ф)*. Тип кредита определяется автоматически исходя из

состава расходов в данном месяце. Если запланированы крупные *инвестиционные расходы* (покупка оборудования) или крупные *финансовые расходы* (покупка акций других организаций, выкуп собственных акций, выплата дивидендов, возврат кредитов и др.), то кредиту присваивается тип **И** или **Ф** в зависимости от того, какой из этих видов расходов больше. Если же преобладают *текущие расходы*, связанные с основной (производственной) деятельностью предприятия, то кредит получает тип **Т**.

Обычно считается, что инвестиционные кредиты должны быть долгосрочными, а текущие кредиты - краткосрочными. Однако здесь важен еще размер кредита. Небольшой инвестиционный кредит можно взять и на краткий срок. Главное, чтобы к моменту его возврата у вас появились необходимые денежные средства. В большинстве конкретных ситуаций финансовые кредиты, раз в них возникает необходимость, также следует брать на краткий срок. Вместе с тем финансовые кредиты, преследующие стратегические цели (например, изменение структуры капитала путем выкупа собственных акций), могут быть и долгосрочными.

РЕШЕНИЯ: Получение и возврат кредитов в Апреле 2015 г. (52)

Рынок кредитов

Ставка рефинансирования ЦБ **18,3** Предельная величина процентов по НК **20,1**

Срок краткосрочного кредита, мес	1	3	6	9	12
Базовая ставка процента (годовая)	24,6	24,8	25,2	25,5	25,8
Срок долгосрочного кредита, мес	15	18	21	24	30
Базовая ставка процента (годовая)	26,1	26,4	26,8	27,1	27,7

Общий лимит банковского кредитования (100% СК) **44 417 042**
Остаток общего лимита (с учетом возврата) **43 777 042**
Текущий лимит банковского кредитования **337 077**

Решения Срок кредита Сумма кредита

Ставка процента по кредиту **24,8**
Ежемесячные проценты по кредиту:
- учитываемые при налогообложении **6 200**
- не учитываемые при налогообложении **1 175**
Расходы по организации кредита **15 000**

Взятые кредиты

Номер кредита	14/КК	15/ДК	16/КК	Всего
Сумма кредита	2 000 000	300 000	340 000	2 640 000
Срок кредита, мес	12	18	12	----
Срок до возврата, мес	5	16	11	----
Ставка процента	25,8	26,1	25,5	----
Возврат кредитов по сроку	0	0	0	0

Решение Номер досрочно возвращаемого кредита
Неустойка за досрочный возврат кредита **107 500**

Рис. 1.14. Раздел «Решения/Получение и возврат кредитов»

В очередном месяце можно взять только один срочный кредит. При этом общая сумма имеющихся кредитов не должна превышать *общего кредитного лимита*, который в базовом сценарии игры вычисляется как 100% от текущей величины *собственного капитала*, т.е. суммы *акционерного капитала* (поступлений от эмиссии акций) и *нераспределенной прибыли*. Таким образом, рост каждой из составных частей собственного капитала приводит к расширению ваших возможностей по получению кредитов.

Договорная ставка процента по кредиту (диктуемая банком) увеличивается относительно *базовой ставки процента* по мере исчерпания общего кредитного лимита. Кредит, после получения которого общий лимит полностью исчерпывается, выдается под удвоенную базовую ставку процента.

Проценты по кредитам уплачиваются ежемесячно исходя из 1/12 годовой договорной ставки процента, в соответствии с Положением по бухгалтерскому учету №10/99 "Расходы организации".

Возврат кредита по истечении договорного срока осуществляется автоматически. Решения по данному поводу вы не принимаете. Вместе с тем вы можете принять **решение о досрочном возврате кредита**. Но в этом случае вам придется выплатить банку неустойку в размере 50% от не полученных им процентов за оставшийся по договору срок кредита. Эта неустойка входит в состав операционных расходов предприятия, но не учитывается при расчете налогооблагаемой прибыли.

После прохождения каждого квартала у вас будет возможность принимать **решение о выплате дивидендов** (рис.1.15) по акциям вашего предприятия. При этом *дивиденды* за отчетный период календарного года (3, 6, 9 и 12 месяцев) не должны превышать *чистой прибыли* за тот же период. В этих рамках вы имеете полную свободу в установлении размера дивидендов на акцию и порядка их выплаты в соответствии с выбранной вами *дивидендной политикой*.

Сведения об акциях предприятия	
Количество акций в обращении	388 000
Бухгалтерская стоимость акции	114,477
Инвестиционная оценка акции	16,393
Рыночная цена акции	68,712
Выплата дивидендов	
Чистая прибыль на акцию с начала 2015 года	18,618
Дивиденды на акцию за 2015 год:	
- уже выплаченные	0,000
- максимальные к выплате	18,618
Решение Дивиденды на акцию в текущем месяце	12,000
Расходы на выплату дивидендов	4 656 000
Дивиденды на акцию:	
- за 2014 г.	3,000
- за 2015 г. (3 мес.)	12,000
- за 12 мес.	15,000
Инвестиционная оценка акции (на конец месяца)	81,967
Коэффициент дивидендов:	
- за 2014 г.	0,04
- за 2015 г. (3 мес.)	0,64

Рис. 1.15. Раздел «Решения/Выплата дивидендов»

Здесь имеется много альтернативных вариантов. В качестве ориентира отметим типы дивидендной политики, встречающиеся на практике.

При *политике стабильных дивидендов* абсолютный размер дивидендов на обыкновенную акцию остается постоянным независимо от результатов отчетного года. Такая политика означает низкий риск для акционеров, хотя в удачные годы они могут от нее проигрывать.

Политика пропорциональных дивидендов предполагает, что дивиденды на одну обыкновенную акцию должны составлять заданный процент от приходящейся на нее чистой прибыли по итогам отчетного года. При такой политике владельцы обыкновенных акций солидарно разделяют все успехи и неудачи акционерного общества. Тем не менее, вполне естественно, что акционеры отрицательно относятся к снижению абсолютного уровня дивидендов.

Компромиссная дивидендная политика предполагает использование тех или иных комбинаций двух указанных подходов. Например, дивиденды за отчетный год могут рассчитываться как заданный процент от годовой чистой прибыли, но не ниже дивидендов за предыдущий год.

Наконец, при *остаточной дивидендной политике* за счет чистой прибыли отчетного года в первую очередь финансируются намеченные инвестиционные проекты, и лишь остаток прибыли направляется на выплату дивидендов.

Если вам нужны дополнительные финансовые ресурсы, то можете принимать **решение о выпуске акций** (рис.1.16). **Предельное количество выпускаемых акций** равняется разнице между максимально допустимым количеством акций ($100 + 400 = 500$ тыс. штук) и фактическим **количеством акций в обращении** на начало месяца. По условиям игры, новые выпуски акций целиком продаются *подписчикам* (крупным инвестиционным компаниям и банкам) по *эмиссионной цене*, которая всегда меньше *рыночной цены акции*. Подписчики перепродают новые акции рядовым инвесторам уже по рыночной цене и получают на этом свой доход.

Сведения об акциях предприятия	
Количество акций в обращении	388 000
Бухгалтерская стоимость акции	114,477
Инвестиционная оценка акции	16,393
Рыночная цена акции	68,712
Капитализация	26 660 256
Выпуск акций	
Предельное количество выпускаемых акций	112 000
Решение Количество выпускаемых акций	0
Эмиссионная цена	0,000
Денежный объем эмиссии	0
Выкуп акций	
Предельное количество выкупаемых акций	288 000
Решение Количество выкупаемых акций	100 000
Расходы на выкуп акций	6 871 200

Рис. 1.16. Раздел «Решения/Выпуск и выкуп акций»

Эмиссионная цена диктуется подписчиками. Она тем ниже, чем больше объем выпуска. Если эмиссионная цена оказывается меньше *номинальной стоимости акции* (1 тыс. руб.), то эмиссия не разрешается. Данное правило игры соответствует законодательству ряда государств, в том числе Российской Федерации.

При острой необходимости можно прибегнуть к *эмиссии акций* с целью пополнения оборотных средств или расчетов по крупным разовым обязательствам, включая выплату дивидендов и возврат кредитов. Но все-таки основной целью *эмиссионной политики* должно быть финансирование долгосрочных инвестиций, создающих основу для роста прибыли предприятия.

Из сказанного выше следует, что крупная эмиссия акций возможна лишь в том случае, если рыночная цена акции достаточно высоко стоит над номиналом, а для этого необходимо регулярно платить значительные дивиденды.

В то же время подчеркнем, что выплата дивидендов автоматически уменьшает *нераспределенную прибыль* как внутренний источник развития предприятия. Практически это проявляется следующим образом. Сумма денежных средств, пошедшая на выплату

дивидендов (и количественно не превышающая чистую прибыль), навсегда изымается из оборота предприятия, хотя ее можно было использовать на покупку оборудования и иные полезные цели.

Таким образом, *дивидендная политика* оказывает непосредственное влияние на источники финансирования и поэтому является важной составной частью *долгосрочной финансовой политики*.

Дело в том, что операции выпуска и выкупа акций оказывают разнообразные воздействия на чистую прибыль, рыночную цену акции и рентабельность собственного капитала, от которых зависит *игровой рейтинг*. Эти воздействия могут быть позитивными в долгосрочном плане и негативными – в краткосрочном, и наоборот. **Обратите внимание** на несколько соображений по данному поводу.

Во-первых, долгосрочное последствие эмиссии состоит в том, что после нее придется больше тратить средств на выплату *дивидендов*, поскольку абсолютное количество акций увеличится. Если объем эмиссии был большой, а использование полученных средств принесло малый экономический эффект, то в какой-то момент окажется, что Предприятие не в состоянии платить дивиденды в прежнем размере. Но снижение дивидендов на акцию при прочих равных условиях приведет к падению инвестиционной оценки акции, а вслед за этим – рыночной цены акции. Таким образом, динамика игрового рейтинга в стратегическом плане зависит от того, сколь эффективно будут использоваться средства, полученные от эмиссии.

Напротив, разовые расходы на выкуп собственных акций позволят в будущем больше платить дивидендов в расчете на одну акцию, что в нормальной ситуации будет способствовать росту рыночной цены акции. В то же время операция выкупа акций приводит к уменьшению чистой прибыли, причем этот эффект тем сильнее, чем выше рыночная цена акции. Следовательно, в краткосрочном плане эта операция влияет на рейтинг негативно.

Во-вторых, эмиссия акций воздействует на рыночную цену акций еще и через бухгалтерскую стоимость акции. Нетрудно проверить, что если эмиссионная цена была меньше бухгалтерской стоимости акции до эмиссии, то в результате эмиссии бухгалтерская стоимость понизится. А это при прочих равных условиях вызовет падение рыночной цены акции.

Отсюда следует совет: осуществлять эмиссию желательно в ситуации, когда эмиссионная цена, не говоря уже о рыночной цене, превышает бухгалтерскую стоимость акции. Но такая ситуация возможна лишь в том случае, если инвестиционная оценка акции превосходит ее бухгалтерскую стоимость. Следовательно, в период, предшествующий эмиссии, необходимо платить повышенные дивиденды.

Напротив, выкуп собственных акций более выгоден в ситуации, когда бухгалтерская стоимость акции превышает ее рыночную цену (что обычно наблюдается при низком уровне дивидендов). Тогда при прочих равных условиях можно будет ожидать последующего роста бухгалтерской стоимости и, следовательно, рыночной цены акции.

В связи со сказанным рекомендуется после проведенной эмиссии пакета акций прекратить на ряд периодов выплату дивидендов, реализовать намеченные инвестиционные мероприятия, а после снижения рыночной цены акции предприятия выкупить выпущенные ранее акции.

В-третьих, эмиссия акций приводит к автоматическому увеличению собственного капитала. При прочих равных условиях это повлечет за собой краткосрочное понижение рентабельности собственного капитала, что может негативно сказаться на игровом рейтинге.

Дальнейшее движение рентабельности капитала и рейтинга зависит от той отдачи, которую принесет эмиссия в будущем.

Напротив, **выкуп акций** приводит, как правило, к увеличению рентабельности капитала. При этом количество акций, остающихся в обращении, не может быть меньше их начального количества (100 тыс. штук). Акции выкупаются по сложившейся рыночной цене. Номинальная стоимость выкупленных акций уменьшает уставный капитал, а превышение фактических расходов над номиналом уменьшает прибыль отчетного периода.

Таким образом, операция выкупа акций "стоит" не дешево, и чтобы на нее пойти, у вас должны быть серьезные основания.

С учетом всех этих разноплановых эффектов эмиссионная политика должна быть тщательно согласована с дивидендной политикой и нацелена на стратегический рост рейтинга.

1.4. Покупка акций других организаций

В данной игре команда может покупать и продавать на *фондовой бирже* акции четырех крупных эмитентов:

- **ОАО «Газ»**
- **ОАО «Нефть»**
- **ОАО «Энерго»**
- **ОАО «Металл»**

РЕШЕНИЯ: Покупка акций других организаций в Апреле 2015 г. (52)					
	ОАО "Газ"	ОАО "Нефть"	ОАО "Энерго"	ОАО "Металл"	Всего
Рынок акций					
Рыночная цена акции	3,911	2,629	2,857	4,214	3,471
Изменение за месяц:					
- в рублях	-0,018	0,031	-0,208	-0,364	-0,137
- в процентах	-0,5	1,2	-6,8	-8,0	-3,8
Решения					
Объем покупки, шт	10 000		20 000		----
Границы цены:					
- верхняя					----
- нижняя					----
Сохранение заявки (0 - нет, 1 - да)	0		0		----
Прогноз					
Ожидаемая рыночная цена	3,911		2,857		----
Покупная стоимость	39 110		57 140		96 250
Комиссия брокера	391		571		962
Совокупные затраты	39 501		57 711		97 212
Учетная цена	3,950		2,886		----

Рис. 2.21. Раздел «Решения/Покупка акций других организаций»

Названия организаций вымышлены и призваны отразить лишь то, что речь идет о ведущих компаниях из различных отраслей российской экономики. Если принять американскую биржевую терминологию, то данные компании относятся к «голубым фишкам» (blue chips).

Рыночная цена акций этих компаний имеет тенденцию к повышению, хотя и не исключаются периоды падения цен. Компании регулярно, но не чаще раза в квартал, выплачивают *дивиденды*, размер которых зависит от результатов их деятельности и проводимой ими дивидендной политики.

Дивиденды, выплачиваемые компанией в данном месяце, получают владельцы акций на начало этого месяца. Поэтому если команда игроков (Предприятие) купит акции третьих организаций в месяце выплаты дивидендов, то их получит бывший владелец. И наоборот, если команда продает акции, то дивиденды в месяце продажи достанутся ему, а не их новому владельцу.

Таким образом, доход от *финансовых вложений* в акции других организаций можно получать, во-первых, в форме дивидендов и, во-вторых, в форме прибыли от их последующей продажи.

Как рядовой биржевой игрок, ваше Предприятие не имеет прямого доступа на фондовую биржу. Все операции купли-продажи акций оно совершает через *брокера*, имеющего такой доступ. При этом брокеру выплачивается **комиссия брокера**, равная 1% от размера сделки.

В соответствии с принятым в игре временным шагом можно подавать заявки брокеру на покупку или продажу акций лишь один раз в месяц. Сделки совершаются по рыночной цене данного месяца, которая «объявляется» после прохождения этого месяца.

Решив купить акции, Предприятие (команда) предоставляет брокеру заявку-распоряжение следующего содержания:

- **эмитент;**
- **объем покупки в штуках;**
- **верхняя граница цены;**
- **нижняя граница цены;**
- **указание о сохранении заявки.**

Прежде всего, указывается **объем покупки** в столбце, соответствующем данному эмитенту. После этого в столбце откроются поля для ввода остальных параметров заявки.

Здесь можно установить любые значения **верхней** и **нижней границы цены**. Единственное формальное требование – верхняя граница не должна быть меньше нижней границы. Границы цены можно и не устанавливать. Если нижняя граница не указана, она считается равной нулю. Если верхняя граница не указана, она считается равной бесконечности.

По правилам игры, брокер исполнит заявку-распоряжение в полном объеме или не исполнит вовсе в зависимости от того, попадет или не попадет рыночная цена текущего месяца в рамки отрезка, задаваемого верхней и нижней ценой.

В поле «Сохранение заявки» можно ввести одно из двух значений. Значение 0 говорит о том, что заявка действует только на текущий месяц. Значение 1 говорит о том, что заявку надо сохранить на следующий месяц, если она не будет исполнена в текущем месяце.

В одном месяце можно подать до четырех заявок на покупку акций, по одной на каждого эмитента.

1.5. Экстренные кредиты и банкротство

Достижение максимально возможного *игрового рейтинга* к концу игрового курса – это главная задача игроков. Но, все же, еще важнее – не допустить *банкротства* Предприятия в течение всего курса. Поясним, при каких условиях наступает это печальное событие в данной игре.

Прежде всего, напомним, что команда может брать по своей инициативе обычные *банковские кредиты* на тот или иной срок. Вместе с тем, Предприятие может автоматически

получать банковские кредиты в форме *овердрафта* на сумму обнаруженной нехватки денежных средств в момент перехода к следующему месяцу.

Овердрафт выдается банком сроком на один месяц (с автоматическим возвратом в следующем месяце) и под **утроенную** ставку процента по сравнению с обычным месячным кредитом.

Если размер требуемого овердрафта не очень велик (в точном смысле, который сформулирован ниже), то банк его, действительно, выдаст. Это несколько ухудшит финансовые результаты Предприятия из-за уплаты повышенных процентов, но в принципе ничего катастрофического не повлечет.

Но при превышении определенных нормативов банк откажет в предоставлении требуемого овердрафта, и Предприятие будет объявлено банкротом!

Более точно, Предприятие становится банкротом в следующих двух ситуациях:

- если два месяца подряд Предприятию необходим овердрафт такого размера, что после его получения общая сумма выданных кредитов становится больше *общего лимита банковского кредитования*, который рассчитывается как 100% от величины собственного капитала Предприятия на конец месяца;
- если в текущем месяце Предприятию необходим овердрафт, превышающий *предельную величину овердрафта*, равную 50% от величины общего лимита банковского кредитования на конец месяца (и это – независимо от величины уже взятых обычных кредитов);

Таким образом, в первой ситуации превышение общего лимита на первый раз прощается. Банк предоставит требуемый овердрафт. При этом будет объявлено, что Предприятие находится в **предбанкротном состоянии**. Если второй раз подряд ему потребуются овердрафт, после выдачи которого общий лимит окажется превышенным, то банк такой кредит уже не выдаст, и Предприятие будет объявлено банкротом.

Во второй ситуации банк сразу отказывает в выдаче столь большого овердрафта, и Предприятие объявляется банкротом уже в текущем месяце.

Из сказанного следует, что в течение всего игрового курса необходимо тщательно планировать движение денежных средств, не допуская превышения расходов над доходами. Перед переходом к следующему игровому месяцу команде следует убедиться, что прогноз остатка денежного потока на конец месяца неотрицателен, принятые в текущем месяце решения относительно цены продажи, маркетинговых и коммерческих расходов не сопряжены с повышенной степенью риска, то есть с высокой вероятностью позволяют реализовать намеченный объем продаж готовой продукции.

Если ваше Предприятие все-таки стало банкротом, то вашей команде придется начать заново, в то время как остальные команды продолжают движение вперед. В следующем месяце вы получите новое предприятие, как в начале игрового курса. Его уставный капитал будет определен Администратором игры на таком уровне, чтобы у вас имелась возможность нормально развиваться в условиях возросших цен на оборудование, сырье и рабочую силу.

Подчеркнем, что уставный капитал будет оплачен в течение следующего месяца, и в том же месяце вы сможете его использовать для совершения обычного первого шага в деятельности новой фирмы - покупки оборудования.

Конечно, в результате банкротства вы потеряете свои позиции в игровом соревновании, переместившись на последнее место с нулевым рейтингом, но не падайте духом. Во второй

раз вы можете начать действовать значительно эффективней, поскольку уже хорошо будете знать правила игры и ее опасные места.

2. ОТЧЕТНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Процесс управления реальным предприятием не сводится только к принятию решений. Важнейшими функциями управления являются учет, отчетность и анализ результатов деятельности.

В связи с этим полезно знать, как должен быть организован учетный процесс на предприятиях, какие формы отчетности используются на практике, каковы общепринятые методы анализа финансово-хозяйственной деятельности и т.п.

Программа дает уникальную возможность наглядного изучения всего комплекса этих вопросов с учетом требований, диктуемых российскими нормативными актами.

Компьютер продемонстрирует все основные стадии учетного процесса, представленные на рис. 2.1.

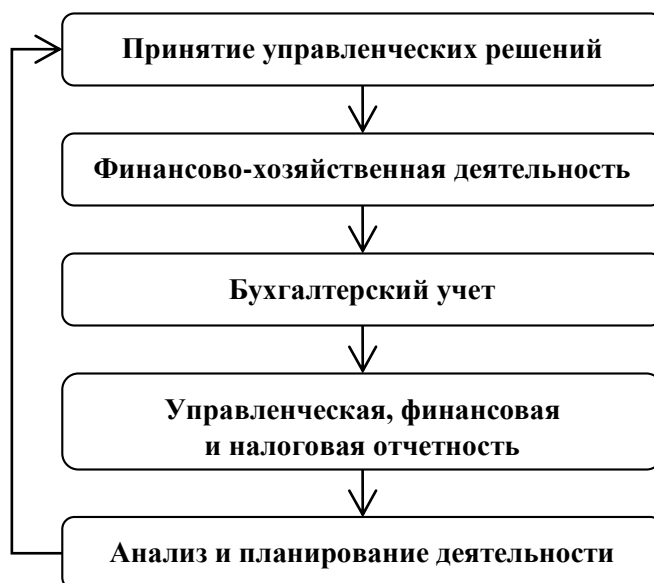


Рис. 2.1. Процесс управления Предприятием

2.1. Бухгалтерский учет

Главную роль в учетном процессе играет *бухгалтерский учет*, представляющий собой особую систему сбора и обработки информации обо всех фактах финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его *активах, собственном капитале и обязательствах*.

В программе «БИЗНЕС-КУРС: Максимум» бухгалтерскому учету непосредственно посвящены следующие разделы:

- "План счетов".
- "Журнал операций".
- "Главная книга".
- "Оборотно-сальдовая ведомость".

Здесь представлены первые две стадии учетного процесса на предприятии: регистрация хозяйственных операций и первичная обработка учетной информации.

Все факты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, допускающие денежную оценку, автоматически фиксируются компьютером в *Журнале хозяйственных*

операций на основе принципа двойной записи, суть которого состоит в том, что сумма любой операции одновременно отражается в двух учетных регистрах: по дебету одного счета и кредиту другого. При этом используется **новый План счетов бухгалтерского учета**. Журнал операций составляется ежемесячно.

В *Главной книге* рассчитываются месячные обороты по дебету и кредиту каждого счета на основе данных Журнала операций и выводятся сальдо (остатки) счетов на конец месяца. Итоговые показатели Главной книги переносятся в *Оборотно-сальдовую ведомость*, которая позволяет составить *Бухгалтерский баланс* и другие формы отчетности.

В программе «БИЗНЕС-КУРС: Максимум» представлена также *финансовая отчетность по международным стандартам (МСФО)*. Эта отчетность содержит те же по названиям формы, что и выше, однако они имеют совершенно иное содержание. При этом основные отличия (в рамках математической модели программы) связаны с разным отражением *лизинга* в российском и международном учете.

Вопросы анализа и планирования деятельности представлены в программе следующими темами:

- Анализ финансовых показателей
- Операционный анализ
- Анализ капитала
- Инвестиционный анализ
- Рынок ценных бумаг

При этом речь идет не только об *анализе финансово-хозяйственной деятельности* предприятия, но и анализе рынков с целью выработки последующих финансово-инвестиционных решений.

Как ясно из сказанного, программа «БИЗНЕС-КУРС: Максимум» охватывает широкий спектр тем, связанных с финансово-хозяйственной деятельностью организаций. Внимательное изучение представленной здесь информации позволяет учащемуся получить конкретные знания, умения и навыки в указанных сферах. В этом и заключается учебный аспект программы.

2.2. Управленческая отчетность

В программе обеспечивается строгая взаимосвязь данных *аналитического* и *синтетического учета*. В Журнал хозяйственных операций попадают только синтетические (итоговые) данные. Но все они раскрываются через аналитический учет, т.е. учет отдельных объектов. Такими объектами являются: виды продукции, виды сырья, действующие цеха и установленное там оборудование, конкретные кредиты и депозиты, пакеты акций и т.п.

Управленческая отчетность предназначена для внутренних нужд предприятия. Ее пользователями являются руководство и менеджеры различных подразделений предприятия. Управленческая отчетность базируется главным образом на данных аналитических разделов бухгалтерского учета. Вместе с тем она содержит и такую информацию, которая, не являясь объектом бухгалтерского учета, охватывается системой оперативного учета и наблюдения. Это, например, информация о рынках, техническом состоянии оборудования, движении персонала, качестве продукции и т.д.

Управленческая отчетность по производству и сбыту представлена в следующих разделах программы:

- Движение оборудования
- Состояние оборудования
- Производство продукции
- Производственная себестоимость
- Оплата труда
- Движение персонала
- Движение и качество запасов
- Продажа продукции
- Полная себестоимость
- Рентабельность продукции
- Продажа оборудования и сырья
- Движение денежных средств
- Движение задолженности
- Факторинг
- Движение кредитов
- Расчеты по лизингу
- Движение депозитов
- Покупка акций других организаций
- Продажа акций других организаций
- Движение портфеля акций
- Доходность портфеля акций
- Движение собственного капитала

В управленческих отчетах детально раскрываются все стороны деятельности предприятия. Полезно при первом знакомстве с программой внимательно изучить эти отчеты, чтобы понять взаимосвязь показателей и знать, где находится та или иная информация. По ходу игрового курса к этим отчетам можно обращаться выборочно, по мере возникновения необходимости разобраться с конкретными вопросами управления.

2.3. Сводный отчет

Программа содержит значительное количество отчетных разделов, и было бы утомительно в каждом месяце игрового курса их все просматривать. Поэтому программа содержит специальный раздел "Сводный отчет", где собрана наиболее важная информация о результатах деятельности и финансовом состоянии предприятия. Этот раздел появляется сразу же при вхождении в игровую часть программы.

После перехода к очередному месяцу рекомендуется начинать анализ результатов деятельности со сводного отчета. Возможно, этого окажется достаточно, чтобы понять, какие решения следует принять в текущем месяце. Однако если у вас появятся вопросы по тому или иному аспекту сводной отчетности, то обратитесь в соответствующий специализированный раздел программы, и вы найдете там необходимую детальную информацию.

Таким образом, в программе «БИЗНЕС-КУРС: Максимум» вы увидите логически выстроенный, проработанный во всех деталях образец отчетности предприятия.

2.4. Механизм формирования рейтинга

«БИЗНЕС-КУРС: Максимум» – это, прежде всего, деловая игра, где надо добиться успеха в управлении Предприятием через преодоление внешней конкурентной среды. В связи с этим возникает важный вопрос – как измерять эффективность управления?

Из теории и практики управления на поставленный вопрос нельзя получить однозначного ответа. Каждая реальная компания в лице ее высших менеджеров и собственников вправе выбирать свою систему оценки результатов, определяющую цели бизнеса. Говоря в общем, системы оценки базируются на идеях максимизации (или достижения высокого уровня) тех или иных показателей следующего типа:

- прибыли компании;
- доходности вложенного капитала;
- богатства собственников;
- финансовой устойчивости компании.

При этом заметим, что понимание целей бизнеса менялось по мере развития рыночных отношений. Во времена классиков экономической мысли (А. Смит, Д. Рикардо, К. Маркс и др.) и много позже главной целью капиталистического способа производства считалась максимизация прибыли. В современной теории *финансового менеджмента* более важной задачей объявляется максимизация рыночной стоимости богатства каждого акционера компании, что, в конечном счете, сводится к максимизации рыночной цены акции. Однако никто не берется утверждать, что максимизация какого-то одного показателя является единственной целью любого открытого акционерного общества.

В данной программе применяется следующая система оценки эффективности управления, которая удовлетворяет общетеоретическим требованиям, с одной стороны, и сущности игры, с другой.

Среди всех возможных вариантов в качестве *главных показателей эффективности* выбраны:

- годовая чистая прибыль (P);
- годовая рентабельность собственного капитала (a);
- рыночная цена акции (S).

Годовая чистая прибыль - это прибыль за последние 12 месяцев после вычета всех расходов, включая налог на прибыль. Ее включение в число главных показателей эффективности отдает дань классическому пониманию целей предприятия, действующего в условиях рыночной экономики.

Годовая рентабельность собственного капитал - это отношение *годовой чистой прибыли* к среднегодовому *собственному капиталу*, выраженное в процентах. Как отмечалось ранее, собственный капитал состоит из *акционерного капитала*, т.е. суммы всех поступлений от продажи акций предприятия, и *нераспределенной прибыли*. Таким образом, рентабельность капитала показывает, сколько чистой прибыли приходится на единицу средств, вложенных акционерами (собственниками компании), как в виде первоначальных инвестиций в акции предприятия, так и в виде реинвестирования прибыли. Иными словами, рентабельность собственного капитала оценивает, сколь эффективно менеджеры компании используют средства акционеров.

Рыночная цена акции - это текущая цена, по которой продаются и покупаются акции на рынке. Чем она выше, тем большей ценностью обладают акционеры. Ее присутствие в составе главных показателей эффективности отвечает современному пониманию целей открытых акционерных обществ.

Указанные показатели, конечно, взаимосвязаны. Например, рентабельность капитала и цена акции не могут быть высокими при низкой величине прибыли. Поэтому в любом случае максимизация чистой прибыли является главной задачей.

Тем не менее, каждый из трех показателей может иметь самостоятельную динамику. Скажем, вполне возможна ситуация, когда чистая прибыль растет, а рентабельность падает вследствие еще более быстрого роста собственного капитала. Следовательно, независимое рассмотрение трех одинаково важных показателей порождает неопределенность в оценке эффективности управления. Говоря математическим языком, их требуется "свернуть" в один критерий. При этом необходимо обеспечить сопоставимость вклада каждого показателя в общий результат.

На основе главных показателей эффективности по определенным правилам, строится интегральная оценка эффективности, называемая *игровым рейтингом*.

$$R = \left(0,4 \frac{P}{P_n} + 0,2 \frac{a}{an} + 0,4 \frac{S-1}{S_n-1} \right) \cdot 100$$

где P , a , S - указанные выше главные показатели эффективности, а P_n , an , S_n - их нормативные значения.

Максимизация этого числового показателя и считается главной целью игры.

Коэффициенты 0,4, 0,2 и 0,4 при показателях эффективности являются *сценарными параметрами* игры, которые Администратор может изменять перед началом игрового курса. В частности, он может придать единичный вес чистой прибыли или рыночной цене акции. Тогда система оценки будет в чистом виде выражать классический или современный подход соответственно.

Указанные нормативные значения одинаковы для всех команд и не зависят от их действий. Поясним, как они будут изменяться в течение игрового курса.

Годовая чистая прибыль является абсолютным (стоимостным) показателем. При правильном управлении предприятием этот показатель должен постоянно расти, отражая развитие бизнеса. Поэтому *нормативная чистая прибыль* по ходу игры увеличивается, причем с постоянным темпом, т.е. ее траектория имеет вид экспоненциальной кривой.

Перед игроками стоит непростая задача: успевать за ростом нормативной прибыли, чего невозможно добиться без неуклонного расширения производственной деятельности. Именно за это "отвечает" ваша *инвестиционная политика* в тесной взаимосвязи с *долгосрочной финансовой политикой*.

В то же время годовая рентабельность собственного капитала - это относительный показатель. Он имеет потолок роста, который не может быть превзойден при самом умелом управлении. Нормальной следует считать ситуацию, когда данный параметр имеет стабильное, но достаточно высокое значение в сопоставлении с процентными ставками на рынке капитала. В связи с этим *нормативная рентабельность капитала* в течение игры остается на постоянном уровне, несколько превышающем годовую ставку процента по кредитам. Относительно просто однажды перейти эту "планку", особенно в первой половине

игры. Значительно труднее удержать высокий уровень рентабельности в течение длительного периода времени, вплоть до конца игры.

Рыночная цена акции - это ценовой показатель. Правильной является ситуация, когда эта цена постоянно растет, приблизительно соответствуя росту вашего бизнеса. Поэтому *нормативная цена акции* в течение игрового курса увеличивается, хотя и с чуть меньшим темпом, чем нормативная прибыль.

Рейтинги команд рассчитываются после каждого пройденного месяца. В соответствии с их значениями определяются текущие места в игровом соревновании.

Победителем игры объявляется та команда, у которой окажется наибольший рейтинг к концу игрового курса.

**ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА
ЛАБОРАТОРНОГО ИНТЕРАКТИВНОГО ПРАКТИКУМА**

№ п/п	Наименование лабораторных работ / практических занятий	Всего часов
1	2	3
1	Развитие активных форм обучения с применением компьютерных деловых игр. Компьютерная деловая игры «Бизнес Курс: Максимум»: введение в предмет игры; знакомство со структурой компьютерной программы и с основными правилами игры.	2
2	Функциональные направления деятельности в компании. Система межфункциональных связей в организации в процессе ведения бизнеса. Создание компании	2
3	Производственная функция менеджмента. Закупочная функция. Сбытовая функция	2
4	Разработка стратегии фирмы. Стратегия низких цен. Стратегия повышения качества. Стратегия рыночного лидера.	2
5	Экономические рычаги влияния на производительность и качество труда. Финансовая и инвестиционная политика	2
6	Распределение полномочий и ответственности в команде	2
7	Экономические рычаги управления спросом. Показатели привлекательности рыночного предложения компании	2
8	Факторы мотивации сотрудников. Изучение экономических рычагов мотивации	2
9	Финансово-экономические результаты деятельности организации. Рейтинговые показатели компании	2

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Ниже приводится Словарь терминов, использованных в настоящем пособии. Подавляющая часть терминов носит общий характер, т.е. образует понятийный аппарат широкого круга дисциплин, связанных с финансово-хозяйственной деятельностью организаций. Остальные термины отражают специфику математической модели игры «БИЗНЕС-КУРС: Максимум», и в таких случаях их разъяснение сопровождается словами «в данной программе», хотя сам по себе специфический термин может быть полезен и в более общем контексте.

А

Акционерное общество – коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций. Бывают *открытые акционерные общества* и *закрытые акционерные общества*.

Акционерный капитал – сумма поступлений в акционерное общество от первичного размещения собственных акций. *А.К.* состоит из *уставного капитала* и *добавочного капитала*. Входит в состав *собственного капитала*.

Акция – ценная бумага, дающая право ее владельцу на получение дохода от деятельности акционерного общества в форме *дивидендов* и получение части его имущества в случае ликвидации. Бывают *обыкновенные акции* и *привилегированные акции*. В данной программе присутствуют только обыкновенные акции.

Алгебраический оборот – разница между *дебетовым оборотом* и *кредитовым оборотом* по данному счету бухгалтерского учета за данный период времени.

Алгебраическое сальдо – разница между *дебетовым сальдо* и *кредитовым сальдо* данного счета бухгалтерского учета на данную дату. При этом следует иметь в виду, что только одна из этих неотрицательных величин может быть положительной.

Амортизация основных средств – постепенное перенесение *первоначальной стоимости основных средств* (в программе – оборудования) на *себестоимость* производимой продукции.

Анализ капитала – раздел *финансового анализа*, посвященный изучению структуры и цены платных источников финансирования деятельности организации в сопоставлении с доходностью этих источников.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности – совокупность приемов и методов изучения отчетности организации с целью оценки результатов деятельности организации за отчетный период, ее текущего финансового состояния и перспектив на будущее. В *А.Ф.Х.Д.* обычно выделяют *финансовый анализ* и *управленческий анализ*.

Аналитический учет – разделы *бухгалтерского учета*, где собирается детальная информация о состоянии и движении объектов учета с использованием не только стоимостных, но и количественных показателей. Данные *А.У.* в агрегированном виде отражаются в *Журнале хозяйственных операций* и одновременно используются для составления *управленческой отчетности* организации.

Аренда – предоставление имущества во временное пользование за определенное вознаграждение. Участниками арендных отношений выступают арендодатель (предоставляет имущество) и арендатор (получает имущество). Различают *операционную аренду* и *финансовую аренду (лизинг)*.

Б

Баланс счета – аксиоматическая формула *бухгалтерского учета*, согласно которой *алгебраическое сальдо* определенного счета на конец данного периода равняется сумме алгебраического сальдо счета на начало периода и *алгебраического оборота* по счету за период. При этом в зависимости от знака алгебраическое сальдо может представляться как *дебетовое сальдо* или *кредитовое сальдо*.

Баланс-нетто – краткая форма бухгалтерского баланса.

Балансовый счет – счет 1-го уровня (не имеющий в своем номере ни одного разделительного символа «/») с двузначной цифровой нумерацией. Состав Б.С. регламентируется официальным *Планом счетов бухгалтерского учета*.

Банковский депозит – денежные средства, размещаемые в банке на определенный срок под определенный процент.

Банковский кредит – денежные средства, предоставляемые банком юридическим и физическим лицам на определенный срок и за определенное вознаграждение в виде процентов. Б.К. могут различаться по сроку и порядку их возврата, порядку выплаты процентов и многим другим аспектам. В данной программе представлены *долгосрочные* и *краткосрочные кредиты*, которые возвращаются целиком по окончании кредитного договора; при этом проценты по ним уплачиваются ежемесячно. Кроме того, в программе может возникать особая форма Б.К. – *овердрафт*.

Банкротство – невозможность юридического или физического лица платить по своим обязательствам. В данной программе Предприятие объявляется банкротом в следующих случаях:

- если два месяца подряд Предприятию необходим *овердрафт* столь большого размера, что после его получения общая сумма выданных кредитов становится больше *общего лимита банковского кредитования*;
- если Предприятию необходим овердрафт, превышающий *предельную величину овердрафта*.

Брокер – специалист *фондовой биржи*, осуществляющий по поручению клиентов операции купли-продажи *акций* и других ценных бумаг и получающий за это вознаграждение в форме *комиссии брокера*.

Бухгалтерская (балансовая) стоимость акции – отношение *собственного капитала* акционерного общества к общему количеству его *акций*, находящихся в обращении.

Бухгалтерский баланс – важнейшая форма *финансовой отчетности*, показывающая состав *активов, собственного капитала и обязательств* организации на отчетную дату.

Бухгалтерский учет – упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации об *активах, собственном капитале, обязательствах, доходах и расходах* организации путем сплошного, непрерывного и документального отражения всех фактов финансово-хозяйственной деятельности организации. В системе Б.У. различают *синтетический учет* и *аналитический учет*.

В

Валовая прибыль – разница между *выручкой от продажи* и *производственной себестоимостью* проданной продукции.

Вертикальный (структурный) анализ – один из методов *анализа финансово-хозяйственной деятельности*, состоящий в изучении структуры тех или иных показателей отчетности: *активов, обязательств, выручки от продаж, себестоимости продукции* и т.п.

Внеоборотные активы – активы организации, способные в присущей им форме приносить экономическую выгоду в течение длительного периода времени (как правило, более одного года). Примерами являются *основные средства*, а также нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения и др.

Внутренняя норма доходности – такая *ставка дисконтирования*, при которой *чистая приведенная стоимость* обращается в нуль. Один из показателей *инвестиционного анализ*.

Возвратный денежный поток – *чистый денежный поток* данного *инвестиционного проекта*, не считая сумм самих *инвестиций*. Одно из важных понятий *инвестиционного анализ*.

Восстановительная стоимость оборудования – текущая рыночная стоимость *оборудования* аналогичного типа плюс затраты на его монтаж.

Выкупная стоимость предмета лизинга – оговоренная в договоре лизинга денежная сумма, после уплаты которой предмет лизинга передается лизингодателем в собственность лизингополучателя. В данной программе при нормальном окончании договора лизинга эта величина равна нулю, а при его досрочном закрытии – остатку *основного долга по лизингу* плюс неустойка в размере 50% от остатка процентов по графику платежей.

Выручка от продажи (реализации) – стоимость (без НДС), по которой те или иные *активы* организации (в данной программе: готовая продукция, оборудование, сырье, акции других организаций) передаются покупателям.

Г

Генеральный директор – руководитель исполнительного органа *акционерного общества*. Осуществляет руководство текущей деятельностью общества. Подотчетен общему собранию акционеров. В данной игре пользователь выступает в роли *Г.Д.* (в коллективном варианте – исполнительного органа) и в то же время имеет право самостоятельно принимать решения о выплате *дивидендов*, выпуске и выкупе *акций*, что в реальной жизни является компетенцией общего собрания акционеров (или совета директоров).

Главная книга – внутренний бухгалтерский отчет, в котором детально, с указанием всех сумм из *Журнала хозяйственных операций*, показывается движение по каждому *счету бухгалтерского учета* за определенный период времени.

Главные показатели эффективности – в данной программе: *годовая чистая прибыль*, *годовая рентабельность собственного капитала* и *рыночная цена акции*. На основе этих показателей рассчитывается *игровой рейтинг*.

Годовая рентабельность собственного капитала – *рентабельность собственного капитала* за последние 12 месяцев, один из трех *главных показателей эффективности* в данной программе.

Годовая чистая прибыль – *чистая прибыль* за последние 12 месяцев, один из трех *главных показателей эффективности* в данной программе.

График лизинговых платежей – неотъемлемая часть договора лизинга, где указываются сроки уплаты и размеры *лизинговых платежей*, которые лизингополучатель обязан перечислять лизингодателю по ходу действия договора. В данной программе *Г.Л.П.* рассчитывается по *методу эффективной ставки процента*.

Д

Дебет – одна из двух частей *счета бухгалтерского учета*. Записи по дебету *активного счета* означают увеличение объекта учета, а для *пассивного счета* – уменьшение.

Дебиторская задолженность – задолженность перед организацией со стороны третьих лиц.

Депозитная политика – совокупность устойчивых правил, определяющих порядок размещения свободных денежных средств на *банковских депозитах*.

Дивидендная доходность пакета акций – процентное отношение дивидендов на одну акцию за весь срок владения *пакетом акций* к учетной цене пакета, умноженное на *коэффициент приведения*.

Дивидендная доходность проданных акций – *дивидендная доходность пакета акций*, зафиксированная на момент продажи акций из этого пакета.

Дивидендная политика – совокупность устойчивых правил, определяющих размер и порядок выплаты *дивидендов* за каждый отчетный год. Выделяют следующие типы дивидендной политики: *политика стабильных дивидендов*, *политика пропорциональных дивидендов*, *компромиссная дивидендная политика*, *остаточная дивидендная политика*.

Дивиденды – часть *чистой прибыли* акционерного общества, распределяемой между акционерами в виде дохода на *акцию*.

Долгосрочная финансовая политика – составная часть *стратегического финансового планирования*, связанная с проблемой выбора источников финансирования *инвестиций*.

Таковыми источниками могут выступать: *нераспределенная прибыль, эмиссия акций, банковские кредиты* и прочие источники заимствований.

Долгосрочные обязательства – обязательства организации, подлежащие погашению в срок свыше 12 месяцев после отчетной даты. Основным примером *Д.О.* является *долгосрочный заемный капитал*. *Д.О.* входят в раздел IV *Бухгалтерского баланса*.

Долгосрочный заемный капитал (долгосрочные заемные средства) – *долгосрочные кредиты* и прочие виды платных заимствований, до возврата которых остается более 12 месяцев после отчетной даты.

Долгосрочный капитал – сумма *собственного капитала* и *долгосрочного заемного капитала* организации.

Долгосрочный кредит – *банковский кредит*, выдаваемый на срок более года.

Доля рынка – процентное отношение *выручки от продажи* продукции организации к совокупному стоимостному объему продаж аналогичной продукции на рынке.

Дополнительный капитал – *капитал*, который предполагается привлечь в форме *новой эмиссии акции*, *нового банковского кредита* или иной форме платного финансирования.

Е

Емкость рынка – потенциально возможный объем продажи определенного продукта на рынке в единицу времени при данном уровне цен. *Е.Р.* объективно изменяется во времени, отражая *жизненный цикл продукта*.

Ж

Жизненный цикл продукта – долгосрочный процесс объективного изменения интереса к продукту со стороны потребителей. Вне зависимости от специфики, присущей каждому продукту, *Ж.Ц.П.* имеет следующие стадии: появление интереса, бурный рост спроса, насыщение спроса, спад интереса.

Журнал хозяйственных операций – бухгалтерский регистр, где в хронологическом порядке отражаются все *хозяйственные операции* организации по *принципу двойной записи*.

З

Заемный капитал – *капитал*, образуемый за счет *банковских кредитов*, займов у других организаций, облигаций и прочих платных видов заимствований.

Закрытое акционерное общество – *акционерное общество*, все *акции* которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц.

Запас финансовой прочности – разница между текущим объемом продажи продукции и *точкой безубыточности*.

И

Игровой рейтинг – в данной программе: интегральная оценка эффективности управления Предприятием. Рассчитывается как линейная комбинация трех *главных показателей эффективности*. Основная задача пользователя – добиться наибольшего рейтинга к концу игрового курса.

Изношенность оборудования – процентное отношение *использованного рабочего ресурса* к паспортному *рабочему ресурсу* оборудования.

Инвестиции – крупные расходы, экономическая отдача от которых ожидается в течение достаточно длительного периода времени. Выбор нового направления инвестиций осуществляется на основе методов *инвестиционного анализа*.

Инвестиционная деятельность – в целях составления *Отчета о движении денежных средств*: деятельность организации, связанная с приобретением и продажей основных средств, а также финансовыми вложениями с целью извлечения дохода. В данной программе финансовые вложения представлены покупкой акций других организаций на вторичном рынке.

Инвестиционная оценка акции – отношение *дивидендов* на акцию, выплаченных организацией за последние 12 месяцев, к *ставке рефинансирования ЦБ*. В данной программе И.О.А участвует в формировании *рыночной цены акции*.

Инвестиционная политика – составная часть *стратегического финансового планирования*, связанная с проблемой выбора новых направлений *инвестиций*. Важнейшим инструментом решения этой проблемы является *инвестиционный анализ*.

Инвестиционный анализ – совокупность приемов и методов оценки эффективности *инвестиционных проектов* (новых, начатых или уже завершенных).

Инвестиционный проект – набор документов, в которых содержатся: обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления *инвестиций*, план практических шагов по реализации проекта, ожидаемые результаты в каждом периоде проекта и общая оценка его эффективности.

Индекс доходности – отношение *приведенной стоимости возвратного денежного потока* к величине первоначальных *инвестиций*. Один из показателей *инвестиционного анализа*.

Инфляция – систематическое повышение общего уровня цен в экономике. В данной программе проявляется в постоянном росте цен на рынках оборудования, сырья, рабочей силы и готовой продукции, а также в повышенных ставках процента на финансовых рынках.

Использованный рабочий ресурс – в данной программе: суммарное время фактической работы *оборудования* с начала эксплуатации, выраженное в месяцах. В каждом месяце данный показатель увеличивается на величину, численно равную *загрузке мощности*.

Используемый капитал – сумма *собственного капитала* и *заемного капитала* организации.

К

Капитал – платные источники финансирования деятельности организации. Такого рода источниками служат *собственный капитал* и *заемный капитал*, которые объединяются общим термином *используемый капитал*. Иными словами, в отношении фактической стороны дела термины капитал и используемый капитал выступают как синонимы. Если же речь идет о предстоящем привлечении платных источников финансирования, то применяется термин *дополнительный капитал*.

Капитализация – текущая рыночная стоимость всех *акций* компании, находящихся в обращении.

Комиссионные по сбыту – в данной программе: вознаграждение торговым агентам Предприятия в виде определенного процента от стоимости проданной ими продукции.

Комиссия брокера – вознаграждение, уплачиваемое *брокеру* клиентами за совершение по их поручению операции купли-продажи *акций* и иных ценных бумаг на *фондовой бирже*. В данной программе это вознаграждение составляет 1% от суммы сделки.

Коммерческие расходы – расходы организации, связанные с продажей продукции. Входят в состав *полной себестоимости проданной продукции*. В данной программе статьями *К.Р.* являются: реклама, *комиссионные по сбыту* и хранение готовой продукции.

Коммерческий кредит – особая форма кредита, предоставляемого продавцами покупателям при продаже товаров с отсрочкой или рассрочкой оплаты. Плата за *К.К.* может быть как явной (указывается процент, начисляемый на задолженность), так и не явной (товар отпускается по более высокой цене, чем при продаже на условиях предоплаты или с немедленным расчетом). В данной программе при покупке сырья и оборудования с рассрочкой оплаты используется второй вариант.

Компромиссная дивидендная политика – та или иная комбинация *политики стабильных дивидендов* и *политики пропорциональных дивидендов*.

Коэффициент абсолютной ликвидности – отношение суммы денежных средств и *краткосрочных финансовых вложений* к *краткосрочным обязательствам* организации.

Коэффициент автономии – отношение *собственного капитала* к *активам* организации.

Коэффициент дивидендов – отношение суммы *дивидендов* на акцию, выплаченных за отчетный период, к *чистой прибыли* на акцию за тот же период.

Коэффициент долговой нагрузки – отношение *долгосрочного заемного капитала* ко всему *долгосрочному капиталу* организации.

Коэффициент зависимости – отношение *обязательств* к *активам* организации.

Коэффициент занятости – в данной программе: отношение фактической продолжительности работы одной смены в данном цехе к нормальной продолжительности рабочего дня, равной 8 часам.

Коэффициент котировки акции – отношение *рыночной цены акции* к *бухгалтерской стоимости акции*.

Коэффициент кредитования – в данной программе: отношение суммы взятых *банковских кредитов* к общему *лимиту банковского кредитования*.

Коэффициент приведения – множитель, используемый для приведения *показателей рентабельности, показателей оборачиваемости* и других показателей, рассчитанных на основе данных за тот или иной отчетный период, к годовому периоду. Рассчитывается как число 12, поделенное на количество месяцев в отчетном периоде.

Краткосрочная финансовая политика – совокупность устойчивых правил управления *оборотными активами* организации и, прежде всего, денежными средствами.

Краткосрочные финансовые вложения – *финансовые вложения* на заранее оговоренный или предполагаемый срок до одного года. В данной программе к *К.Ф.В.* относятся *акции* других организаций (предполагается, что акции не будут находиться в портфеле дольше одного года).

Краткосрочный заемный капитал (краткосрочные заемные средства) – *банковские кредиты* и прочие виды платных заимствований, до возврата которых остается не более 12 месяцев после отчетной даты.

Краткосрочный кредит – *банковский кредит*, выдаваемый на срок до одного года.

Кредит – одна из двух частей *счета бухгалтерского учета*. Записи по кредиту для *активного счета* означают уменьшение объекта учета, а для *пассивного счета* – увеличение.

Кредитная политика – совокупность устойчивых правил, определяющих назначение, размеры и сроки привлекаемых *банковских кредитов* и прочих видов заимствований // п. 1.1.3.

Кредиторская задолженность – задолженность организации перед третьими лицами. В составе *К.З.* особо выделяют *банковские кредиты* и прочие виды платных заимствований, которые показываются по отдельным строкам *Бухгалтерского баланса*. Остальная *К.З.* (перед поставщиками, сотрудниками, бюджетом и т.п.) показывается собственно по строке «Кредиторская задолженность» этой отчетной формы.

Л

Лизинг – специальная форма *аренды* имущества, характерным признаком которой является предполагаемый переход права собственности на это имущество от арендодателя (лизингодателя) к арендатору (лизингополучателю) по окончании арендных (лизинговых) отношений. Важнейшим атрибутом любого договора лизинга является *график лизинговых платежей*.

Лизинговые платежи – платежи по договору *лизинга*, включающие в себя как суммы, идущие в погашение *основного долга по лизингу*, так и проценты по лизингу (вознаграждение лизингодателя). Сроки уплаты и размеры *Л.П.* определяются *графиком лизинговых платежей*.

Лизинговый лимит – в данной программе: ограничение со стороны лизингодателей на предоставление Предприятию оборудования в *лизинг*. Используются следующие разновидности этого понятия:

- **общий Л.Л.** – максимально допустимый остаток *основного долга* по всем действующим договорам лизинга. В базовом сценарии игры этот показатель

рассчитывается как 100% от текущей величины *собственного капитала* Предприятия;

- **текущий Л.Л.** – разница между *общим Л.Л.* и фактическим остатком основного долга по лизингу на начало месяца. Брать новое оборудование в лизинг в текущем месяце можно лишь в пределах этой величины.

Ликвидность – способность организации оплатить свои *краткосрочные обязательства* за счет *оборотных активов*.

Лимит банковского кредитования – в данной программе: ограничение со стороны банка на размер выдаваемых Предприятию *банковских кредитов*. Используются следующие разновидности этого понятия:

- **общий Л.Б.К.** – общая сумма банковских кредитов, которая может быть выдана Предприятию. В базовом сценарии игры этот показатель рассчитывается как 100% от текущей величины *собственного капитала* Предприятия;
- **остаток общего Л.Б.К.** – разница между *общим Л.Б.К.* и суммой уже взятых кредитов, как обычных *краткосрочных* или *долгосрочных кредитов*, так и *овердрафтов*. Если дважды подряд Предприятию необходим овердрафт, после получения которого данный показатель становится отрицательным, то оно объявляется банкротом;
- **текущий Л.Б.К.** – максимальная сумма кредита (в пределах *остатка общего Л.Б.К.*), которая может быть выдана Предприятию в текущем месяце. В частности, банк кредитует операции по покупке акций других организаций лишь на 50%;
- **предельная величина овердрафта** – максимальная сумма овердрафта, которая может быть выдана Предприятию в текущем месяце. Если Предприятию необходим овердрафт, превышающий *П.В.О.*, то Предприятие объявляется банкротом сразу же в этом месяце. В базовом сценарии игры предельная величина овердрафта рассчитывается как 50% от текущей величины *общего Л.Б.К.*

Лимит коммерческого кредитования – в данной программе: ограничение со стороны поставщиков на продажу Предприятию оборудования и сырья с рассрочкой оплаты, т.е. на условиях *коммерческого кредита*. Используются следующие разновидности этого понятия:

- **общий Л.К.К.** – максимально допустимая *кредиторская задолженность* Предприятия перед поставщиками. В базовом сценарии игры этот показатель рассчитывается как 100% от текущей величины *собственного капитала*;
- **текущий Л.К.К.** – разница между *общим Л.К.К.* и фактической задолженностью перед поставщиками на начало текущего месяца. Совершать покупки с рассрочкой оплаты в текущем месяце можно лишь в пределах этой величины.

М

Маржинальная прибыль – термин *операционного анализа*, обозначающий разницу между *выручкой от продажи* продукции и *переменными затратами*.

Маржинальная прибыль-брутто – термин *операционного анализа*, обозначающий разницу между *выручкой от продажи* продукции и *переменными затратами I рода*.

Маркетинг – комплексная система управления производственно-сбытовой деятельности организации с целью получения максимально достижимой *прибыли от продажи продукции* (работ, услуг) посредством учета интересов потребителей и активного влияния на рыночные условия.

Маркетинговая политика – совокупность устойчивых правил управления производственно-сбытовой деятельности компании в целях решения основных задач *маркетинга*.

Материалоемкость – показатель удельного расхода материальных ресурсов при производстве продукции. В данной программе: количество сырья, необходимое для изготовления одной единицы продукции на определенном *оборудовании*.

Метод производственной (сокращенной) себестоимости – метод учета готовой продукции и исчисления *себестоимости продукции*, при котором продукция учитывается на складе по *производственной себестоимости*, а *полная себестоимость проданной продукции* складывается из производственной себестоимости проданной продукции и всей суммы *коммерческих расходов* и *общехозяйственных расходов* за отчетный период.

Метод равномерной (линейной) амортизации – наиболее распространенный метод начисления *амортизации основных средств*, при котором ежемесячно относится на *себестоимость продукции* постоянная часть *первоначальной стоимости основных средств*, определяемая *нормой амортизации*.

Мощность – количество продукции, которое может быть изготовлено на определенном производственном *оборудовании* в течение одного месяца при работе в одну смену нормальной продолжительности.

МСФО – Международные Стандарты Финансовой Отчетности (International Financial Reporting Standards – IFRS). МСФО – это признанная во всем мире система концептуальных документов, устанавливающих принципы составления и представления финансовой отчетности. Основная цель МСФО – сделать отчетность компании, независимо от того, в какой стране или странах она действует, прозрачной, одинаково понимаемой всеми международными пользователями. МСФО имеют множество существенных отличий от РСБУ, в частности, по представлению *лизинга*.

Н

Налог – обязательный платеж в пользу государства. В настоящее время порядок расчета и уплаты любого налога регулируется соответствующей главой второй части *НК РФ*. Неотъемлемыми атрибутами каждого налога являются: *налоговая база*, *ставка налога* (*налоговая ставка*), *налоговый период*, *отчетные периоды*. Следует различать *прямые налоги* и *косвенные налоги*.

Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) – единый законодательный акт РФ, регулирующий все вопросы налогообложения юридических и физических лиц: состав *налогов* и *сборов*, порядок их расчета и уплаты, порядок представления *налоговой отчетности*, права и обязанности налогоплательщиков, налоговых органов, формы и методы налогового контроля и т.д.

Налоговый период – период времени, по окончании которого окончательно определяется *налоговая база* и исчисляется сумма *налога*, подлежащая уплате в бюджет. Например, для *налога на прибыль* и *налога на имущество* налоговым периодом является календарный год, для *налога на добавленную стоимость* – квартал (до 2008 г. – месяц). Налоговый период может состоять из нескольких *отчетных периодов*, в течение которых начисляются *авансовые платежи по налогу*.

Налоговый учет – система учета, предоставляющая собой полное обоснование данных, используемых при расчете *налогооблагаемой прибыли*. В первоначальной редакции главы 25 «Налог на прибыль организаций» *НК РФ* предполагалось, что налоговый учет должен вестись независимо от *бухгалтерского учета* в особых регистрах, без применения *принципа двойной записи*. В настоящее время речь идет о том, что данные бухгалтерского учета можно непосредственно использовать при расчете *налогооблагаемой прибыли*, если они соответствуют требованиям главы 25 *НК РФ*. Однако по всем отличиям организация обязана составлять специальные *налоговые регистры*.

Номинальная стоимость акции – стоимость *акции*, объявленная при ее выпуске. Номинальная стоимость всех выпущенных акций образует *уставный капитал* организации, созданной в форме *акционерного общества*.

Норматив рабочих – в данной программе: количество производственного персонала, необходимое для обеспечения работы определенного *оборудования* в одну смену.

Нормативные расходы на контроль качества – в данной программе: величина расходов на контроль качества, при которой показатель качества изготавливаемой продукции

будет совпадать с показателем качества использованного сырья, если только *уровень оплаты труда* равен 1.

О

Оборачиваемость собственного капитала – отношение *выручки от продажи* продукции и прочих активов к средней величине *собственного капитала* за определенный период времени, умноженное на *коэффициент приведения*.

Оборотная ведомость – внутренний бухгалтерский отчет, показывающий *дебетовые обороты* и *кредитовые обороты* по всем *счетам бухгалтерского учета* за определенный период времени. Является составной частью *оборотной-сальдовой ведомости*.

Оборотная-сальдовая ведомость – внутренний бухгалтерский отчет, показывающий изменение каждого *счета бухгалтерского учета* за определенный период времени, а именно: *дебетовое* или *кредитовое сальдо* счета на начало и конец периода, *дебетовый оборот* и *кредитовый оборот* по счету за данный период.

Оборотные активы – активы организации, которые сохраняют присущую им форму в течение короткого периода времени (как правило, не более года). Примерами *О.А.* являются: запасы сырья и готовой продукции, *дебиторская задолженность*, *краткосрочные финансовые вложения*, денежные средства и др. *О.А.* образуют раздел II *Бухгалтерского баланса*.

Оборудование – один из видов *основных средств* (наряду со зданиями и сооружениями, транспортными средствами, земельными участками и т.д.). В данной программе под оборудованием понимается комплект станков, машин, механизмов, обеспечивающих полный цикл производства в одном цехе. Такой комплект приобретается, учитывается и списывается как единое целое. Оборудование, приобретаемое на рынке, имеет четыре технические характеристики: *мощность*, *рабочий ресурс*, *материалоемкость* и *норматив рабочих*.

Общепроизводственные расходы – расходы организации, связанные с обслуживанием основного производственного процесса. Входят в состав *производственной себестоимости*. В данной программе статьями *О.Р.* являются: аренда производственных цехов, лизинг оборудования, ремонт оборудования, контроль качества, хранение сырья, прием и увольнение рабочих.

Общехозяйственные расходы – синоним термина *управленческие расходы*. В бухгалтерском учете *О.Р.* отражаются на одноименном счете 26.

Обыкновенные акции – *акции*, размер *дивидендов* по которым заранее не оговаривается. Дают право голоса на *Общем собрании акционеров*.

Обязательства – синоним термина *Кредиторская задолженность*. Различают *долгосрочные обязательства* и *краткосрочные обязательства*.

Овердрафт – специальная форма *банковского кредита*, экстренная платная помощь банка организации, испытывающей недостаток в денежных средствах. В данной программе такой кредит выдается Предприятию автоматически в момент перехода к следующему месяцу в случае обнаруженной нехватки денежных средств на сумму этой нехватки. Данный кредит подлежит возврату в следующем месяце с выплатой утроенных процентов по сравнению с обычным кредитом сроком на один месяц.

Операционная аренда – форма *аренды* имущества, предполагающая его возврат арендодателю по окончании договора аренды.

Операционная прибыль – прибыль от деятельности организации до учета финансовых доходов и расходов. В данной программе по отношению к *РСБУ* рассчитывается как *производственная прибыль*, к которой добавляются *прибыль от продажи оборудования* и *прибыль от продажи сырья*. В отношении *МСФО* данный термин имеет тот же смысл, но только проценты по *лизингу* относятся здесь не к производственным, а финансовым расходам.

Операционные рычаги – параметры, связывающие процентное изменение *производственной прибыли* с процентным изменением одного из *факторов прибыли*. В

данной программе к *Р.О.* относятся: *ценовой рычаг, производственный рычаг, рычаг переменных затрат I рода, рычаг переменных затрат II рода и рычаг постоянных затрат.*

Операционный анализ – важное направление управленческого анализа, связанное с изучением зависимости *производственной прибыли* от количества продаваемой продукции, а также от других *факторов прибыли.*

Основной долг по лизингу – первоначальная стоимость предмета *лизинга*, как она сформировалась у лизингодателя при его покупке с целью передачи лизингополучателю.

Основные средства – *активы* организации, используемые в его деятельности в течение длительного периода времени (предположительно, более одного года) при сохранении своей натуральной формы. Входят в состав *внеоборотных активов.* В данной программе *О.С.* представлены *оборудованием* производственных цехов.

Остаточная дивидендная политика – *дивидендная политика*, при которой за счет *чистой прибыли* отчетного года в первую очередь финансируются все намеченные *инвестиционные проекты*, а остаток прибыли направляется на выплату *дивидендов.*

Открытое акционерное общество – *акционерное общество*, которое имеет право продавать выпускаемые им *акции* неограниченному кругу лиц и не имеет права запрещать их последующую продажу третьим лицам.

Относительный запас финансовой прочности – процентное отношение *запаса финансовой прочности* к текущему объему продажи продукции.

Отчет о движении денежных средств – форма *финансовой отчетности*, раскрывающая статьи поступлений и расходования денежных средств за отчетный период в разрезе *текущей (операционной) деятельности, инвестиционной деятельности и финансовой деятельности* организации. Различают *прямой метод* и *косвенный метод* построения данного отчета.

Отчет о прибылях и убытках – важнейшая форма *финансовой отчетности* наряду с *Бухгалтерским балансом.* Показывает формирование прибыли или убытка организации за отчетный период.

Отчет об изменениях капитала – форма *финансовой отчетности*, раскрывающая изменение за отчетный период всех элементов *собственного капитала* организации.

Отчетный период – 1) В целях составления *финансовой отчетности:* период с начала календарного года по конец каждого квартала данного года. 2) В целях составления *налоговой отчетности:* тот или иной отрезок времени с начала данного *налогового периода*, по результатам которого начисляются *авансовые платежи по налогу.* 3) В целях составления *управленческой отчетности:* любой период времени по выбору организации, в том числе – календарный месяц, последние 12 месяцев и т.п..

II

Пакет акций – определенное количество одновременно приобретенных *акции* одного эмитента.

Первоначальная стоимость основного средства – сумма расходов на приобретение данного объекта *основных средств*, его доставку и доведение до состояния, пригодного к эксплуатации. В данной программе основные средства представлены *оборудованием* производственных цехов. Первоначальная стоимость оборудования определенного вида равняется его покупной стоимости (без НДС); при этом считается, что монтаж оборудования осуществляет поставщик, и расходы на монтаж включены в покупную стоимость.

Переменные затраты – термин *операционного анализа*, обозначающий затраты, которые условно изменяются прямо пропорционально количеству производимой (и продаваемой) продукции.

Переменные затраты I рода – термин *операционного анализа*, обозначающий такие *переменные затраты*, которые пропорционально зависят не только от количества, но и от цены продукции.

Переменные затраты II рода – термин *операционного анализа*, обозначающий такие *переменные затраты*, которые не зависят от цены продукции.

План счетов бухгалтерского учета – иерархически упорядоченный перечень *счетов бухгалтерского учета*. Основа основ *бухгалтерского учета*. Следует различать **официальный** План счетов, устанавливаемый Минфином РФ на уровне, главным образом, *балансовых счетов*, и **рабочий**, значительно более детальный План счетов, который каждая организация разрабатывает самостоятельно на базе официального Плана, исходя из специфики своей деятельности. В настоящее время действует официальный План счетов, утвержденный приказом Минфина РФ от 31 октября 2000 г. № 94н.

Подписчики – крупные инвестиционные компании и банки, которые покупают *акции* организации при их первичном размещении по *эмиссионной цене*, а затем либо держат их в своем *портфеле акций*, либо продают их рядовым инвесторам по *рыночной цене*, получая свой доход на разнице цен.

Показатели ликвидности – группа *финансовых показателей*, характеризующих соотношение *оборотных активов* и *краткосрочных обязательств* организации на определенную дату. В данной программе в эту группу входят: *чистые оборотные активы*, *коэффициент текущей ликвидности*, *коэффициент срочной ликвидности*, *коэффициент абсолютной ликвидности*.

Показатели рентабельности – группа *финансовых показателей*, характеризующих эффективность (прибыльность) деятельности организации за определенный период времени. В данной программе в эту группу входят: *рентабельность продукции*, *валовая* и *чистая рентабельность продаж*, *валовая* и *чистая рентабельность активов*, *рентабельность собственного капитала* и др.

Показатели рыночной активности – группа *финансовых показателей*, характеризующих стоимость и доходность *акций* организации. В данной программе в эту группу входят: *коэффициент котировки акций*, *капитализация*, *ценность акции*, *текущая* и *фактическая дивидендная доходность акции*, *совокупная доходность акции*, *коэффициент дивидендов* и др.

Показатели финансовой устойчивости – группа *финансовых показателей*, характеризующих соотношение *собственного капитала* и *обязательств* организации на определенную дату, а также возможность обслуживания *заемного капитала*. В данной программе в эту группу входят: *коэффициент автономии*, *коэффициент зависимости*, *коэффициент долговой нагрузки* и *коэффициент покрытия процентов*.

Показатели эффективности инвестиционных проектов – показатели, на основе которых производится отбор *инвестиционных проектов* или оценка их фактической эффективности. В данной программе такими показателями служат: *чистая приведенная стоимость*, *индекс доходности*, *внутренняя норма доходности* и *срок окупаемости*.

Политика пропорциональных дивидендов – *дивидендная политика*, при которой *дивиденды* на одну *обыкновенную акцию* составляют заданный процент от приходящейся на нее *чистой прибыли* отчетного года.

Политика рыночной агрессии – *рыночная политика*, при которой цена на продукт устанавливается значительно выше среднерыночного уровня, а возникающий отрицательный эффект компенсируется высокими значениями прочих (позитивных) *факторов спроса*. В данной программе такими факторами выступают: качество продукции, расходы на рекламу, комиссионные по сбыту, а также предоставление покупателям отсрочки оплаты.

Политика следования за конкурентами – *рыночная политика*, при которой значения всех *факторов спроса* держатся на среднерыночном уровне.

Политика стабильных дивидендов – *дивидендная политика*, при которой абсолютный размер *дивидендов* на *обыкновенную акцию* остается постоянным независимо от результатов отчетного года.

Политика экономии на издержках – *рыночная политика*, при которой цена продукции держится ниже среднерыночного уровня и при этом мало тратится на качество продукции, рекламу и прочие *факторы спроса*.

Полная себестоимость проданной продукции – сумма всех затрат на производство и продажу продукции. Состоит из *производственной себестоимости* продукции, проданной в отчетном периоде, и полной суммы *коммерческих расходов* и *управленческих расходов* за отчетный период.

Портфель акций – совокупность *пакетов акций*, которыми обладает организация.

Постоянные затраты – термин *операционного анализа*, обозначающий затраты, не зависящие от количества производимой (и продаваемой) продукции.

Предельная величина овердрафта – см. *Лимит банковского кредитования*.

Прибыль от продажи акций – разница между *выручкой от продажи* акций других организаций и расходами по их выбытию, которые складываются из *учетной стоимости акций* и *комиссии брокера* при продаже.

Прибыль от продажи оборудования – разница между *выручкой от продажи* оборудования и расходами по его выбытию, которые складываются из *остаточной стоимости* оборудования и прочих расходов, которые в данной программе представлены расходами на его демонтаж.

Прибыль от продажи продукции – разница между *выручкой от продажи* продукции (без НДС) и *полной себестоимостью проданной продукции*.

Прибыль от продажи сырья – разница между *выручкой от продажи* сырья и расходами по его выбытию, которые складываются из *покупной стоимости* сырья и прочих расходов, которые в данной программе представлены расходами на хранение сырья в доле, приходящейся на его продажу.

Прибыль от финансовых вложений – в целях расчета рентабельности разных видов *активов*: сумма процентов по *банковским депозитам* и *прибыли от фондовых операций*.

Прибыль от фондовых операций – сумма полученных *дивидендов* по *акциям* других организаций и *прибыли от продажи акций*.

Привилегированные акции – *акции*, по которым выплачивается заранее оговоренный размер *дивидендов* до распределения дивидендов между владельцами *обыкновенных акций*. Как правило, *П.А.* не дают право голоса на *общем собрании акционеров*.

Производственная прибыль – прибыль от основной (производственно-сбытовой) деятельности организации. В данной программе рассчитывается как *прибыль от продажи продукции*, из которой дополнительно вычитаются проценты по *факторингу* и *налог на имущество*. *П.П.* является объектом *операционного анализа*.

Производственная себестоимость – расходы, непосредственно связанные с производством продукции данного вида. *П.С.* состоит из *прямых расходов* и *общепроизводственных расходов*.

Производственные активы – *активы* организации, непосредственно связанные с производственным процессом. В данной программе к ним относятся: *основные средства*, измеренные по *остаточной стоимости*, запасы сырья, готовой продукции и расходы по незавершенному производству.

Производственные расходы – расходы, понесенные в производственной сфере организации в отчетном периоде независимо от того, была ли произведена продукция или нет. В бухгалтерском учете *П.Р.* отражаются по дебету счетов 20 «Основное производство и 25 «Общепроизводственные расходы». Если незавершенное производство отсутствует, то *П.Р.* численно совпадают с *производственной себестоимостью* произведенной продукции.

Прямые расходы – 1) В *бухгалтерском учете*: расходы организации, непосредственно обусловленные процессом производства. Входят в состав *производственной себестоимости*. 2) В *налоговом учете*: определенный перечень производственных расходов, которые относятся к расходам текущего отчетного (налогового) периода по мере реализации продукции, в стоимости которой они учтены. Этим они отличаются от *косвенных расходов*. Упомянутый перечень фиксируется в учетной политике организации в целях налогообложения. В данной программе перечень *П.Р.* в целях бухгалтерского и налогового

учета одинаков. В него входят расходы, отраженные на счете 20 «Основное производство»: затраты сырья, оплата труда рабочих, страховые взносы и амортизация оборудования.

Р

Рабочий ресурс оборудования – в данной программе: паспортный срок полезного использования оборудования, измеряемый в месяцах. Рабочий ресурс исчерпывается тем быстрее, чем выше загрузка мощности.

Расходы по налогу на прибыль – текущий налог на прибыль, к которому добавляется изменение отложенных налоговых активов и из которого вычитается изменение отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

Рейтинг – См. *Игровой рейтинг*.

Реклама – публичное сообщение, информация организации о предлагаемых товарах и услугах, работах, их качестве, достоинствах, преимуществах с целью информирования потенциальных потребителей.

Рентабельность используемого капитала – процентное отношение чистой прибыли до вычета процентов к среднему используемому капиталу за определенный период времени, умноженное на коэффициент приведения.

Рентабельность основных средств – процентное отношение операционной прибыли к средней величине основных средств за определенный период времени, умноженное на коэффициент приведения.

Рентабельность продукции – процентное отношение прибыли от продажи продукции к выручке от продажи продукции за определенный период времени.

Рентабельность собственного капитала – процентное отношение чистой прибыли к среднему собственному капиталу за определенный период времени, умноженное на коэффициент приведения. В данной программе Р.С.К. за последние 12 месяцев входит в число трех главных показателей эффективности.

Рентабельность финансовых вложений – процентное отношение прибыли от финансовых вложений к средним финансовым вложениям за определенный период времени, умноженное на коэффициент приведения.

РСБУ – Российские Стандарты Бухгалтерского Учета. Эти стандарты представлены Федеральным законом от 21.11.1996 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете», Положениями по бухгалтерскому учету (см., в частности, ПБУ 18/02) и иными нормативными актами Минфина РФ. Термин РСБУ обычно используется в контексте сопоставления российской финансовой (бухгалтерской) отчетности с иными возможными видами финансовой отчетности, например, по МСФО. В ряде публикаций под аббревиатурой РСБУ понимается Российская Система Бухгалтерского Учета. Иногда встречается термин РПБУ, под которым в одних случаях понимаются Российские Положения по Бухгалтерскому Учету, а в других – Российские Правила Бухгалтерского Учета. Содержательная суть от этого не меняется.

Рыночная доходность акции – процентное изменение рыночной цены акции за последние 12 месяцев. Данный показатель следует отличать от рыночной доходности пакета акций.

Рыночная доходность пакета акций – процентное отношение оценки прибыли от продажи пакета акций по текущей рыночной цене к учетной стоимости пакета, умноженное на коэффициент приведения.

Рыночная доходность проданных акций – процентное отношение прибыли от продажи акций к их учетной стоимости, умноженное на коэффициент приведения.

Рыночная политика – важнейшая составная часть маркетинга, выражающая устойчивые правила поведения организации на рынке готовой продукции. Существуют следующие разновидности Р.П.: политика следования за конкурентами, политика рыночной агрессии, политика экономии на издержках.

Рыночная цена акции – текущая цена, по которой продаются и покупаются акции на фондовой бирже. В данной программе Р.Ц.А. зависит от четырех показателей: бухгалтерской (балансовой) стоимости акции, инвестиционной оценки акции,

коэффициента текущей ликвидности и коэффициента автономии. Является одним из трех главных показателей эффективности.

С

Сальдо – остаток по счету бухгалтерского учета на определенную дату. Может располагаться по дебету или кредиту счета. Соответственно различают *дебетовое сальдо* и *кредитовое сальдо*.

Себестоимость продукции – расходы организации на производство и реализацию продукции. Следует различать *производственную себестоимость* произведенной продукции, по которой ведется учет продукции на складе, и *полную себестоимость проданной продукции*, которая участвует в формировании *прибыли от продажи продукции*.

Собственный капитал – сумма *акционерного капитала* и *нераспределенной прибыли (непокрытого убытка)*, итоговая сумма раздела III «Капитал и резервы» *Бухгалтерского баланса*. Численно совпадает с величиной *чистых активов*.

Совокупная доходность акции – сумма *рыночной доходности акции* и *фактической дивидендной доходности акции*.

Совокупная доходность пакета акций – сумма *рыночной доходности пакета акций* и *дивидендной доходности пакета акций*.

Срок окупаемости – первый из периодов действия *инвестиционного проекта*, в котором сумма элементов *возвратного денежного потока* превосходит величину первоначальных *инвестиций*. Один из показателей *инвестиционного анализа*.

Ставка дисконтирования – величина, используемая в *инвестиционном анализе* для расчета *дисконтного множителя*. Выражает требуемый уровень доходности *инвестиционного проекта*.

Ставка комиссионных по сбыту – в данной программе: заданный процент выручки от продажи продукции, выплачиваемый торговым агентам Предприятия в качестве комиссионного вознаграждения.

Ставка налога (налоговая ставка) – величина *налога*, приходящаяся на единицу *налоговой базы*. Обычно указывается в процентах. Чтобы получить сумму налога, надо умножить налоговую базу на ставку налога и результат поделить на 100. С течением времени ставка налога может законодательно изменяться при сохранении налоговой базы и, напротив, налоговая база может изменяться при сохранении ставки налога.

Ставка рефинансирования ЦБ – ставка процента по кредитам, которые Центральный Банк предоставляет коммерческим банкам. В данной программе выражает средний уровень доходности в финансово-банковской сфере, всегда располагаясь между ставками процента по *банковским депозитам* и *банковским кредитам*. Используется в программе при нормировании процентов по банковским кредитам и факторингу для целей налогообложения прибыли, при расчете *инвестиционной оценки акции*, а также как минимальная *ставка дисконтирования* при проведении *инвестиционного анализа*.

Стратегическое финансовое планирование – важнейшая функция *финансового менеджмента*, согласованный выбор направления новых *инвестиций* и источников их финансирования, т.е. взаимная увязка вопросов *инвестиционной политики* и *долгосрочной финансовой политики* организации.

Т

Текущая деятельность – в целях составления *Отчета о движении денежных средств*: основная деятельность организации, связанная с производством и продажей продукции (выполнением работ, оказанием услуг).

Текущая дивидендная доходность акции – процентное отношение *годовых дивидендов на акцию* к текущей *рыночной цене акции*. Данный показатель следует отличать от *фактической дивидендной доходности акции*, которая рассчитывается на базе цены год назад.

У

Удельная себестоимость – себестоимость (цеховая, производственная, полная), приходящаяся на единицу произведенной или проданной продукции.

Управленческая отчетность – отчетность организации, предназначенная для внутреннего использования в целях управления. Представляется совокупностью *управленческих отчетов*. Состав и формы *У.О.* разрабатываются организацией самостоятельно (в отличие от форм *финансовой (бухгалтерской) отчетности*, которые устанавливаются Минфином РФ). Управленческая отчетность использует данные *аналитического учета* как части *бухгалтерского учета*, а также иные данные, которые там не отражаются, например, сведения о техническом состоянии оборудования, о рынках и конкурентах, качестве продукции и т.п.

Уровень запаса продукции – в данной программе: отношение запаса готовой продукции на начало текущего месяца к количеству продукции, проданной в течение этого месяца.

Уровень запаса сырья – в данной программе: отношение запаса сырья на начало месяца к количеству сырья, использованного в течение месяца.

Уровень оплаты труда – в данной программе: отношение месячной ставки заработной платы рабочих, занятых в цехах Предприятия, к среднерыночной месячной ставке.

Уровень спроса – в данной программе: отношение спроса на продукцию Предприятия в данном месяце к ее запасу на начало месяца.

Уставный капитал – в *акционерных обществах*: номинальная стоимость всех выпущенных *акций* общества. Входит в состав *акционерного капитала*.

Учетная стоимость акций – сумма покупной стоимости *акций* и *комиссии брокера*, уплаченной при их покупке.

Учетная цена акции – отношение *учетной стоимости акций* к их количеству в *пакете акций*.

Ф

Фактическая дивидендная доходность акции – процентное отношение *годовых дивидендов на акцию* к *рыночной цене акции* год назад. Данный рыночный показатель следует отличать от *текущей дивидендной доходности акции*, которая рассчитывается на базе текущей цены, а также – от *дивидендной доходности пакета акций*, который фактически имеется у инвестора.

Факторинг – уступка организации банку *дебиторской задолженности* своих покупателей за определенное вознаграждение в форме процента.

Факторы прибыли – показатели, от которых считается зависящей *производственная прибыль* при проведении *операционного анализа*. В данной программе к *Ф.П.* относятся: количество продукции, цена продукции, *коэффициент переменных затрат I рода*, *коэффициент переменных затрат II рода* и *постоянные затраты*.

Факторы спроса – показатели, оказывающие влияние на рыночный спрос. В данной программе к *Ф.С.* относятся: цена продукции, качество продукции, расходы на рекламу, комиссионные по сбыту, а также предоставление покупателям рассрочки оплаты. Спрос увеличивается при уменьшении цены и увеличении прочих *Ф.С.*

Финансовая аренда – синоним термина *Лизинг*.

Финансовая (бухгалтерская) отчетность – отчетность организации, состав и формы которой регламентируются Минфином РФ. Базируется на данных *бухгалтерского учета* и предназначена, главным образом, для внешних пользователей: акционеров, потенциальных инвесторов, кредиторов, налоговых органов и т.п. В регламентируемый состав этой отчетности входят: *Бухгалтерский баланс*, *Отчет о прибылях и убытках*, *Отчет об изменениях капитала*, *Отчет о движении денежных средств*.

Финансовая деятельность – в целях составления *Отчета о движении денежных средств*: деятельность организации, связанная с привлечением источников финансирования.

В данной программе к *Ф.Д.* в части *РСБУ* относятся выпуск собственных акций и получение кредитов. В части *МСФО* сюда добавляется получение оборудования в *лизинг*.

Финансовая политика – стратегия и тактика управления финансами организации. Различают *долгосрочную финансовую политику* и *краткосрочную финансовую политику*. Элементами *Ф.П.* являются: *кредитная политика, депозитная политика, дивидендная политика, эмиссионная политика, фондовая политика.*

Финансовые вложения – активы организации в форме финансовых инструментов, способных приносить доход. В данной программе к *Ф.В.* относятся *акции* других организаций, которые могут приносить доход в форме *дивидендов* и *прибыли от продажи акций*. В целях *финансового анализа* к *Ф.В.* можно отнести и *банковские депозиты*, приносящие доход в форме процента. Однако в *Бухгалтерском балансе* и *Отчете о движении денежных средств* депозиты положено показывать в составе денежных средств.

Финансовые показатели – коэффициенты (отношения) и производные стоимостные величины, рассчитываемые на основе *финансовой (бухгалтерской) отчетности* и других источников публичной информации об организации. Наиболее известными группами *Ф.П.* являются: *показатели ликвидности, показатели финансовой устойчивости, показатели рентабельности, показатели оборачиваемости* и *показатели рыночной активности.*

Финансовый анализ – составная часть *анализа финансово-хозяйственной деятельности*, совокупность приемов и методов изучения *финансовой (бухгалтерской) отчетности* организации. В данной программе используются такие методы *Ф.А.* как расчет и анализ *финансовых показателей, анализ капитала, горизонтальный анализ, вертикальный анализ.*

Финансовый менеджмент – широкий термин, под которым понимается, с одной стороны, наука (система знаний) о принципах и методах финансового управления компанией, а с другой, – практическая деятельность в этой сфере.

Фонд заработной платы – суммарные расходы на оплату труда работников организации. В данной программе *Ф.З.П.* складывается из *повременной оплаты труда* и *доплаты за сверхурочные часы работы.*

Фондовая биржа – организованное место проведения операций *купли-продажи акций* и иных ценных бумаг.

Фундаментальный анализ – теория, согласно которой динамика *рыночной цены акции* определяется финансовым положением и *дивидендной политикой* компании.

Х

Хозяйственная операция – отдельный факт финансово-хозяйственной деятельности организации, вызывающий изменения в составе *активов, собственного капитала, обязательств, доходов* или *расходов* организации.

Ц

Цена дополнительного капитала – среднее взвешенное *цены эмиссии* и *цены кредита* с весами, равным долям *новой эмиссии акций* и *нового банковского кредита* в общей сумме *дополнительного капитала.*

Цена заемного капитала – процентное отношение *чистых процентных издержек* за отчетный период к *среднему заемному капиталу*, умноженное на *коэффициент приведения.*

Цена используемого капитала – процентное отношение *стоимости используемого капитала* за отчетный период к *среднему используемому капиталу*, умноженное на *коэффициент приведения.*

Цена кредита – сумма *годовой ставки процента* по *новому банковскому кредиту* и *заданной ставки расходов* по организации кредита, умноженной на *коэффициент приведения* вида $12/S$, где S – срок кредита, за вычетом *налоговой экономии по процентам.*

Цена собственного капитала – процентное отношение суммы *дивидендов*, выплаченных за отчетный период, к *среднему собственному капиталу*, умноженное на *коэффициент приведения.*

Цена эмиссии – процентное отношение *дивидендов* на акцию, которые предполагается выплатить в ближайшие 12 месяцев, к *эмиссионной цене*, предлагаемой *подписчиками* в момент новой эмиссии акции.

Ценность акции – отношение текущей *рыночной цены акции* к *годовой чистой прибыли на акцию*.

Цеховая себестоимость – расходы, непосредственно связанные с производством в определенном цехе. В данной программе *Ц.С.* состоит из *прямых расходов* и следующих статей *общехозяйственных расходов*: аренда цехов, лизинг оборудования и ремонт оборудования.

Ч

Чистая прибыль – разница между *прибылью до налогообложения* и *расходами по налогу на прибыль*. Важнейший показатель результатов деятельности организации за тот или иной период времени. В данной программе *Ч.П.* за последние 12 месяцев входит в число трех *главных показателей эффективности*.

Чистая рентабельность продаж – процентное отношение *чистой прибыли* к *выручке от продажи* продукции и прочих активов за определенный период времени.

Чистые активы – разница между *активами* и *обязательствами* организации, численно совпадающая с величиной *собственного капитала* в силу *основного бухгалтерского уравнения*.

Чистый денежный поток – разница между притоком и оттоком денежных средств за определенный период или же последовательность таких разниц в течение нескольких периодов. Во втором понимании данный термин используется в *инвестиционном анализе*.

Э

Эмиссионная политика – совокупность устойчивых правил, определяющих порядок выпуска и выкупа *собственных акций* организации.

Эмиссионная цена – цена продажи акций *подписчикам* при их первичном размещении. *Э.Ц.* всегда меньше текущей *рыночной цены акции*, причем тем меньше, чем больше объем эмиссии акций.

Эмиссионный доход – превышение фактической цены продажи первично размещаемых акций над их *номинальной стоимостью*. Образует *добавочный капитал* организации.

Эмиссионный лимит – в данной программе: максимальный объем денежных средств, который Предприятие может привлечь в форме *эмиссии акций*. Этот максимум рассчитывается в рамках двух требований: *эмиссионная цена* акции не должна опускаться ниже *номинальной стоимости акции*, а количество выпускаемых акций не должно превышать их текущей предельной величины.

Эмиссия акций – выпуск новых *акций*.

Эмитент – организация, выпустившая в обращение *собственные акции* или иные ценные бумаги (например, облигации). В данной программе этот термин закреплен за четырьмя вымышленными организациями – ОАО «Газ», ОАО «Нефть», ОАО «Энерго» и ОАО «Металл», акции которых можно покупать и продавать на *фондовой бирже*. Хотя, строго говоря, наше Предприятие также является эмитентом, поскольку может выпускать *собственные акции*.

ЛИТЕРАТУРА

- Вахрушина М.А., Мельникова Л.А. Международные стандарты финансовой отчетности: учебник. – М.: Омега-Л, 2011.
- Веснин В. Р. Основы менеджмента: учебник. – М.: Проспект, 2014. - 306 с.
- Карпычева М.В. Деловая игра «Деловая корпоративная стратегия «Корпорация+»» (Сетевая компьютерная игра). Методические указания к проведению игры. -М.: МИИТ, 2011. - 12 с.
- Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: Проспект, 2011.
- Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. – Основы маркетинга. 5-е европейское издание. –Издательский дом «Вильямс»; 2012 г. –752с.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента издание 3-е Издательский дом «Вильямс», 2008 – 800 с.
- Нуреев Р.М. Курс микроэкономики: учебник 2-е изд., изм. - М.: НОРМА: ИНФРА-М, 2010, 576 с.
- Пересветов Ю.В. Менеджмент в виртуальном пространстве. Учебное пособие (переиздание). - М.: МИИТ, 2010. - 105 с.
- Тимохов А.В., Тимохов Д.А. Компьютерная деловая игра «БИЗНЕС-КУРС: МАКСИМУМ»: учебное пособие. – М.: Издательство Московского университета, 2011. – 426 с.
- Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011.

Учебно-методическое издание

Флягина Татьяна Анатольевна

Методические рекомендации к лабораторному интерактивному практикуму
по дисциплине «Теория менеджмента»

Методические указания

Подписано в печать

Формат 60x84/16

Тираж 150 экз.

Усл. печ. л. – **3,38**

Заказ

150048, г. Ярославль, Московский пр-т, д.151.

Типография Ярославского филиала МИИТ