

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования  
«Московский финансово-юридический университет МФЮА»  
Информация о владельце:  
ФИО: Забелин Алексей Григорьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 25.12.2023 22:53:42  
Уникальный программный ключ:  
672b4d4e1ca30b0f66ad5b6309d064a94afcfdbc652d927620ac07f8fdabb79  
Рассмотрено и одобрено на заседании  
учебно-методического совета

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор

О.А. Минаева

личная подпись инициалы, фамилия

« 14 » марта 2022 г.

Протокол № 7 от 14.03.2022

Председатель совета

Г.С. Горшков

инициалы, фамилия

личная подпись

канд. экон. наук, доцент Родина Елена Евгеньевна

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

**Рабочая программа дисциплины (модуля)**

Бизнес-корпорация максимум

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): 38.03.01 Экономика

(код, наименование без кавычек)

ОПОП: Финансы и кредит

(наименование)

Форма освоения ОПОП: очная, очно-заочная, заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: 3 (з.е.)

Всего учебных часов: 108 (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Зачет	5	6	6

Москва 2022 г.

Год начала подготовки студентов - 2022

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	освоение основных приемов руководства предприятием в условиях рыночной экономики и анализа факторов, влияющих на финансово-управленческую деятельность предприятия. Необходимо также понять взаимосвязь между управленческими решениями и финансовыми результатами, научиться читать финансовую отчетность, разрабатывать простые финансовые прогнозы и оценивать смысл финансовых решений. В результате у участников игры должно сформироваться устойчивое представление о деятельности предприятия
Задачи дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> <li>- закрепить и системно интегрировать в практику полученные теоретические знания экономических и управленческих дисциплин на предприятиях;</li> <li>- изучение эффективного использования управленческой, финансовой, налоговой и бухгалтерской отчетности с целью выработки эффективных, адекватных сложившейся ситуации, управленческих решений;</li> <li>- наглядно представить положение и возможные стратегии поведения предприятия в рыночных условиях;</li> <li>- практически представить задачи и освоить методы производственного, стратегического, финансового, антикризисного менеджмента в деятельности предприятий, функционирующих в рыночных условиях;</li> <li>- освоить методы и приемы оперативного управления материальными, финансовыми ресурсами и производством в целом с целью объективной оценки экономических последствий любого управленческого решения</li> </ul>

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок 1 «Дисциплины (модули)»	
Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	Бухгалтерский учет Введение в профессию Информационные системы в экономике Комплексный экономический анализ Менеджмент Микроэкономика Статистика Финансы Экономика предприятий и организаций
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	Налоги и налогообложение Прикладные программы профессиональной деятельности Финансовый менеджмент Государственная итоговая аттестация

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.  
Степень сформированности компетенций**

Индикатор	Название	Планируемые результаты обучения	ФОС
	ПК1 Способен осуществлять мониторинг экономических процессов на микро- и макроуровне и выявление причинно-следственных связей		

ПК-1.1	Знать основные методы осуществления сбора и анализа экономических процессов на микро- и макроуровне и выявлению причинно-следственных связей	должен знать основные методы осуществления сбора и анализа экономических процессов на микро- и макроуровне и выявлению причинно-следственных связей	Тест
ПК-1.2	Уметь осуществлять мониторинг экономических процессов на микро- и макроуровне и выявлению причинно-следственных связей	должен уметь осуществлять мониторинг экономических процессов на микро- и макроуровне и выявлению причинно-следственных связей	Кейс
ПК-1.3	Владеть навыками осуществления мониторинга экономических процессов на микро- и макроуровне и выявлению причинно-следственных связей	должен владеть навыками осуществления мониторинга экономических процессов на микро- и макроуровне и выявлению причинно-следственных связей	Кейс

## 4. Структура и содержание дисциплины

### Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Индикаторы
1.	Начальные сведения	1.1. Введение 1.2. Исходные положения игры 1.3. Игровые курсы 1.4. Меню и действия в игре	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2
2.	Правила игры и управленческие решения	2.1. Производство и реализация 2.2. Финансовые операции 2.3. Овердрафты и банкротство 2.4. Полный и краткий прогноз денежного потока	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3
3.	Сводный отчет	3.1. Финансы 3.2. Реализация 3.3. Производство	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3
4.	Бухгалтерский учет	4.1. Основы бухгалтерского учета 4.2. План счетов 4.3. Журнал операций	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3
5.	Управленческая отчетность	5.1. Об управленческой отчетности 5.2. Производство и сбыт 5.3. Финансовые операции	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3
6.	Финансовая отчетность	6.1. О финансовой отчетности 6.2. Бухгалтерский баланс 6.3. Отчет о прибылях и убытках	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3

7.	Отчетность по МСФО	7.1. Отчетность по МСФО 7.2 Разницы по движению и продаже оборудования	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3
8.	Налоговая отчетность	8.1. О налоговой отчетности 8.2. Декларация по налогам 8.3. Расчеты с бюджетом	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3
9.	Анализ и стратегическое планирование	9.1. Игровой рейтинг 9.2. Финансовые показатели 9.3. Операционный анализ 9.4. Анализ капитала 9.5. Инвестиционный анализ	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3
10.	Рынок акций	10.1. Результаты торгов на рынке акций 10.2. Сведения об эмитентах	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3
11.	Сведения о конкурентах	11.1. Распределение мест 11.2. Рыночная конкуренция 11.3. Выплата дивидендов	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3
12.	Другие разделы Программы	12.1. Журнал сообщений 12.2 Графики и диаграммы	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3

### Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения

#### Форма обучения: очная, 5 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	3	1	0	2	4
2.	3	1	0	2	4
3.	3	1	0	2	4
4.	3	1	0	2	4
5.	3	1	0	2	4
6.	3	1	0	2	4
7.	4	2	0	2	4
8.	4	2	0	2	4
9.	8	2	0	6	4
10.	6	2	0	4	4
11.	6	2	0	4	4
12.	6	2	0	4	6
Промежуточная аттестация					

	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	54	18	0	34	54

**Форма обучения: очно-заочная, 6 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	2	1	0	1	6
2.	2	1	0	1	6
3.	3	2	0	1	5
4.	3	2	0	1	5
5.	5	2	0	3	5
6.	3	2	0	1	5
7.	3	2	0	1	6
8.	2	1	0	1	6
9.	4	2	0	2	6
10.	2	1	0	1	6
11.	3	1	0	2	6
12.	2	1	0	1	6
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	36	18	0	16	72

**Форма обучения: заочная, 6 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	1	0	0	1	6
2.	1	1	0	0	6
3.	1	0	0	1	6
4.	1	0	0	1	6
5.	1	1	0	0	9
6.	1	0	0	1	9
7.	1	0	0	1	9
8.	1	0	0	1	7
9.	1	1	0	0	8
10.	1	0	0	1	8
11.	1	1	0	0	8
12.	1	0	0	1	8
	Промежуточная аттестация				

	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	14	4	0	8	94

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины обучающемуся необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программно-информационным и материально техническим обеспечением дисциплины.

### Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе обучающегося. На лекциях обучающиеся получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение обучающихся сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

### Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, обучающемуся следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов обучающихся.

### Самостоятельная работа

Обучающийся в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа обучающихся играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих обучающихся к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает обучающийся, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине обучающемуся необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных

занятиях.

Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии обучающемуся следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

## **6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины**

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

### **Тест для формирования «ПК-1.1»**

Вопрос №1 .

Основным видом финансового контроля не является ... контроль

*Варианты ответов:*

1. предварительный
2. комплексный
3. текущий

Вопрос №2 .

К основным методам финансового контроля не относится:

*Варианты ответов:*

1. ревизия
2. социологическое исследование
3. проверка счетов

Вопрос №3 .

Себестоимость проданной продукции формируется по ...

*Варианты ответов:*

1. дебету счета 90 субсчет «Себестоимость продаж»
2. кредиту счета 99 «Прибыли и убытки»
3. кредиту счета 91 «Прочие доходы и расходы»

Вопрос №4 .

Аналитические счета открываются в дополнение к ...

*Варианты ответов:*

1. балансу
2. бланкам строгой отчетности
3. синтетическим счетам

Вопрос №5 .

бухгалтерском учете отражается ...

*Варианты ответов:*

1. приобретение товаров
2. расход электроэнергии
3. болезнь директора

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### Кейс для формирования «ПК-1.2»

Суть игры – управление предприятием, действующим в условиях конкуренции. Деловая игра позволяет моделировать работу предприятия в течение шести лет с шагом, равным одному месяцу. При этом компьютер определяет результаты управленческих решений, «ведет» бухгалтерский учет на предприятии, составляет управленческую, финансовую и налоговую отчетность, рассчитывает разнообразные финансовые показатели. Логика игры приводит участников к тому, чтобы научиться понимать и анализировать всю эту информацию. Тем самым Вы осваиваете конкретные знания по учету и финансам предприятия. Игра позволяет эффективно закрепить лекционный материал и существенно оживляет учебный процесс.

При моделировании работы предприятия студенты выступают в роли управляющих предприятием, образованного в форме открытого акционерного общества с заранее заданным уставным капиталом. Начальные активы предприятия состоят только из этих средств. Ваша задача – эффективно управлять этим предприятием в течение всего игрового курса.

игре имеется интегральная оценка эффективности Ваших действий, называемая рейтингом. Ваша цель заключается в достижении максимального значения этого показателя к концу игрового курса. Важную роль играет чистая прибыль предприятия. Чем она больше, тем выше рейтинг. Поэтому в первом приближении можно сказать, что Вам необходимо добиваться максимально возможной чистой прибыли.

Игровой курс продолжается 73 месяца, т. е. 6 лет и еще один месяц (необходимый для выплаты дивидендов по итогам последнего календарного года). В качестве первого месяца в игре условно принят январь 2008 г. и, следовательно, последний месяц игры – это январь 2014 г.

Первый месяц игрового курса считается первым месяцем функционирования Вашего предприятия. До этого был лишь сформирован уставный капитал в размере 100 тыс. руб. путем продажи 100 тыс. акций по номинальной стоимости 1 руб.

течение первого года перед Вами стоит задача развертывания деятельности предприятия и его становления как субъекта рынка. Затем появятся качественно новые задачи по обеспечению стабильного роста предприятия и укреплению его финансового состояния.

процессе моделирования работы предприятия управляющие обязаны закупать оборудование, арендовать помещение, производить монтаж и запуск оборудования в виде комплексного цеха по производству определенного типа продукции. Всего на предприятии можно производить три типа продукции (каждый вид продукции может быть в одном – четырех цехах) (всего на предприятии может быть 12 цехов); производство может работать в 1 или 2 смены с коэффициентом загрузки оборудования до 1,5.

Для производства каждого типа продукции можно использовать цеха пяти типов, отличающиеся стоимостью, мощностью, качеством производства, количеством обслуживающего персонала и сроком эксплуатации. Также для производства каждой продукции можно использовать пять типов сырья, отличающиеся стоимостью, нормой расхода, качеством и т. д.



На первом этапе моделирования работы предприятия перед управляющим стоит задача развертывания деятельности предприятия и получения первой прибыли. На втором этапе появляются задачи по обеспечению стабильного роста предприятия и укрепления его финансового положения. На третьем этапе, когда работают уже 12 цехов, возникают задачи захвата рынка продукций, удержания темпов роста прибыли предприятия и умелого вложения свободных средств.

Управлять предприятием приходится в условиях инфляции, которая проявляется в систематическом росте цен на товарно-материальных рынках и высоких ставках процента на рынках кредитов и депозитов.

Процесс моделирования работы предприятия состоит в следующем:

каждый месяц компьютер предоставляет обширную информацию о текущем положении дел на предприятии и внешнем окружении (бухгалтерский учет, управленческую отчетность, финансовую отчетность, налоговую отчетность, сводный отчет и среднерыночные данные о конкурентах); после тщательного анализа этой информации принимаются управленческие и финансовые решения на текущий месяц, проверяется правильность принятых решений по спрогнозированным отчетным данным и только после этого дается команда на переход к следующему месяцу; компьютер на основе специальной математической модели, учитывающей огромное количество внутренних и внешних факторов, рассчитывает результаты месячной деятельности предприятия и формирует отчетность; далее процесс повторяется.

При моделировании работы предприятия управляющий, исходя из условий рынка сбыта готовой продукции (стоимости, качества и комиссионных) и мощности производства, обязан самостоятельно определить необходимое количество производимой продукции, для чего ему необходимо рассчитать нужное количество смен работы цехов с определенным коэффициентом загрузки оборудования и количество необходимого сырья каждого типа. При производстве продукции особое внимание необходимо уделить ее качеству, которое зависит от качества сырья, технологических возможностей используемого оборудования, квалификации рабочих и уровня расходов на повышение качества продукции.

При реализации продукции необходимо следить за стоимостью и качеством продукции на рынке и за объемом рынка, который удалось захватить предприятию. Реализации продукции способствуют низкая цена товара, реклама и ставки комиссионных по сбыту.

По мере износа оборудования уменьшается производительность цехов, увеличиваются расходы на ремонт и, соответственно, растет себестоимость продукции. Поэтому при моделировании необходимо следить за износом оборудования в цехах и за своевременным закрытием нерентабельных цехов.

Система дает возможность брать кредит, класть свободные средства на депозит, покупать или продавать акции других предприятий. При необходимости управляющий может осуществить дополнительную эмиссию акций предприятия или скупить свои акции. Количество дополнительно выпущенных акций зависит от рыночной стоимости акции в момент осуществления эмиссии. По акциям предприятия ежеквартально можно выплачивать дивиденды.

Каждый продукт имеет свой жизненный цикл, который условно можно разделить на четыре стадии: появление интереса к продукту, быстрый рост спроса, насыщение спроса, спад интереса.

Управляющему предприятием заранее не известно, в какой стадии жизненного цикла находится конкретный продукт, поэтому остается лишь внимательно следить за рынками и пытаться уловить их тенденции, чтобы делать правильные стратегические решения.

### **Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
--------	---------------------

Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Кейс для формирования «ПК-1.2»**

Наряду с обычными кредитами, которые Вы берете по собственной инициативе, Ваше предприятие может получать экстренные кредиты. Это происходит в том случае, если при переходе к следующему месяцу обнаружится нехватка денежных средств для всех необходимых расчетов. Экстренный кредит выдается банком автоматически: в размере нехватки денежных средств, сроком на один месяц (с автоматическим возвратом), под удвоенные проценты (по сравнению с обычным месячным кредитом).

Но это в лучшем случае, а в худшем банк откажется выдать необходимый кредит, и Ваше предприятие будет объявлено банкротом. Все зависит от остатка кредитного лимита, а точнее – от знака этого остатка.

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

### **Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Кейс для формирования «ПК-1.2»**

Важнейшей задачей Вашей краткосрочной финансовой политики является тщательное планирование денежного потока с той целью, чтобы в каждом месяце хватало денежных средств на все необходимые расходы.

В игре имеется специальный раздел «Прогноз денежного потока», который облегчает решение этой задачи. Прогноз потока автоматически строится на основе принимаемых Вами решений, а также прогноза спроса, который Вы делаете в разделе «Решения: Реализация продукции» на основе изучения рынка.

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 экстренный кредит на сумму этого остатка (в абсолютном выражении) при условии, что Ваш прогноз спроса на продукцию в точности сбудется.

Чтобы это предотвратить, последовательно проделайте следующие действия:

1. Критически проанализируйте обоснованность сделанного прогноза спроса в сопоставлении с принятыми решениями по реализации продукции. Возможно, Вы сочтете этот прогноз слишком пессимистичным. Тогда увеличьте его, что приведет к увеличению доходной части прогноза денежного потока.
2. По возможности, пересмотрите все решения, вызывающие денежные расходы, в сторону экономии.
3. Досрочно закройте один из депозитов, если таковые имеются.
4. 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 экстренного кредита.

Вам необходимо также внимательно следить за остатком кредитного лимита. Чем остаток выше, тем меньше вероятность банкротства. Поэтому старайтесь не исчерпывать лимит обычными кредитами. В противном случае малейшая ошибка в планировании денежного потока может привести к банкротству.

Механизм прогноза денежного потока можно использовать и иным образом. Если Вы увидите, что на конец месяца прогнозируется значительный остаток денежных средств, то время задуматься об открытии депозита. Конкретное решение по данному вопросу должно быть хорошо продумано. Чем больше размер и срок депозита, тем больше будет доход в виде процента, но в то же время выше риск нехватки денежных средств в текущем месяце (поскольку фактические поступления могут оказаться меньше ожидаемых) или же, если говорить в более широком плане, риск нехватки оборотных средств в ближайшие месяцы.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения

Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Кейс для формирования «ПК-1.2»**

#### **1. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ**

#### **МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ РЕЙТИНГА**

##### **Первый шаг**

В качестве главных показателей эффективности в игре выбираются:

- годовая чистая прибыль;
- годовая рентабельность собственного капитала;
- годовая совокупная доходность акций.

Годовая чистая прибыль – это валовая прибыль за вычетом налога на прибыль и прочих отвлеченных средств (например, процентов по кредитам на приобретение оборудования) за последние 12 месяцев. Из чистой прибыли выплачиваются дивиденды, а остаток пополняет нераспределенную прибыль предприятия.

Годовая рентабельность собственного капитал – отношение годовой чистой прибыли к среднегодовому собственному капиталу, выраженное в процентах.

Собственный капитал состоит из акционерного капитала, т. е. суммы всех поступлений от продажи акций предприятия, и нераспределенной прибыли (как прошлых лет, так и отчетного года). Таким образом, рентабельность капитала показывает, сколько чистой прибыли приходится на единицу средств, вложенных собственниками компании как в виде первоначальных инвестиций в акции предприятия, так и в виде реинвестирования прибыли.

Годовая совокупная доходность акций имеет рыночную и дивидендную составляющие. Годовая рыночная доходность акции – это процентное изменение рыночной цены акции за 12 последних месяцев. Годовая дивидендная доходность акции – это процентное отношение годовых дивидендов на акцию к рыночной цене акции год назад.

Данный показатель выражает норму дохода инвестора, который приобрел акцию предприятия год назад, получал в течение года дивиденды и сейчас продал акцию по текущей цене.

##### **Второй шаг**

Каждый из указанных показателей сам по себе важен. Но их независимое использование для оценки эффективности порождает неопределенность. Поэтому, говоря математическим языком, их требуется «свернуть» в один критерий. При этом необходимо обеспечить сопоставимость вклада каждого показателя в общий результат.

Заметим, что чистая прибыль является абсолютным (стоимостным) показателем. При нормальном управлении предприятием этот показатель должен постоянно расти, отражая развитие бизнеса.

В то же время рентабельность капитала и доходность акции – это относительные показатели. Они имеют потолок роста, который не может быть превзойден при самом умелом управлении. Нормальной следует считать ситуацию, когда эти параметры имеют стабильные, но достаточно высокие значения в сопоставлении с процентными ставками на рынке капитала.

С учетом сказанного мы будем использовать следующую линейную сверку трех выделенных показателей, которую назовем текущим рейтингом:

$$T_{pi} = (i / i_0) * 100\%,$$

где  $i$  – указанные выше главные показатели эффективности после прохождения месяца,  
а  $i_0$  – их нормативные значения.

Нормативные значения главных показателей вычисляются в программе по специальному алгоритму, основанному на теоретическом исследовании стационарных режимов развития предприятия.

Нормативная чистая прибыль по ходу игры будет расти с постоянным темпом, т. е. ее траектория будет иметь вид экспоненциальной кривой. Перед Вами стоит не простая задача «поспевать» за ее ростом, чего невозможно добиться без неуклонного расширения производственной деятельности. Именно за это «отвечает» Ваша инвестиционная политика в тесной взаимосвязи с долгосрочной финансовой политикой.

Нормативная рентабельность капитала и нормативная доходность акции, напротив, будут оставаться постоянными и, более того, равными друг другу ( что следует из теоретического исследования). Их общее значение превосходит ставку процента по годовым кредитам. Таким образом, для рентабельности капитала и доходности акции в игре установлена достаточно высокая «планка». Относительно просто ее однажды достичь. Значительно труднее удержаться выше этого уровня в течение длительного периода времени, вплоть до конца игрового курса.

Вы можете анализировать формирование Вашего текущего рейтинга в специальном разделе игры «Структура рейтинга», а также наглядно изучать его динамику в разделах «Графики» и «Диаграммы».

### Третий шаг

Текущий рейтинг базируется на данных за последние 12 месяцев. Таким образом сглаживаются случайные выбросы главных показателей в отдельные месяцы года. Но в то же время текущий рейтинг не учитывает предшествующую историю главных показателей.

Для того чтобы Вас нацелить на достижение стабильно высоких результатов, в программе рассчитывается среднегодовой рейтинг как среднее арифметическое текущих рейтингов за последние 12 месяцев. Это и есть окончательная оценка эффективности Ваших действий на посту Генерального директора – управляющего предприятия.

Таким образом, Вашей главной целью в игре является получение наибольшего среднегодового рейтинга к концу игрового курса.

Как следует из определений, среднегодовой рейтинг формируется на основе значений главных показателей эффективности за последние два года. Поэтому в первые четыре года игрового курса Вы можете «экспериментировать», но после этого момента любое Ваше действие скажется на окончательном результате игры.

Считайте, что Вы достигли удовлетворительного результата, если конечное значение среднегодового рейтинга будет больше 300.

Результат считается рекордным, если окончательный среднегодовой рейтинг окажется выше 800.

## Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### Кейс для формирования «ПК-1.2»

Основной вид деятельности предприятия – производство. Можно производить всего три независимых вида продукции: А, В и С. Названия этих продуктов в игре не конкретизируются. Вы можете дать им любые интерпретации.

Для осуществления процесса производства продукции каждого вида необходимы: производственное помещение, называемое далее цехом; оборудование соответствующего вида (А, В или С); сырье соответствующего вида (А, В или С); рабочая сила.

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

предприятия может доходить до 12.

Вам придется принимать управленческие решения, типичные для любого производства. Полный список таких решений по каждому виду продукции приведен в табл. 1.

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

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

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

Таблица 1

### Решения по производству и сбыту продукции

Тип решения	Выбираемые параметры
Покупка оборудования	Тип покупаемого оборудования
Покупка сырья	Уровень запаса сырья
	Тип покупаемого сырья
Производство продукции	Коэффициент рабочего времени
	Количество смен
Оплата труда	Уровень оплаты труда
Контроль качества	Уровень расходов на контроль качества
Реализация продукции	Цена продукции



	Расходы на рекламу
	Ставка комиссионных по сбыту
Списание оборудования	Номер закрываемого цеха
Реализация сырья	Количество продаваемого сырья

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 (как в смысле

прибыли от реализации продукции, так и рентабельности реализации) 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 начать производство более выгодного продукта В или С. Подобные проблемы 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 оно эффективней при дальнейшей эксплуатации.

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

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 (уровня запаса) и типа сырья.

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

Как и в отношении оборудования, на рынке Вам 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 производства путем выбора продолжительности рабочего времени и количества рабочих смен, причем отдельно по каждому действующему цеху. Эти решения по производству продукции должны приниматься с учетом рыночной потребности в продукции того или иного вида. Производство следует увеличивать, если спрос высок или начинает расти, в противном случае – уменьшать.

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 двусменной 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 имеются 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 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 производственный план будет выполнен лишь настолько, насколько хватило 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. Кроме того, при низкой оплате труда рабочие начнут увольняться по собственному желанию, и 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 изготавливаемой продукции.

Одна из самых сложных и ответственных Ваших задач – принятие решений по реализации продукции.

Продукция А, В и С реализуется на независимых рынках А, В и С соответственно. Здесь Ваше предприятие будет конкурировать с другими предприятиями, производящими аналогичную продукцию. Поведение каждого отдельного конкурента в игре не раскрывается. Даются лишь их усредненные показатели. Важно, однако, подчеркнуть, что общее число конкурентов относительно невелико, т. е. указанные рынки являются олигополиями. Это дает Вам определенную свободу в проведении самостоятельной рыночной политики с целью получения наилучших результатов от

реализации произведенной продукции.

В игре основными инструментами рыночной политики являются: цена продукции; качество продукции; расходы на рекламу; ставка комиссионных по сбыту. Эти параметры называются факторами спроса, причем последние три – неценовыми факторами спроса.

Считается, что продукция продается через торговых агентов. Ставка комиссионных по сбыту – это оговоренный процент от стоимости реализованной продукции, который 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.

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 относительно их среднерыночного уровня, Вы вступаете в ценовую и неценовую конкуренцию с другими продавцами.

При прочих равных условиях спрос на Вашу продукцию увеличивается, 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.

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

Полученная Вами выручка от реализации продукции в сопоставлении с общим объемом продаж аналогичной продукции на рынке определяет Вашу долю рынка. Модель рынка готовой продукции такова, что при политике следования за конкурентами Ваша доля рынка будет составлять около 10%. Путем стимулирования спроса Вы можете добиться и значительно большей доли рынка, что будет свидетельствовать об успешности Ваших действий в конкурентной борьбе.

Вместе с тем следует подчеркнуть, что увеличение доли рынка не следует превращать в самоцель. Главная задача Вашей рыночной политики должна заключаться в максимизации прибыли от реализации продукции, т. е. разницы между выручкой от реализации продукции и полной себестоимостью реализованной продукции.

Например, путем огромных расходов на рекламу Вы можете добиться весьма высокого спроса на Вашу продукцию, что при наличии соответствующего запаса продукции обеспечит высокую долю рынка. Однако эти расходы войдут в себестоимость, и вместо ожидаемого увеличения прибыли Вы можете получить убытки.

То же самое можно сказать о расходах, влияющих на качество продукции, или комиссионных по сбыту.

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.

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

Таким образом, перед Вами стоит непростая задача налаживания бесперебойного процесса производства и сбыта продукции в условиях конкуренции и переменчивости спроса в целом.

Решая проблему реализации, 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 реализацию продукции.

Оборудование, которое эксплуатируется в цехах, подвержено процессу физического старения, приводящему к увеличению себестоимости продукции. Рано или поздно дальнейшая эксплуатация оборудования становится экономически невыгодной. Выбор правильного момента принятия решения о списании оборудования – еще одна важная задача по управлению предприятием.

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 одним из элементов Вашей инвестиционной политики.

Решение о списании оборудования можно принимать и в целях простого сокращения производственных мощностей с целью приведения 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.

Вы можете принимать решение о реализации сырья. Необходимость в таком решении возникает в том редком случае, когда Вы решили полностью закрыть один из видов производств (А, В или С), и у Вас остается ненужное сырье соответствующего вида.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе

Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Кейс для формирования «ПК-1.3»**

#### **. ВЛИЯНИЕ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ НА РЕЙТИНГ**

Рейтинг зависит не только от размера чистой прибыли, но и от ее распределения, т. е. от принятой Вами дивидендной политики.

Увеличение дивидендов в нормальной ситуации приводит к росту рыночной цены акции, которая вместе с основным показателем дивидендной политики – годовыми дивидендами на акцию – определяет годовую совокупную доходность акции, т. е. третий из главных показателей эффективности.

Однако здесь все не так просто. Обратите внимание, что рыночная цена двояко участвует в совокупной доходности акции: этот показатель тем больше, чем больше текущая цена акции и чем меньше цена год назад. Поэтому чрезмерный рост рыночной цены акции в какие-то месяцы игры может обернуться падением рейтинга через год, если только Вы не обеспечите еще большего роста цены в течение года.

Таким образом, в игре возникает проблема, которая хорошо известна финансовым менеджерам корпораций:

Используя инструменты дивидендной политики, необходимо добиваться устойчивого роста рыночной цены акции, без резких скачков вверх или вниз.

Прокомментируем влияния эмиссионной политики на Ваш рейтинг. Во-первых, эмиссия акций приводит к автоматическому увеличению собственного капитала. При прочих равных условиях это

повлечет за собой краткосрочное понижение рентабельности собственного капитала – второго из главных показателей эффективности. Одновременно может произойти снижение рыночной цены акции (в силу влияния на нее рентабельности капитала), а вслед за этим и рыночной доходности акции. Таким образом, в результате эмиссии может произойти краткосрочное снижение Вашего рейтинга. Дальнейшее движение рентабельности капитала и рейтинга зависит от той отдачи, которую принесет эмиссия в будущем.

Во-вторых, эмиссия акций воздействует на бухгалтерскую стоимость акции. Если цена, по которой продаются новые акции, меньше бухгалтерской стоимости акции до эмиссии, то в результате эмиссии бухгалтерская стоимость понизится. А это при прочих равных условиях также вызовет падение рыночной цены и рыночной доходности акции.

Отсюда следует совет:

Осуществлять эмиссию желательно в ситуации, когда предлагаемая цена размещения, не говоря уже о рыночной цене, больше бухгалтерской стоимости акции.

Превышение рыночной цены над бухгалтерской стоимостью акции в момент эмиссии должна обеспечить Ваша дивидендная политика.

В-третьих, долгосрочное последствие эмиссии акций состоит в том, что Вам придется больше тратить средств на выплату дивидендов, поскольку абсолютное количество акций увеличится. Если объем эмиссии был большой, а использование полученных средств принесло незначительную прибыль, то в какой-то момент Вы можете почувствовать, что не в состоянии платить дивиденды в прежнем размере. Но снижение дивидендов на акцию при прочих равных условиях приведет к падению дивидендной доходности акции и, в конечном счете, Вашего рейтинга.

Высказанные соображения вовсе не отрицают эмиссию как источник финансирования. Они лишь подчеркивают, что Ваша эмиссионная политика, определяющая момент, назначение и размер эмиссии акции, должна быть хорошо продумана.

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

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

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения

Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Кейс для формирования «ПК-1.3»**

#### **ОТЧЕТНОСТЬ И АНАЛИЗ**

Важнейшими функциями управления являются учет и анализ результатов деятельности.

В связи с этим важно знать, как должен быть организован учетный процесс на предприятиях, какие формы отчетности используются на практике, как рассчитываются важнейшие показатели финансово-хозяйственной деятельности и как они анализируются.

Игра БИЗНЕС-КУРС: Максимум дает Вам уникальную возможность наглядного изучения всего комплекса этих вопросов с учетом требований, диктуемых российскими нормативными актами.

#### **БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ**

Главную роль в учетном процессе играет бухгалтерский учет, представляющий собой особую систему сбора и обработки информации обо всех фактах финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его активах, собственном капитале и обязательствах. В игре бухгалтерскому учету посвящены следующие разделы: План счетов; Журнал операций; Главная книга; Оборотно-сальдовая ведомость.

Все факты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, допускающие денежную оценку, автоматически фиксируются компьютером в Журнале хозяйственных операций посредством двойной записи на основе рабочего Плана счетов бухгалтерского учета, который соответствует российским нормативным требованиям. Журнал операций составляется ежемесячно.

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

#### **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ**

Управленческая отчетность предназначена для внутреннего использования в целях управления. Она базируется главным образом на данных аналитических разделов бухгалтерского учета. Вместе с тем управленческая отчетность содержит и такую информацию, которая, не являясь объектом бухгалтерского учета, охватывается системой оперативного учета и наблюдения. Это, например, информация о внешнем окружении, техническом состоянии оборудования, движении персонала, качестве продукции и т. д.

Управленческая отчетность по производству и сбыту состоит в игре из следующих отчетов:

- о Движение оборудования. о Состояние оборудования. о Производство продукции.
- о Производственная себестоимость. о Оплата труда.
- о Движение персонала.
- о Движение и качество запасов. о Реализация продукции.
- о Полная себестоимость.
- о Рентабельность реализации. о Реализация имущества.

Управленческая отчетность по финансовым операциям представлена следующими отчетами:

- о Движение кредитов. о Движение депозитов.

Акции предприятия.

в управленческих отчетах детально раскрываются все стороны деятельности предприятия.

Необходимо внимательно изучить эти отчеты, чтобы понять взаимосвязь параметров и знать, где находится та или иная информация. По ходу игрового курса к отчетам можно обращаться выборочно, по мере возникновения необходимости разобраться с конкретными вопросами управления.

## ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

На основе данных бухгалтерского учета формируется также финансовая отчетность, которая предназначена главным образом для внешних пользователей (акционеров, налоговых и статистических органов, кредиторов и т.п.). Формы финансовой отчетности (в отличие от управленческой) регламентируются государством. В игре БИЗНЕС-КУРС: Корпорация Плюс представлена следующая финансовая отчетность, соответствующая приказу Министерства финансов РФ № 97 от 12 ноября 1996 г.:

- о Бухгалтерский баланс (форма № 1).
- о Отчет о прибылях и убытках (форма № 2). о Отчет о движении капитала (форма № 3).
- о Отчет о движении денежных средств (форма № 4).

Кроме того, итоговые части некоторых отчетов из раздела «Управленческая отчетность», например, «Движение оборудования», «Движение кредитов», «Движение депозитов» и др., можно рассматривать как элементы Приложения к бухгалтерскому балансу (форма № 5).

Отметим, что вся отчетность составляется в игре ежемесячно, причем в разрезе трех временных периодов: за пройденный месяц; за период с начала календарного года; за последние 12 месяцев.

Строго говоря, указанные формы выступают в качестве финансовой отчетности лишь в том случае, если момент их составления – начало очередного квартала, и лишь в той части, которая относится к пройденному периоду с начала календарного года.

Отчетность за месяц и за последние 12 месяцев относится к разряду управленческой, поскольку ее не требуется представлять внешним пользователям. Месячная отчетность дает Вам оперативную информацию о состоянии дел на предприятии, а отчетность за 12 месяцев, полезная сама по себе, используется для интегральной оценки эффективности Вашей деятельности на посту руководителя предприятия.

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

На основе финансовой отчетности в игре рассчитываются разнообразные финансовые показатели, широко используемые на практике при анализе хозяйственной деятельности и оценке финансового состояния предприятия. Как это и принято, финансовые показатели разбиты на пять групп:

- о Показатели ликвидности.
- о Показатели финансовой устойчивости. о Показатели деловой активности.
- о Показатели рентабельности.



о Показатели рыночной активности.

Последняя группа показателей входит в состав управленческого отчета «Акции предприятия», а остальным группам посвящены отдельные разделы программы. При этом тщательно раскрывается механизм формирования каждого показателя.

### НАЛОГОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

Ваше предприятие будет уплачивать следующие основные налоги, предусмотренные российским законодательством по состоянию на 1 января 2008 г.:

- о Подоходный налог с зарплаты работников. о Налог на прибыль.
- о Налог на добавленную стоимость (НДС). о Налог на имущество.
- о Налог на операции с ценными бумагами. о Налог на дивиденды.

Кроме того, предприятие будет делать социальные отчисления в следующие фонды:

- о Фонд социального страхования (ФСС); о Пенсионный фонд (ПФ);
- о Фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС). о

Компьютер проведет расчет всех этих видов обязательных платежей в соответствии с законодательством и составит налоговую отчетность, которая если не по форме, то по духу будет соответствовать действующим инструкциям.

Например, Вы увидите, как происходит переход от валовой прибыли по данным бухгалтерского учета к налогооблагаемой прибыли с учетом льготы по капитальным вложениям, возможной убыточной реализации и других моментов, предусмотренных Инструкцией Госналогслужбы № 24 от 07 февраля августа 2006 г. (с последующими изменениями и дополнениями).

Разумеется, в учебной программе невозможно обойтись без определенных упрощений реальной налоговой системы.

В частности, все виды налогов уплачиваются в игре ежемесячно (без авансовых платежей), тогда как на практике некоторые налоги следует уплачивать раз в декаду, а некоторые – раз в квартал. Исключение сделано только для налога на имущество, который платится в игре ежеквартально. Причина в том, что сам алгоритм расчета этого налога предполагает оценку стоимости имущества на начало кварталов (не месяцев).

### НАЛОГОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Все перечисленные выше налоги и отчисления, за исключением подоходного налога, налога на добавленную стоимость и налога на дивиденды, являются прямыми, т. е. в конечном счете выплачиваются из доходов предприятия. При этом прямые налоги разбиваются на следующие группы:

- о Налоги, относимые на себестоимость продукции.
- о Налоги, уплачиваемые из прибыли от реализации продукции.

Налоги, уплачиваемые из валовой прибыли (прежде всего, сам налог на прибыль).

программе имеется специальный раздел «Налоговые показатели», где Вы сможете анализировать структуру налогообложения предприятия и тяжесть бремени, связанного с каждой группой налогов и прямыми налогами в целом.

### СВОДНЫЙ ОТЧЕТ

этом разделе, который появляется сразу же при вхождении в игровую часть программы, собрана наиболее важная информация о результатах деятельности и финансовом состоянии предприятия.

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

### ГРАФИКИ И ДИАГРАММЫ

Наряду с отчетностью в числовой форме игра содержит обширную систему визуального

представления информации в виде графиков и диаграмм.

Графики показывают изменение показателей игры с начала игрового курса. На одной координатной сетке в большинстве случаев выводится несколько близких по смыслу кривых. Это дает возможность проводить сравнительный анализ динамики различных показателей.

Диаграммы делятся на круговые и столбцовые. Круговые выражают структуру данных в текущем месяце, а столбцовые – динамику этой структуры в течение последних 12 месяцев. В диаграммах данные могут по выбору представляться в процентах или абсолютных значениях

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### Кейс для формирования «ПК-1.3»

ходе игры Вам придется решать проблемы, с которыми сталкиваются финансовые менеджеры реальных корпораций: выбор направления долгосрочных инвестиций; выбор источников

финансирования долгосрочных инвестиций, управление оборотными средствами и, прежде всего, текущими финансовыми потоками.

Первая из этих проблем, является предметом инвестиционной политики. Методы решения второй и третьей проблем определяют долгосрочную и краткосрочную финансовую политику соответственно.

Источниками финансирования долгосрочных инвестиций в игре служат: внутренние источники, пополняемые за счет нераспределенной прибыли; долгосрочные кредиты; эмиссия акций; покупка и продажа акций других предприятий.

Наиболее выгодны внутренние источники финансирования, 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, особенно, 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 долгосрочным кредитам и (или) эмиссии акций, т. е. заняв «публичную» позицию в бизнесе.

любом случае Вам необходима продуманная стратегия финансового менеджмента, что, прежде всего, предполагает долгосрочную согласованность инвестиционной и финансовой политики. свою очередь, финансовая политика представлена в игре кредитной, депозитной, дивидендной и эмиссионной политиками. Эти виды финансовой политики реализуются через принимаемые Вами решения (табл. 2).

Таблица 2

Финансовые решения		
Тип решения	Выбираемые параметры	
Получение кредитов	Срок кредита	
	Сумма кредита	
Открытие депозитов	Срок депозита	
	Сумма депозита	
Закрытие депозитов	Номер досрочно закрываемого депозита	
Выплата дивидендов	Размер дивидендов на акцию	
Выпуск акций	Объем нового выпуска акций	
Покупка (продажа)	акций	Объем покупки (продажи) акций
других предприятий		
		Границы цены: верхняя и нижняя


Поясним суть этих решений и связанные с ними правила игры.

С целью привлечения финансовых средств Вы можете принимать решения по получению кредитов.

Кредиты выдаются банком лишь в пределах кредитного лимита, который в базовом сценарии игры равен 100% от величины собственного капитала предприятия, 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.

Вы можете брать как краткосрочные кредиты (сроком до одного года), так и долгосрочные (сроком свыше года), причем краткосрочные кредиты выдаются на любые текущие цели, а долгосрочные – только на покупку оборудования.

Проценты по кредитам уплачиваются ежемесячно. Ставка процента по кредиту тем выше, чем больше его срок. При этом в соответствии с российскими правилами проценты по краткосрочным кредитам уменьшают налогооблагаемую прибыль, но лишь в пределах учетной ставки Центрального банка, увеличенной на 3 процентных пункта, а проценты по долгосрочным кредитам (как кредитам на покупку основных средств) целиком относятся на прибыль после налогообложения.

Таким образом, долгосрочные кредиты обходятся значительно дороже, чем краткосрочные. Исходя из этого, может показаться разумной кредитная политика, согласно которой привлекаются только краткосрочные кредиты на пополнение оборотных средств, а долгосрочные инвестиции финансируются за

счет внутренних источников или эмиссии акций. Однако такую политику вряд ли можно признать единственно правильной, поскольку эмиссия акций имеет свои отрицательные моменты, о чем будет сказано позже.

Досрочный возврат кредитов в игре не разрешается, а по истечению договорного срока они возвращаются банку автоматически. В связи с этим одна из важных задач Вашей финансовой политики – обеспечить достаточно денежных средств на расчетном счете к моменту возврата больших кредитов. Как правило, таковыми являются долгосрочные кредиты на приобретение оборудования.

В случае появления свободных денежных средств Вы можете принять решения 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.

Если Ваш портфель депозитов не пуст, Вы можете принять решение о досрочном закрытии депозита. Обычно необходимость в таком решении возникает в том случае, 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.

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, встречаемые 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 от-

четный 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 все 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 цене размещения, которая всегда меньше рыночной цены акции. Подписчики перепродают новые акции рядовым инвесторам уже по рыночной цене и получают на этом свой доход.

Цена размещения, предлагаемая подписчиками, тем ниже, чем больше объем выпуска. Если эта цена оказывается меньше номинальной стоимости акции (1 руб.), то эмиссия не разрешается. Данное правило игры соответствует законодательству ряда государств, в том числе Российской Федерации.

При острой необходимости Вы можете прибегать к эмиссии акций с целью пополнения оборотных средств или расчетов по крупным разовым обязательствам, включая выплату дивидендов и возврат долгосрочных 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 следует отчетливо понимать, что выплата дивидендов автоматически уменьшают 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 с оборота предприятия, хотя ее можно было использовать на приобретение оборудования и другие цели.

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

В данной программе Вы имеете возможность покупать и продавать на фондовой бирже акции четырех открытых акционерных обществ: РосГаз; Рос-Нефть; РосЭнерго; РосМеталл.

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.

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

Эффективность Вашей деятельности в данном направлении зависит как от проводимой Вами фондовой политики, так 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.

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 оплачиваете 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 всего имеется 100 тыс. руб. (в базовом сценарии). 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 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.

Решив купить или продать акции той или иной компании, Вы предоставляете брокеру заявку-поручение следующего содержания: эмитент; объем покупки (продажи) в штуках; верхняя граница цены; нижняя граница цены; указание о сохранении заявки.

Прежде всего Вам необходимо указать объем покупки в столбце, соответствующем данному эмитенту. После этого в столбце откроются поля для ввода остальных параметров заявки. Вы можете установить любые значения верхней и нижней границы цены. Единственное формальное требование – верхняя граница не должна быть меньше нижней границы. Границы цены можно и не устанавливать. Если нижняя граница не указана, она считается равной нулю. Если верхняя граница не указана, она считается равной бесконечности. По условиям игры, брокер исполнит Ваше поручение на покупку акций в полном объеме или не исполнит вовсе в зависимости от того, попадет или не попадет рыночная цена текущего месяца в рамки отрезка, задаваемого верхней и нижней ценой.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения

Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Кейс для формирования «ПК-1.3»**

Какая ценная бумага является долевым.

Укажите один вариант ответа

#### **Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения

Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

#### *Тема 1. Начальные сведения*

1. Что такое стратегия фирмы?
2. Какие виды стратегий вы знаете?

#### *Тема 2. Правила игры и управленческие решения*

3. Что такое производство?
4. Как можно реализовать продукцию?
5. Финансы предприятия
6. Что такое овердрафт?
7. Что такое банкротство?

#### *Тема 3. Сводный отчет*

8. Финансовая стратегия
9. Производственная стратегия
10. Маркетинговая стратегия

#### *Тема 4. Бухгалтерский учет*

11. Особенности организации бухгалтерского учета

#### *Тема 5. Управленческая отчетность*

12. Что такое управленческий учет?
13. Что такое управленческая отчетность?
14. Особенности организации управленческого учета

#### *Тема 6. Финансовая отчетность*

15. Назовите основные виды финансовой отчетности
16. Бухгалтерский баланс и приложения к нему

#### *Тема 7. Отчетность по МСФО*

17. Особенности составления отчетности по МСФО

#### *Тема 8. Налоговая отчетность*



18. Особенности организации налогового учета
19. Налоговая отчетность организации

*Тема 9. Анализ и стратегическое планирование*

20. Какие основные финансовые показатели используются для анализа деятельности?
21. Как проводится операционный анализ?
22. Что такое анализ капитала?
23. Показатели используемые для анализа капитала

*Тема 10. Рынок акций*

24. Что такое акции?
25. Операции с акциями

*Тема 11. Сведения о конкурентах*

26. Кто такие конкуренты?
27. Что такое рыночная конкуренция?
28. Дивидендная политика

*Тема 12. Другие разделы Программы*

29. Как проводится анализ деятельности с использованием графиков?

**Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины**

	Критерии оценивания	Итоговая оценка
Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено
Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимые несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено
Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено

**7. Ресурсное обеспечение дисциплины**

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>3. Google Chrome (свободно-распространяемое программное обеспечение)</li> <li>4. Браузер Спутник (свободно-распространяемое программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>5. Kaspersky Endpoint Security (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>6. «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионное программное обеспечение)</li> </ol>
---	---

Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>2. <a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a> (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="https://elibrary.ru">https://elibrary.ru</a> - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа)</li> <li>2. <a href="https://www.rsl.ru">https://www.rsl.ru</a> - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа)</li> <li>3. <a href="https://link.springer.com">https://link.springer.com</a> - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа)</li> <li>4. <a href="https://zbmath.org">https://zbmath.org</a> - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="http://window.edu.ru">http://window.edu.ru</a> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"</li> <li>2. <a href="https://openedu.ru">https://openedu.ru</a> - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Материально-техническое обеспечение	<p>Учебные аудитории для проведения:</p> <p>занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p>

## 8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
9.1 Основная литература								
9.1.1	Кушу С.О.	Финансовый менеджмент	Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа	2018	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/79918.html">http://www.iprbookshop.ru/79918.html</a>	по логину и паролю
9.1.2	Когденко В.Г. Мельник М.В.	Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/81578.html">http://www.iprbookshop.ru/81578.html</a>	по логину и паролю
9.1.3	Никулина Н.Н. Суходоев Д.В. Эриашвили Н.Д.	Финансовый менеджмент организации. Теория и практика	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/71231.html">http://www.iprbookshop.ru/71231.html</a>	по логину и паролю
9.2 Дополнительная литература								
9.2.1	Шадченко Н.Ю.	Стратегический менеджмент	Ай Пи Эр Медиа	2017	учебно-методическое пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/62888.html">http://www.iprbookshop.ru/62888.html</a>	по логину и паролю
9.2.2	Грошев И.В. Краснослободцев А.А.	Системный бренд-менеджмент	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/71225.html">http://www.iprbookshop.ru/71225.html</a>	по логину и паролю

## 9. Особенности организации образовательной деятельности

## для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<https://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;
- в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;
- педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается;
- действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;
- печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;
- обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;
- предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи

объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Год начала подготовки студентов - 2022