

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Институт экономики и менеджмента  
Кафедра стратегического менеджмента и маркетинга

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

**Учебно-методическое пособие  
к компьютерному практикуму  
(Деловая игра по управлению бизнесом)**

Томск  
2019

УДК 330.46  
ББК У9(2)212.14  
С83

**Рецензенты:**

доктор экономических наук, профессор кафедры стратегического менеджмента и маркетинга Национального исследовательского Томского государственного университета *Е.В. Нехода*;  
кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического менеджмента и маркетинга Национального исследовательского Томского государственного университета *М.В. Герман*

С83 Стратегия и тактика управления бизнесом в условиях конкуренции : учебно-методическое пособие к компьютерному практикуму / сост. Н.Д. Шимширт. – Томск : Издательский Дом ТГУ, 2019. – 52 с.

В учебно-методическом пособии изложены рекомендации к работе с имитационной системой «Никсдорф Дельта» – деловой игре коллективного типа. Она является аналогом компьютерной учебной системы LUDUS, разработанной немецкими специалистами, которая получила в Германии премию немецких вузов в области программного обеспечения. Позднее игра была адаптирована в государственном университете Белоруссии и предназначена для использования в учебном процессе для студентов экономического направления, а также в системе повышения квалификации. Деловая игра является частью практических занятий по курсу «Финансовый менеджмент» и позволяет глубоко усвоить связь в работе всех подсистем предприятия.

УДК 330.46  
ББК У9(2)212.14

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	4
1. Разработка стратегии предприятия в деловой игре .....	5
1.1. Общие стратегии развития организации, направленные на достижение конкурентного преимущества .....	5
1.2. Общая характеристика принятия решений в деловой игре «Стратегия и тактика управления бизнесом» .....	6
2. Общая характеристика параметров игры .....	10
2.1. Характеристика рыночной ситуации .....	10
2.2. Характеристика рынков сбыта и продуктов .....	11
2.3. Основные поля деятельности предприятия .....	13
2.3.1. Подсистема «Маркетинг» .....	15
2.3.2. Подсистема «Производство» .....	21
2.3.3. Подсистема «Финансы» .....	28
3. Процесс использования окна планирования .....	34
4. Оценка результата деятельности предприятия .....	38
4.1. Методика анализа текущих отчетов при принятии решения .....	39
4.2. Итоговая оценка результатов управления виртуальным предприятием .....	43
Заключение .....	46
Литература .....	47

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебный план по курсу «Финансовый менеджмент» кроме практических занятий по программе курса предполагает проведение компьютерного практикума. Для проведения практикума используется компьютерная имитационная модель, которая отражает ограниченное количество структурных элементов и внешних связей виртуального предприятия, позволяя, тем не менее, достаточно полно воспроизвести основные процессы управления предприятием, а также внешние условия, в которых предприятие осуществляет свою деятельность.

Предприятие в деловой игре представляет собой сложную систему, взаимодействующую с другими предприятиями и государственными институтами.

Каждое предприятие производит продукцию двух наименований, технология производства которых требует сырье и оборудование того же класса, но производятся разные продукты. Для производства продукции руководителю предприятия, в качестве которого выступает студент, необходимо принять решения по закупке сырья, оборудования, найму персонала, совершенствовать управление предприятием, формировать оптимальную финансовую политику. Финансирование деятельности предприятия осуществляется в ходе игры за счет привлекаемых долгосрочных или краткосрочных кредитов или за счет собственных средств.

Для успешной реализации продукции необходимо изучение рыночной ситуации, проведение рекламных мероприятий, стимулирующих сбыт. Все решения, принимаемые в ходе игры участниками, призваны способствовать получению наибольшей прибыли и обеспечению стабильного функционирования предприятия в перспективе

# **1. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ДЕЛОВОЙ ИГРЕ**

## **1.1. Общие стратегии развития организации, направленные на достижение конкурентного преимущества**

Получение прибыли, обеспечение конкурентоспособности предприятия в течение длительного времени было бы невозможно без заранее продуманной, построенной на основе анализа рынка и собственных ресурсов предприятия стратегии. Под стратегией понимается доминирующая линия поведения, главное направление деятельности организации для достижения ее целей. В общем случае, стратегия определяется с учетом специфики внешних и внутренних условий деятельности предприятия, взглядов руководства предприятия на пути развития организации в целом и пр.

Стратегия развития предприятия в деловой игре «Стратегия и тактика управления бизнесом» предполагает разработку комплекса маркетинговых мероприятий, планирование производства с учетом имеющихся ресурсов и требований покупателей к ассортименту и качеству продукции, управление финансами, обеспечивающее наиболее рациональное использование имеющихся финансовых средств.

Выбор стратегии, обеспечивающей получение прибыли, осуществляется участниками игры в пределах, ограниченных заданными условиями деятельности предприятий.

Если обратиться к теории повышения эффективности управления и результативности деятельности предприятия, то вспомним виды стратегий, выделенных М. Портером. Он

выделил и детально описал следующие общие стратегии развития организации, направленные на достижение конкурентного преимущества:

- Дифференциация.
- Лидерство по издержкам.
- Фокусирование (специализация).

Напомним суть этих стратегий.

**Дифференциация** – разработка программы маркетинговых мероприятий, отличающихся по своим характеристикам в лучшую от конкурентов сторону, что дает возможность стать лидером в отрасли по определенному продукту (продуктам), улучшить качество продукции, обеспечивающее повышенный спрос, развить сферу услуг. Однако стратегия дифференциации приводит к повышению затрат и не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей не склонно платить большую цену даже за высококачественный товар.

**Лидерство по издержкам** – достижение конкурентного преимущества за счет снижения затрат на производство и сбыт продукции. Снижение производственных затрат обычно связано с эффектом накопления опыта. Производитель должен использовать все возможности получения преимуществ в издержках, не забывая при этом, что с точки зрения покупателей продукция должна оставаться качественной.

**Фокусирование (специализация)** – концентрация на одном сегменте рынка или группе покупателей, без стремления обеспечить свое присутствие и доминирование на всех сегментах рынка. Цель состоит в лучшем удовлетворении потребностей выбранного сегмента, чем это делают конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но только в рамках отдельного сегмента, в котором предприятие добивается высокой доли рынка.

Какую из стратегий выбрать – решение за каждым участником игры с учетом решений, которые принимают конкуренты

## **1.2. Общая характеристика принятия решений в деловой игре «Стратегия и тактика управления бизнесом»**

В деловой игре «Стратегия и тактика управления бизнесом» предприятия-участники не могут покидать рынок даже при очень плохих результатах производства и реализации своей продукции, конкурентная борьба не ослабевает, но положение

этих предприятий будет все ухудшаться. Предприятия, не получающие прибыли, продолжают, тем не менее, вносить свой вклад в формирование спроса, и их действия оказывают влияние на результат деятельности конкурентов.

Устойчивое положение отдельного предприятия на рынке достигается лишь **при реализации определенной стратегии**, учитывающей как долгосрочные цели руководства, так и состояние окружения предприятия, изменяющееся с каждым периодом игры. Поэтому мы говорим о стратегическом планировании – разработке программы действий, когда в краткосрочном плане успех определяется лишь финансовой сбалансированностью отдельных решений, а выживание, развитие предприятия зависят от своевременной реакции на рыночные изменения, прогнозирования развития рынка и подготовки решений, которые обеспечат положительный результат в будущем.

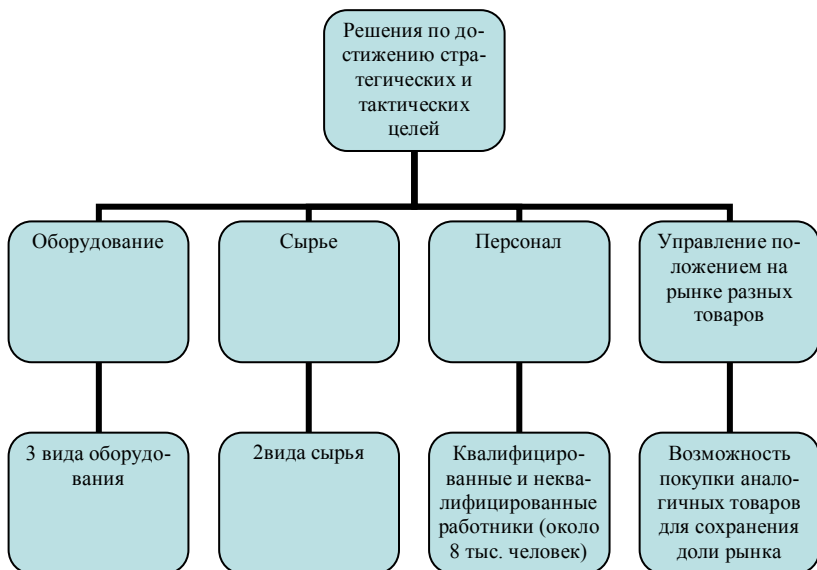


Рис. 1. Совокупность взаимосвязанных решений по управлению бизнесом

В исходной ситуации игры (Период 0) все предприятия имеют равные условия. Прежде всего необходимо провести анализ

исходной ситуации. Управляющий будет иметь доступ к информации (через покупку информации) об изменениях внешней среды, кроме того, о внутренних возможностях предприятия (о производственных, финансовых, трудовых ресурсах). Информацию о результатах своей деятельности участники игры получают из ежеквартальной отчетности предприятия

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

Перед началом планирования следует проанализировать стартовую ситуацию игры (отчеты предприятия за период 0), а в дальнейшем строить свои стратегические решения:

### **1) в области маркетинга:**

– какого уровня затрат (высокие, средние или низкие) на рекламу, сервис, исследования будет придерживаться предприятие, будет ли изменяться объем маркетинговых затрат в течение игры;

– предполагается ли дифференцирование маркетинговой стратегии по отношению к различным продуктам, рынкам;

– какого уровня цен (по сравнению со средними по отрасли) будет придерживаться предприятие, будут ли цены изменяться и в каком случае;

### **2) в производственной сфере:**

– предполагается ли расширение (сокращение) объема производства, в какие сроки и с какой целью;

– предполагается ли сокращение производства в периоды отпусков, в каком объеме, за счет каких ресурсов будет выполняться план по сбыту;

– в каком объеме и с какой целью будет приобретаться готовая продукция;

– как будет в течение игры приобретаться необходимое оборудование, с какой целью расширение производства, поддержание необходимого объема производственных мощностей);

– в каких объемах предполагается закупать сырье и вспомогательные материалы;



- какой кадровой политики намерено придерживаться предприятие (выполнение производственной программы за счет временно привлекаемых работников, наем или увольнение собственного персонала) и с какими затратами это будет связано;

- какие меры для сокращения переменных и постоянных издержек производства предполагается предпринять.

### **3) в области общего управления:**

- предполагается ли проведение мероприятий по реорганизации управления, в какие сроки и с какой целью;

- какую информацию о конкурентах руководство предприятия предполагает получать в течение игры, какие отчеты об исследованиях рынка будут заказаны и с какой периодичностью;

### **4) в области управления финансами:**

- какая схема платежного поведения будет выбрана и почему, будет ли она изменяться в течение игры;

- за счет каких средств будет финансироваться маркетинговая деятельность предприятия;

- за счет каких средств будет приобретено оборудование;

- за счет каких средств предполагается финансировать рост постоянных издержек в периоды отпусков;

- предполагаются ли финансовые инвестиции и в каких случаях;

- предполагаются ли выплаты дивидендов акционерам и в каких случаях;

- будет ли предприятие стремиться к сокращению заемного финансирования, какие меры следует для этого предпринять.

Ответы на эти и другие вопросы позволят участникам игры выбрать основные экономические показатели, которые будут характеризовать эффективность деятельности предприятия в течение всей игры. Кроме общей прибыли в каждом периоде игры следует обращать внимание на валовую прибыль и сумму прибыли от реализации, себестоимость продукции, величину переменных и постоянных затрат, уровень заемного финансирования, расходы и доходы, связанные с финансовой деятельностью предприятия.

После каждого периода игры проводится комплексная оценка деятельности предприятий с использованием интегрального Z-

показателя. Этот показатель предназначен для ранжирования участников игры в зависимости от результативности принимаемых решений. Изучение порядка работы в программе и информация о всех допущениях и ограничениях в процессе управления предприятием позволят осмысленно принимать решения.

## **2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПАРАМЕТРОВ ИГРЫ**

### **2.1. Характеристика рыночной ситуации**

Предприятия, конкурирующие в деловой игре функционируют в условиях **олигополии**, когда предложение на рынке определяется действиями немногих равноправных продавцов (от 2 до 6 по условиям игры), а спрос формируется мелкими потенциальными покупателями. В подобной ситуации маневры любого конкурента немедленно ощущаются всеми остальными фирмами. Таких групп может быть несколько, каждая из групп предприятий работает независимо от других, на своих рынках и имеет свой уровень конкуренции.

Для успеха своей деятельности предприятия должны учитывать действия конкурентов, особенности каждого рынка и продукта, а также определить собственную маркетинговую стратегию. С первых шагов самостоятельной деятельности участники стремятся занять долю рынка, обеспечивающую необходимый объем продаж и валовую прибыль. В соответствии с выбранной маркетинговой стратегией они определяют цены на продукцию каждого наименования на каждом из рынков, а также необходимые суммы маркетинговых затрат.

Конкуренты в условиях олигополии стараются выделить свою продукцию за счет товарной марки, лучшего соответствия ожиданиям потребителей (качества), условий

поставки, уровня сервиса и пр. Маркетинговая деятельность предприятий играет определяющую роль, от ее успеха будет зависеть результат деятельности предприятия в целом.

Одним из условий организации деятельности предприятий в деловой игре является следующее: предприятия-конкуренты не должны заключать картельных соглашений, обмениваться данными о принятых оперативных решениях или полученных результатах. Такое условие обеспечивает равные возможности в реализации собственных маркетинговых стратегий и максимально приближает игру к реальной ситуации олигополистической конкуренции. Для анализа рыночной ситуации руководство предприятия использует специальные отчеты, содержание которых будет рассмотрено далее.

## 2.2. Характеристика рынков сбыта и продуктов

Каждое предприятие в деловой игре реализует свою продукцию на различных рынках. По условиям игры, производится 2 вида продукции и она реализуется на 3 рынках.

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

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

Такая интерпретация рынков сбыта является условной. Она определяется установленными параметрами игры.

Теория маркетинговых исследований говорит, что каждый рынок количественно характеризуется возможной реакцией на маркетинговые усилия продавцов. На относительно «молодых», недавно сформировавшихся рынках, на увеличение спроса существенное влияние может оказать реклама. На относительно «старых» рынках большее значение имеет качество продукции. Необходимые данные можно получить из специальных отчетов, которые покупает каждое предприятие у фирм, занимающихся исследованиями рынка.

Руководство предприятия может определить наиболее привлекательные, с его точки зрения, рынки, и построить маркетин-

говую стратегию с учетом своих предпочтений. Однако, независимо от выбранной стратегии и результатов ее реализации, предприятие в ходе игры не должно уходить с рынка, так как это привело бы к изменению рыночной ситуации для других предприятий-конкурентов, это не предусмотрено параметрами программы. Предприятие может стремиться к преимущественному увеличению сбыта на одном из рынков, если условия будут благоприятными.

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

**Жизненный цикл товара** – процесс развития продаж и получения прибыли, состоящий из четырех этапов (стадий): этапа *выведения товара на рынок*, этапа *роста*, этапа *зрелости* и этапа *упадка*, что известно студентам из изученных курсов учебного плана.

Типичный вид кривой жизненного цикла представлен на рис. 2.



Рис. 2. Жизненный цикл товара

Наблюдение за развитием жизненного цикла продукта на рынке позволяет прогнозировать объемы сбыта и, следовательно, необходимые объемы производства каждого продукта. Руководство предприятия должно определить свою ценовую политику

ку с учетом как минимум покрытия затрат от производства и реализации каждого из продуктов. По условиям игры:

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

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

Продукт 3 (**П3**) – новый продукт, лишь недавно появившийся на рынке, находится на стадии внедрения.

Продукты разных наименований не являются субститутами. Жизненный цикл продуктов каждого наименования развивается независимо от развития жизненного цикла других продуктов. В ходе игры продукты могут двигаться по кривой жизненного цикла, оставаясь в пределах одной стадии или переходя в следующую стадию своего жизненного цикла

### 2.3. Основные поля деятельности предприятия

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

- маркетинговую;
- производственную;
- финансовую.

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

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

Таблица 1

**Основные поля деятельности предприятия**

Поле	Цель	Решения, определяющие достижение цели
<b>Маркетинг</b>	Обеспечение сбыта и оборота. Максимизация валовой прибыли	Установление цен. Определение затрат на рекламу, сервис и исследования
<b>Производство</b>	Минимизация производственных издержек. Максимизация производственного результата	
	Минимизация производственных издержек. Максимизация производственного результата	Определение объемов производства. Определение объемов закупки готовой продукции с целью сохранения доли рынка при снижении объемов производства. Закупка сырья. Приобретение и утилизация оборудования. Найм и увольнение рабочих. Определение затрат на соц. обеспечение. Определение затрат на транспортировку продукции на удаленные рынки
<b>Финансы</b>	Обеспечение финансирования предприятия. Максимизация доходов и снижение расходов от финансовой деятельности предприятия	Определение затрат на исследование рынка. Использование мер рационализации с целью снижения издержек управления. Определение собственного платёжного поведения. Определение объемов краткосрочного и долгосрочного финансирования. Финансовые инвестиции. Выплата дивидендов

**Подсистема «Маркетинг»** требует установления цен на продукцию в соответствии с реальными затратами и ситуацией на рынке и обеспечивает необходимый объем оборота.

**Подсистема «Производство»** позволяет выбрать оптимальную производственную программу: объем производства и соответствующие ему объемы закупок сырья, оборудования, найма или увольнения персонала. Выпуск достаточного количества

продукции путем минимальных затрат – вот задача участников игры.

Подсистема «Финансы» предполагает, что для финансирования маркетинговых и производственных затрат могут привлекаться кредиты. Важно и определение платежного поведения, что может обеспечить платежеспособность предприятия

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

### ***2.3.1. Подсистема «Маркетинг»***

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

**Ценовая политика** предприятия предполагает определение общей цели, которой предприятие стремится достичь с помощью установления цен на свою продукцию. Цена – наиболее важный показатель для фирмы, поскольку она непосредственно влияет на прибыль от продаж (сумму покрытия), объем реализации продукции, долю рынка и на такие долгосрочные показатели, как, например, окупаемость инвестиций.

Изменение цен на продукцию – ценовая конкуренция – обычно предполагает снижение цен. При этом предприятие должно иметь более низкие по сравнению с конкурентами суммарные издержки. В условиях олигополии, когда конкуренты имеют примерно одинаковые условия, ценовая конкуренция редко приводит к успеху. Для достижения конкурентных преимуществ на первый план выдвигаются потребительские свойства и качество товара, уровень сервисного обслуживания покупателей и другие факторы неценовой конкуренции, обеспечивающие спрос. Однако при этом роль цены не уменьшается.

**Цена.** Цены на продукцию устанавливаются каждым предприятием в соответствии с выбранной маркетинговой стратегией на каждом рынке и по каждому продукту отдельно. Абсолютные границы цен установлены в широких пределах. Дополнительные материалы представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Абсолютные границы цен на продукцию**

Границы цены за шт. на всех рынках сбыта	Продукт 1	Продукт 2
Минимум	2,00	7,50
Максимум	9,99	49,99

Изменение цен на продукцию всеми предприятиями оказывает влияние на изменение индекса потребительских цен (индекс цен по Пааше), вызывающего, в свою очередь, изменение всех цен на производственные ресурсы. Таким образом, в деловой игре отражены инфляционные процессы.

Введем дополнительную информацию для принятия более обоснованного решения руководителями предприятий.

**Затраты на маркетинг.** Оптимизация продаж требует от руководства предприятия понимания взаимосвязи между уровнем маркетинговых затрат и возможным увеличением объемов сбыта продукции. Прогноз вероятного изменения объемов сбыта в зависимости от затрат на один или несколько инструментов маркетинга можно иллюстрировать при помощи *функции реакции сбыта*. В имитационной модели, при включении функции помощи студентам, эту зависимость можно увидеть на графике. Чем больше предприятие тратит на маркетинг в определенный отрезок времени (например, одного периода), тем выше вероятный объем сбыта. Однако превышение некоторого предела маркетинговых затрат не дает пропорционального увеличения объема сбыта. Наступает так называемый эффект насыщения, когда рынок не реагирует на маркетинговые усилия. Это можно проиллюстрировать на рис 3.



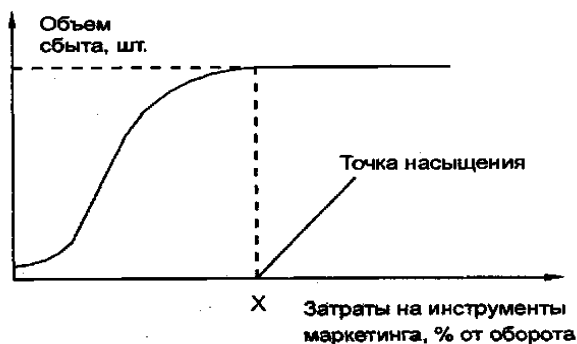


Рис. 3. Влияние маркетинговых затрат на увеличение объема сбыта

Объем максимальных эффективных затрат X (в процентах от оборота прошлого периода) определяются для каждого инструмента маркетинга (рекламы, сервиса, исследований) отдельно.

**Реклама.** Расходы на рекламу способствуют повышению спроса. Реклама выполняет информационные функции, и благодаря рекламе более эффективно действуют другие инструменты маркетинга. Решения об объеме затрат на рекламу принимаются по каждому продукту на каждом рынке сбыта отдельно. Основной эффект от затрат на рекламу достигается в текущем периоде и составляет 0,6 от общих затрат на рекламу. В следующем периоде действие рекламы, стимулирующей сбыт, продолжается, и составляет 0,4. Это так называемое **временное влияние** маркетинга, которое приводит к увеличению объема сбыта не только в текущем периоде, но и в следующем.

Аналогичное влияние оказывают затраты и на другие инструменты маркетинга.

Объем затрат на рекламу определяется в зависимости от оборота предыдущего периода **по каждому рынку и продукту отдельно**. Предполагается, что затраты на рекламу, превышающие 9% от оборота предыдущего периода, являются неэффективными, так как влияние рекламы на сбыт достигает насыщения. Минимум затрат на рекламу равен 0, т.е. допускается вообще не рекламировать продукцию.

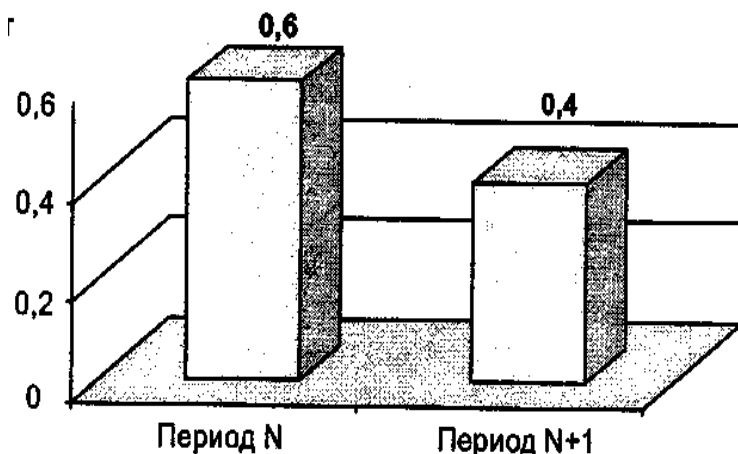


Рис. 4. Эффективность рекламы в периоде N

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

Временное влияние **сервиса** предполагает отдачу в текущем периоде 0,5 затрат на сервис и в следующем периоде – 0,6 от суммы, затраченной в текущем. Следует обратить внимание, что коэффициент временного влияния показывает не разделение текущих затрат на два периода, а лишь степень их влияния на увеличение сбыта. В отличие от рекламы, затраты на сервис являются более долговременными (рис. 5).

Затраты на сервис не должны быть меньше 2 млн рублей **по каждому рынку**, так как предприятие обязано хотя бы в минимальном объеме оказывать услуги своим клиентам, максимальные же затраты не должны превышать 10% от оборота по данному рынку по всем продуктам.

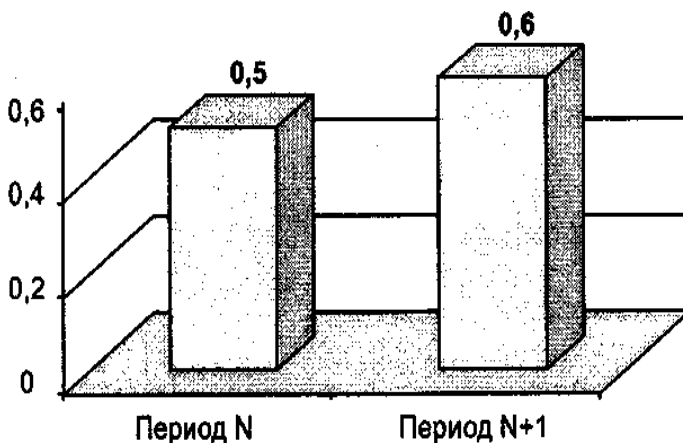


Рис. 5. Эффективность затрат на сервис

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

Продукцию высокого качества можно реализовать по более высокой цене, что не отразится на объемах сбыта. Затраты на исследования способствуют снижению издержек производства вследствие повышения производительности труда, освоения новых производственных процессов. Временной коэффициент исследований в деловой игре установлен в 0,4 для текущего периода (влияние сразу) и 0,8 для следующего (влияние позже) (рис. 6).

Инвестиции в исследования как инструмент маркетинга предполагают отдачу в виде увеличения спроса на продукцию в течение длительного времени.

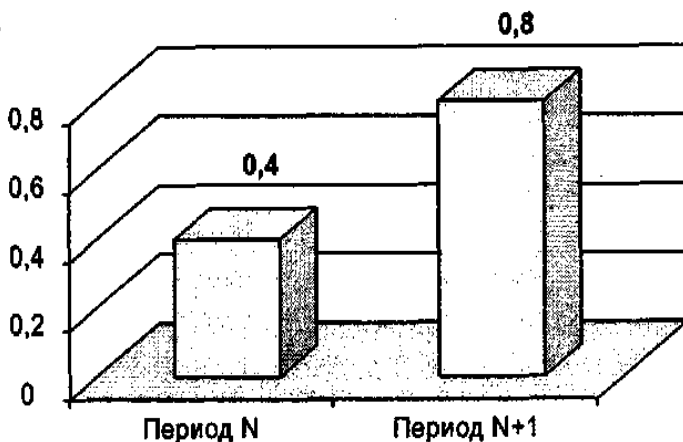


Рис. 6. Эффективность затрат на исследования

**Качество продукции.** Следует также отметить, что влияние затрат на исследования на оценку качества продукции потребителем зависит от затрат предприятий-конкурентов. При увеличении общих по отрасли затрат на исследования требования потребителя к качеству продукции будут повышаться.

Качество продукции оценивается потребителем по пятибалльной шкале:

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

Необходимую информацию руководство предприятия получает из отчетов об исследовании рынка.

Минимальные затраты на исследования **по каждому продукту** не должны быть меньше 2 млн рублей. Максимальные же затраты зависят от степени развития жизненного цикла продукта. Продукт 1, хорошо известный потребителю, допускает максимальные затраты на исследования в объеме 10% от оборота

предыдущего периода по всем рынкам. Продукт 2 находится на стадии внедрения на рынок, и затраты на исследования по этому продукту могут составлять до 15% от оборота предыдущего периода. Продукт 3, находящийся на стадии внедрения, требует больших затрат на исследования: до 20% от оборота предыдущего периода.

Превышение максимальных эффективных затрат, как и в случае с рекламой и сервисом, не стимулирует сбыт продукции и, следовательно, приводит к снижению валовой прибыли после затрат на маркетинг

**Специальное предложение.** Специальное предложение о поставках определенного вида продукции государству вводится в игру и аналогично получению государственного заказа реальным предприятием. Задача руководства предприятия – принять решение об участии в конкурсе по поставкам и указать цену специального предложения. Это решение над будет принимать в 5 периоде игры. Реализация продукции по специальным ценам не оказывает влияния на традиционный сбыт на рынках. Конкурс выигрывает предприятие, предложившее наименьшую цену. Однако эта цена не должна быть меньше себестоимости продукта, иначе, предприятие будет получать убытки от этого продукта. Решение по участию в конкурсе принимается руководством каждого предприятия на основе данных о складских запасах готовой продукции, складских издержках, объемах выпуска и себестоимости продукции текущего периода. Если предложение о поставках по указанной цене принято, продукция будет вывезена с фабричного склада в начале следующего периода. Сумма денег за реализованную продукцию поступит на счет предприятия в конце периода.

### ***2.3.2. Подсистема «Производство»***

Производственную программу руководство предприятия выбирает с учетом планируемого сбыта продукции, складских остатков готовой продукции, и должна учитывать имеющиеся в наличии производственным ресурсам. В каждом периоде игры

объемы производства ограничены имеющимся оборудованием, а в период отпусков – наличием персонала. Основным критерием эффективности управления производством является снижение затрат.

Производственная деятельность предприятия предполагает разработку функциональной стратегии, направленной на снижение издержек производства. Функциональная стратегия в области производства и общего управления предприятием должна обеспечивать снижение как переменных, так и постоянных затрат. Можно выделить некоторые направления деятельности участников игры, обеспечивающие оптимизацию издержек и получение прибыли:

- снижение себестоимости продукции при увеличении объемов производства и увеличении инвестиций в исследования;
- снижение затрат на эксплуатацию оборудования;
- снижение административных расходов за счет использования реорганизации управления;
- снижение суммы переменных затрат на персонал за счет оптимизации социальной политики;
- снижение постоянных затрат на персонал (расходов на расстановку кадров);
- снижение суммы складских затрат.

Важной предпосылкой к достижению конкурентного преимущества при низкой себестоимости продукции является расширение объема сбыта и доли рынка предприятия. В условиях олигополии конкуренты могут в значительной степени подорвать любое преимущество, основанное на низких издержках, если будут снижать цены, стремясь к достижению определенных объемов реализации продукции и расширению доли рынка. Важным критерием в оценке деятельности предприятий остается прибыль.

**Закупка готовой продукции.** Наряду с собственным производством предприятие может покупать готовую продукцию. Предполагается, что закупленный товар обладает тем же качеством, что и собственная продукция, и реализуется на тех же условиях, что и произведенный на своем предприятии. Приоб-

решение готовой продукции производится коммерческими агентами предприятия у других фирм (не у конкурентов), за пределами рынков, где предприятие реализует свою продукцию. При снижении объемов производства закупка готовой продукции может стать необходимым условием обеспечения сбыта и сохранения доли рынка. Фактически руководство предприятия вправе самостоятельно принять решение, покупать готовую продукцию или расширять собственное производство. Однако, спекулятивной прибыли здесь не будет.

Поставка закупленной готовой продукции на склад осуществляется в следующем периоде после заказа. Таким образом, возможное снижение объемов производства и необходимость закупки готовой продукции следует планировать заранее. При закупке большой партии готовой продукции предприятие получает скидки с базовой цены (скинто поставщика)

**Закупки сырья.** Для производства каждого вида продукции требуется сырье двух типов, а также вспомогательные материалы. Сырье расходуется в различных объемах на единицу продукции каждого вида. Если имеющегося на складе сырья окажется недостаточно для обеспечения потребностей производства в текущем периоде, то недостающее количество компенсируется специальным срочным заказом, цена которого выше базовой на 40 %, если руководитель не осуществит закупку. При долгосрочном планировании объемов производства для использования предоставляемых поставщиком скидок сырье может быть закуплено на несколько периодов вперед.

Таблица 3

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

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

Таблица 4

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

Объем закупки	Цена со скидкой
1–99	0,2
100–199	0,19
200–299	0,18
300–399	0,17
400–499	0,15

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

**Транспортировка продукции на рынки 2 и 3.** Расходы на транспортировку определяются в соответствии с планируемыми объемами сбыта продукции на удаленных рынках. Не предусмотрено перераспределение уже отправленной на Рынок 2, 3 продукции между другими рынками, она должна быть реализована на том рынке, куда была доставлена. Если по какой-либо причине объем сбыта на данном рынке превысит объем отгруженной продукции, предприятие может потерять долю рынка, а конкуренты получают дополнительные возможности для сбыта. Расходы на транспортировку рассчитываются в соответствии с транспортными тарифами.

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



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

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

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

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

При заказе одновременно двух и более станков одного вида предприятие получает скидку:

- при покупке 2-го станка – 5%;
- при покупке 3-го станка – 10%;
- ....
- при покупке 9-го станка – 40% от его стоимости.

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

Оборудование может быть **утилизировано (продано)** до окончания технического срока эксплуатации за 75% от его остаточной балансовой стоимости. За один период может быть утилизирован только один станок каждого вида, при этом указывается его порядковый номер. Руководство предприятия самостоятельно определяет, когда и в каком количестве закупать оборудование взамен выбывшего или проданного. При этом следует учитывать, что проданное оборудование выбывает уже в начале текущего периода, а вновь закупленное поступает лишь в следующем после заказа периоде. При нехватке оборудования для выполнения производственной программы в запланированном объеме производится сначала Продукт 1, затем Продукт 2, затем Продукт 3.

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

Производительность бригад повышается по мере накопления опыта, при этом состав коллективов не меняется. Необходимое количество персонала рассчитывается в соответствии с планом производства.

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

- не занятые в производстве работники получают заработную плату в полном объеме;
- при недостатке рабочей силы привлекаются временные работники сроком на один период.

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

При излишках рабочей силы персонал может быть уволен, но количество увольняемых работников каждой категории не должно превышать 150 человек в период. Увольняемые работники покидают предприятие в начале периода. При найме и увольнении персонала предприятие несет *дополнительные издержки*. Каждому увольняемому работнику выплачивается компенсация, найм персонала также связан с расходами на проведение рекламной кампании и организации новых рабочих мест. Работникам, покидающим предприятие по собственному желанию (вследствие естественной текучести кадров), пособия не выплачиваются.

Один раз в год (периоды 3, 7, 11 и т.д.) персонал имеет отпуск сроком 1 месяц (1/3 периода) с выплатой *отпускных пособий* в размере полной заработной платы. В этих периодах ощущается недостаток рабочей силы, что приводит к снижению производства на 1/3 или выполнению производственной программы за счет привлеченных работников. Наилучшим вариантом решения здесь является не манипуляции с наймом дополнительных работников, а компенсация снижения объемов производства путем создания соответствующего запаса за счет покупки аналогичной продукции и сохранения доли рынка.

**Социальные инвестиции.** Социальные расходы в деловой игре «Стратегия и тактика управления бизнесом» представляют собой аналог обязательных для каждого реального предприятия социальных платежей. Часть этой суммы направляется предприятием на улучшение условий труда и отдыха персонала. Увеличение социальных расходов способствует снижению текучести кадров и заболеваемости работников, и, следовательно, – снижению издержек по найму, оплате труда временных работников и оплате листов временной нетрудоспособности. Минимальные размеры социальных расходов составляют 28% от заработной платы; максимальные – 60%. Ставка социальных расходов не должна изменяться более чем на 2% по сравнению с предыдущим периодом игры.

Таким образом, нельзя спровоцировать массовые увольнения при сокращении производства за счет резкого снижения ставки

социальных расходов. Тем не менее, изменение размеров социальных расходов в течение игры способствует изменению потребности в найме и увольнении работников и сокращению постоянных затрат на персонал.

### 2.3.3. Подсистема «Финансы»

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

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

**Основной отчет** содержит сведения о ценах, качестве продукции, прибыли, доле рынка и курсах акций предприятия и его конкурентов.

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

Заказ отчетов производится в каждом периоде игры. Стоимость отчетов:

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

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

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

- при обороте до 100 млн руб. – 4 млн руб.;
- при обороте от 100 до 125 млн руб. – 5 млн руб.;
- при обороте от 125 до 150 и выше – 7 млн руб.,  
плюс 1 млн руб. на каждую занятую в производстве тысячу работников.

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

**Совершенствование организационной структуры предприятия.** Мероприятия по совершенствованию организационной структуры предприятия позволяют в каждом из последующих периодов, включая планируемый, снизить издержки управления на 2% по сравнению с их величиной при старой организационной структуре. Затраты на проведение таких мероприятий составляют 0,25 млн руб., выплачиваемых в начале планируемого периода. Этот же вид рационализации предусматривает в дальнейшем выполнение расчета прибыли от реализации отдельных продуктов. Результаты расчета отображаются в отчетах предприятия.

**Внедрение АСУ.** Этот вид рационализации управления предполагает внедрение системы автоматизированного управления, арендная плата за которую составляет 0,5 млн руб. в период. Система начинает функционировать через один период, необходимый для ее освоения, деньги выплачиваются в каждом периоде по окончании освоения. После этого издержки управления в последующих периодах снизятся на 10% по сравнению с их величиной без внедрения системы автоматизированного управления.

Использование АСУ к тому же предоставляет возможность просмотра графических диаграмм, отражающих динамику изменения основных показателей деятельности предприятия. Стоимость мер рационализации учитывается как «*Прочие производственные Издержки*».

Если в процессе игры два вида рационализации проводятся последовательно друг за другом (например, первый вид – в пер-

вом периоде, второй – во втором), то издержки управления в последующих периодах снижаются на  $10 + 2 = 12\%$  по сравнению с издержками, которые имело бы предприятие без проведения рационализации.

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

С другой стороны, свободные денежные средства могут быть помещены на банковский депозит. С полученной по итогам деятельности предприятия за год прибыли уплачиваются налоги в бюджет. Часть прибыли может быть распределена между акционерами (выплата дивидендов). Эти и другие аспекты финансовой деятельности предприятия охватывает подсистема «Финансы». Для определения доходов и издержек, связанных с финансовой деятельностью предприятия, в деловой игре, как и в реальности, установлены фиксированные процентные ставки (в год):

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

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

**Платежное поведение.** *Платежное поведение* – сроки и условия оплаты поставок сырья и готовой продукции, а также дебиторской задолженности клиентов – определены в деловой игре четырьмя видами платежей (табл. 5).

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

## Условия оплаты при различных вариантах платежного поведения

Сроки и виды платежей	Сроки оплаты	Льготы или доп. расходы
Срок 1	Оплата наличными через 30 дней после поставки	Скидка 2,5% от суммы платежа
Срок 2	Оплата наличными через 60 дней после поставки	Скидка 1,2% от суммы платежа
Срок 3	Оплата наличными через 90 дней после поставки	Скидки не предоставляются
Срок 4	Через 90 дней после поставки выдается вексель, подлежащий оплате через следующие 90 дней	Вексельные издержки составляют 1,5% в период (учетная ставка) плюс комиссия 1,25% от суммы векселя

*Собственное платежное поведение* определяет сроки и условия платежа при закупке сырья, вспомогательных материалов и готовой продукции. Руководство предприятия самостоятельно определяет свое платежное поведение в каждом периоде игры, предварительно проанализировав возможные варианты. Распределение всей суммы платежей (100%) по четырем возможным срокам позволяет оптимизировать выплаты текущего периода.

**Заемное финансирование.** В деловой игре «Стратегия и тактика управления бизнесом» предприятие может использовать как краткосрочные кредит, так и долгосрочные, в зависимости от целей привлечения заемных финансовых средств и долгосрочных планов развития предприятия.

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

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

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

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

**Долгосрочный кредит.** Долгосрочные кредиты предприятие в деловой игре может получить на срок 20 периодов (5 лет). В исходной ситуации игры один долгосрочный кредит в сумме 30 млн руб. ранее уже был получен предприятием. Это льготный кредит, он используется на условиях выплаты 9% в год (2,25% в период). Остаток долга по этому кредиту в Периоде 0 составляет 54 млн. руб., кредит будет погашен через 18 периодов после начала игры.

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

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



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

**Кредитный лимит = 2 \* Собственный капитал – (Сумма уже полученных долгосрочных кредитов + Сумма досрочно погашенных долгосрочных кредитов)**

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

**Краткосрочные финансовые инвестиции.** Доходы от финансовой деятельности в деловой игре могут быть получены в виде процентов на инвестированные в ценные бумаги денежные средства. Курс ценных бумаг будет повышаться в течение периода. Предполагается, что все ценные бумаги абсолютно ликвидны. Таким образом, предприятию гарантирован возврат инвестированных сумм в следующем периоде игры. Эффективность вложений в ценные бумаги определяется финансовым результатом. Доход от финансовых инвестиций должен превышать возможные издержки, связанные с финансовой деятельностью предприятия. Следовательно, финансовые инвестиции будут эффективны лишь в случае, когда в распоряжении предприятия есть свободные денежные средства. Руководство предприятия имеет возможность распределить инвестируемые суммы между тремя видами вкладов (табл. 6).

**Возможные варианты вкладов и получения дохода  
от финансовых вложений**

Вид финансовых вложений	Объекты инвестирования	Доходность
Вклад 1	Размещение денег на банковском депозите	10% в год (2,5% в период)
Вклад 2	В ценные бумаги, которые котируются на бирже. Курс ценных бумаг изменяется в течение игры	может достигать максимум 20% в год (5% в период), но опыт показывает, что наиболее вероятное увеличение курса – 10% в год (2,5% в период)
Вклад 3	В ценные бумаги, которые котируются на бирже. Курс ценных бумаг изменяется в течение игры	может вырасти максимум до 28% в год (7% в период), но наиболее вероятное увеличение – 8% в год (2% в период)

Проценты на все виды вкладов поступают в распоряжение предприятия в текущем периоде игры, возврат вложенных сумм осуществляется в начале следующего периода.

### 3. ПРОЦЕСС ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОКНА ПЛАНИРОВАНИЯ

**ЦС-функция.** В данном окне выставляются значения Сервиса, Исследований и Рекламы по каждому Продукту-рынку. При использовании заданного процента ранее рассчитанная сумма вносится в соответствующее поле, или же можно выставлять значения методом подбора (ориентируясь на изменения ЦС-функции). При определении значений методом подбора следует помнить, что ЦС-функция рассчитывается на основе данных прошлого периода. Также в этом окне можно оценить объем сбыта в зависимости от установленной цены (при этом следует также учитывать, замечание о расчете на основе результатов прошлого периода). Обязательно нажимать кнопку Принять для сохранения внесенных изменений. Уже было отмечено, что в

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

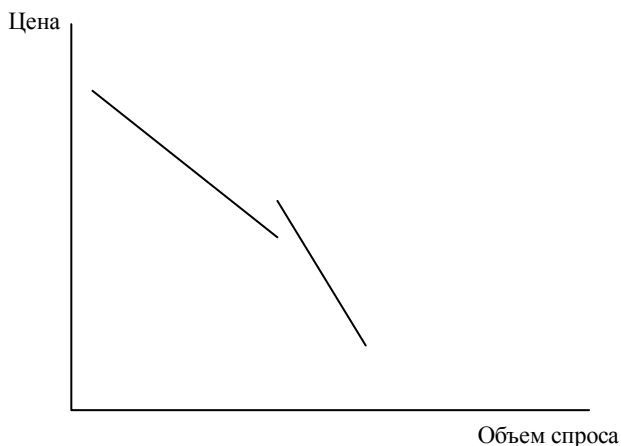


Рис. 7. Кривая спроса 1

Из данной зависимости видно, что ни одному участнику рынка не выгодно ни понижать цену, ни повышать цену, следовательно, надо выбирать цену, ориентированную на точку перелома. Но, возможна и другая ситуация, когда кривая спроса имеет другой вид.

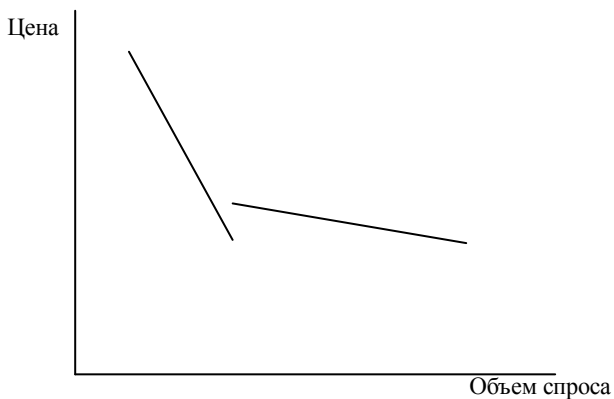


Рис. 8. Кривая спроса 2

В этом случае предприятие находится в более предпочтительной ситуации. Можно повышать цены, что приведет к незначительной потере покупателей, и снижать цены, что приведет к увеличению числа покупателей. Если же все предприятия на рынке имеют одинаковые зависимости цены от объема сбыта, то появляется область, на которой можно действовать как монополист (область 2).

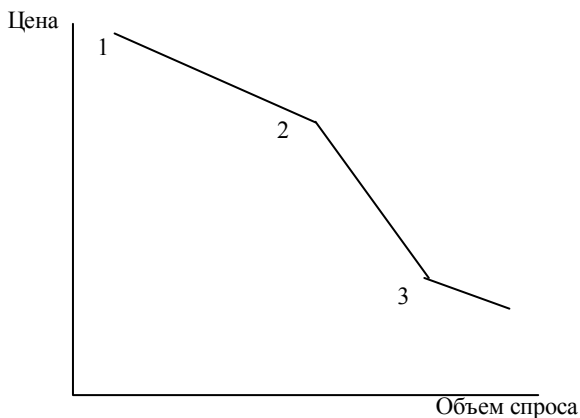


Рис. 9. Кривая спроса 3

Именно такая ситуация исходно в деловой игре, а значит, решения надо принимать ориентируясь на область 2, там, где изменение цен не вызовет значительных изменений (падения) спроса на вашу продукцию.

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

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

**Производство.** В данном окне следует сделать следующее:

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

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

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

- Прогнозируемый объем сбыта часто не совпадает с реальным. Это происходит из-за того, что на рынке меняется ценовая ситуация, меняются маркетинговые затраты, меняются объемы сбыта на рынке из-за ошибок конкурентов. Поэтому возможно неполучение прибыли из-за нехватки продукта на рынках.
- Транспортировка продукта увеличивает его себестоимость, а, значит, и возрастают издержки на складирование продукции (4% от себестоимости продукта). Значит, выставляя значения страхового запаса на рынке, необходимо исходить из вашего решения о том, сколько товара должно оставаться на рынке в конце периода, то есть вам необходимо определиться, на издержки по хранению какого количества товара вы согласны.

## 4. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

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

- На основе системы показателей.
- Через один из показателей (например, прибыль).
- на основе одного интегрированного показателя, который является взвешенной суммой частных показателей.
- Путем определения степени соответствия фактического развития предприятия предварительно разработанному сценарию и целям.

При анализе отчетов следует ответить на вопросы:

- кто из конкурентов занимает наибольшую долю рынка (является лидером);
- каким образом было достигнуто это преимущество (за счет активной рекламной кампании, низких цен, высокого уровня сервиса, повышения качества продукции);
- соответствует ли уровень цен конкурентов их маркетинговым затратам (при завоевании большой доли рынка при низких ценах можно ожидать повышения цен предприятием-лидером);
- каковы общие тенденции изменения цен конкурентами (следуют ли конкуренты за предприятием, повышающим или понижающим цену);
- получает ли предприятие-лидер отдачу в виде увеличения прибыли (большая доля рынка может быть завоевана путем высоких маркетинговых и производственных затрат);
- какую оценку качества продукции конкурентов дают покупатели и каков общий по отрасли объем затрат на исследования;
- каких маневров со стороны конкурентов можно ожидать в ближайшем будущем;
- какое из предприятий является ближайшим конкурентом с точки зрения его возможной маркетинговой стратегии.

## 4.1. Методика анализа текущих отчетов при принятии решения

### 1. Решения – Маркетинг.

### 2. Решения – Производство.

### 3. Решение – Финансы.

Данные отчеты содержат информацию о принятых вами решениях в предыдущем периоде. Результаты. Это первая, просматриваемая нами страница. Прежде всего, необходимо обращать внимание на следующие пункты:

- **Индекс цен.** Позволяет сделать экспресс-анализ выполнения составленного прогноза по ценам, путем изучения динамики показателя.

- **Цены (Покупные товары, Сырье, Оборудование).** Позволяют определить минимальные цены, по которым продавать закупленные товары можно с нулевой рентабельностью. Так же можно оценить затраты на оборудование при его обновлении

- **Расчет прибыли от реализации Продукт 1.**

- **Расчет прибыли от реализации Продукт 2.**

- **Расчет прибыли от реализации Продукт 3.**

В данных трех отчетах основное внимание необходимо уделять следующему:

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

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

**Расчет прибыли от реализации на рынках.** При наличии времени можно оценить эффективность затрат на сервис. (Но более удобный инструмент анализа эффективности маркетинговых затрат – графики).

- **Суммарная прибыль от реализации.** По данному отчету можно оценить структуры издержек производимого продукта. Так же в нем находятся данные о прибыли продаж по специальному предложению.

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

- понять пропорциональность сбыта по рынкам, хотя данные пропорции могут меняться; это происходит при ошибках конкурентов или при направленной на это их стратегии (последнее легко отследить);

- рассчитать затраты на рекламу (с использованием ценово-сбытовой функции), исходя из оборота по каждому продукту на каждом рынке;

- рассчитать затраты на сервис, исходя из оборота по каждому рынку в целом;

- рассчитать затраты на исследования, исходя из оборота по каждому Продукту в целом;

- проанализировать отличия запланированных продаж от его реального значения.

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

**Исследование рынка – Основной отчет – Доля рынка.** На основе двух данных отчетов строится описание существующей на рынке ситуации, а так же прогноз данной ситуации на следующий период:

- определяем лидера (max) по ценам, и предприятие с наименьшими ценами;

- определяем различие прогноза прошлого периода с реальной обстановкой и делаем соответствующие выводы;

- строим прогноз ценового поведения конкурентов на следующий период.

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



- **Оценка качества продукции** - позволяет грубо оценить затраты предприятий на исследования (действует только, если затраты ниже определенного уровня);

- **Прибыль** – позволяет узнать прибыль, полученную предприятиями в данном периоде, а так же прибыль за все периоды. Последнее особенно важно в периоды выплат дивидендов (1, 5, 9, 13);

- **Фундаментальный анализ** – позволяет примерно определить положение вашего предприятия по Z-показателю, а также дает возможность рассчитать точные значения балансов предприятий.

**Исследование рынка – Дополнительный отчет 2.** На основе этого отчета можно определить следующие моменты:

А) Реклама (не использовалось), Сервис, Исследования - изменение затрат на маркетинг всеми предприятиями, исключая наше

В) Сбыт – в динамике оценить изменение сбыта продукта на каждом рынке (в динамике) и на основе этого оценить изменение объема рынков.

### **Производственный отчет**

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

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

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

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

**Производственный отчет – Кадровые изменения** – Расходы на персонал. Отслеживается ситуация с текучестью персонала.

**Производственный отчет – Готовая продукция и товары.** Этот отчет позволяет определить:

- **Готовая продукция и товары (остаток)** - остаток продукции на рынках (если остаток нулевой, то не хватило продукции и следует сделать соответствующую поправку при планировании);

- **Себестоимость полные и частичные издержки** – дает возможность определить безубыточный уровень цены:

**Финансовый отчет – Отчет о движении денежных средств.** Содержит суммы выплат по налогам, выплаты процентов по долгосрочным и краткосрочным кредитам.

**Финансовый отчет – Платежное поведение.**

- Платежное поведение клиентов – распределение по срокам выплат ваших клиентов (в течение игры не меняются);

- Краткосрочные финансовые инвестиции – ваши вложения в краткосрочные финансовые инвестиции, значения процента по ним и сумма выплат процентов;

- Процентные ставки к оплате кредитов (в течение игры не меняются);

- Долгосрочные кредиты – количество (max 6), сумма и срок погашения каждого кредита;

**Баланс.** Следует особенно обращать внимание на следующие пункты:

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

**Отчет о прибыли и убытках.**

- Совокупная прибыль периодов – позволяет определить максимальную сумму выплат дивидендов (периоды 1, 5, 9, 13);

- Налог на прибыль – показывает сумму выплат налогов за текущий год при отказе от выплат дивидендов. В случае выплат дивидендов налог уменьшается.

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

## 4.2. Итоговая оценка результатов управления виртуальным предприятием

Результат деятельности каждого отдельного предприятия в условиях компьютерной модели, как и в реальной жизни, будет в значительной степени зависеть от поведения конкурентов, от своевременной и правильной оценки участниками игры перспектив развития собственного предприятия при реализации намеченных краткосрочных целей. При проведении практических занятий с использованием деловой игры «Стратегия и тактика управления бизнесом» следует обращать внимание, прежде всего, на достижение плановых экономических показателей деятельности предприятия, обеспечение прибыльности, финансовой устойчивости, развития предприятия в рамках выбранной долгосрочной стратегии. Например, стремясь к завоеванию высокой доли рынка по одному или нескольким продуктам, руководство предприятия не должно упускать из виду главной цели – получения прибыли. Наоборот, высокие показатели общей прибыли и рентабельности оборота и капитала в конце игры не должны быть достигнуты путем сокращения активов предприятия.

Конкретные количественные показатели, позволяющие оценить эффективность управления предприятием, могут быть определены преподавателем.

В деловой игре «Стратегия и тактика управления бизнесом» возможно использование показателя Z-счет Альтмана для оценки потенциального банкротства предприятия, а также интегрального комплексного показателя для ранжирования предприятий по финансовому состоянию. В данной деловой игре применяется модель Альтмана, позволяющая оценивать в целом уровень рисков по банкротству организации:

$$Z=1,2A +1,4B + 0,33C + 0,6 D + 1,0 E,$$

где А = оборотный капитал/Актив; В = Нераспределенная прибыль/Актив; С = Прибыль от продаж/Актив (Экономическая рентабельность); Д = Рыночная стоимость предприятия/Сумма

задолженности;  $E = \text{Выручка от реализации} / \text{Актив}$  (коэффициент трансформации).

Каждое предприятие должно стремиться достичь наибольшего Z-показателя.

По результатам игры выставляются баллы, которые учитываются при определении общей итоговой оценки по курсу «Финансовый менеджмент» по рейтингу (табл. 7).

Т а б л и ц а 7

**Порядок определения результатов деловой игра**

	3 балла	8 баллов	10 баллов	15 баллов
Z-показатель	Менее 2,68	2,68	Более 2,68	Значительно более 2,68
Прибыль (убыток)	Убыток	Убыток	Убыток	Прибыль

Кроме того, будет учитываться состояние денежного потока бизнеса.

В процессе игры, после каждого раунда (3 месяца управления предприятием), обсуждается состояние предприятий на рынках, ошибки, допущенные при принятии управленческих решений. Результаты управления и состояния предприятий имеют не только количественные представление, но и графическое.

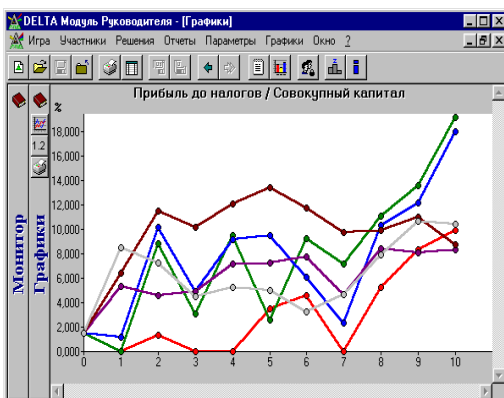


Рис. 10. Графическое представление одного из показателей финансового промежуточного состояния бизнеса по предприятиям и в динамике

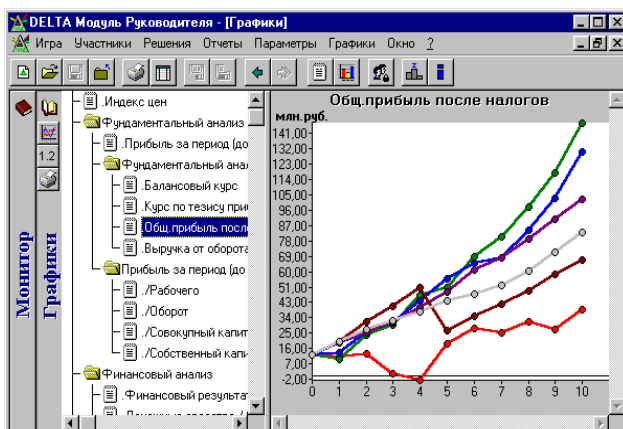


Рис. 11. График одного из показателей, характеризующих итоговое финансовое состояние бизнеса по предприятиям, работающими на одном рынке и конкурирующими

Для анализа результатов периода необходимо хорошо представлять, в рамках осуществления какой стратегии принимались текущие решения, какие краткосрочные и долгосрочные цели преследовались руководством предприятия, какие показатели деятельности предприятия были выбраны в качестве приоритетных. Необходимо задать себе вопросы: каковы причины отклонения значений отдельных показателей от запланированных, насколько последовательно и успешно реализуется выбранная стратегия, каково положение фирмы среди конкурентов и шансы на успех при сохранении выбранной стратегии, ее корректировке или изменении.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на ограниченное количество параметров, управление предприятием в условиях компьютерной модели – комплексный процесс, требующий системного подхода к принятию решений. Д

еловая игра позволяет проследить последствия принимаемых решений на протяжении нескольких лет функционирования виртуального предприятия.

Участники игры получают навыки анализа рыночной ситуации, учатся оценивать собственные силы и использовать все возможности для повышения эффективности деятельности предприятия в условиях конкуренции. Использование финансовых показателей для оценки деятельности в деловой игре содействует развитию аналитических способностей участников игры, формирует экономически целесообразное поведение при принятии управленческих решений. Компьютерная имитационная модель предоставляет широкие возможности по созданию новых экономических ситуаций.

Увлекательная атмосфера соревнования, возникающая при использовании деловой игры в учебном процессе, повышает заинтересованность студентов в приобретении новых профессиональных знаний, необходимых для экономической практики.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. М. : Юрайт, 2018. 340 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/2F2859DE-39B3-48A2-B07B-AA549D2534B8>
2. Жернакова М.Б., Румянцева И.А. Деловые коммуникации: теория и практика. М. : Юрайт, 2014. 370 с.
3. Елфимова И.Ф., Каруна С.Н. Разработка бизнес-плана создания нового предприятия. Деловая игра : учебно-методическое пособие. Воронеж : ВГТУ, 2015. 96 с.
4. Ермакова Н.Ю., Костюченко Т.Н., Вайцеховская С.С. и др. Деловая игра «Основы предпринимательства». Ставрополь : Аргус, 2014. 16 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / [науч. ред. О. Нижельская ; пер. И. Минервин]. М. : Альпина Паблишер, 2016. 452 с.
6. Пучкова С., Потанина Ю. Компьютерная деловая игра «Бизнес-курс: корпорация плюс». М. : МГИМО-Университет, 2010. 116 с.
7. Розанова Н.М. Микроэкономика. Практикум : учебное пособие для бакалавров. М. : Юрайт, 2019. 690 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/F52D8548-EDE0-493A-A0A8-244C35042F5B>
8. Рудая И.Л. Стратегическая деловая игра «Никсдорф Дельта» : учебное пособие. М. : АНДА, 2000. 128 с.
9. Савчук В.П. Стратегия + финансы : базовые знания для руководителей. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2017. 301 с.

*Издание подготовлено в авторской редакции*

Отпечатано на участке цифровой печати  
Издательского Дома Томского государственного университета

Заказ № 3976 от «18» сентября 2019 г. Тираж 50 экз.