Курс «Управление предприятием и предпринимательство»

1. Автор программы:

к.э.н., доцент кафедры экономики инноваций экономического факультета МГУ им. М.В.Ломоносова Груздева Е.В. gruzdeva-msu@bk.ru

2. Аннотация курса

В рамках данного курса слушателям предоставляется возможность получить системное представление о взаимосвязи основных стратегических и оперативных управленческих решений в области основных функций предприятия: производственной, маркетинговой, инвестиционной, финансовой, а также вопросы управленческого, бухгалтерского учета, финансовой и налоговой отчетности.

Обсуждение теоретических вопросов экономики фирмы (выбор организационно-правовой формы предприятия, формирование уставного капитала, организация производства на предприятии, выбор направления долгосрочных инвестиций и источников их финансирования, согласование дивидендной и эмиссионной политики) подкрепляется их практической демонстрацией в процессе деловой игры.

Специфика курса состоит в освоении методологии подготовки и реализации управленческих решений на основе современного компьютерного инструментария и в использовании реальных пакетов прикладных программ в процессе обучения. Курс составлен с использованием нового методического приема на основе ЭВМ - компьютерной деловой игры «Бизнес-курс: Максимум» (разработчик компьютерной деловой игры «Бизнес-курс: Максимум» – НИВЦ МГУ им. М.В. Ломоносова).

В курсе изучаются содержательные области и средства принятия управленческих решений, процедуры моделирования принятия решений в управлении, инструментарий принятия и реализации управленческих решений.

На практических занятиях слушателям предоставляется возможность наладить производство трех продуктов с разным уровнем начальных капитальных вложений и разной экономической отдачей. Все предприятия конкурируют с другими фирмами (слушателями) на рынке готовой продукции. Компании представлены в виде публичных акционерных обществ, акции которых свободно обращаются на фондовом рынке. Рост рыночной стоимости компаний на фондовом рынке происходит по мере выхода компаний на значительные фактические объемы прибыли от коммерциализации продуктовых и процессных инноваций.

На практических занятиях слушатели выступают в роли исполнительного органа публичного АО, называемого далее Предприятием. Задача слушателя – эффективно управлять Предприятием в течение всего игрового курса. Все слушатели конкурируют между собой на основании игрового рейтинга, базирующегося на годовой чистой прибыли, рентабельности капитала и динамике рыночной цены акции Предприятий, которыми управляют, за отчетный период времени.

Игровой курс продолжается 73 условных месяца, т.е. 6 лет и еще один месяц (необходимый для выплаты дивидендов по итогам последнего календарного года). 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 пользователем стоит задача развертывания деятельности Предприятия и получения первой прибыли. Затем появятся качественно новые задачи по обеспечению стабильного роста Предприятия и укреплению его финансового положения.

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 Пользователь принимает управленческие решения на текущий месяц и дает команду компьютеру 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: Пользователь анализирует полученную информацию, на этой основе принимает (корректирует) свои решения и переходит к новому месяцу.

По результатам принятых студентами управленческих решений компьютерная модель проводит анализ цепочки создания стоимости компании в процессе ее хозяйственной деятельности и формирует набор отчетов. При этом вопросы бухгалтерского учета, финансовой отчетности и налогообложения, разнообразные показатели финансово-хозяйственной деятельности отражаются в строгом соответствии с российским законодательством.

Конечной целью курса является овладение слушателями аналитическими методами и приемами, позволяющими контролировать процесс управления на предприятии, а также хозяйственную ситуацию на предприятии в условиях конкурентного рынка и многопродуктового портфеля продукции, высоких рисков, размытости организационных структур и функций, т.е. всего того, что определяет особенности современной российской бизнес - среды.

Особенностью курса является подход к рассмотрению менеджмента с позиций наиболее эффективного использования потенциала организации, в первую очередь человеческого потенциала, для успешного выживания в динамично меняющем окружении.

Формирование необходимых знаний и практических навыков, получаемых в процессе данного курса, позволяет выработать у слушателей опыт работы по формированию общей стратегии управления, развитию эффективной системы бизнеса.

Важную роль в усвоении программы данного курса играет организация самостоятельной работы в группах и индивидуально при анализе сводных аналитических отчетов по оценке результативности бизнеса в целом.

3. Правила игры и управленческие решения

3.1. 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. Поэтому все, что в дальнейшем будет говориться о "Вашем" предприятии, в равной степени относится и к любому другому. Для удобства последующего изложения будем считать, что Вы отвечаете за все управленческие решения предприятия (т.е. олицетворяете собой целую команду).

В качестве первого месяца игрового курса для определенности принят январь 2001 г. Он считается первым месяцем функционирования Вашего предприятия. До этого был лишь сформирован уставный капитан в размере 100 тыс. руб. путем продажи 100 тыс. акций по номинальной стоимости 1 руб. Начальные активы предприятия состоят только из этих денежных средств.

В течение первого года перед Вами 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.

Ваше предприятие будет действовать в рыночном окружении, элементы этого окружения раскрываются по ходу дальнейшего изложения. Сейчас же отметим, что наибольшие заботы Вам доставит рынок готовой продукции, где Вы будете соперничать с другими предприятиями, участвующими в игре, а также со скрытыми конкурентами.

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

3.2. Производство и сбыт

Основной вид деятельности предприятия - производство. Всего можно производить три вида продукции: А, В и С.

Для производства продукции каждого вида необходимы:

- производственное помещение (цех);
- оборудование соответствующего вида;
- сырье соответствующего вида;
- 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.

Общее количество одновременно работающих цехов Вашего предприятия может достигать 12.

Вы будете принимать управленческие решения, типичные для любого производства. Полный список таких решений по каждому виду продукции приведен в табл.

Тип решения	Выбираемые параметры
Покупка оборудования	Тип покупаемого оборудования
Покупка сырья	Планируемый уровень
Производство	Коэффициент рабочего
Оплата труда	Уровень оплаты труда
Контроль качества	Уровень расходов на контроль
Продажа продукции	Цена продукции Расходы на рекламу Ставка
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, Вам необходимо принять решение о покупке оборудования - комплекта 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 1-ом месяце, когда принято решение, оборудование оплачивается и доставляется на предприятие. В течение 2-го месяца оно монтируется в свободном цехе, а с начала 3-го месяца вступает в эксплуатацию.

Успех в игре в значительной степени зависит от проводимой Вами инвестиционной политики, 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 (величины 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 у Вас нет ни одного работающего цеха, поскольку предприятие только что образовано. Поэтому Ваш 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 Вам не хватит для этого начальных финансовых ресурсов.

При умелом управлении предприятием у Вас 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 у Вас будут возникать на протяжении всего курса. Генеральное направление Вашей 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.

Вам 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 Вы имеете возможность на профессиональном уровне проводить анализ эффективности инвестиционных проектов, связанных с приобретением оборудования.

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

С целью материального снабжения предприятия Вы будете 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 Вашей продукции, но при этом увеличиваете издержки производства.

При одних и тех же производственных мощностях, определяемых установленным оборудованием, Вы можете достаточно свободно менять объем про-

изводства 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.

Рабочее время 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 переходе в отдельно взятом цехе от односменной работы к двухсменной потребуется принять дополнительных рабочих и понести при этом определенные расходы по приему, а при обратном изменении 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.

При увеличении производства Вы должны заранее побеспокоиться о наличии достаточного запаса сырья. В противном случае компьютер потребует сократить Ваш производственный план настолько, насколько хватает сырья.

Процессы приема или увольнения рабочих при изменении количества смен происходят автоматически. Самостоятельного решения по данному поводу Вы не принимаете.

В то же время Вы имеете 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. При низкой оплате труда рабочие не только будут менее старательно работать, но и начнут увольняться по собственному желанию. В этом случае Вам 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 изготовляемой продукции.

Одна из самых сложных и ответственных Ваших задач - принятие решений по сбыту продукции. Продукция А, В и С продается на независимых рынках А, В и С соответственно. На этих рынках Ваше 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 (см. ниже).

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, что невозможно в условиях чистой конкуренции. В то же время Вы не сможете диктовать цену потребителям, как это происходит в условиях чистой монополии.

Основными инструментами Вашей 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 выплачивается агентам в качестве комиссионного вознаграждения.

Вы должны непосредственно устанавливать цену Вашей продукции, расходы на рекламу и ставку комиссионных по сбыту, тогда как качество продукции определяется другими Вашими решениями, о которых шла речь выше.

При прочих равных условиях спрос на Вашу продукцию возрастает, если Вы уменьшаете цену продукции и увеличиваете неценовые факторы. В текущем месяце Вы можете 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.

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.

Одинаково плохо, когда рыночный спрос оказывается существенно выше или существенно ниже Вашего предложения (запаса). В обоих случаях Вы упускаете прибыль. Следовательно, в тактическом плане Вам необходимо

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

Полученная Вами выручка от продажи продукции в сопоставлении с общим объемом продаж аналогичной продукции на рынке определяет Вашу долю рынка. Этот показатель оценивает успешность Ваших действий в конкурентной борьбе. Вместе с тем особо подчеркнем, что увеличение доли рынка не следует превращать в самоцель. Главная задача Вашей 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 Вы можете 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 Вы можете 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.

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: 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. Вы должны 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), сбыт произведенной продукции является главной проблемой предприятия, действующего в условиях рыночной экономики.

Решая проблему сбыта, Вы можете 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.

Оборудование, которое Вы эксплуатируете, подвержено процессу физического старения, приводящему к увеличению себестоимости продукции. Рано или поздно дальнейшая эксплуатация оборудования становится экономически невыгодной.

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 Вашей инвестиционной политики. 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 продажи сырья. Необходимость в таком решении возникает в том редком случае, когда Вы решили полностью закрыть один из видов производств (А, В, С) и у Вас остается ненужное сырье соответствующего вида.

3.3. Финансовые операции

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 покупаемго 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 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 табл.

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

Покупка акций других организаций	Объем покупки Верхняя и нижняя границы цены
Продажа акций других организаций	Объем продажи Верхняя и нижняя границы цены

Поясним суть этих решений и связанные с ними правила игры.

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 Вашей 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 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.

Банк ежемесячно формирует текущий кредитный лимит, который не превосходит остатка общего кредитного лимита, но может быть и значительно

меньше. Очередной кредит выдается лишь в пределах текущего лимита. Данный ограничитель рассчитывается по внутренним правилам банка, отражающим его кредитную политику. Основное назначение этих правил - обеспечить целевое использование кредитов и минимизировать риски банка. В правила заложено, что банк кредитует операции по покупке акций других организаций лишь на 50%. Поэтому Вы не сможете приобретать крупные пакеты акций за счет только кредитов банка. В то же время исключается возможность осуществления обходного финансового маневра состоящего в том, что в данном месяце берется крупный кредит типа Т, а в следующем он используется на инвестиционные или финансовые цели.

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.

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.

В случае появления свободных денежных средств Вы можете принимать решение об открытии депозита, т.е. срочного банковского вклада, предусматривающего выплату процента.

Депозиты можно открывать на срок до одного года, причем процент по депозиту тем выше, чем больше его срок.

По истечении договорного срока депозит закрывается автоматически с выплатой процента за весь период нахождения денежных средств в банке.

Очевидная цель депозитной политики - эффективное использование свободных оборотных средств предприятия. В этом смысле она является элементом краткосрочной финансовой политики. Вместе с тем Вы можете строить депозитную политику как инструмент долгосрочной финансовой политики.

Например, предположим, что Вы приняли стратегическое решение о покупке через 12 месяцев дорогостоящего оборудования с максимальным использованием собственных средств. В таком случае можно разработать депозитную программу, согласно которой в течение этого года Вы помещаете все свободные средства на депозиты, причем их сроки рассчитываете таким образом, чтобы к моменту покупки оборудования все депозиты были бы разом закрыты и вместе с процентами обеспечили хотя бы часть финансирования задуманного инвестиционного проекта.

Впрочем, такого рода депозитные программы можно использовать для финансирования любых других крупных расходов в будущем: выплаты годовых дивидендов, возврата кредитов и т.п.

Вы можете принять решение о досрочном закрытии депозита, если Вам не хватает денежных средств для текущих расходов. При этом следует иметь в виду, что процент по досрочно закрываемому депозиту не выплачивается. На расчетный счет поступит лишь первоначальная сумма депозита. Досрочное закрытие депозита говорит о том, что Вы допустили промашку в Вашей краткосрочной финансовой политике.

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 РФ.

При острой необходимости Вы можете прибегать 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 Вашей 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.

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.

В программе Вы имеете возможность наряду с производственной деятельностью и указанными видами финансовой деятельности осуществлять фондовые операции с акциями крупных компаний. Для этого Вы принимаете решения о покупке и продаже акций других организаций.

По условиям игры Вам доступны акции четырех ведущих компаний в различных отраслях российской экономики:

- РосГаз;
- РосНефть;

- РосЭнерго;
- РосМеталл.

Данные компании относятся к "голубым фишкам" (blue chips). Рыночная цена их акций имеет тенденцию к повышению, хотя и не исключаются периоды падения цен. Эти 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 Вы купите акции в месяце выплаты дивидендов, то их получит бывший владелец. И наоборот, если Вы продаете акции в таком месяце, то дивиденды достанутся Вам, а не их новому владельцу.

Итак, Вы можете получать доход от финансовых вложений в акции, во-первых, в форме дивидендов, и, во-вторых, в форме прибыли от их последующей продажи.

Эффективность Вашей деятельности в данном направлении зависит от проводимой Вами фондовой политики и от ситуации на фондовом рынке. Во всяком случае, Вам необходимо внимательно следить за развитием этого рынка и постоянно проводить сравнительный анализ финансового положения компаний-эмитентов.

Напомним, что акции фирм-участниц данной игры также котируются на фондовой бирже. Однако по размеру деятельности они примерно в 1000 раз меньше "голубых фишек". Иными словами, эти фирмы относятся к компаниям "второго эшелона", рынок акций которых в игре явно не присутствует. В настоящей версии программы Вы не можете покупать акции своих конкурентов (такая возможность будет предусмотрена в следующей версии).

Как рядовой биржевой игрок, Вы не имеете прямого доступа на фондовую биржу. Все операции купли-продажи акций Вы совершаете через брокера, имеющего такой доступ. При этом Вы уплачиваете ему комиссию, равную 1% от размера сделки, но не менее 1000 руб. Отсюда следует, что "правило 1%" начинает действовать после того, как размер сделки превышает 100 тыс. руб. При более мелких фондовых операциях Вы будете нести фиксированные, относительно высокие комиссионные расходы, что снизит эффективность сделок. Поэтому вряд ли целесообразно заниматься фондовыми операциями в начале игрового курса, когда у Вас имеется всего 100 тыс. руб. Прибегать к этим операциям следует после того, как Вы добьетесь серьезных успехов в производственной деятельности предприятия, и у Вас появятся значительные финансовые ресурсы. Тогда определенную часть этих ресурсов можно будет направить на биржевую игру, связанную с повышенным риском.

В соответствии с принятым в игре временным шагом Вы можете 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. Понятно, что все это упрощает реальные ситуации.

На практике инвесторы могут совершать биржевые сделки многократно в течение одного дня, причем по разным ценам. Рыночная цена акции, как она фигурирует в биржевых сводках, есть средний результат многочисленных конкретных сделок, на которые соглашаются продавцы и покупатели.

В заявках брокеру Вы можете указывать не только желаемый объем сделки, но и ограничения на цену сделки. Благодаря этому инструменту, Вы имеете возможность отдавать брокеру различные типы распоряжений, встречающиеся на практике: рыночные приказы, лимит-приказы, стоп-приказы.

В то же время следует подчеркнуть, что в данной программе отражены лишь два самых простых вида биржевых операций:

- покупка акций без брокерского кредита;
- продажа акций, имеющихся в портфеле инвестора.
- На практике возможны и другие, более сложные виды биржевых операций:
- покупка акций с привлечением брокерского кредита;
- продажа акций, занятых у брокера, с обязательством их последующего
  возврата путем обратной покупки на рынке (короткая продажа);
- покупка или продажа права купить или продать акции в будущем по фиксированной цене (опционы) и др.

Эти операции могут быть предметом отдельной программы, предназначенной для профессиональной подготовки специалистов по фондовому рынку. Что же касается настоящей программы, то она посвящена вопросам управления предприятием и, в первую очередь, финансовому менеджменту. Фондовый рынок присутствует здесь лишь как одно из возможных направлений финансовых вложений предприятия. С этой точки зрения вполне достаточно тех простейших фондовых операций, которые включены в программу.

3.4. Овердрафты и банкротство

Наряду со срочными кредитами, которые Вы берете по собственной инициативе, Ваше предприятие может автоматически получать 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.

Таким образом, овердрафты обходятся достаточно дорого. Но самое важное то, что размер овердрафта 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 овердрафт 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 овердрафт.

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 продолжат 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.

3.5. Прогноз денежного потока

Важнейшей задачей Вашей краткосрочной финансовой политики является тщательное планирование денежного потока с той целью, чтобы всякий раз хватало средств на все необходимые расходы.

В программе имеется специальный раздел "Прогноз денежного потока", который облегчает решение этой задачи. Прогноз потока автоматически строится на основе принимаемых Вами решений, а также прогнозов спроса на продукцию и рыночных цен акций.

После принятия решений на очередной месяц обязательно заглядывайте в прогнозный раздел. Если там указан отрицательный остаток денежных средств на конец месяца, то, значит, после перехода к следующему месяцу Вы получите овердрафт на сумму этого остатка (в абсолютном выражении) при условии, что Ваши прогнозы спроса и цен в точности сбудутся. Чтобы это предотвратить, последовательно проделайте следующее:

- Проанализируйте обоснованность сделанного прогноза спроса в сопоставлении с принятыми решениями по сбыту продукции. Возможно, Вы сочтете этот прогноз слишком пессимистичным. Тогда увеличьте его, что приведет к увеличению доходной части прогноза денежного потока.

- Пересмотрите все решения, вызывающие денежные расходы, в сторону экономии. В первую очередь Вам необходимо обратить внимание на решения, связанные с инвестиционной или финансовой деятельностью предприятия.
- Досрочно закройте один из депозитов или продайте акции других организаций, если таковые имеются.
- Возьмите кредит или (в самом крайнем случае) осуществите эмиссию акций на сумму, покрывающую с запасом прогнозируемую нехватку денежных средств.

Не исключено, что Вам придется проделать несколько итераций, чтобы найти такую удовлетворительную комбинацию управленческих решений, которая позволит избежать овердрафта. При этом учитывайте следующее правило игры, а именно, при прогнозируемой нехватке денежных средств покупка оборудования и акций других организаций, выкуп собственных акций, выплата дивидендов, досрочный возврат кредитов и открытие депозитов запрещаются

Самостоятельная работа

Задание 1. Способы формирования уставного капитала в предпринимательской деятельности.

В течение 6 месяцев трое друзей разрабатывали устройство охлаждения напитков без льда. Технология процесса была довольно проста - охлаждающее устройство представляет собой пластиковый цилиндр, в который загружается платформа с жидкой углекислотой. CO2 расширяется и затвердевает у основания цилиндра, его необходимо вставить в охлаждаемую бутылку. Данное устройство обладало рядом преимуществ по сравнению с другими способами охлаждения напитков – добавлением льда или использованием холодильника. В первом случае напиток получается разбавленным, а во втором необходимо продолжительное время для достижения требуемого результата. Устройство занимало мало места, его можно взять с собой (в отличие от стационарного холодильника), а кроме того, процесс охлаждения занимает несколько секунд.

Авторы идеи решили создать компанию в форме непубличного АО, которая будет заниматься сборкой данных устройств, закупая все комплектующие у сторонних поставщиков. Таким образом, в создании АО участвуют три учредителя. В качестве взносов в уставной капитал учредителями предложены различные виды имущества. Состав вкладов и их оценка, предлагаемая учредителями, приведены в таблице.

№ п/п	Учредители	Виды взносов				Итого (тыс. руб.)
		Денежные средства (тыс. руб.)	Ценные бумаги (акции)		Основные средства (тыс. руб.)	
			кол-во (шт.)	Суммарная стоимость (тыс. руб.)		
1	А	100	100	6	–	
2	Б	100	50	2,5	–	
3	В	100	–	–	150	
	Итого:					

Определить:

1. Произвести расчет суммы уставного капитала компании и распределить акции между учредителями. Номинальная стоимость — 500 руб.
2. Как известно, стоимостная оценка вкладов учредителей осуществляется по их взаимной договоренности. Однако уточнить стоимость имущества можно, воспользовавшись услугами независимого оценщика. Какие коррективы внес бы в предлагаемые оценки вкладов оценщик, располагая следующей дополнительной информацией:
   - Номинальная стоимость акций, предлагаемых учредителем А, составляет 50 руб. за одну акцию. По данным последней котировки – 25 руб. за единицу.
   - Номинальная стоимость акций, предлагаемая учредителем Б, составляет 50 руб. за единицу. По данным последней котировки – 60 руб. за единицу.
   - Использование основных фондов с характеристиками, аналогичными предложенным учредителем В, обеспечивает до окончания срока их службы получение усредненной ежегодной прибыли в размере 20 тыс. руб. и уровень рентабельности основных средств (прибыль/фонды) — 40%.

Задание 2. Выплаты доходов по предпринимательской деятельности.

Уставный капитал публичного АО «Вискер» в размере 2 000 тыс. руб. разделен на 1800 обыкновенных акций и 200 привилегированных. Предполагаемый размер фонда выплаты дивидендов составляет 310 тыс. руб. Фиксированный дивиденд по привилегированным акциям от номинала составляет 20%.

На получение какого дивиденда может рассчитывать владелец обыкновенной акции, если по уставу дивиденд по привилегированным акциям не может быть меньше, чем по обыкновенным.

Задание 3. Самостоятельная работа.

ОАО «Пеносплав» планирует в будущем году выпустить 50 000 обыкновенных акций. Номинальная стоимость одной такой акции составляет 1000

руб. Планируется также выпустить привилегированные акции на сумму 1 500 000 руб. с 5% - ным дивидендом от номинальной стоимости.

Определите дивиденд по одной обыкновенной акции, если фонд выплаты дивидендов ОАО может составить 200 000 руб.

Задание 4. Самостоятельная работа.

ОАО «Фармацевт-инновейш» выпустило 8000 обыкновенных акций и 1000 привилегированных, а также 150 облигаций. Номинальная стоимость всех видов ценных бумаг составляет 10 000 руб. за единицу. Купон по облигациям – 12%. Дивиденд по привилегированным акциям от номинала – 20%.

Определите размер дивиденда по каждой ценной бумаге, если на выплату дивидендов собранием акционеров утверждена сумма в размере 16 000 тыс. руб.

Задание 5. Размывание доли предпринимателя в результате действий инвестора.

В 2014 году фонд выплаты дивидендов компании «Градиент-плюс» составил 500 000 руб. У компании есть 12 000 обыкновенных акций и 2400 привилегированных акций номиналом 30 руб. каждая, по которым компания обязана платить дивиденды в размере 10% от номинала. Каждая привилегированная акция компании конвертируется в 6 обыкновенных акций. Также компания эмитировала 1500 облигаций номиналом 350 руб. с купоном 8% (облигации проданы по номинальной цене). Каждая облигация конвертируется в 11 обыкновенных акций. Средняя цена акций по данным РБК за 2014 год составила 58 руб. Ставка налога на прибыль 20%. Определить:

- Прибыль на 1 акцию до процесса размывания (использования венчурным инвестором имеющихся финансовых инструментов).
- Прибыль на 1 акцию при учете, что венчурный инвестор реализует права, заложенные в имеющихся инструментах.
    - конвертирует привилегированные акции в обыкновенные,
    - конвертирует облигации в обыкновенные акции.
- Прибыль на 1 акцию с учетом использования всех инструментов.
- Как уменьшится доля собственника в капитале компании и доход на 1 акцию, обладавшего 30% обыкновенных акций при условии, что венчурный инвестор использовал все инструменты (в абсолютном выражении)?

Задание 6. Самостоятельная работа.

Публичное АО «Вектор» в ходе первичного размещения выпустило 600 обыкновенных и 300 привилегированных акций номинальной стоимостью 100 рублей. Цена размещения обыкновенных акций - 200 рублей, привилегированных акций – 150 рублей. Уставной капитал АО «Вектор» составит:

А 600х200 + 300х150 = 165 000 рублей
Б 600х100 + 300х100 = 900 000 рублей
В 600х200 + 300х100 = 150 000 рублей

Задание 7. Внешняя среда предпринимательской деятельности.

Определите, к какой среде — прямого или косвенного воздействия — относятся нижеперечисленные факторы. Проанализируйте каждый из названных факторов и объясните, почему руководству фирмы следует оценивать их влияние при выборе стратегии развития фирмы. Какие, на Ваш взгляд, из названных факторов представляют особую важность для руководителя?

- Численность и структура населения.
- Цены на материальные ресурсы (повышение, замедление темпов роста цен, их снижение).
- Уровень безработицы (рост, снижение, проблемы скрытой безработицы).
- Правовая защита интересов потребителей, защита собственности (расширение сферы законодательной деятельности, ее сужение).
- Уровень конкуренции (ужесточение, ослабление конкурентных условий).
- Реальные доходы населения (повышение, замедление темпов роста, снижение доходов).
- Качество поставляемых товаров, услуг, сырья (снижение качественных характеристик, их повышение).
- Политическая ситуация (стабильность, нестабильность).
- Маркетинг (усиление, ослабление исследований в областях товарной, ценовой и сбытовой политики).
- Уровень образования (расширение, сокращение систем подготовки, переподготовки, повышение квалификации специалистов и приобретение новых профессий,).
- Технологический процесс (рост, замедление темпов его развития).
- Государственное регулирование (усиление, ослабление роли государственного воздействия, пассивная роль государства: в информационной сфере; в производственно-технологической; финансовой; в кадровой; внешнеэкономической).
- Налогообложение (сохранение фискального характера налогообложения, избыточное налоговое давление, смягчение налогового пресса, расширение систем льготного налогообложения).
- Кредитование (ужесточение, смягчение условий и возможностей предоставления кредита; рост, снижение кредитных ставок; льготное кредитование, осуществляемое в приоритетных направлениях).

Задание 8. Внешняя среда высокотехнологичной компании.

Компания Apple столкнулась с большими проблемами при поставках своего нового продукта IPhone 3G. В первую очередь, проблемы были вызваны ажиотажным спросом на продукт. Аналитики Apple даже не предполагали, что величина спроса достигнет подобных значений.

Аналитик Apple Майкл Гартенберг отмечает: «Несмотря на дефицит, популярность iPhone продолжает расти. На улицах США можго увидеть людей в строгих деловых костюмах, стоящих в очередях в рабочее время. Такое

несвойственное деловым людям поведение наиболее красноречиво демонстрирует успех продукции Apple».

Проанализируйте, к какой среде – прямого или косвенного воздействия – относятся нижеперечисленный факторы и объясните, почему Стив Джобс должен учитывать их при формировании стратегии компании Apple.

1. Увеличение доли «гиков» в структуре населения США, ожидающих новинок на рынке технологичных гаджетов

2. Решение эксклюзивного провайдера Apple, компании AT&T, привязать продажи IPhone 3G к продажам более дорогих тарифов на услуги своей сотовой связи

3. Возможное решение государства о предоставлении налоговых льгот Apple и другим технологичным компаниям для более успешной инновационной деятельности

4. Рост численности населения США за последние 5 лет

5. Требование Citibank применить оферту о погашении кредита, данного Apple, размере 250 миллионов долларов США в связи с признаками мирового экономического кризиса

6. Потенциальная возможность покупки государством пакета акций компании в случае возникновения угрозы технического дефолта

7. Решение Samsung выпустить модель WiTu, которая по свойствам и функциям почти полностью копирует IPhone, а в некоторых моментах и превосходит его

8. Возрастающий спрос на продукт Apple со стороны жителей Азиатского и Тихоокеанского регионов, который во многом может быть удовлетворен местными, более дешевыми аналогами продукта

9. Появившиеся новости об уходе Стива Джобса с поста руководителя компании, вызванные постоянным муссированием слухов о его болезни

10. Падение благосостояния среднего жителя США

11. Падение доли молодежи в структуре населения США, вызванное падением рождаемости 15-20 летней давности

12. Требование поставщиков Компании повысить закупочные цены комплектующих, вызванное ростом стоимости сырья

13. Меры США, в частности «План Полсона», направленные на оздоровление финансового сектора экономики государства

14. Требование профсоюзов повысить заработную плату на заводах Компании

15. Новые требования директора по маркетингу и брендингу к особенностям позиционирования Компании как производителя для более «серьезных» потребителей, в частности для менеджеров среднего звена

16. Рост доли рынка компании RIM – крупнейшего поставщика услуг на рынка корпоративной мобильной почты США и разработка этой компанией своего продукта Blackberry Thunder, копирующего IPhone.

17. Возможный приход к власти гораздо более жестких к трудовой политике представителей Демократической Партии США

Задание 9. Основные и оборотные средства компании.

Исходя из нижеприведенных данных о составе основных средств (фондов) организаций определить, к каким отраслям промышленности (машиностроение, легкая промышленность, топливно-энергетический комплекс) могут относиться эти предприятия.

Виды основных средств (фондов), млн.руб.	Наличие на 1.01.2014 г.		
	Предпр.-1	Предпр.-2	Предпр.-3
Здания	10 700	47 950	94 400
Сооружения	1 050	177 200	15 470
Машины и оборудование	8 450	127 890	126 110
Транспортные средства	1 300	5 480	6 190
Производственный инвентарь	830	910	1 550
Прочие	170	1 370	3 870

Задание 10. Методы расчета амортизации основных средств на предприятии.

Рассчитайте остаточную стоимость оборудования через 3 года со сроком полезного использования 10 лет, первоначальной стоимостью 100 тыс. руб. при применении:

1) линейного способа начисления амортизации;
2) способа уменьшающегося остатка (коэффициент ускорения[1] равен 2);
3) способа списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования.

Задание 11. Самостоятельная работа.

В II полугодии 2014 г. компания ООО «Фармацевт-аква» успешно апробировала пилотный образец инновационного фармацевтического продукта А. В течение последующих 3-6 месяцев компания ООО «Фармацевт-аква» полностью вышла на расчетные производственные мощности и начала интенсивно осваивать отечественный рынок.

[1] ***Коэффициент ускорения*** - используется для расчетов по схеме начисления амортизации нелинейным методом для вновь устанавливаемого оборудования. Выбирается с расчетом на минимальный размер выплат по налогу на прибыль, но с учетом ограничений налагаемых НК РФ. Организация имеет право применять коэффициент ускорения, установленный в соответствии с законодательством РФ.

Компания при приобретении нового оборудования для запуска «пилотной серии» продукта осуществила следующие затраты:

- Уплатила в соответствии с договором поставщику оборудования 372 тыс. руб. (в том числе НДС).
- Уплатила за информационные услуги, связанные с приобретением данного основного средства, 60 тыс. руб. (в том числе НДС).
- Уплатила строительной организации за проведение работ, связанных с введением нового оборудования в эксплуатацию 40 тыс. руб. (в том числе НДС).
- Уплатила за смазочные материалы, необходимые для проведения текущего ремонта оборудования в процессе его эксплуатации, 5 тыс. руб. (в том числе НДС).

Определить:

Какие из перечисленных затрат сформировали полную первоначальную стоимость основного средства?

Рассчитайте остаточную стоимость оборудования ООО «Фармацевт-аква» через 3 лет со сроком полезного использования 10 лет:

- линейного способа начисления амортизации;
- способа уменьшающегося остатка (коэфф. ускорения = 2);
- способа списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования.

Задание 12. Восстановительная стоимость основного средства.

В условиях нехватки финансовых ресурсов для развития нового бизнеса, инновационная компания ЗАО «Сан» принимает решение о покупке не нового, а подержанного оборудования для производства продукции. В мае 2009 г. ЗАО было приобретено и поставлено на баланс подержанное оборудование стоимостью 3 000 тыс. руб.

Норма амортизации – 10%. В марте 2010 г. была осуществлена модернизация этого оборудования, позволившая увеличить его мощность. Затраты на модернизацию составили 600 тыс. руб. Для начисления амортизации по данному виду оборудования ЗАО «Сан» использует линейный метод.

Рассчитайте по результатам проведенной модернизации первоначальную стоимость и остаточную стоимость оборудования на балансе компании на 31 декабря 2010 г.

Задание 13. Амортизация нематериальных активов.

Компания «Иглооптика» приобретает компанию «Омега» за 8 000 тыс. руб. (без НДС). В состав приобретаемой компании входит следующее имущество (по балансовой стоимости компании «Омега»):

- основные средства по остаточной стоимости – 4 000 тыс. руб.
- материалы – 2 500 тыс. руб.
- готовая продукция – 500 тыс. руб.
- дебиторская задолженность – 100 тыс. руб.

Как данная операция отразится на величине нематериальных активов компании «Иглооптика»? Рассчитайте годовую сумму амортизационных отчислений по приобретенному нематериальному активу – «деловая репутация».

Задание 14. Определение полной себестоимости реализованной продукции.

В 2014 г. себестоимость реализованной продукции ЗАО «Наноиндустрия» составила 450 тыс. руб., затраты на 1 руб. реализованной продукции – 0,9 руб. В 2015 г. затраты на 1 руб. реализованной продукции установлены в 0,85, объем реализованной продукции будет увеличен на 8%. Определите себестоимость реализованной продукции 2015г.

Задание 15. Метод «Direct-costing».

В первом квартале 2014 года компанией «Вискер» изготовлено и реализовано 6 000 сканирующих зондовых микроскопов по цене 8 тыс.руб. Постоянные расходы составили 7 млн. руб., переменные расходы на единицу – 6 тыс. руб. Сколько должно быть дополнительно реализовано продукции, чтобы во втором квартале увеличить прибыль на 10% по сравнению с первым кварталом.

Задание 16. Использование метода «Direct-costing» в разработке стратегии предпринимательской деятельности.

ЗАО «Гаджет» производит и поставляет различные виды электронного оборудования на сумму 8 400 тыс. руб. в год (без НДС). Совокупные затраты составляют 8 000 тыс. руб. в год. Компании предложен крупный контракт, который в дальнейшем может иметь перспективные результаты. Выпуск 600 единиц новейшего оборудования, необходимых заказчику может быть обеспечен при следующих затратах (см. таб.). Условия контракта требуют поставки изделий в течение года. Для выполнения заказа компании придется отказаться от ранее производимой продукции.

Требуется определить минимальную цену на изделие (без НДС), которую могла бы назначить компания, при условии, что прибыль останется прежней.

	Тыс.руб.
Сырье и материалы	1 740
Расходы на оплату труда с начислениями	1 450
Амортизация	1 150
Переменные общепроизводственные расходы	1 250
Постоянные общепроизводственные расходы	1 540
Управленческие расходы	110

Задание 17. Показатели эффективности деятельности предприятия.

В процессе разработки стратегии развития компании «Нанотех» перед руководством фирмы возникла необходимость выбрать одно из двух решений:

- Вариант А: приобретать дополнительное оборудование и осуществлять весь производственный цикл;
- Вариант В: приобретать комплектующие и собирать готовую продукцию.

Известны следующие показатели предпринимательской деятельности компании «Промстрой» при выборе одного из вариантов развития:

Наименование показателя ЗАО «Нанотех»	Вариант А	Вариант В
Цена единицы продукции,руб.	100	100
Объем производства, шт.	20 000	20 000
Переменные затраты на единицу продукции, руб.	40	68
Постоянные затраты, руб.	370 000	160 000

Заполните таблицу и на основании расчетов предложите наиболее выгодный (с точки зрения прибыльности) для ЗАО «Нанотех» вариант.

Задание 18. Валовая прибыль предпринимательской деятельности.

Компания «Акватех» реализовала в декабре 2014 г. продукции на 2950 тыс. рублей (с НДС). Себестоимость реализованной продукции составила 1800 тыс. руб. (без НДС). Был продан компьютер по цене 9 тыс. руб. (без НДС). Первоначальная стоимость компьютера – 50 тыс. руб. Компьютер эксплуатировался 4 года. Годовая норма амортизационных отчислений – 20 % (использовался линейный метод начисления амортизации). В данном месяце истек срок депозитного вклада фирмы в банке на сумму 600 тыс. руб. Срок вклада 4 месяца под 11% годовых.

Рассчитать прибыль компании за декабрь 2010 г., исходя из данных условий.

Задание 19. Самостоятельная работа.

Прибыль от реализации продукции парфюмерной фабрики «Восход» составила 300 тыс. руб. в год, затраты на производство - 1500 тыс. руб. в год. НДС, уплаченный предприятием в том же отчетном периоде за приобретенные товарно-материальные ценности (работы, услуги) - 160 тыс.руб. в год. Определить сумму НДС, уплаченную фирмой «Восход» в бюджет.

Задание 20. Определение валовой прибыли субъекта малого предпринимательства.

Студенты химического факультета МГУ Иван Герасимов, Владимир Молодых и Виктор Дёмин опытным путём выяснили, что на российском рынке детских товаров совершенно отсутствуют наборы реактивов, с помощью которых можно ставить наиболее простые и красивые химические опыты. Учитывая огромный спрос, студенты решили организовать фирму по производству подобных наборов – ООО «Химфак Эмгэу».

Столкнувшись с невозможностью найти на рынке готовые упаковочные короба для наборов химических реактивов молодая организация приобрела у ОАО «Московский вертолётный завод» установку Б-36 для производства фигурных пластиковых коробов за 236 000 рублей (включая НДС). Фактический срок эксплуатации установки у прежнего собственника составлял 20 лет. Норма амортизации установки согласно нормативной базе – 4%.

Средние затраты на 1 набор составили:

- 10 гр. пластиковой массы; цена закупки = 2360 руб/кг (вкл. НДС)

- 250 гр. химических реактивов, со средней ценой закупки 212 руб.40 коп. (вкл.НДС) за кг.

- цветной полиграфический буклет-инструкция, с ценой изготовления 6 348 руб. 40 коп. (вкл. НДС) за 1000 шт.

Также компанией была выплачена заработная плата сотрудникам на сумму 720 000 руб. (без учёта страховых взносов на обязательное страхование) и было выплачено 283 200 рублей (с учётом НДС) за аренду помещения на химическом факультете МГУ. Учитывая, что за год компании удалось реализовать 15 000 наборов по цене 177 руб (с НДС)/набор, определите валовую прибыль компании в 2010 г.

- при применении линейного способа начисления амортизации.
- при начислении амортизации по методу суммы чисел лет.

Задание 21. Кейс «Затраты компании «Чайник Ltd»2

Шесть лет компания «Чайник Ltd» производила только один вид продукции: простой электрический чайник для кипячения воды объемом, примерно полтора литра. Этот чайник стал первым на рынке, у которого была надежная система, выключавшая его в момент закипания воды.

Он был также достаточно легким, чтобы его можно было переносить из одной комнаты в другую на подносе, имел современный дизайн и был довольно крепким. Много лет чайник очень хорошо продавался, а «Чайник Ltd» стала широко известной компанией в России и даже в некоторых странах СНГ.

С производственной точки зрения чайник состоял из:

- корпуса и крышки сделанных из нержавеющей стали, которые закупались «Чайник Ltd» уже готовыми;
- теплоизолированной ручки из проволоки и пластика (служившей также крышкой для механизма выключения над отверстием для сетевого провода), которые закупались компанией «Чайник Ltd» уже в виде готовой продукции;
- нагревающего элемента, который приобретался «Чайник Ltd» в полуфабрикатах;
- термостата и механизма выключения, которые предварительно собирались «Чайник Ltd» из стандартных электрических комплектующих.

Термостат и механизм выключения как с технической точки зрения, так и с позиции маркетинга являлись сердцевиной продукта и были защищены большим количеством патентов. Это было основной причиной, по которой «Чайник Ltd» предпочитала полностью производить эту деталь, хотя все остальные составные части изделия компания покупала в более или менее завершенном виде. Окончательная сборка, проверка (в основном эффективности электроизоляции) и упаковка также производились «Чайник Ltd».

Сразу же после своего основания для «Чайник Ltd» настали годы процветания. Автоматический чайник был не только полезен в стране с большим потреблением чая, где семьям требовался удобный источник кипятка в нескольких разных комнатах в доме.

[2] Задание для самостоятельной работы по группам

Он также импонировал с точки зрения безопасности домохозяйкам, которые боялись, что чайник, оставленный без присмотра, может выкипеть, расплавиться и стать причиной пожара. Чайник «Чайник Ltd» доказывал домохозяйкам свою безопасность каждый раз, когда он выключался после закипания воды. Выгода для компании была также в том, что основная идея использования термостата была настолько проста, что основные патенты так и не оспаривались.

После первых двенадцати месяцев деятельности Иван Васильевич Чайников, управляющий директор и основной акционер компании (ему также принадлежала буква "Ч" в названии «Чайник Ltd») сказал своей жене в канун Нового 2010 года следующее:

«Моя дорогая, вскоре мы сможем удалиться на покой во Францию. Мы произвели и продали 143 000 чайников по 39 долл. каждый, но нам каждый чайник обходится в 20,57 долл.

Посмотри на эти цифры. Готовые компоненты для каждого чайника стоят чуть больше 10,50 долл., нам пришлось потратить всего 100 000 долл. на комплектующие электрические детали для термостатов, расходы на оплату труда были всего 1 128 000 долл. (включая медицинскую страховку), арендная плата составила 100 000 долл., отопление и освещение в этой продуваемой насквозь развалюхе обошлись всего в 17 000 долл., а все остальные общие издержки составили еще 95 000 долл.

После Рождества у нас не осталось нераспроданных запасов на складах, у нас нет ни готовой продукции, ни деталей, ни сырья. Давай порадуемся, наша прибыль на каждый чайник составила 18,43 долл.»

Его жена была более реалистична: «Не забудь всех работников администрации и отделов продаж. Они стоят 451 000 долл., включая рекламу. А что насчет тех станков, которые тебе пришлось купить, не говоря уже об имитирующем устройстве в отделе технического тестирования, компьютере и развозном грузовике. Миллион долларов!

Мы так использовали станки и грузовик, что не смогли бы продать их даже как металлолом. Они изношены и ничего не стоят. Мы почти банкроты».

Вопросы к кейсу:

1. Охарактеризуйте бизнес-модель компании «Чайник Ltd» с точки зрения структуры формирования доходов и расходов, а также критических факторов успеха.

2. Прав ли Иван Васильевич Чайников в том, что каждый чайник обходится компании в 20,57 долл.? Если Вы считаете, что нет, то укажите, в чем он ошибся.
3. Сколько стоило производство каждого чайника (какова производственная себестоимость единицы продукции)?
4. Сколько стоило производство и реализация каждого чайника (какова была полная себестоимость единицы продукции)?
5. Какова совокупная валовая прибыль компании за последний год успешной работы на рынке?
6. Какова прибыль на один произведенный (проданный) чайник?
7. Можем ли мы в реальной жизни использовать такого рода расчет себестоимости продукции в большинстве обычных производственных компаний, выпускающих бытовые товары стандартного ассортимента для массового потребления? Обоснуйте свой ответ.
8. Если полная себестоимость чайника составляла 39 долл., то чему должна была равняться продажная цена чайника на рынке?
9. Если полная себестоимость чайника составляла 45 долл., то чему должна была равняться продажная цена чайника на рынке?

Задание 22. Кейс «Доходы компании «Чайник Ltd»[3]

Это история одной небольшой компании «Чайник Ltd», производящей единственное наименование продукции (чайники) в течение ограниченного временного периода (6 лет). В течение всего этого времени компания подготавливала довольно много информации сторонним организациям, например, налоговым органам, банкам, у которых она получала кредиты, а позднее своим акционерам. Но в данном случае интерес вызывает информация, применявшаяся внутри компании для ее управления. Во многих аспектах информация типична для любой растущей компании.

Менеджер по производству (позднее повышенной в должности до директора по производству) никогда не любил бухгалтеров, даже специалистов по управленческому учету, поскольку ему казалось, что они всегда все усложняют. Например, в 2009 году он сказал руководству:

Послушайте, Иван Васильевич, в прошлом году из тех 130 тыс. чайников, которые произвели я и моя благородная команда в отделе производства, отделу

[3] Задание для самостоятельной работы по группам

продаж удалось продать 121 тыс. за общую цену примерно 4 908 000 долл. США. Нам пришлось заплатить:

№	Наши расходы	Тыс .долл.
	на зарплату на производстве и сборке	1070
	за электрические детали	95
	за готовые комплектующие	1448
	на покрытие потенциальных расходов по замене наших станков и зданий	826
	мое жалование и жалование всем остальным, как Вы нас называете, канцелярским крысам в отделах управления производством, что выливается в кругленькую сумму	602
	общих расходов	4041
	и составляет, по моему скромному мнению, валовую прибыль для покрытия расходов еще более крутых ребят из отдела продаж и других административных отделов и на покупку новой шляпки для миссис Ч. в размере	867

Но Вы, председатель совета директоров нашей скромной компании, Иван Васильевич Чайников, говорите, что я упустил из виду важный принцип!

Вопросы к кейсу:

1. Прав ли Чайников И.В.? Что это за принцип?
2. Какое правильное значение валовой прибыли назвал бы Чайников И.В. на основе приведенной выше информации?

Библиография

1. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2014. – 468 с.
2. Амортизация основных средств. Бухгалтерская и налоговая. М.: АБАК. 2014 – 144 с.
3. Бланк И. Управление финансовыми ресурсами. М.: Омега-Л, Эльга, 2013. – 768 с.

4. Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя. М.: -Альпина Паблишер, 2014. - 616 с.
5. Гейдж Д. «Партнерское соглашение: как построить совместный бизнес на надёжной основе». М., 2012
6. Данилин В.И. Финансовый менеджмент: категории, задачи, тесты, ситуации. – 2-е изд., перераб. И доп. – Москва: Проспект, 2014. – 376 с.
7. Есаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
8. Каден Роберт Дж.. Партизанские маркетинговые исследования. - М.: Эксмо, 2013.
9. Касьянова Г.Налог на прибыль и ПБУ 18/02. Организация налогового учета на базе бухгалтерского. М.: АБАК, 2014. – 128 с.
10. Ковалев В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью. М.: Проспект, 2014. – 334 с.
11. Методические рекомендации к разработке бизнес-плана инновационного проекта. — М.: Издательство Московского университета, 2013. — 133 с.
12. Практическое пособие к семинарским занятиям по курсу «Основы предпринимательства» / Под ред. Н.П.Иващенко. – М.: Издательство Московского университета, 2013. – 166 с.
13. Траут Дж. Большие бренды — большие проблемы. - СПб: Питер, 2013.
14. Шахова М.С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы. – М., Экономический факультет МГУ: Анкил, 2013.
15. Экономика предприятия. Учебник. М.: Юрайт, 2014. – 304 с.
16. Экономика фирмы. Учебник под ред. В.Я. Горфинкеля. М.: Юрайт, 2014. – 688 с.
17. Экономика фирмы: Учебник/ Под общ.ред. проф. Н.П. Иващенко. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 528 с.
18. Business model and Performance of Firms, J.Sahut, L. Hikkerova, M., Khalfallah, International Business Research, February 2013, Vol. 6, Issue 2, pp.64-76.
19. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models, R. Casadesus-Massanell, R. Zhu, Feng, Strategic Managent, April 2013, Vol. 34, Issue 4, pp.464-482.
20. Business model roadmapping: a practical approach to come from an existing to a desired business model, M.De Reuver, H.Bouwman, T., Haaker, International Journal of Innovation Management, Feb 2013, Vol. 17, Issue 1.