

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

КАРПЫЧЕВА М.В.

Деловая игра

**«ДЕЛОВАЯ КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ «КОРПОРАЦИЯ+»
(Сетевая компьютерная игра)**

Методические указания к проведению игры

Москва 2011

1. ПРАВИЛА ИГРЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

1.1. Исходные положения

Все предприятия, действующие в коллективной игре, образованы в форме *открытых акционерных обществ*.

Предприятия стартуют из одинаковых условий и имеют одинаковые возможности для ведения бизнеса.

Виртуальная продолжительность игрового курса составляет 73 условных месяца, т.е. 6 условных лет и еще один условный месяц (необходимый для выплаты дивидендов по итогам последнего условного года).

Начальные *активы* предприятия состоят только из уставного капитала.

В течение первого года перед участниками игры стоит задача развертывания деятельности предприятия и получения первой прибыли. Затем появятся качественно новые задачи по обеспечению стабильного роста предприятия и укреплению его финансового состояния. Вы почувствуете, как по ходу игры постепенно будет нарастать сложность управленческих задач.

Предприятия будут действовать в рыночном окружении, отображенном на рис. 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.

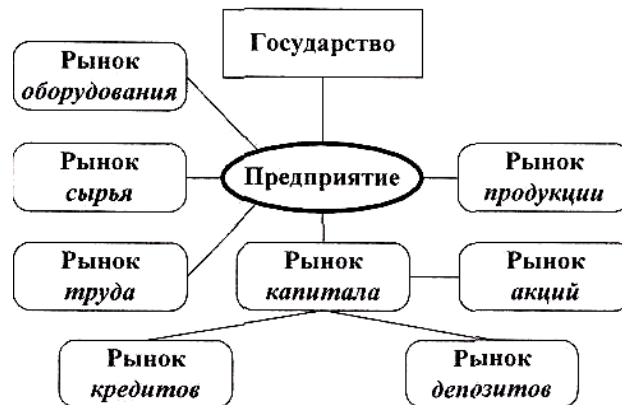


Рис.1. Рыночное окружение предприятия

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 железнодорожного транспорта.

Для производства продукции каждого вида необходимы:

- производственное помещение, называемое далее цехом;
- оборудование соответствующего вида (А, В или С);
- сырье соответствующего вида (А, В или С);
- рабочая сила (одной простой квалификации).

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.

Участники игры будут принимать управленческие решения, типичные для любого производства. Полный список таких решений по каждому виду продукции приведен в таблице 1.

РЕШЕНИЯ ПО ПРОИЗВОДСТВУ И СБЫТУ ПРОДУКЦИИ

Таблица 1

Тип решения	Выбираемые параметры
Покупка оборудования	Тип покупаемого оборудования
Покупка сырья	Планируемый уровень расхода сырья Тип покупаемого сырья
Производство продукции	Коэффициент рабочего времени Количество смен
Оплата труда	Уровень оплаты труда
Контроль качества	Уровень расходов на контроль качества
Продажа продукции	Цена продукции Расходы на рекламу Ставка комиссионных по сбыту
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.

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. 2).

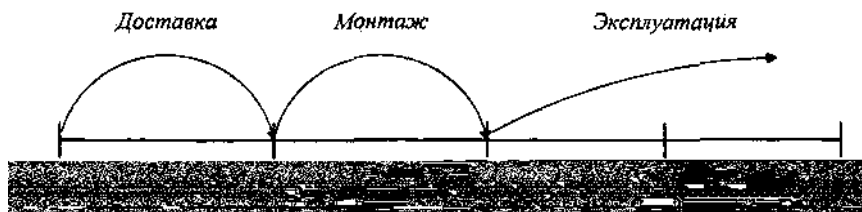


Рис.2. Покупка оборудования

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. Подобные проблемы *инвестиционной политики* будут возникать на протяжении всего курса.

Генеральное направление инвестиционной политики должно заключаться в постепенном освоении новых видов производств.

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. Чем дороже оборудование, тем, вообще говоря, оно эффективней при дальнейшей эксплуатации.

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.

Доставка сырья на предприятие занимает один месяц. В связи с этим потребность в количестве сырья должна планироваться на шаг вперед.

По условиям игры, на рынке предлагается пять типов сырья для производства продукции каждого вида. Типы сырья различаются ценой и качеством. Чем выше цена, тем выше качество. При этом качество сырья оказывает решающее воздействие на качество продукции, которое в свою очередь является важным фактором рыночной конкуренции. Выбирая дорогое сырье, вы повышаете конкурентоспособность продукции, но при этом увеличиваете издержки 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.

Коэффициент рабочего времени может изменяться от 0 до 1,5 относительно нормального уровня, что влечет за собой соответствующее изменение объема производства относительно мощности. При этом следует иметь в виду, что сверхурочное время оплачивается рабочим в полуторном размере, а при сокращении рабочего времени заработная плата пропорционально уменьшается, но не более чем в два раза по сравнению с месячной ставкой.

Смен может быть 1 или 2. При увеличении количества смен потребуется принять дополнительных рабочих, что влечет дополнительные расходы, а при уменьшении количества смен лишние рабочие увольняются и им необходимо выплатить выходные пособия.

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.

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

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.

Эти параметры называются *факторами спроса*, причем последние три - *неценовыми факторами спроса*.

Считается, что продукция продается через торговых агентов.

Ставка комиссионных по сбыту - это оговоренный процент от стоимости реализованной продукции, который вы выплачиваете агентам в качестве комиссионного вознаграждения.

Участники игры должны непосредственно устанавливать цену продукции, расходы на рекламу и ставку комиссионных по сбыту.

Рыночный спрос на вашу продукцию зависит от соотношения ваших значений факторов спроса со среднерыночными значениями. Устанавливая те или иные значения цены и неценовых факторов спроса, вы вступаете в *ценовую и неценовую конкуренцию* с другими продавцами.

При прочих равных условиях спрос на вашу продукцию возрастает, если вы уменьшаете цену продукции и увеличиваете неценовые факторы.

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 (или к небольшому превышению запаса над спросом на случай неожиданного увеличения последнего).

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 какой-то момента финансовые результаты предприятия начнут ухудшаться.

Рыночный спрос на вашу продукцию зависит не только от ваших действий и действий конкурентов, но и от общей емкости рынка, которая будет изменяться под влиянием *жизненного цикла* соответствующего продукта, т.е. долговременного процесса изменения интереса к продукту со стороны покупателей.

Согласно теории жизненного цикла, каждый продукт последовательно проходит следующие стадии (рис. 3):

- появление интереса;
- быстрый рост спроса;
- насыщение спроса;
- спад интереса.

Как и в реальной жизни, вы не знаете точную кривую жизненного цикла продуктов А, В и С. Более того, вам заранее неизвестно, укладывается ли весь жизненный цикл конкретного продукта в отведенный игровой период. Не исключено, что какой-то из продуктов уже в начале игры будет находиться на стадии насыщения, а затем переживет стадию спада. Вам остается лишь одно: внимательно следить за рынками и пытаться уловить их тенденции, чтобы делать правильные стратегические решения.

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"**.



Рис.3. Жизненный цикл продукции

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** - одна из важных управленческих задач.

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**. 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.

1.3. Финансовые операции

Программа "Корпорация Плюс" позволяет глубоко прочувствовать сущность *финансового менеджмента*, т.е. науки об управлении финансами корпораций. Вам 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, прежде всего, денежными средствами.

Первая из этих проблем, являющаяся предметом *инвестиционной политики*, сводится в игре к выбору между различными видами и типами покупаемого оборудования.

Методы решения второй и третьей проблем определяют *долгосрочную* и *краткосрочную финансовую политику*. Согласованное решение первой и второй проблем составляет предмет важнейшего раздела финансового менеджмента - *стратегического менеджмента*.

Источниками финансирования долгосрочных инвестиций в игре служат:

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

Наиболее выгодны внутренние источники, поскольку они не порождают дополнительных затрат в виде процента по кредитам или дивидендов по новым акциям. Однако общее обустройство игры таково, что налаживание и расширение производства продукции вида В и С только за счет внутренних источников практически невозможно в силу значительности требуемых для этого капитальных вложений. В то же время эти производства значительно более выгодны, чем производство продукции вида А. Поэтому добиться высоких результатов в игре можно лишь прибегая к кредитам и (или) эмиссии.

В любом случае вам необходима продуманная стратегия финансового менеджмента, что, прежде всего, предполагает долгосрочную согласованность инвестиционной и финансовой политики.

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

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

Эти виды финансовой политики реализуются через принимаемые вами решения. Список таких решений приведен в таблице 2.

Поясним суть этих решений и связанные с ними правила игры.

С целью привлечения финансовых средств можно принимать **решение о получении кредита**.

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.

Таблица 2

ФИНАНСОВЫЕ РЕШЕНИЯ

Тип решения	Выбираемые параметры
Получение кредитов	Срок кредита Сумма кредита
Возврат кредитов	Номер досрочно возвращаемого кредита
Открытие депозитов	Срок депозита Сумма депозита
Закрытие депозитов	Номер досрочно закрываемого депозита
Выплата дивидендов	Размер дивидендов на акцию
Выпуск собственных акций	Количество выпускаемых акций
Выкуп собственных 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

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 одномесечных 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.

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** 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*.

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**. 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.

Эмиссионная цена диктуется подписчиками. Она тем ниже, чем больше объем выпуска. Если эта цена оказывается меньше *номинальной стоимости акции* (1 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 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*.

В целях сокращения собственного капитала вы можете принимать **решение о выкупе собственных акций**. При этом количество акций, остающихся в обращении, не должно быть меньше их начального количества (100 тыс. штук). Акции выкупаются по сложившейся рыночной цене. Выкупленные акции аннулируются (не остаются для последующей продажи). Номинальная стоимость выкупленных акций уменьшает уставный капитал, а превышение фактических расходов над номиналом уменьшает прибыль отчетного периода, но не учитывается при налогообложении.

Таким образом, операция выкупа акций "стоит" не дешево, и чтобы на нее пойти, у вас должны быть серьезные основания. Здесь тесно переплетаются вопросы дивидендной и эмиссионной политики.

1.4. Экстренные кредиты и банкротство

Наряду со *срочными кредитами*, которые вы берете по собственной инициативе, ваше предприятие может автоматически получать кредиты в форме *экстренного кредита* на сумму обнаруженной нехватки денежных средств в момент перехода к следующему месяцу.

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

Таким образом, экстренные кредиты обходятся достаточно дорого. Поэтому вам необходимо их всячески избегать. Но самое важное то, что размер экстренного кредита не должен превышать остатка общего кредитного лимита. В противном случае ваше предприятие рискует стать банкротом!

По правилам игры, предприятие объявляется банкротом в том случае, если два месяца подряд ему необходим экстренный кредит столь большого размера, что после его получения общая сумма выданных кредитов становится больше общего кредитного лимита.

Иными словами, превышение общего кредитного лимита "в первый раз прощается, а во второй - запрещается".

Следовательно, вам необходимо внимательно следить за остатком общего лимита. Чем он выше, тем меньше вероятность банкротства. Старайтесь не исчерпывать этот лимит *срочными кредитами*. Иначе малейшая ошибка в планировании денежного потока может привести к печальному результату. Устойчивость предприятия повышается, если у вас имеются финансовые вложения, которые можно немедленно обратить в денежные средства.

После сообщения о банкротстве поля для ввода решений станут недоступными. В то же время компьютер покажет результаты последнего месяца в предположении, что банк все же предоставил вам требовавшийся экстренный кредит. При этом все разделы программы останутся доступными для просмотра, и вы сможете проанализировать допущенные ошибки.

Если ваше предприятие 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 "Корпорация Плюс" 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. 4.

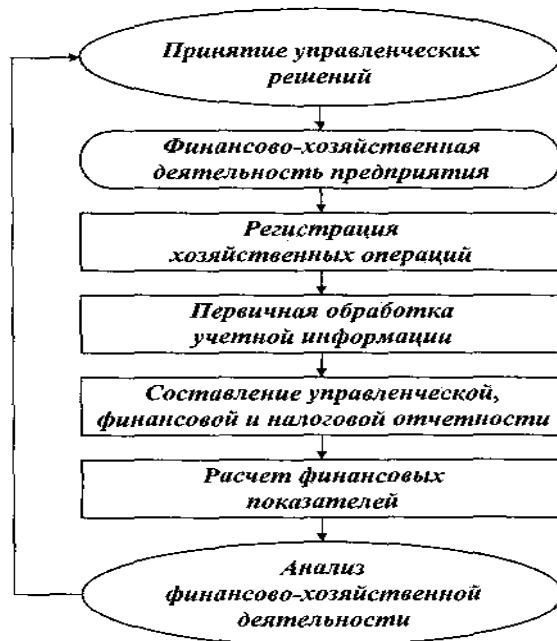


Рис.4. Учетный процесс в системе управления предприятием

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 "Корпорация Плюс" 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.

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".

Управленческой отчетности по финансовым операциям посвящены следующие разделы:

- "Движение денежных средств".
- "Движение кредитов".
- "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 "Корпорация Плюс" вы увидите логически выстроенный, проработанный во всех деталях образец отчетности предприятия.

2.4. Механизм формирования рейтинга

В программе "Корпорация Плюс" используется следующая система оценки эффективности управления, которая удовлетворяет общетеоретическим требованиям, с одной стороны, и сущности игры, с другой.

Из упомянутых выше показателей (а все они присутствуют в программе) в качестве *главных показателей эффективности* выбираются:

- 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 капитала - 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.

Интегральной оценкой эффективности в игре "Корпорация Плюс" является следующая линейная свертка, называемая *рейтингом*:

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

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

Коэффициенты 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.