

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

Владимирский государственный университет

Д.В. Александров, Д.Н. Фадин

# КОНСАЛТИНГ ПРИ ИНФОРМАТИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Учебное пособие

Под редакцией Д.В. Александрова

«В печать»

Авторы —

Д.В. Александров

Д.Н. Фадин

Зав. Кафедрой —

А.В. Костров

Редактор —

Е. В. Афанасьева

Начальник РО —

Е.П. Викулова

Ответственный секретарь Издательства

Е.А. Амирсейидова

Директор Издательства —

Ю.К. Жулев

Владимир 2006

Федеральное агентство по образованию  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Владимирский государственный университет

Д.В. АЛЕКСАНДРОВ, Д.Н. ФАДИН

# КОНСАЛТИНГ ПРИ ИНФОРМАТИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Учебное пособие

*Под редакцией Д.В. Александрова*

Владимир 2006

**Д.В. Александров**

**Д.Н. Фадин**

**КОНСАЛТИНГ  
ПРИ ИНФОРМАТИЗАЦИИ  
ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Учебное пособие**

**Под редакцией Д. В. Александрова**

**Владимир 2006**

УДК [681.322+681.518]:339.13

ББК 32.988-5 я7

А 46

Рецензенты:

Доктор технических наук, профессор  
Вологодского государственного технического университета  
*А.Н. Швецов*

Доктор технических наук, профессор  
зав. кафедрой информационных систем и информационного менеджмента  
Владимирского государственного университета  
*А.В. Костров*

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Владимирского государственного университета

**Александров, Д. В.** Консалтинг при информатизации органи-  
А 46 заций : учеб. пособие / Д. В. Александров, Д. Н. Фадин ; Владим.  
гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2006. – 72 с.  
ISBN 5-89368-687-X

Рассматриваются основы бизнес-планирования и управления предприятием на ба-  
зе стратегической деловой игры «Никсдорф Дельта».

Предназначено для магистрантов и студентов направления 230200 – информаци-  
онные системы при выполнении лабораторных занятий и курсовых работ по курсам  
«Консалтинг при информатизации менеджмента» и «Консалтинг при информатизации  
организаций». Может быть полезно студентам и магистрантам, обучающимся по спе-  
циальностям 061100 – менеджмент организаций, 080001 – экономика, 230100 – вычис-  
лительные машины, комплексы, системы и сети всех форм обучения, а также всем за-  
интересованным специалистам. Рекомендуется преподавателям при проведении лекци-  
онных, практических и лабораторных занятий со студентами и магистрантами.

Табл. 14. Ил. 15. Библиогр.: 11 назв.

УДК [681.322+681.518]:339.13

ББК 32.988-5 я7

ISBN 5-89368-687-X

© Владимирский государственный  
университет, 2006

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальной задачей любого бизнеса на современном этапе является повышение его конкурентоспособности. Это связано с ужесточением конкурентной борьбы и резким ограничением внешних ресурсов. В настоящее время в нашей стране у предприятий практически отсутствуют реальные возможности внешней экономической поддержки со стороны финансовых органов и государства.

В этих условиях разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности предприятия является важнейшей задачей для менеджеров высшего звена. Причем они не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и собственных перспективах и возможностях. При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности для различных компаний, необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшив риск в достижении поставленных целей. Следует отметить, что общепризнанной формой разработки стратегии и тактики компании является бизнес-план. В связи с этим в первой главе настоящего учебного пособия рассматриваются основы разработки долгосрочной стратегии (бизнес-плана) как одной из важных областей применения консалтинга в сфере управления организациями.

Вторая глава учебного пособия посвящена имитационному моделированию в системе «Никсдорф Дельта» экономических процессов, функционирующих на реальных предприятиях. Это стратегическая экономическая деловая игра, она создает условия для принятия управленческих решений в различных производственных ситуациях.

Достаточно полно воспроизводятся основные процессы управления предприятием, а также внешние условия, в которых оно осуществляет свою деятельность. Таким образом, представленный материал можно рассматривать в качестве краткого руководства для обучения основам управления предприятием на основе данной системы. В приложении представлен проект по предоставлению услуг доступа в Интернет ООО «СервисТелеком».

# 1. РАЗРАБОТКА ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ (БИЗНЕС-ПЛАНА)

## 1.1. Сущность, функции и выгоды стратегического планирования

Стратегическое планирование – это набор действий и решений, принимаемых руководством фирмы, которые ведут к разработке стратегии, предназначенной для того, чтобы помочь организации достичь своей цели. Согласно Питеру Лоранжу, процесс стратегического планирования – это инструмент, помогающий принятию управленческих решений.

Существует четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- осознание организационных стратегий;
- внутренняя координация.

1. *Распределение ресурсов.* Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов: фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.
2. *Адаптация к внешней среде.* Предприятию необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям. Стратегическое планирование успешных фирм должно быть сориентировано на взаимодействие с правительством и обществом в целом.
3. *Осознание организационных стратегий.* Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров, способность учиться на опыте прошлых стратегических решений. Руководители высшего звена должны не просто

инициировать процесс стратегического планирования, они должны оценить этот процесс.

4. *Внутренняя координация.* Она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы.

Процесс стратегического планирования состоит из элементов (рис. 1) [8].

Залогом успешной деятельности фирмы в постоянно изменяющейся рыночной обстановке и жесткой конкуренции является наличие продуманного плана действий. Таким планом является стратегия. Стратегия – это совокупность целей фирмы и продуманных действий менеджеров по их достижению [6].

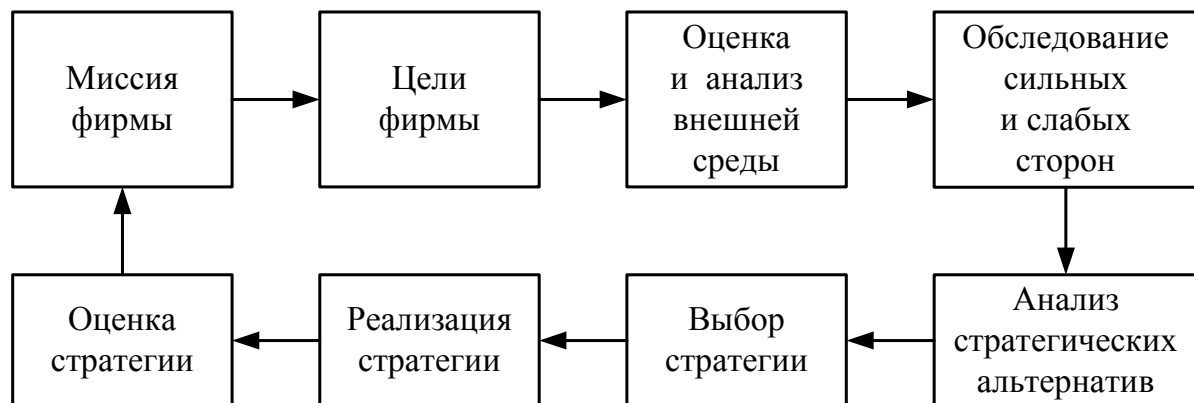


Рис. 1. Процесс стратегического планирования

Требования к стратегии:

1. Стратегия должна отвечать реальному положению дел в фирме и соответствовать требованиям рынка.
2. Стратегия должна быть основной целью деятельности фирмы в целом и всех ее подразделений, поэтому стратегия формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Разработка стратегии должна основываться на информации из различных источников, отражающей в частности [3]:

- видение и ожидания акционеров фирмы;



- глобальные тенденции в отрасли (что за последние двадцать лет происходило в аналогичных отраслях других стран и каковы тенденции развития отрасли в мире);
- основные тенденции на отечественном рынке;
- отраслевую экспертизу (знание отраслевых специалистов, включая международных экспертов);
- видение и ожидание менеджеров компании.

Стратегия представляет собой детальный, всесторонний и комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее цели.

При создании стратегии необходимо решить три основные задачи [6].

### ***Первая задача – разработка миссии***

Миссия фирмы отвечает на вопрос «в чем заключается деятельность фирмы и чем она намерена заниматься».

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Миссия фирмы должна содержать:

- определение предпринимательской деятельности, которой занимается фирма;
- рабочие принципы фирмы в соответствии с внешней средой;
- культура организации – рабочий климат внутри фирмы.

В процессе формулирования миссии необходимо учитывать следующие требования [6]:

1. Миссия ставит во главу угла клиента.
2. Соответствует реальным требованиям рынка.
3. Разрабатывается на основе правильной оценки внутренней ситуации в фирме.
4. Должна содержать четкое определение бизнеса.
5. Должна включать в себя механизмы своевременной адаптации к изменениям во внешней среде.

Необходимость выработки миссии была признана задолго до разработки теории систем [8]. Генри Форд, хорошо понимающий назначение фирмы, определил миссию компании «Форд» как предоставление людям дешевого транспорта.

Примеры формулировок миссий различных фирм:

<i>Фирма</i>	<i>Миссия</i>
Sony	1. Осуществляя прогресс, служить всему человечеству; 2. Всегда стремиться к неизведанному.
Тойота	Строим автомобиль «Тойота» для изменяющейся эпохи.
Порше	1. Клиент в центре внимания; 2. Высококачественные машины, дружественные к человеку; 3. Современные решения в конструкции.
IBM	1. Ориентация на действие, на достижение успеха; 2. Лицом к потребителю. «Стыдно, если хорошее обслуживание является исключением».
ОАО «Завод «Автоприбор» г. Владимир	В каждом проезжающем автомобиле видеть свои приборы.

Тщательно сформулированная и четко обоснованная миссия имеет большую управленческую ценность:

- она помогает менеджерам среднего звена формулировать задачи и цели их структурных подразделений, сочетать политику отделов с политикой развития всей компании;
- выражает цели организации и служит всем работникам стимулом к хорошему выполнению работы;
- снижает риск принятия необоснованных решений;
- формирует взгляды высшего руководства на долгосрочные планы по дальнейшему развитию
- облегчает подготовку фирмы к будущему.

### ***Вторая задача при разработке стратегии – формирование целей***

Хотя миссия, несомненно, представляет чрезвычайное значение для фирмы, нельзя недооценивать разработки целей. Общефирменные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии предприятия.

Цели должны обладать рядом характеристик:

1. Цель должна быть достижимой – чтобы служить повышению эффективности фирмы. Цели не должны превышать возможности ор-

ганизации из-за недостаточности ресурсов или из-за внешних факторов.

2. Цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отчета для решений и оценки хода работы [8].
3. Цели должны быть ориентированы во времени – следует точно определять не только то, что организация хочет осуществить, но и то, когда должен быть достигнут результат. Цели могут быть долгосрочные (от 5 лет), среднесрочные (от 1 до 5 лет) и краткосрочные (1 год).
4. Цели должны быть взаимно поддерживающими, т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели не должны мешать достижению других целей [8].

*Пример стратегических целей компании.*

1. Повышение качества.
2. Расширение номенклатуры продукции.
3. Полное удовлетворение запросов клиентов.
4. Увеличение доли рынка.
5. Снижение затрат на производство продукции по сравнению с конкурентами.
6. Повышение имиджа компании.
7. Повышение конкурентоспособности на международных рынках.

Цели могут быть частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство их правильно сформулирует, своевременно информирует о них всех работников фирмы, затем эффективно будет их внедрять.

### ***Третья задача – разработка стратегий***

Стратегия становится средством достижения поставленных задач и отвечает на вопрос, как перевести фирму из реального состояния в целевое. Одним из основных требований к разрабатываемой стратегии является ее соответствие внутренним возможностям фирмы и условиям рынка.

*Оценка и анализ внешней среды.* После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический процесс стратегического планирования.

Анализ внешней среды представляет собой процесс контроля внешних факторов по отношению к организации, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды позволяет ответить на три вопроса [8]:

1. Где сейчас находится организация?
2. Где должна находиться организация в будущем?
3. Что нужно сделать, чтобы организация переместилась в то положение, где ее хочет видеть руководство?

Существует семь областей, с которыми сталкивается организация: экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение (рис. 2) [8].

*Политические факторы.* Правительство постоянно и активно принимает участие в деловых вопросах, поэтому фирмам необходимо внимательно следить за политической деятельностью. Руководство должно изучать и работать с нормативными документами местных органов власти и правительства.

*Экономические факторы.* Руководству фирмы необходимо постоянно диагностировать и оценивать экономические факторы (темпы инфляции, стабильность валюты, налоговые ставки и др.). Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы.



Рис. 2. Факторы внешней среды

*Рыночные факторы.* Анализ рыночных факторов (жизненные циклы различных изделий и услуг, легкость проникновения их на рынок, уровень конкуренции в отрасли, распределение доходов населения) дает возмож-

ность предприятию уточнить его стратегию и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.

*Международные факторы.* Многие фирмы работают не только внутри страны, но и на международном рынке, поэтому руководство должно контролировать и оценивать изменения на международном рынке (возможности доступа к сырьевым материалам иностранных фирм, изменения валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков и др.).

*Технологические факторы.* Изменения в технологической среде могут поставить организацию в безнадежно проигрышное конкурентное положение, поэтому необходимо постоянно анализировать и учитывать изменения в технологической внешней среде.

*Факторы конкуренции.* Каждая фирма обязана реагировать на своих конкурентов. При анализе конкурентов необходимо учитывать:

- слабые и сильные стороны конкурентов;
- анализ будущих целей конкурентов;
- анализ стратегии конкурентов и др.

*Факторы социального поведения* (отношение общества к предпринимательству, движение в защиту интересов потребителей и др.). Чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов фирма должна меняться, приспосабливаясь к новой социальной среде.

## **1.2. Методы стратегической диагностики**

Информация, полученная в ходе стратегической диагностики, помогает фирме в процессе формирования стратегии предприятия [3].

Существует несколько видов стратегий:

- товарная;
- снижения транзакционных издержек;
- взаимодействия фирмы с рынками;
- снижения производственных издержек;
- внешнеэкономической деятельности;
- инвестиционной деятельности предприятия;
- стимулирования персонала;
- поведения фирмы на финансовых рынках;
- предотвращения банкротства.

*Товарная стратегия.* Определяет методы поиска наиболее предпочтительных для фирмы направлений деятельности. Задачи: анализ жизненного цикла товара; увязка перспективных задач фирмы с ее ресурсами и возможностями рынка; разработка правил формирования товарного ассортимента с целью получения прибыли в перспективе. На основе товарной стратегии разрабатываются кадровая политика, инвестиционная политика и ценовая.

*Стратегия снижения транзакционных издержек.* Вырабатывает приемы выбора клиентов фирмы, изучения конкурентов, формирования у потенциальных партнеров устойчивой привязанности к фирме. Снижение транзакционных издержек заключается в выработке такого регламента осуществления процесса подготовки и осуществления рыночных транзакций (соглашений, контрактов, договоров), который позволял бы избегать неоправданных командировок, сбора и обработки ненужной и недостоверной информации.

*Стратегия взаимодействия фирмы с рынками.* Должна базироваться на исследовании факторов, определяющих спрос на ресурсы со стороны фирмы, и представляет собой набор положений, позволяющих эффективно распределять ресурсы и на этой основе выбирать наиболее предпочтительных поставщиков этих ресурсов. Данная стратегия тесно связана со стратегией снижения производственных издержек.

*Стратегия снижения производственных издержек.* Должна выработать линию поведения предприятия, обеспечивающую конкурентное преимущество за счет снижения затрат. Выявляются факторы снижения затрат за счет полного анализа издержек от начала производства до поступления товара на рынок.

*Стратегия внешнеэкономической деятельности.* Определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций и предназначена для выработки приемов и правил поведения фирмы на внешнем рынке. Стратегия импорта состоит из исследования цен и качества поставляемых ресурсов, а при выборе стратегии экспорта фирма выбирает рынки, вырабатывает тактику и распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности.

*Стратегия инвестиционной деятельности предприятия.* Инвестиционная стратегия – это выбор направлений поддержания материально-технической базы и товарно-материальных запасов фирмы на уровне,

обеспечивающем постоянный рост конкурентного статуса фирмы. При разработке данной стратегии необходимо определить наиболее полезную форму воспроизводства: реконструкцию, модернизацию, техническое перевооружение и др.

*Стратегия стимулирования персонала.* Одна из важнейших экономических стратегий предприятия. Основу ее должны составлять стимулы, побуждающие сотрудников при выработке стратегических решений руководствоваться долговременными интересами предприятия, способные заинтересовать персонал фирмы работать для эффективного своевременного высококачественного удовлетворения требований рынка.

*Стратегия поведения фирмы на финансовых рынках.* Заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направленных на решение как текущих, так и перспективных финансовых задач и разработке правил и приемов отслеживания рынков финансовых ресурсов для получения выгодных кредитов, продажи ценных бумаг и др.

*Стратегия предотвращения банкротства.* Главной задачей данной стратегии являются своевременное обнаружение кризисных тенденций на фирме и выработка мер, оказывающих противодействие этим явлениям. Стратегия предотвращения банкротства определяет методы выбора стратегических решений, принимаемых в рамках товарной, ценовой, инвестиционной и других составляющих экономической стратегии.

Таким образом, экономическая стратегия – это совокупность взаимосогласованных и взаимообусловленных элементов, объединенных единой целью – созданием и поддержанием высокого уровня конкурентного преимущества предприятия [3].

### **1.3. Пример для анализа «Разработка стратегии развития предприятия по производству мотоциклов»**

#### ***1. Стратегический анализ***

Ситуация на начало 2004 г. Предприятие специализируется на производстве тяжелых мотоциклов с коляской. Максимальный выпуск 130 тыс. мотоциклов в год.

В рассматриваемый период предприятие находится в предбанкротном состоянии (табл. 1, 2). Выручка от реализации составила 147,5 млн руб., убыток от реализации – 22,7 млн руб. Совокупный убыток – 105 млн руб. в год.

Табл. 1. Динамика выпуска мотоциклов

Показатель	Год					
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Объем производства, шт.	121347	68753	11779	600398	4731	2010
Изменения к предыдущему году, %	-8	-43	-83	-46	-26	-58

Табл. 2. Покупатели и рынки сбыта

Вид продукции	Доля в объеме продаж в 2003 г., %
Мотоциклы	33,3
Запасные части к мотоциклам	38,3
Вездеходная техника	2,1
Теплоэнергия	17,1
Прочая продукция	9,2
Всего	100,0

Цели и приоритеты руководства компании:

1. В краткосрочной перспективе предотвратить банкротство компании, реализовать комплекс мероприятий, который позволит выйти на безубыточность.
2. В долгосрочной перспективе ориентироваться на традиционного покупателя мотоциклов с коляской – жителей села и малых городов и загружать производственные мощности за счет увеличения объемов продаж мотоциклов с коляской.

Основные причины падения продаж в последние годы:

- изменения потребительских предпочтений;
- неразвитость системы сбыта;
- снижение покупательской способности.



Фактор изменения потребительских предпочтений является наиболее существенным и долгосрочным. Вероятнее всего для названных выше целей будут использоваться автомобили. Можно предположить, что в этом сегменте рынка завод уже не сможет восстановить свои позиции.

В 2003 г. 27 % продукции было реализовано на внешнем рынке. Всего на экспорт в этом году было поставлено 1700 мотоциклов различных марок. Основные поставки мотоциклов и запчастей в 2003 – 2004 гг. осуществлялись в Египет, США, Германию, а также Италию, Кубу и Францию. На протяжении последних лет объем экспортных поставок возрастает. Цена на мотоциклы в экспортном исполнении намного выше, чем на аналогичные модели для внутреннего рынка.

Проведена значительная работа по приведению «Уралов» в соответствие с западным стандартом (американским и европейским), хотя некоторые проблемы до конца не решены.

*Потенциал, рентабельность и структура себестоимости.*

- Доля затрат на оплату труда и связанные с ней отчисления на социальные нужды составила 33 % от общей суммы затрат на производство и реализацию продукции. При этом только 22 % затрат на оплату труда приходится на долю прямых затрат на производство продукции, а наибольшие избыточные затраты на оплату труда сосредоточены во вспомогательных и обслуживающих производствах (44,5 %), а также службах управления (33,5 %).
- Доля условно-постоянных затрат может быть оценена на уровне 54 %. Такая величина постоянных расходов говорит о крайне низком уровне загрузки производственных мощностей.
- Анализ рентабельности продукции показал, что практически вся продукция рентабельна по маржинальной прибыли, однако убыточна по производственной и полной себестоимости. Это подтверждает вывод о том, что основная причина убыточности – непропорционально высокий уровень накладных расходов.
- Наиболее рентабельно производство запасных частей. Из собственно мотоциклетной техники – мотоциклы на экспорт.

В 2004 г. было проведено масштабное исследование рынка мотоциклов в России и сделаны следующие выводы:

1. Предпочтения людей, намеревающихся приобрести в 2005 – 2007 гг. мотоцикл, распределились следующим образом: 60 % же-

лают приобрести мотоцикл с коляской, а 40 % – мотоцикл-одиночку.

2. По оптимистическому варианту с 2005 по 2007 гг. ежегодно от 15 до 20 тыс. чел. намереваются приобрести мотоцикл «Урал».
3. На момент спроса потенциальные покупатели готовы были заплатить не более 1,5 тыс. дол., в то время, как в среднем переменные затраты на один мотоцикл составляли от 1,2 до 1,5 тыс. дол.

На данном этапе было сделано следующее.

1. Изменились приоритеты развития компании: ставка делается на мотоцикл-одиночку.
2. Принято решение быстро разработать новую модель мотоцикла-одиночки, ориентированную на богатого покупателя и байкеров.
3. Остановлена разработка вездеходов.
4. Принято решение о постепенном отказе от ряда производств (в первую очередь заготовительных).
5. Сокращены площади завода.

В табл. 3 приведены результаты SWOT-анализа предприятия.

Табл. 3. Результаты SWOT-анализа предприятия

Сильные стороны компании	Слабые стороны компании
<p>На российском рынке «раскручены» новые модели мотоциклов-одиночек</p> <p>На зарубежных рынках «раскручены» мотоциклы с коляской</p> <p>Сильная управленческая команда</p> <p>Известная торговая марка</p>	<p>Недостаточный для создания массового спроса на мотоциклы-одиночки маркетинг</p> <p>Избыточные площади, оборудование, персонал</p> <p>Низкое качество продукции, в особенности мотоциклов-одиночек</p> <p>Дефицит оборотного капитала</p> <p>Отсутствие ресурсов для инвестиций в производство</p>
Угрозы внешней среды	Возможности внешней среды
<p>Имидж завода в России плохой</p> <p>Активное проникновение зарубежных производителей</p> <p>Банкротство (потеря активов)</p>	<p>Платежеспособный спрос на одиночки в России будет расти</p> <p>За рубежом существует платежеспособный спрос на мотоциклы с коляской</p>

Вопросы:

- Какие можно сделать предложения и выводы о возможной стратегии развития предприятия?
- Какие можно сформулировать стратегические альтернативы развития?

## **2. Стратегические альтернативы**

1. Ориентация на выпуск мотоциклов-одиночек для внутреннего рынка.
2. Ориентация на выпуск мотоциклов с коляской для зарубежного рынка.

В табл. 4 приведены результаты сопоставления альтернатив развития предприятия.

Табл. 4. Результаты сопоставления альтернатив развития предприятия

Параметр	Мотоциклы-одиночки для внутреннего рынка	Мотоциклы с коляской для зарубежного рынка
Необходимые инвестиции за пять лет, млн дол.:		
– продвижение;	10 – 25	5 – 10
– производство;	10 – 30	1 – 5
– новые разработки	5 – 30	5 – 10
Максимально возможный объем продаж через 5 – 7 лет, млн дол.	100	30
Максимально возможная рыночная стоимость компании, млн дол.	400	120
Риски, связанные с реализацией Альтернативы	Выше	Ниже
Приоритетность для топ-менеджеров и собственников компании	Выше	Ниже

Вопросы:

- Какая из указанных альтернатив, на Ваш взгляд, наиболее перспективна?
- Какая из указанных альтернатив была выбрана на предприятии?

### ***3. Разработка реализации стратегии***

*Корпоративная стратегия* предприятия (была сформулирована до детальной проработки, сейчас не реализуется):

1. Создать положительный имидж брэнда «Урал – русский мотоцикл», идентифицирующий стиль жизни людей среднего класса.
2. Оказать влияние на формирование в России рынка продукции для активного отдыха стоимостью от 1,5 тыс. дол.:
  - расширить рынок за счет покупателей, которые не имеют в настоящее время осознанного желания купить мотоцикл, но имеют достаточный уровень дохода;
  - увеличить занимаемую долю рынка за счет переориентации части спроса с гидроциклов, снегоходов и прочей продукции на тяжелые мотоциклы.
3. Занять лидирующую позицию в России на рынках продукции для активного отдыха людей среднего класса – мотоциклов для байкеров.
4. Обеспечить переход от технологии массового производства, ориентированной на производство однотипной продукции, к технологии серийного производства (до 15 тыс. мотоциклов в год), ориентированной на производство модельного ряда (7 – 10 моделей).
5. В 2007 г. выйти на объем продаж, обеспечивающий безубыточность, для чего при условии текущего соотношения затрат и отпускных цен необходимо продать за год 5,5 тыс. мотоциклов. Обеспечить получение чистой прибыли в 2008 г. не менее 10 % за год, для чего нужно продать 6,5 тыс. мотоциклов.
6. Привлечение инвестиционного капитала.

*Продуктовая стратегия* предприятия представлена на рис. 3.

*Производственная стратегия* предприятия.

Принято решение об аутсорсинге. Критерии принятия:

- невозможность обеспечить требуемое качество;
- снижение затрат;

- высвобождение дефицитного оборудования и высококвалифицированной рабочей силы;
- улучшение работы отдела снабжения за счет сокращения закупаемых материалов.

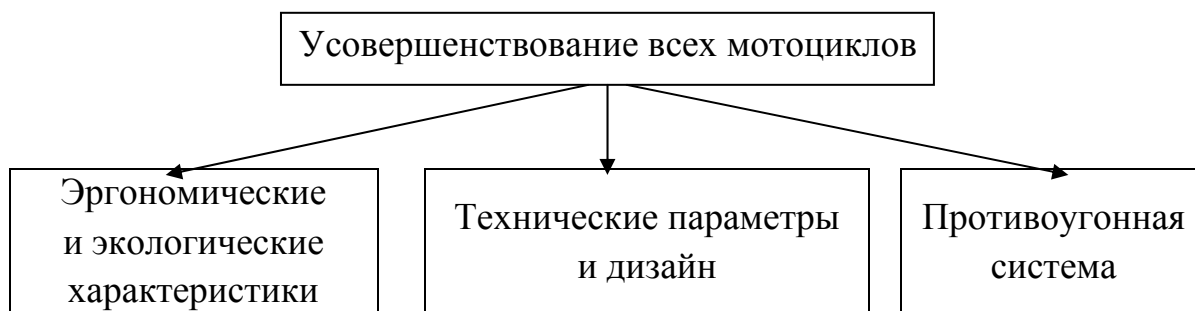


Рис. 3. Продуктовая стратегия предприятия

Стратегия качества предприятия представлена на рис. 4.

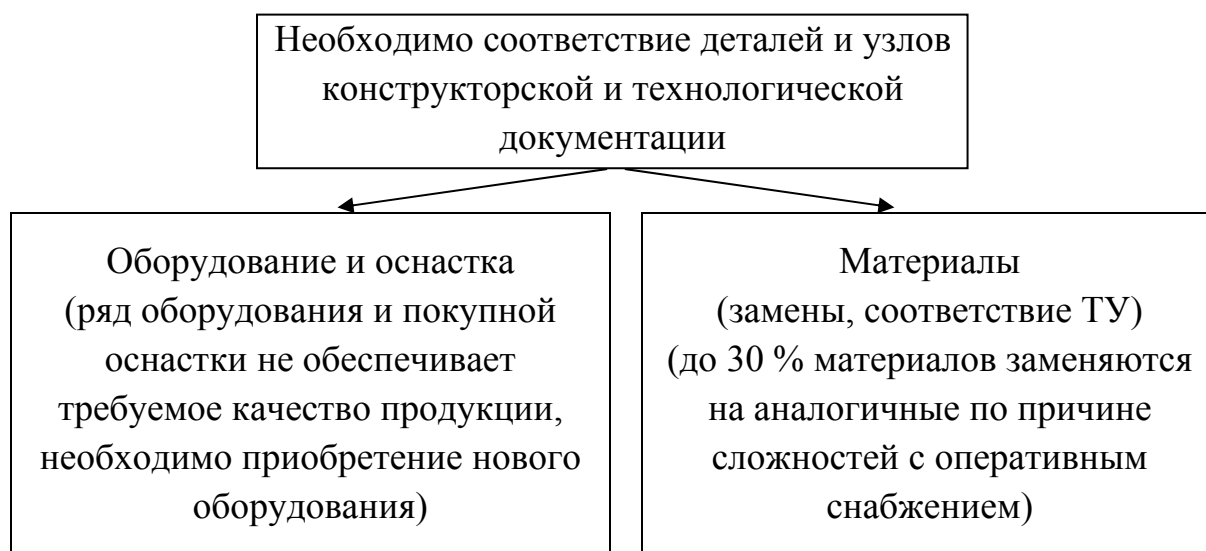


Рис. 4. Стратегия качества предприятия

Стратегия мотивации предприятия

*Проблемы:* определенная часть персонала, в основном мастера, рабочие и специалисты, не видят смысла в своей работе. Рядовой персонал плохо осведомлен о целях и задачах компании.

*Причина:* плохо передается информация по цепочке выше руководство – среднее звено управления – низшее звено управления – рядовые сотрудники.

*Способы решения:*

- главное передаточное звено при мотивации – мастер, следовательно необходимо повысить его престиж и роль;
- объектом мотивации должна являться бригада;
- создание системы обратной связи;
- весь персонал завода должен получать процент от прибыли компании.

*Финансовая стратегия предприятия*

Цели финансовой политики:

- повышение эффективности;
- достижение рентабельности текущих активов не менее 15 %;
- достижение рентабельности собственного капитала 5 %.

Разработаны меры по повышению рентабельности продаж с – 20 % по итогам 2004 г. до 10 % к 2008 г. за счет:

1. Снижения постоянных расходов (персонал):

- сокращение персонала;
- сокращение производственных площадей;
- аутсорсинг.

2. Разработки кредитной политики:

- дисконтирование денежных потоков при оценке эффективности операций;
- увеличение цены в соответствии с рентабельностью используемого капитала при предоставлении отсрочек платежа;
- предоплата за продукцию должна быть меньше переменных издержек;
- разработка механизма использования временно свободных средств (депозиты, ценные бумаги и т.д.);

3. Увеличения объема реализации с 1739 мотоциклов в 2004 г. до 5500 мотоциклов в 2007 г.

Эволюция стратегии предприятия по производству мотоциклов и факторы, ее обусловившие, приведены на рис. 5.

*Ситуация на данный момент:*

1. Группа топ-менеджеров выкупила контрольный пакет акций у предыдущего владельца.

2. Реализуемая стратегия заключается в концентрации на узкой нише мотоциклов с коляской для зарубежного рынка.
3. Принята ориентация на максимальное использование аутсорсинга с целью минимизации инвестиционных затрат.
4. Проводятся масштабная ревизия и распродажа избыточного оборудования.
5. В результате ряда антикризисных мер, включая масштабное сокращение штата, отказ отапливать район города, переход на закупку части комплектующих за рубежом (Италия, Тайвань и т.д.), точка безубыточности снизилась с 5,5 до 2,5 тыс. мотоциклов.
6. Разрабатывается мотоцикл в стиле 50 – 60-х гг. Дизайн и часть конструкторских работ заказывается в Италии.
7. После остановки на зиму с апреля 2005 г. планируется запуск всего производства.

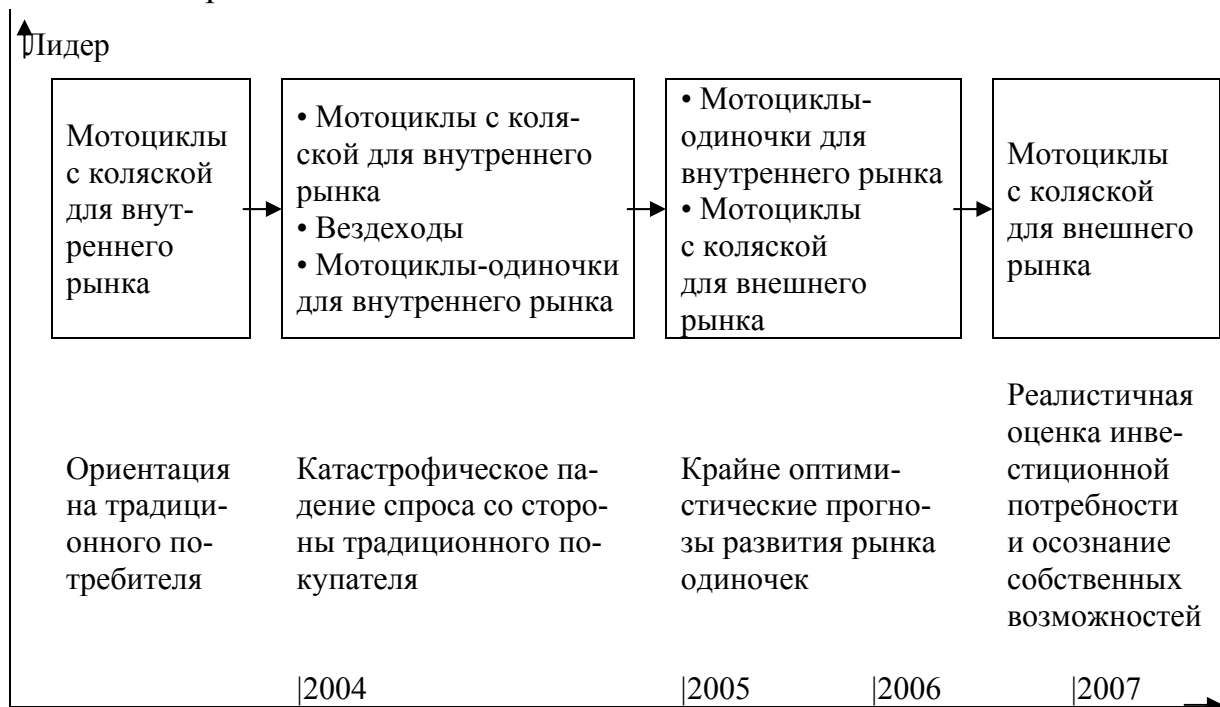


Рис. 5. Эволюция стратегии предприятия

## 1.4. Бизнес-планирование

### *Назначение бизнес-планов*

Успех в бизнесе главным образом зависит от трех составляющих:

- понимания общего состояния дел на данный момент;
- представления того уровня, которого вы собираетесь достичь;
- планирование процесса перехода из одного состояния в другое.

Решить эти вопросы позволяет бизнес-планирование, которое включает разработку целей и задач, оценку текущего состояния предприятия, выявление сильных и слабых сторон, анализ рынка и информацию о потенциальных потребителях. В бизнес-плане дается оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей [5].

Бизнес-план – это подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить компании, способы достижения поставленных целей и технико-экономические показатели предприятия в результате их достижения [6].

Бизнес-план как инструмент внутрифирменного планирования поможет увидеть как благоприятные, так и неблагоприятные возможности и последствия. Именно поэтому в таком бизнес-плане должны быть правдивые оценки, которые не исключают и то, что иногда честная информация может быть очень чувствительна и болезненно воспринята предпринимателем, так как правдивый и грамотно составленный бизнес-план может значительно изменить представление о перспективах занятия данным видом бизнеса. Но лучше заранее отказаться от возможных негативных экономических последствий, чем сделать это потом, когда уже весь бизнес будет поставлен под удар [5].

Что же необходимо учесть при разработке бизнес-плана проекта? Бизнес-план должен быть тесно увязан со стратегией предприятия, ведь именно он является инструментом реализации стратегических целей (при условии, конечно, что они правильно сформулированы). И, безусловно, должен содержать достоверные, фактические и планируемые финансовые показатели. Следует трезво оценить имеющиеся ресурсы и препятствия на выбранном пути. Здесь возможен возврат к выбору новых путей достижения желаемого состояния. Если препятствия во всех случаях настолько значительные, что не могут быть преодолены с помощью имеющихся ресурсов или изменения внешней среды, то возможен даже возврат к определению нового (может быть, более скромного) желаемого состояния [5].

Бизнес-план предназначен прежде всего для следующих категорий участников проекта [6]:



- менеджеров – создателей бизнес-плана, разработка которого позволяет получить очевидные преимущества от самого процесса планирования;
- собственников, заинтересованных в составлении бизнес-плана с точки зрения перспектив развития фирмы;
- кредиторов – обычно банков, для которых бизнес-план – обязательный документ, подтверждающий коммерческую привлекательность проекта.

Оптимальным является вариант, когда бизнес-план составляется силами самой компании или специалистами компании с привлечением профессиональных консультантов.

### ***Структура бизнес-плана действующего промышленного предприятия***

Структура бизнес-плана промышленного предприятия вытекает из его назначения как документа, в котором по определенной схеме систематизированы результаты проведенных прединвестиционных исследований. В бизнес-плане должно быть отражено [5]:

- описание предприятия (его организационно-правовой формы фактического или предполагаемого места его положения на рынке);
- описание продукции или услуг, которые предприятие планирует предоставить потребителям, а также план производства.
- план управления и контроля, требуемое количество персонала и краткая характеристика руководителя;
- описание отрасли и тенденций ее развития;
- раздел маркетинга, в котором рассматриваются целевые рынки, конкуренция, а также вопросы сбыта, рекламы и ценообразования;
- прогноз необходимого для реализации проекта финансового капитала и описание того, как эти средства будут расходоваться;
- описание коллектива разработчиков бизнес-плана и личное участие руководителя предприятия в проекте.

В бизнес-плане для наглядности можно представить графики, диаграммы, фотографии и т.д.

Состав бизнес-плана [5]:

1. Вступление (резюме).

2. Меморандум конфиденциальности.
3. Описание предприятия и отрасли.
4. Описание продукции.
5. Маркетинг-план.
6. Инвестиционный план.
7. Производственный план.
8. Организационный план.
9. Финансовый план и показатели эффективности проекта.
10. Анализ риска (анализ чувствительности проекта).
11. Выводы.
12. Приложения.

Состав бизнес-плана предприятия и степень детализации содержащейся в нем информации определяются главным образом значимостью для предприятия инвестиционного проекта, спецификой, масштабами предприятия и сферой его деятельности, а также размерами предполагаемого рынка, наличием конкурентов и перспективами роста предприятия.

Бизнес-план начинают с титульного листа, на котором указывают наименование предприятия – инициатора проекта, его название, а также автора проекта, время и место подготовки бизнес-плана.

### *1. Резюме*

Этот раздел – один из самых важных разделов бизнес-плана, так как может вызвать интерес потенциальных инвесторов. Представляет собой краткое изложение сути инвестиционного проекта. Резюме должно быть небольшим (1 – 2 страницы) и содержать описание ключевых моментов (последние позволят лицам, принимающим решение, сформировать свое отношение к предполагаемому проекту). В резюме указываются следующие данные:

- полное название, адрес и телефон предприятия – инициатора проекта;
- описание предприятия и его специфики;
- краткие сведения об управленческом персонале и его доли в капитале предприятия;
- цель составления бизнес-плана;
- цели предприятия;
- краткая характеристика конъюнктуры рынка;

- суть предполагаемого проекта;
- результаты реализации проекта;
- факторы риска проекта;
- совокупная стоимость проекта и потребность в финансировании с описанием условий кредитования, гарантии по возврату кредита;
- объем средств, который инициатор инвестирует в проект.

Описание сути проекта (его цели и потенциальной эффективности)  
 [5]. Основные цели фирмы в случае её ориентации на дополнительный рост продукции:

- повысить общий объем продаж;
- увеличить долю фирмы на сложившихся рынках по конкретному продукту;
- освоить новые рынки;
- увеличить рост чистого дохода;
- повысить качество выпускаемой продукции;
- увеличить долю сервисных и сопутствующих услуг.

При разработке и внедрении новых товаров целями будут:

- освоить новые виды продукции;
- увеличить объем выпуска изделий;
- проникнуть на рынки и вытеснить старые товары.

## *2. Меморандум конфиденциальности*

Меморандум конфиденциальности (одна страница) составляется с целью предупреждения лиц, допускаемых к ознакомлению с бизнес-планом о конфиденциальности, содержащейся в нем информации. Часто бизнес-планы имеют грифы секретности, ограничивающие круг потенциальных читателей. В данном разделе указывают также разработчиков проекта и их квалификацию.

## *3. Описание предприятия и отрасли*

Имеет целью формирование у лиц, принимающих инвестиционное решение, четкого представления о предприятии как объекте инвестирования или возможном партнере при реализации инвестиционного проекта. Должно включать следующие данные [5]:

- дату создания (регистрация, место расположения, где и кем зарегистрировано предприятие) и краткую историю развития;
- организационно-правовую форму предприятия;
- структуру капитала предприятия;
- основной банк, в котором открыты счета предприятия;
- руководство предприятия – председатель, генеральный директор;
- бухгалтер и юрист предприятия, основные менеджеры, их квалификация, образование, стаж работы.
- описание текущего финансового состояния предприятия и анализ баланса;
- отличия от других подобных предприятий;
- долю рынка продукции, предоставляемой предприятием;
- кто в основном покупает товар или пользуется услугами предприятия;
- где известен торговый знак предприятия;
- какова устойчивость клиентуры.

В этой же части целесообразно указать основных потребителей (покупателей) фирмы.

Описание и анализ состояния и перспектив развития отрасли в бизнес-плане решает две задачи:

1. Изучение состояния и тенденций развития отрасли как объекта инвестирования;
2. Получение исходной информации для прогноза объема производства и реализации продукции и услуг предприятия с учетом конкуренции.

Для решения первой задачи целесообразно провести ретроспективный анализ состояния отрасли и описать возможные тенденции ее развития, а также предприятие отрасли и развитие соответствующих производств в планируемых регионах сбыта внутри страны и за рубежом.

Для решения второй задачи необходимо проанализировать основных конкурентов на внешнем и внутреннем рынках по следующим позициям:

- номенклатуре и объемам выпускаемой продукции;
- конкурентоспособности продукции;
- рынкам, на которых работают конкуренты, и их долям на этих рынках;

- ценовой политике и политике в области сбыта;
- сильным и слабым сторонам конкурентов.

#### *4. Описание продукции*

Цель данного раздела – дать инвесторам необходимые сведения о производимом продукте. Раздел должен описывать тот продукт, который фирма будет предлагать к продаже и ради производства которого задумывается весь проект.

Рекомендуется следующая схема описания продукции [5]:

- наименование изделий и его спецификация;
- функциональное назначение и область применения;
- основные технические, эстетические и другие характеристики продукции;
- степень защищенности товара правами, патентами и торговыми знаками;
- достоинства и возможные недостатки товара;
- экспортные возможности продукции;
- возможности адаптации товара к изменяющимся условиям рынка;
- структура выпуска продукции в натуральных и стоимостных показателях;
- концепция развития продукции в будущем;
- характеристика жизненного цикла товара;
- преимущества продукции перед аналогами.

#### *5. Маркетинг-план*

В данном разделе дается оценка рыночных возможностей предприятия.

Анализ будущего рынка сбыта – это один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана, требующий больших временных и финансовых затрат. Опыт показывает, что основная причина провалившихся со временем коммерческих проектов была связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его емкости.

Первейшая задача – определить свой целевой рынок, т.е. найти свою нишу. Для этого надо ответить на следующие вопросы [5]:

- Кто заинтересован в ваших товарах?

- Кто будет покупать у вас товары?
- Почему будут покупать товары именно у вас, а не у вашего конкурента?
- Каким образом рассматривать круг потенциальных покупателей?

Раздел состоит из нескольких частей. Первая часть предполагает описание существующей ситуации на рынке: структура рынка, конкуренция других поставщиков аналогичной продукции, реакция рынка на социально-экономические процессы, описание каналов распределения продукции, темпов роста потребления.

При описании предполагаемого рынка сбыта продукции следует описать:

- основные предприятия, работающие на рынке;
- продукция конкурентов;
- размеры предполагаемого рынка;
- проникновение на рынок;
- важнейшие тенденции и ожидаемые изменения на основных предполагаемых рынках.

Во второй части раздела необходимо дать описание существующей конкуренции на рынке.

Для этого нужно ответить на следующие вопросы:

- Сколько и какие фирмы предлагают аналогичную продукцию?
- Какая часть рынка контролируется конкурирующими фирмами?
- Какова ситуация на конкурирующих фирмах с объемами продаж, с доходами, с внедрением новых товаров, с сервисом?
- Какова тенденция развития этих показателей?
- Сколько средств выделяют конкурирующие фирмы рекламе своих товаров?
- Что собой представляет их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей?
- Что является основой для конкуренции (цена, качество, сервис, имидж и т.д.)?

Ответы на перечисленные вопросы целесообразно представить в виде сравнительной таблицы, которая даст возможность определить ваши преимущества и уязвимые места перед конкурентами и разработать методы конкурентной борьбы.

В третьей части раздела необходимо привести результаты анализа конкурентных качеств продукции предприятия, которые оказывают влияние на разработку ценовой и сбытовой стратегии маркетинга и используются при формировании плана производства.

В следующей части приводят описание ценовой стратегии предприятия. Определение исходной цены на продукцию базируется на результатах анализа спроса цен конкурентов и оценки издержек предприятия на производство и реализацию продукции. Ценовую стратегию и выбор методики ценообразования определяют в основном два фактора:

- тип рынка;
- характер целей предприятия, основными из которых являются: максимизация текущей прибыли, завоевание определенной доли на рынке и завоевание лидерства по качеству продукции.

На базе результатов анализа состояния и тенденций рынка формируется план сбыта продукции предприятия. В данной части раздела описываются:

- стратегия проникновения на рынок;
- стратегия роста;
- каналы распределения продукции;
- объем продаж и цены на продукцию на внутреннем и внешнем рынках;
- условия оплаты продукции;
- величина запаса готовой продукции на складе;
- время задержки платежей за реализованную продукцию;
- инфляционные характеристики и др.

#### *6. Инвестиционный план*

Здесь должны быть отражены этапы работ по подготовке предприятия к производству продукции. Предпроизводственная (инвестиционная) стадия для каждого инвестиционного проекта будет своя, однако существует общепринятая этапность подготовительных работ:

- организационный этап;
- строительно-монтажные работы;
- приобретение и монтаж оборудования;
- проведение НИР и ОКР;

- разработка технической документации на продукцию и оснастку;
- изготовление и испытание опытных образцов;
- доработка технической документации;
- запуск серийного производства.

Одновременно планируется выполнение работ по формированию рынка сбыта продукции, подбору потенциальных подрядчиков, заключение договоров на покупку сырья, материалов и комплектующих изделий, а также по осуществлению их поставки.

### *7. Производственный план*

Данный раздел бизнес-плана вместе с маркетинг-планом являются базовыми для определения финансовых результатов инвестиционного проекта. Основная цель раздела – описание обеспеченности проекта с производственной стороны. Задача раздела – доказать потенциальным партнерам, что предприятие в состоянии производить нужное количество товара в нужные сроки и с требуемым качеством.

Для описания структуры производственного процесса необходимы следующие данные:

- структура производства;
- технологическая схема;
- схема распределения производственных процессов в пространстве и времени;
- трудоемкость выполнения операций, тарифы по оплате труда основных производственных рабочих;
- перечень исходных материалов и комплектующих изделий, их количественные и стоимостные характеристики;
- основные поставщики сырья, материалов и комплектующих изделий, объемы и условия поставок;
- потребное количество энергии газа, сжатого воздуха, пара и т.д.
- перечень услуг сторонних организаций, необходимых для осуществления процесса производства и реализации продукции;
- объем внутренних и внешних перевозок по всем видам транспорта.

Предприятие несет помимо прямых также издержки по обеспечению процесса производства и реализации продукции. Такого рода издержки учитываются по местам их возникновения (в цехе, общезаводские, из-



держки по реализации продукции). При построении бизнес-плана действующего предприятия часто вызывает трудность составление сметы общих издержек. В данном случае рекомендуется определять фактические издержки, относящиеся к инвестиционному проекту. Исходная информация для формирования сметы общих издержек, как правило, та же, что и для определения прямых производственных затрат.

#### *8. Организационный план*

В данной части бизнес-плана дается описание концепции и структуры управления инвестиционным проектом, а также характеристика состава группы управления. Для описания организационной структуры предприятия необходимо иметь [5]:

- устав предприятия;
- положение о совете директоров (собственников);
- перечень основных подразделений предприятия, участвующих в реализации инвестиционного проекта, их функции.
- взаимодействие подразделений между собой;
- распределение обязанностей в группе управления;
- подробное описание членов группы управления;
- структура персонала и виды затрат на персонал;
- данные по квалификации персонала.

По приведенным выше данным формируется план персонала по проекту.

#### *9. Финансовый план и показатели эффективности проекта*

Управление финансовой деятельностью непосредственно связано с управлением коммерческой и производственной деятельностью фирмы. Вот почему финансовый план готовится после того, как подготовлены план маркетинга и производственный план.

При разработке финансового плана должны быть учтены характеристики и условия среды, в которой предполагается реализация инвестиционного проекта:

- налоговая среда (перечень видов налогов, ставки налогов, сроки их выплат и тенденции изменения);
- изменение курса валют, по которым ведется расчет проекта;

- дифференцированная инфляционная характеристика среды;
- дата начала и время реализации проекта.

Финансовый план включает три документа:

- отчет о прибылях и убытках;
- балансовый план;
- отчет о движении денежных средств.

Отчет о прибылях и убытках отражает операционную деятельность предприятия в текущем периоде проекта. С помощью данного отчета можно определить размер получаемой предприятием прибыли в определенный период времени. Балансовый план отражает финансовое состояние предприятия на конец рассчитываемого периода времени, из анализа которого можно сделать вывод о росте активов и об устойчивости финансового положения предприятия, реализующего проект в конкретный период времени. Отчет о движении денежных средств показывает формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств предприятия в динамике от периода к периоду.

На основе результатов трех отчетов проводится анализ финансовых ресурсов предприятия и выработка схемы финансирования инвестиционного проекта.

Формы и методы финансирования проектов многообразны. Наиболее часто используемые в практике промышленного предприятия следующие:

- Получение финансовых ресурсов путем выпуска акций (наиболее распространенная и предпочтительная форма финансирования в первоначальный период реализации крупных проектов). Акционерный капитал приобретается путем эмиссии акций.
- Долговое финансирование (приобретение долгосрочного кредита в коммерческих банках, кредитов в государственных структурах и др.). При выборе варианта кредитования необходимо учитывать ситуацию на кредитном рынке и условия получения кредитов.
- Лизинговое финансирование.

Сумма собственного и заемного капиталов должна быть достаточной для покрытия отрицательной величины остатков денежных средств в любой период времени проекта. Должна быть просчитана каждая из альтернативных схем финансирования и дана оценка последствий их применения.

Система показателей эффективности инвестиционного проекта представлена двумя группами показателей: показатели финансового состояния предприятия и показатели эффективности инвестиций.

Первая группа показателей характеризует эффективность оперативной деятельности предприятия в ходе реализации инвестиционного проекта – прибыльность проекта, рентабельность капитала, показатели финансовой деятельности: ликвидности и финансовой устойчивости.

Вторая группа показателей характеризует эффективность инвестиций в проект:

- срок окупаемости (показывает время возврата вложенных средств);
- чистая приведенная величина дохода (абсолютная величина, отражающая масштабы проекта и размер дохода от нового производства);
- индекс прибыльности (характеризует прибыльность проекта);
- внутренняя норма рентабельности (качественный показатель, характеризующий доходность инвестиций).

#### *10. Анализ риска (анализ чувствительности проекта)*

При разработке бизнес-плана необходимо оценить рисковые ситуации, которые могут возникнуть в период осуществления данных мероприятий, т.е. провести просчет рисков. В зависимости от выбранного проекта возможен различный уровень оценки, прогнозирования и управления рисками.

Для крупных проектов необходим тщательный просчет рисков с использованием математического аппарата теории вероятности. Для небольших проектов (в малом и среднем бизнесе) достаточен анализ риска с помощью экспертных методов.

Предприятие для уменьшения риска может использовать различные аналитические методы, позволяющие повысить надежность результатов инвестиций: метод математической статистики, экономико-математическое моделирование и анализ чувствительности.

Анализ чувствительности часто используется экспертами, поскольку позволяет специалистам по проектному анализу учесть риск на неопределенность. Целью анализа чувствительности является определение степени влияния критических факторов на финансовый результат проекта.

В качестве ключевого показателя, относительно которого проводится оценка, выбирается один из интегральных показателей эффективности (срок окупаемости проекта, индекс прибыльности, чистая приведенная величина дохода или внутренняя норма рентабельности).

В процессе анализа чувствительности изменяются значения выбранного критического фактора и при прочих неизменных параметрах определяется зависимость значения ключевого показателя эффективности проекта от этих изменений.

Для проектов промышленных предприятий критическими факторами являются:

- объем сбыта продукции предприятия;
- цена продукции;
- издержки производства;
- время задержки платежей за реализованную продукцию;
- условия формирования запасов;
- условия формирования капитала;
- показатели инфляции и др.

Опыт показывает, что, владея необходимой методологией, практически любое российское предприятие независимо от размеров и формы собственности может разработать грамотный бизнес-план. В процессе работы над ним полезно обратиться также к помощи сторонних организаций – исследовательских, консультационных, аудиторских фирм, специализирующихся в области маркетинга, аудита, консалтинга, бизнес-планирования. Такое сотрудничество не только позволяет подготовить безупречный бизнес-план, но и способствует повышению общего имиджа фирмы в случае умелой рекламы проекта.

В приложении в качестве примера приведен фрагмент бизнес-плана проекта по представлению услуг доступа к сети Интернет, в разработке которого принимал участие П.М. Стрешкин.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Каковы сущность и функции стратегического планирования?
2. Что такое миссия организации?
3. Какова структура бизнес-плана предприятия?

## 2. ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДЕЛОВОЙ ИГРЕ «НИКСДОРФ ДЕЛЬТА»

### 2.1. Запуск игры

Для подключения к игре «Никсдорф Дельта» необходимо запустить файл *DeltaC.exe* из каталога с игрой. Этот файл запускает модуль участника игры. Для входа необходимо щелкнуть на кнопке «Открыть игру» и в открывшемся диалоговом окне указать рабочий каталог игры, местоположение которого должно быть указано руководителем игры. Далее в окне, представленном на рис. 6, каждому из участников игры необходимо выбрать свое предприятие, ввести пароль, а затем нажать кнопку «Активная игра». Названия предприятий и пароли обговариваются с руководителем игры заранее.

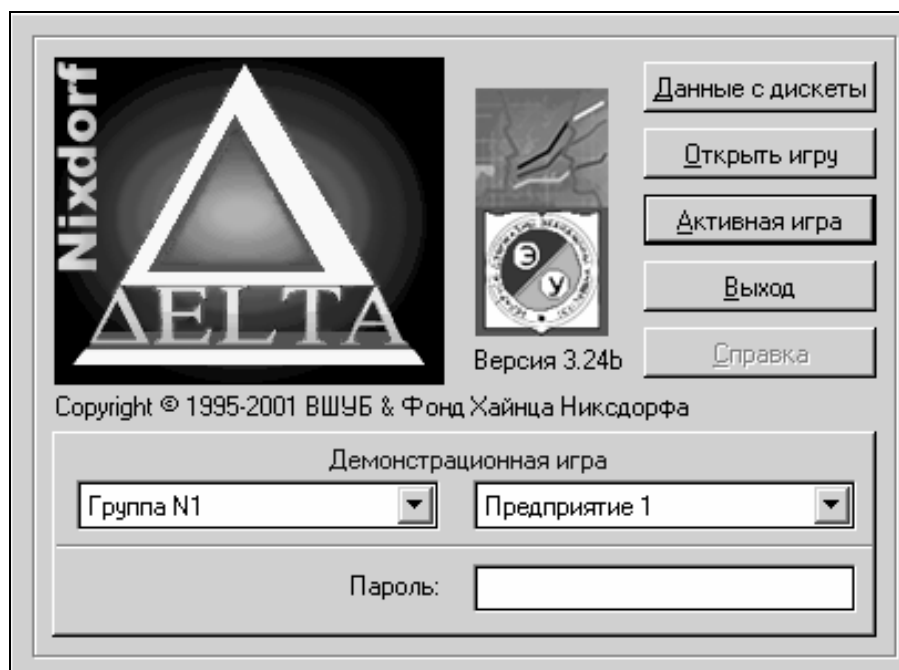


Рис. 6. Диалоговое окно запуска игры

После запуска модуля участника игры на экране появится окно «Решения», отражающее данные предприятия (рис. 7). Это окно содержит три закладки: «Маркетинг», «Производство» и «Финансы» и показывает решения по управлению предприятием, которые были приняты в предыдущем периоде и могут изменяться игроком в процессе планирования операций текущего периода.

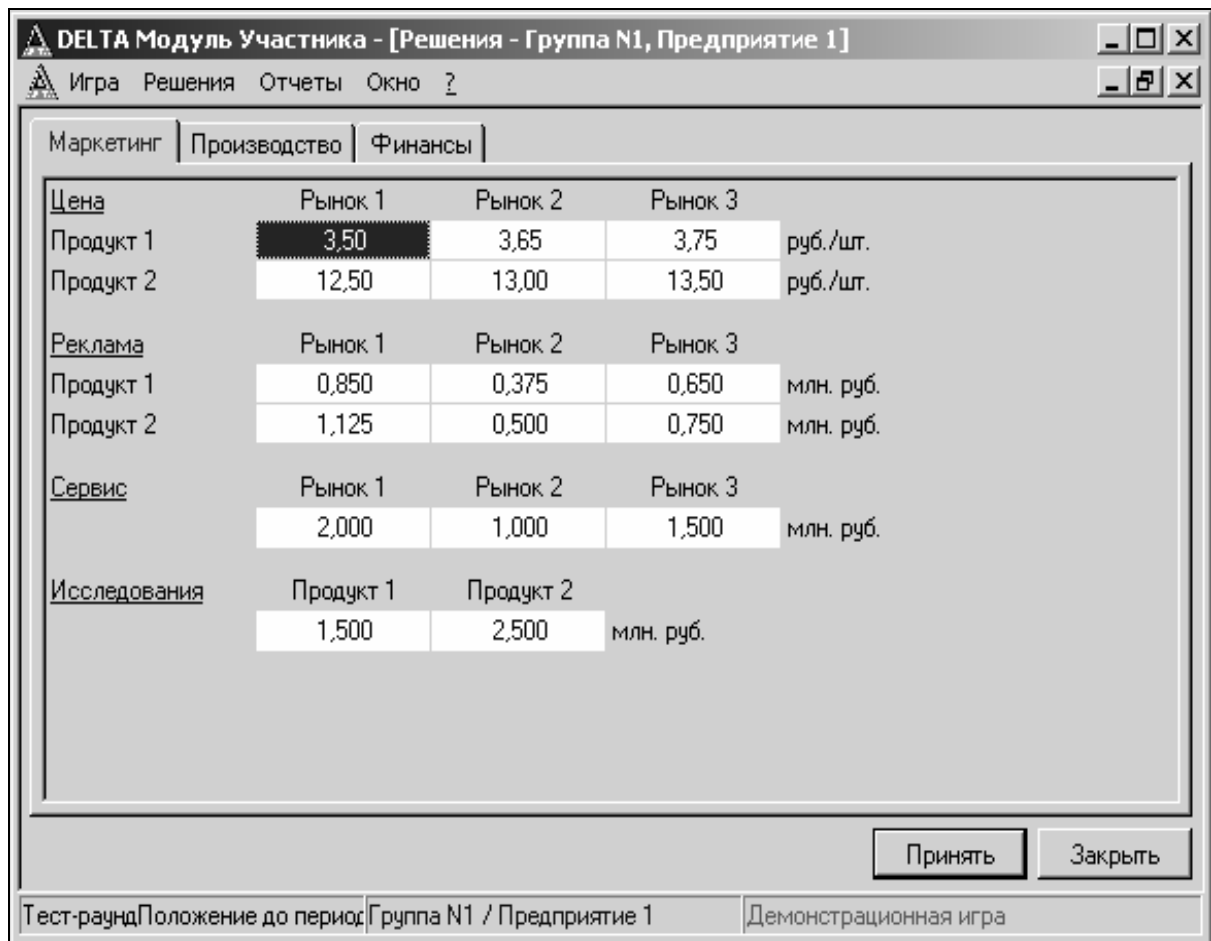


Рис. 7. Окно «Решения»

Решения о закупке готовой продукции, оборудования, отчетов об исследовании рынка, использовании рационализации и выплате дивидендов принимаются только в окне «Решения». Все остальные решения могут быть приняты в ходе планирования операций текущего периода при помощи функции «Помощь в планировании».

## 2.2. Предприятие в деловой игре «Никсдорф Дельта»

Компьютерные деловые игры, основанные на принципе моделирования профессиональной деятельности, с развитием компьютеризации образования занимают все более заметное место среди активных методов обучения. Имитационное моделирование экономических процессов открывает новые возможности использования деловых игр в обучении экономике и менеджменту. Экономическая деловая игра создает условия для принятия управленческих решений в различных производственных ситуациях.

Компьютерная имитационная модель в системе «Никсдорф Дельта» представляет собой упрощенную модель функционирования реального предприятия. При этом достаточно полно воспроизводятся основные процессы управления предприятием, а также внешние условия, в которых предприятие осуществляет свою деятельность [11].

### *Условия деятельности предприятия*

Предприятие в деловой игре «Никсдорф Дельта» представляет собой сложную систему, взаимодействующую с другими предприятиями и государственными институтами. Каждое предприятие в системе «Никсдорф Дельта» производит от одного до трех видов продукции. Для производства продукции игрокам необходимо принять решения по закупке сырья, оборудованию и найму персонала. В ходе игры необходимо принимать решения о привлечении различных кредитов для финансирования деятельности предприятия. Для того чтобы реализовать всю произведенную продукцию, необходимо осуществлять изучение рыночной ситуации и проводить рекламные кампании. Конечной целью игры является обеспечение стабильного функционирования предприятия в течение заданного промежутка времени, а также получение наибольшей прибыли.

Весь процесс игры делится на периоды. В начале игры (период 0) все предприятия имеют равные условия. Управленческие решения, принимаемые игроками на каждом этапе деятельности предприятия, основаны как на данных о внешней среде (о состоянии рынка, конкурентах, поставщиках и т.д.), так и на сведениях о внутренних возможностях предприятия (о производственных, финансовых, трудовых ресурсах). Информацию о результатах своей деятельности участники игры получают из ежеквартальной отчетности предприятия, по окончании игры итоги деятельности предприятий будут детально проанализированы преподавателем.

### ***Характеристика рыночной ситуации***

В игре принимают участие от двух до шести команд, управляющих собственными предприятиями, которые в начале игры находятся в абсолютно равных условиях, поэтому для успешного развития своих предприятий игроки должны учитывать действия конкурентов, особенности рынков, а также выработать свою маркетинговую стратегию.

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

### ***Характеристика рынков сбыта и продуктов***

В игре деятельность может осуществляться на трех различных рынках, которые можно интерпретировать следующим образом:

- рынок 1 (P1) – может быть интерпретирован как внутренний рынок страны;
- рынок 2 (P2) – ближнее зарубежье (например, Республика Беларусь, Украина, Казахстан);
- рынок 3 (P3) – дальнее зарубежье.

Эта интерпретация является условной и определена в соответствии с исходными параметрами игры. В ходе игры игрок может определить наиболее привлекательные рынки и построить маркетинговую стратегию с учетом своих предпочтений. Следует отметить, что особенности каждого рынка в системе «Никсдорф Дельта» определяются только установленными параметрами, которые могут изменяться руководителем в ходе игры.

Кроме того, независимо от выбранной стратегии и результатов ее реализации, предприятие в ходе игры не должно полностью покидать рынок, так как это привело бы к не предусмотренному условиями игры изменению рыночной ситуации для других предприятий-конкурентов. Оно может, тем не менее, стремиться к преимущественному увеличению сбыта на одном из рынков, если условия будут для этого благоприятными.

Продукты, которые каждое предприятие производит и предлагает



покупателям, характеризуются в начале игры заданным этапом своего жизненного цикла: имеют определенные объемы сбыта (одинаковые в начале игры для всех предприятий) и перспективы к его увеличению.

Жизненный цикл товара в процессе развития продаж и получения прибыли состоит из четырех этапов (стадий): выведения товара на рынок, роста, зрелости и упадка.

Стадия жизненного цикла товара определяет, как правило, комплекс маркетинговых мероприятий, применяемых игроками. Наблюдение за развитием жизненного цикла продукта на рынке позволяет прогнозировать объемы сбыта и, следовательно, необходимые объемы производства каждого продукта.

По условиям игры предприятие не сможет прекратить продажу одного из продуктов, даже если он приносит убытки. Поэтому руководство предприятия должно определить свою ценовую политику с учетом как минимум покрытия затрат на производство и реализацию каждого из продуктов.

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

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

Продукт 3 (П3) – новый продукт, недавно появившийся на рынке и находящийся на стадии внедрения.

### ***Основные поля деятельности предприятия***

Предприятие в системе «Никсдорф Дельта» осуществляет маркетинговую, производственную и финансовую деятельность. Все три вида деятельности предприятия в системе, как и на реальном предприятии, не могут рассматриваться изолированно один от другого. Для успешного управления предприятием в условиях рыночной конкуренции и достижения основной цели – получения прибыли – следует тщательно планировать каждый этап деятельности, учитывая возможные последствия принятых решений в последующих периодах игры.

Долгосрочное планирование деятельности предприятия в игре достаточно сложно. Каждое из предприятий стремится оказать влияние на развитие рынка, результатом является постоянное изменение рыночной си-

туации, которое зависит от решений всех предприятий-участников и практически не прогнозируется. Устойчивое положение отдельного предприятия на рынке достигается лишь при реализации определенной стратегии, учитывающей как долгосрочные цели руководства, так и состояние окружения предприятия, изменяющееся с каждым периодом игры.

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

Каждая из подсистем в деловой игре «Никсдорф Дельта» имеет свои инструменты, показатели деятельности предприятия и их ограничения, которые необходимо учитывать как при принятии оперативных решений, так и при выборе стратегии развития предприятия в долгосрочном плане.

### ***Маркетинговая деятельность предприятия***

Для достижения главной цели маркетинга – увеличения сбыта продукции – игрок имеет в своем распоряжении такие инструменты, как цена, реклама, сервис и исследования.

*Цена* выбирается каждым предприятием на каждом рынке и по каждому продукту отдельно. В табл. 5 представлены абсолютные границы цен. Изменение цен на продукцию оказывает влияние на изменение индекса потребительских цен, вызывающего изменение всех цен на производственные ресурсы. Это позволяет представить в игре инфляционные процессы.

Табл. 5. Абсолютные границы цен на продукцию

Границы цены за штуку на всех рынках сбыта	Продукт		
	П 1	П 2	П 3
Минимум	2,00	7,50	22,50
Максимум	7,49	24,99	74,99

*Функция реакции сбыта* – прогноз вероятного изменения объемов сбыта в зависимости от затрат на один или несколько элементов маркетинга.

Чем больше предприятие тратит на маркетинг, тем выше вероятный объем сбыта, но если будет превышен некоторый предел маркетинговых затрат, то дальнейшего увеличения уровня сбыта не последует. В игре этот предел задается руководителем для каждого маркетингового инструмента

отдельно в процентах от оборота прошлого периода.

*Реклама* выполняет информационные функции, способствует повышению спроса. Благодаря рекламе эффективнее действуют другие инструменты маркетинга.

Решение об объеме затрат на рекламу принимается по каждому продукту на каждом рынке отдельно, при этом основной эффект от затрат на рекламу достигается в текущем периоде и составляет 0,6 от общих затрат на рекламу. В следующем периоде действие рекламы продолжается и составляет 0,4. Объем затрат на рекламу определяется в зависимости от оборота предыдущего периода по каждому рынку и продукту отдельно. Предполагается, что затраты на рекламу, превышающие 9 % от оборота предыдущего периода, являются неэффективными.

*Организация сервиса* – организация предпродажной подготовки и послепродажного обслуживания продукции. Затраты на сервис рассчитываются по каждому рынку в отдельности вне зависимости от продуктов.

Вложения в сервис предполагают отдачу 0,5 в текущем периоде и 0,6 в следующем периоде от суммы, затраченной на сервис в текущем периоде. В отличие от рекламы затраты на сервис являются более долговременными и не должны быть менее 1 млн руб. по каждому рынку, так как предприятие обязано оказывать своим клиентам хотя бы минимальные услуги по обслуживанию. Максимальные затраты на сервис не должны превышать 10 % от оборота по данному рынку по всем продуктам.

*Научные исследования* – проведение исследований по совершенствованию оборудования, материалов и технологических процессов, а также разработка новых видов продукции и маркетинговые исследования.

Затраты на исследование способствуют снижению издержек производства вследствие увеличения производительности труда и освоения новых производственных процессов. Вложения в исследования предполагают отдачу в виде увеличения спроса на продукцию в течение длительного времени. В текущий период они приносят 0,4, а в следующий – 0,8 от общей суммы затрат на исследования в текущем периоде.

Влияние затрат на исследования на оценку качества продукции потребителем также зависит от затрат предприятий-конкурентов. Минимальные затраты на исследования по каждому продукту составляют 1 млн. руб., а максимальные затраты зависят от степени развития жизненного цикла продукта и составляют 10,15 и 20 % от оборота предыдущего периода по всем рынкам для 1-го, 2-го и 3-го продукта соответственно.

Превышение максимальных эффективных затрат не стимулирует дополнительный сбыт продукции, а следовательно, приводит к снижению валовой прибыли после затрат на маркетинг.

*Специальное предложение* – это предложение о поставках определенного вида продукции государству, которое вводится в игру руководителем и аналогично получению государственного заказа. Игрок должен принять решение об участии в конкурсе на поставки и указать цену специального предложения. Конкурс выигрывает предприятие, предложившее наименьшую цену.

Решение об участии в конкурсе принимается на основе данных о запасах готовой продукции, складских издержках и текущем объеме выпуска продукции. Если специальное предложение будет принято, продукцию вывезут с фабричного склада в начале следующего периода. Сумма денег за реализованную продукцию поступит на счет предприятия в конце следующего периода.

Если на складе запасов готовой продукции окажется недостаточно для обеспечения специального заказа и запланированного объема сбыта на рынках, то в первую очередь продукция будет отгружена государству, а оставшееся количество продукции поступит в продажу.

### ***Производство продукции***

Количество выпускаемой продукции выбирается игроком с учетом того, сколько продукции он собирается продать за ближайший отчетный период и сколько её имеется на складе, и сколько продукции он может реально произвести на имеющихся производственных мощностях.

*Накопление опыта.* С увеличением объема выпущенной продукции происходит снижение затрат на единицу продукции. Это проявляется в увеличении производительности труда, повышении коэффициентов производительности оборудования, снижении коэффициента потребления сырья. Эти изменения отображаются в производственном отчете.

*Закупка готовой продукции.* Игрок, наряду с выпуском продукции на собственном предприятии, может также осуществлять закупки готовой продукции. В игре считается, что закупленный товар обладает теми же качествами, что и продукция собственного производства. Закупка продукции производится не у конкурентов, а у фирм, находящихся за пределами рынков, где предприятие реализует свою продукцию.

Закупки готовой продукции могут потребоваться в том случае, если предприятие собственными силами не может обеспечить выпуск нужного количества продукции, но желает сохранить за собой имеющуюся долю рынка.

При закупках больших партий продукции предприятие получает скидки, которые представлены в табл. 6.

*Закупки сырья.* При производстве каждого вида продукции потребляется сырье двух типов, а также вспомогательные материалы. Объемы, в которых расходуется сырье на единицу продукции каждого вида, представлены в табл. 7, а в табл. 8 показан расход дополнительных материалов на производство продукции в стоимостном выражении.

Табл. 6. Цены и скидки на закупаемые товары

Продукт	Объем партии, млн шт.	Базовая цена, руб./шт.	Скидки, %
П 1	0,000 – 1,999	3,00	0
	2,000 – 3,999		5
	4,000 – 5,999		10
	6,000 – 8,000		20
П 2	0,000 – 0,499	10,00	0
	0,500 – 0,999		5
	1,000 – 1,499		10
	1,500 – 2,000		15
П 3	0,000 – 0,099	30,00	0
	0,100 – 0,199		2,5
	0,200 – 0,299		5
	0,300 – 0,400		10

Табл. 7. Коэффициенты потребления сырья

Необходимое количество сырья для производства одной единицы, шт. ед. сырья	Продукция		
	П 1	П 2	П 3
Тип 1	1	3	15
Тип 2	7	5	5

Минимальная партия покупки сырья каждого вида составляет 1 млн шт. При покупке сырья в более крупных париях предусмотрена система скидок, представленная в табл. 9.

Если в ходе работы предприятия имеющегося на складе сырья не хватит для обеспечения потребностей производства, то недостающее количество сырья будет получено при помощи специального срочного заказа, цена которого выше базовой на 40 %.

Табл. 8. Расход сырья

Продукт	Цена, руб./шт.
П 1	0,5
П 2	1
П 3	4

Табл. 9. Расход вспомогательных материалов

Тип сырья	Объем закупки, млн шт.	Базовая цена, руб./шт.	Скидка, %
1	1 – 9	1,00	0
	10 – 29		10
	30 – 49		15
	50 – 69		20
	Более 69		30
2	1 – 99	0,15	0
	100 – 199		5
	200 – 299		10
	300 – 399		15
	Более 399		25

Сырье может быть закуплено сразу большой партией на несколько отчетных периодов вперед, при этом следует учитывать, что объем закупаемого сырья ограничивается наличием складских помещений. Собственный склад предприятия имеет объем 200 млн объемных единиц.

Для складирования единицы сырья первого типа требуются две объемные единицы, а второй типа – одна объемная единица. Если в этом есть необходимость, то можно арендовать дополнительные складские помещения по 20 млн объемных единиц каждое с арендной платой 100 тыс. руб. за одно помещение. При планировании закупок не следует также забывать, что часть складских помещений может потребоваться для складирования готовой продукции.

*Транспортировка продукции на 2-й и 3-й рынки.* В соответствии с планом поставки продукции на удаленные средства происходит выделение

средств, необходимых для транспортировки товара на эти рынки, при этом следует помнить, что, если продукция уже была отправлена на один из рынков, ее уже невозможно перенаправить куда-либо еще. Расходы на транспортировку рассчитываются в соответствии с транспортными тарифами, представленными в табл. 10.

*Оборудование.* Для производства каждой продукции служит оборудование трех видов с разной производительностью. Используемые станки имеют следующую максимальную мощность в условных единицах:

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

Табл. 10. Транспортные тарифы

Продукт	Транспортные расходы, руб. / шт.		
	Рынок 2	Рынок 3	Рынок 4
П 1	0,20	0,25	0,10
П 2	0,75	1,25	0,65
П 3	1,50	3,00	2,00

Для производства одной единицы продукции необходимы все три вида станков. В табл. 11 представлены коэффициенты производительности оборудования.

Табл. 11. Коэффициенты производительности оборудования

Продукт	Коэффициент производительности по группам оборудования		
	Вид 1	Вид 2	Вид 3
П 1	0,50	0,20	0,025
П 2	2,00	0,50	0,10
П 3	5,00	1,00	0,50

Данная таблица соответствует нулевому периоду игры, а в дальнейшем значения данных коэффициентов изменяются за счет совершенствования технологии производства.

Затраты на эксплуатацию оборудования определяются в соответствии с его загрузкой и расходами на амортизацию. Чем дольше эксплуатируется оборудование, тем выше затраты на поддержание его в работоспособном состоянии.

Состояние оборудования в момент начала игры отражено в производственном отчете за период 0. Каждый новый станок эксплуатируется в течение 20 периодов, амортизация на него начисляется линейно на протяжении этого срока, после чего он считается списанным и должен быть заменен новым.

Стоимость приобретения оборудования в периоде 0 составляет, млн руб.:

- станок вида 1 – 8,0;
- станок вида 2 – 7,0;
- станок вида 3 – 9,0.

При заказе нескольких станков предприятие получает скидки, %:

- при покупке двух станков – 5;
- трех станков – 10;
- четырех станков – 15;
- ...
- девяти станков – 40.

Оборудование поставляется и оплачивается в следующем после заказа отчетном периоде и тогда же начинает эксплуатироваться. Также ненужное оборудование может быть продано до окончания технического срока его эксплуатации за 75 % от его остаточной балансовой стоимости. За один период может быть продано не более одного станка каждого вида.

При нехватке оборудования для выполнения намеченного производственного плана сначала производится продукция 1-го вида, затем 2-го, затем продукция 3-го вида.

*Персонал.* Для нормального функционирования предприятия ему требуется некоторое количество квалифицированных работников и вспомогательного персонала, из которых формируются производственные бригады по выпуску того или иного вида продукции. Состав бригад и их производительность представлены в табл. 12.

По мере накопления опыта производительность бригад повышается, при этом состав остается неизменным. Заработная плата персонала составляет:



- квалифицированные работники – 6250 тыс. руб.;
- вспомогательные работники – 4250 тыс. руб.

Помимо заработной платы предприятие может нести издержки, связанные с избытком или недостатком персонала:

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

Табл. 12. Состав и производительность бригад

Продукт	Состав бригады, чел.		Производительность бригады, тыс. шт. / период
	Квалифицированные	Вспомогательные	
П 1	1	8	150
П 2	2	11	40
П 3	3	1	6

Помимо заработной платы временным работникам также выплачивается компенсация за отсутствие социальных гарантий. Таким образом, их труд обходится в два раза дороже.

При недостатке персонала его можно нанимать, при этом квалифицированные работники не нуждаются в обучении и сразу приступают к работе, а вспомогательные в первом периоде после найма проходят обучение на рабочем месте, при этом они получают заработную плату в полном объеме, но их производительность составляет лишь 50 % от нормативной.

При излишке рабочей силы персонал может быть уволен, но за один период нельзя увольнять более 20 работников каждой категории. При увольнении каждому выплачивается компенсация. Затраты на найм и увольнение персонала представлены в табл. 13.

Табл. 13. Расходы по найму / увольнению работников

Рабочие	Издержки по найму, тыс. руб.	Компенсация при увольнении, тыс. руб.
Квалифицированные	4,5	7,5
Вспомогательные	3	6

Один раз в год работник получает отпуск сроком один месяц с выплатой отпускных пособий в размере полной заработной платы.

*Исследования рынка.* Игрок может заказать дополнительную информацию о деятельности конкурентов, которая будет представлена в виде отчетов. Основной отчет содержит сведения о ценах, качестве продукции, прибыли, доле рынка и курсах акций. Дополнительные отчеты содержат информацию о средних по отрасли затратах на маркетинг, сбыте и обороте предприятий-конкурентов.

Отчеты могут заказываться для каждого нового периода игры и стоят 0,05, 0,25 и 0,5 млн руб. соответственно.

*Улучшение управления.* Проводится для снижения издержек на управление и зависит от объемов производства и количества работающих:

- при обороте до 100 млн руб. – 4 млн руб.;
- при обороте от 100 до 125 млн руб. – 5 млн руб.;
- при обороте от 125 млн руб. и выше – 7 млн руб.

Дополнительные расходы связаны с рабочей силой и составляют один млн руб. на каждую тысячу персонала.

В игре присутствуют два различных вида улучшения – совершенствование организационной структуры и внедрение автоматизированной системы управления (АСУ), причем в одном периоде игрок может применить только одно из двух улучшений.

*Совершенствование организационной структуры.* Позволяет в каждом новом периоде, включая текущий, снизить издержки управления на 2 % по сравнению с их величиной при стандартной организации управления.

*Внедрение АСУ.* Предполагает внедрение системы АСУ на предприятии, которая начинает действовать через один период после выделения средств. Для внедрения этой системы необходимо 0,65 млн руб. в период. После внедрения системы издержки управления снизятся на 10 %. Внедрение АСУ на предприятии дает игроку возможность просмотра графических диаграмм, отражающих основные показатели производства.

### ***Управление финансами***

Для определения основных финансовых показателей предприятия используются фиксированные ставки, %:

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

Эти ставки используются для расчета процентных ставок по вкладам и ставок по кредитам.

При оплате различных сделок возможно несколько видов платежного поведения, которые представлены в табл. 14.

Общая сумма платежа может быть распределена игроком по всем четырем возможным срокам любой пропорции. По умолчанию платежное поведение игрока настроено в пропорции 50 % / 20 % / 20 % / 10 % по 1 – 4 срокам соответственно. Изменение этой пропорции может помочь игроку оптимизировать свои расходы.

*Кредитование.* В деловой игре «Никсдорф Дельта» имеется возможность привлечения как краткосрочных, так и долгосрочных кредитов для развития предприятия.

Табл. 14. Сроки и виды платежей

Срок платежа	Вид платежа, время выплаты, скидки/издержки
1	Оплата наличными через 30 дней после поставки. Скидка 2,5 % от суммы платежа
2	Оплата наличными через 60 дней после поставки. Скидка 1,2 % от суммы платежа
3	Оплата наличными через 90 дней после поставки. Скидки не предоставляются
4	Через 90 дней после поставки выдается вексель, подлежащий оплате через следующие 90 дней. Вексельные издержки составляют 1,5 % в период плюс комиссия 1,25 % от суммы векселя

Для выполнения текущих выплат игрок может открыть в банке краткосрочную кредитную линию сроком на один период, за пользование которой будет взиматься 14 % в год или, 3,5 % в период. Объем кредита определяется в каждом периоде, в случае, если кредитная линия будет использована не полностью, то предприятие должно будет выплатить банку 1 % от неиспользованной части кредита. Возврат всех кредитов выполняется в начале следующего периода.

Долгосрочный кредит предоставляется сроком на 5 лет (20 периодов). В начале игры считается, что предприятием уже был получен льготный кредит на сумму 30 млн руб. под 2,25 % в период, или 9 % годовых.

Каждый дополнительный долгосрочный кредит выдается банком под 12 % годовых. Всего за время игры предприятие может получить не более шести кредитов, включая льготный.

*Финансовые инвестиции.* Дополнительный доход предприятие может получить в виде процентов от инвестирования свободных денежных средств в ценные бумаги (предполагается, что цена этих бумаг в процессе игры повышается). Причем у игрока есть возможность выбора между тремя видами вкладов.

Вклад 1 – размещение денег на банковском депозите. Доход от этого вклада – 10 % в год, величина дохода постоянна и не меняется в процессе игры.

Вклады 2 и 3 – инвестиции в «голубые фишки» и акции второго эшелона. Доход от этих вкладов не является постоянным и может изменяться в течение игры.

Вклад 2 может принести максимум 20 % годовых, но в среднем составляет лишь 10 %. Вклад 3 может прирасти на 28 % за год, но наиболее вероятный прирост составляет 8 %.

По результатам финансовой и производственной деятельности предприятия за каждый период осуществляется расчет прибыли. А по итогам года высчитываются прибыли или убытки, понесенные предприятием за этот год. Прибыль может накапливаться на счету предприятия или же может быть использована для выплаты дивидендов акционерам.

Также по окончании года предприятие выплачивает налоги в бюджет в размере 45 % от суммы прибыли, направленной на накопление, и 35 % от суммы прибыли, выплаченной в качестве дивидендов.

### **2.3. Отчетность предприятия**

Перед началом планирования операций на текущий период необходимо проанализировать состояние дел и показатели предприятия за предыдущий период. Отчеты за предыдущий период можно просмотреть, выбрав пункт меню «Отчеты» → «Решения» либо нажав клавишу «F6».

В верхней части окна отчетов, представленного на рис. 8, находится раскрывающийся список доступных отчетов, из которого может быть выбран необходимый [11].

## Основные отчеты

**Решения.** Содержит все решения, принятые игроком в предыдущем периоде. Позволяет контролировать принимаемые участниками игры решения, которые влияют на деятельность предприятия и его конкурентов.

**Результаты.** Содержит информацию о ценах на сырье, материалы, товары, оборудование, размеры выплат работникам и другие полезные игроку данные.

Активы		Пассивы	
Денежные средства	0,000	Краткосрочные кредиты	50,000
Прочие требования	2,000	Овердрафт	9,627
		Кредиторы	12,283
		Вексель по долгу	0,000
		Прочие долги	2,231
<b>Итого активов</b>	<b>205,460</b>	<b>Итого пассивов</b>	<b>205,460</b>

Рис. 8. Просмотр отчетов

**Расчет прибыли от реализации.** Данный отчет становится доступным игроку после проведения совершенствования организационной структуры предприятия. Содержит расчет валовой прибыли по рынкам и по продуктам. С его помощью можно оценить отдельные продукты и рынки, а также представить структуру затрат предприятия.

**Суммарная прибыль от реализации.** Содержит информацию о прибыли от реализации продукции за предыдущий период.

**Статистика сбыта.** Содержит плановые и фактические показатели сбыта и оборота по рынкам и продуктам за отчетный период. Данный отчет позволяет проанализировать соответствие реально достигнутых и плановых показателей.

*Исследования рынка* закупается игроком. Содержит сведения о ценах конкурентов, доле рынка, оценку качества продукции предприятия, сведения о прибыли и курсе акций предприятия и конкурентов.

*Производственный отчет.* Отражает состояние производственных ресурсов: загрузку оборудования, запланированное и фактическое производство, снижение издержек производства с учетом кривой опыта, себестоимость продукции, остаточные сроки эксплуатации оборудования, кадровые изменения, наличие сырья и готовой продукции на складе. Анализ производственных ресурсов является отправной точкой при планировании производства следующего периода.

*Баланс.* Наглядно представляет структуру имущества и структуру капитала предприятия на конец отчетного периода.

*Отчет о прибыли и убытках.* Содержит расчет прибыли предприятия за отчетный период, выполненный методом оценки совокупных затрат и методом оценки затрат по обороту.

## **2.4. Планирование и принятие решений**

В каждом периоде игрокам рекомендуется принимать решения в следующей последовательности [11]:

- определение расходов на рекламу, сервис и исследования;
- установление цен на продукцию;
- расчет плановых объемов сбыта и оборота;
- планирование объемов выпуска продукции с учетом объемов сбыта, закупки готовой продукции и складских запасов;
- распределение производственных мощностей, утилизация или приобретение оборудования;
- найм/увольнение персонала с учетом перспектив развития производства, определение затрат на персонал;
- определение ставки социальных расходов;
- определение объемов закупки сырья с учетом плановых объемов производства;
- определение объемов транспортировки продукции на удаленные рынки;
- определение уровня складских запасов и издержек складирования;
- планирование рационализации управления, закупок отчетов об ис-

- следовании рынков, расчет прочих производственных издержек;
- расчет суммы прибыли от реализации продукции;
- определение платежного поведения с учетом объемов закупки сырья и готовой продукции;
- определение источников финансирования предприятия в текущем периоде;
- распределение свободных денежных средств: инвестиции в производство, погашение кредитов, выплата дивидендов.

Для того чтобы игроку было проще принимать решения в нужном порядке, в игре предусмотрена функция «Помощь в планировании», которая вызывается из меню «Решения» → «Планирование» или нажатием клавиши «F5».

На рис. 9. представлена ценово-сбытовая функция (ЦСФ), которая позволяет прогнозировать величину спроса на товар при различных ценах.

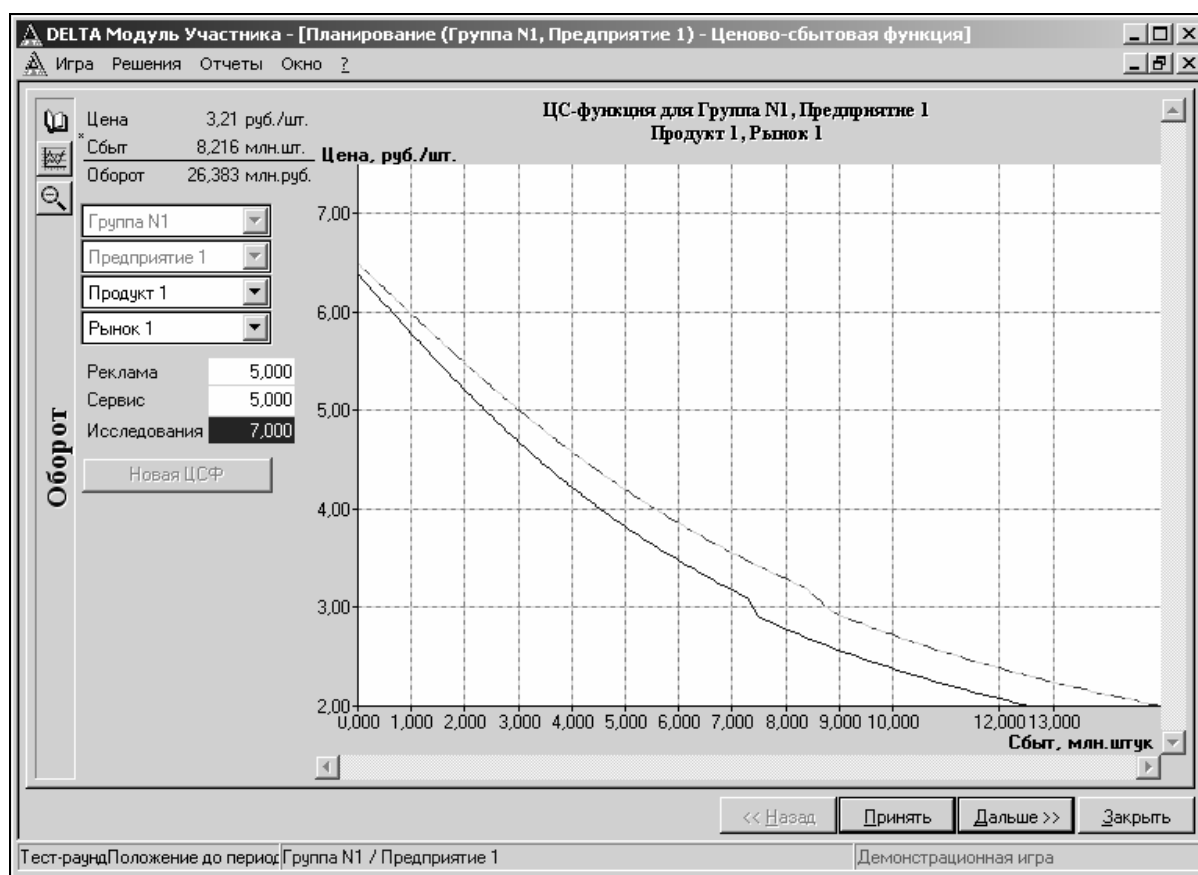


Рис. 9. Ценово-сбытовая функция

Вид ЦСФ изменяется при изменении параметров маркетинга следующим образом:

- при увеличении затрат на рекламу ЦСФ смещается вправо и вверх;
- при увеличении затрат на исследования ЦСФ смещается также вправо и вверх;
- при увеличении затрат на сервис ЦСФ смещается вправо.

Следует также учитывать тот факт, что влияние инструментов маркетинга может быть распределено во времени. Если при изменении затрат на маркетинг ЦСФ не изменилась вовсе, то это говорит о том, что затраты достигли насыщения и их дальнейшее увеличение ни к чему не приведет.

Для того чтобы установленные параметры вступили в силу, необходимо нажать кнопку «Принять», после чего на экране появится окно для расчета тест-продажи, представленное на рис. 10.

DELTA Модуль Участника - [Планирование (Группа N1, Предприятие 1)...]

Игра Решения Отчеты Окно ?

Параметры тест-продажи

Цена	Рынок 1	Рынок 2	Рынок 3	
Продукт 1	3,50	3,65	3,75	руб./шт.
Продукт 2	12,50	13,00	13,50	руб./шт.

Реклама	Рынок 1	Рынок 2	Рынок 3	
Продукт 1	0,850	0,375	0,650	млн.руб.
Продукт 2	1,125	0,500	0,750	млн.руб.

Сервис	Рынок 1	Рынок 2	Рынок 3	
	2,000	1,000	1,500	млн.руб.

Исследования	Продукт 1	Продукт 2	
	1,500	2,500	млн.руб.

Допустимая погрешность: 1 %

<< Назад Принять **Дальше >>** Закрыть

Тест-раунд Положение до периода: Группа N1 / Предпри Демонстрационная игра

Рис. 10. Окно расчета тест-продажи

Тест-продажа позволяет установить и проконтролировать выбранные игроком значения для расчета плановых показателей сбыта и оборота.



Здесь устанавливаются цены на продукты, производимые предприятием, а также указываются затраты на маркетинг отдельно для каждого рынка.

После нажатия кнопок «Принять» и «Далее» на экране появится окно с результатами тест продаж, представленное на рис. 11.

Продукт 1		Сумма	Рынок 1		Рынок 2		Рынок 3	
Сбыт (млн.шт.)	старый	12,589	5,875		2,857		3,857	
	новый	12,48	5,85	5,97	2,82	2,88	3,81	3,89
Оборот (млн.руб.)	старый	45,454	20,563		10,428		14,464	
	новый	45,07	20,49	20,90	10,30	10,51	14,28	14,57
Продукт 2		Сумма	Рынок 1		Рынок 2		Рынок 3	
Сбыт (млн.шт.)	старый	4,533	2,141		0,962		1,431	
	новый	4,49	2,12	2,16	0,95	0,97	1,42	1,44
Оборот (млн.руб.)	старый	58,577	26,759		12,501		19,318	
	новый	57,96	26,47	27,01	12,37	12,62	19,11	19,50
Сумма		Сумма	Рынок 1		Рынок 2		Рынок 3	
Оборот (млн.руб.)	старый	104,032	47,321		22,929		33,781	
	новый	103,03	46,96	47,91	22,67	23,13	33,40	34,07

Рис. 11. Результаты тест-продажи

Данное окно содержит значения сбыта и оборота за предыдущий период, а также значения за текущий период, рассчитанные по результатам тест-продажи. Увеличение показателей свидетельствует о правильности принятых решений и, скорее всего, приведет к увеличению показателей сбыта и оборота в текущем периоде.

Следует помнить, что параметры тест-продажи строятся на основе данных прошлого периода, поэтому полученный прогноз может оказаться неточным.

Данные, рассчитанные компьютером для максимального сбыта и представленные в данном окне, служат основой для определения объемов производства текущего периода, складских запасов и объемов транспортировки. Окно «Результаты тест-продажи» обычно не предусматривает изменение представленных данных.

После того как была проведена тест-продажа и определены возможные объемы сбыта, игроку нужно спланировать производство необходимых объемов продукции.

Планирование производства представляет собой важнейший этап деятельности, требующий анализа и рационального использования всех имеющихся ресурсов.

На рис. 12 представлено окно «Планирование производства», в котором указывается запланированный объем выпуска продукции.

**DELTA Модуль Участника - [Планирование (Группа N1, Предприятие 1) - Производство]**

Игра Решения Отчеты Окно ?

Продукт 1: 12,500 млн.шт. | Продукт 2: 4,000 млн.шт.

План на период: 12,500 | Ставка эксклюз. расходов: 42 промилле | Ставка соц. расходов: 44 %

Оборудование	(млн.ед.мощности)		Потребность (шт.)	Загрузка (%)	Наличие (шт.)	Утилизация (№)
Вид 1	6,132	7,734	5	92,44	4	0
Вид 2	2,453	1,933	5	87,73	3	0
Вид 3	0,307	0,387	3	77,03	3	0

Нехватка оборудования !

Сырье	(млн.шт.)		Потребность	Наличие	Закупка
Тип 1	12,265	11,601	23,865	11,983	12
Тип 2	85,852	19,335	105,187	65,753	40

Персонал	(тыс. человек)		Потребность	Наличие	Найм /Увольнение
Квалифицированные	0,082	0,193	0,275	0,268	8
Вспомогательные	0,654	1,063	1,718	1,330	827

Исдержки на осн.и вспом.материалы: 9,999 млн.руб.

Аккордная зарплата и социальные расходы: 12,369 млн.руб.

+ Расстановка кадров: 5,680 млн.руб.

= Затраты на персонал: 18,049 млн.руб.

Рассчитать

<< Назад | Принять | Дальше >> | Закрывать

Тест-раунд | Положение до период: | Группа N1 / Предприятие 1 | Демонстрационная игра

Рис. 12. Планирование производства

Объемы производства необходимо рассчитывать с учетом возможного сбыта продукции, наличия ее на складе, а также возможности закупки готовой продукции.

В преддверии возможного сокращения объемов производства, связанного, например, с периодом отпусков или продажей старого оборудования, необходимо позаботиться о создании складских запасов товара.

План производства на текущий период необходимо составлять также с учетом имеющихся в распоряжении сырья, производственного оборудования и персонала. Для расчета этих потребностей необходимо нажать кнопку «Рассчитать».

При нехватке каких-либо ресурсов в окне появится соответствующее предупреждение в виде красной подписи под соответствующим ресурсом.

Следующее окно, представленное на рис. 13, предназначено для определения расходов на транспортировку продукции, а также определения запасов продукции на 2-м и 3-м рынках.

Продукт 1 (млн.шт.)	Склад	Рынок 2	Рынок 3
Производство и покупные товары	20,500		
+ Старый запас	29,349	1,479	1,433
- Максимальный сбыт	5,97	2,88	3,89
- Страховой запас	0,000	0,170	0,160
= Транспортировка	(*39,696)	1,569	2,613
Продукт 2 (млн.шт.)			
Производство и покупные товары	6,000		
+ Старый запас	2,235	0,638	0,755
- Максимальный сбыт	2,16	0,97	1,44
- Страховой запас	0,000	0,090	0,085
= Транспортировка	(*4,876)	0,423	0,775
(*) остаток на складе (можно регулировать)			
Транспортные издержки (млн.руб.)	2,253	0,631	1,622
	Сумма		

Тест-раунд Положение до период: Группа N1 / Предприятие 1 Демонстрационная игра

Рис. 13. Транспортировка

Объем товара, отправляемого на 2-й и 3-й рынки, определяется исходя из общих запасов продукции и возможных объемов продаж на соответ-

ствующих рынках, вычисленных при помощи тест-продажи. Страховой запас создается для обеспечения возможного объема сбыта продукции по сравнению с запланированным, его величина определяется самим игроком.

Транспортные издержки рассчитываются автоматически в соответствии с объемами транспортировки продукции на удаленные рынки и транспортными тарифами.

Окно «Валовая прибыль», представленное на рис. 14, является информационным и предназначено для анализа фактической и запланированной прибылей.

В случае, если валовая прибыль очень маленькая или отрицательная, игроку необходимо вернуться назад и скорректировать принятые решения.

Минимальная запланированная валовая прибыль. Продукт 1

	Сумма	Рынок 1	Рынок 2	Рынок 3
Сумма штучного покрытия		0,93	0,87	0,89 руб./шт.
Оборот	45,07	20,49	10,30	14,28 млн.руб.
- Сокращение	0,81	0,31	0,15	0,35 млн.руб.
- Переменные издержки	33,64	15,05	7,84	10,76 млн.руб.
= Валовая прибыль	10,62	5,14	2,31	3,17 млн.руб.
- Реклама	1,875	0,850	0,375	0,650 млн.руб.
= ВП I	8,74	4,29	1,94	2,52 млн.руб.
- Исследования	1,500 млн.руб.			
= ВП продукта	7,24 млн.руб.			

Тест-раунд Положение до период: Группа N1 / Предприятие 1 Демонстрационная игра

Рис. 14. Окно «Валовая прибыль»

Информация, представленная в окне «Валовая прибыль», позволяет оценить прибыльность каждого рынка и продукта при реализации принятых игроком решений.

Одним из основных показателей деятельности предприятия является суммарная прибыль, полученная в предыдущем периоде. На рис. 15 представлено окно «Суммарная прибыль от реализации», в котором можно рассчитать возможную прибыль текущего периода.

Для расчета суммарной прибыли необходимо самостоятельно рассчитать затраты на складирование, управление и другие производственные нужды.

The screenshot shows a software window titled 'DELTA Модуль Участника - [Планирование (Группа N1, Предприятие 1) - Суммарная прибыль от реал...'. The window contains a table with columns for 'млн. руб.', 'Min', and 'Max'. The table lists various financial items and their corresponding values for the minimum and maximum scenarios. At the bottom of the window, there are navigation buttons: '<< Назад', 'Принять', 'Дальше >>', and 'Закреть'. A status bar at the very bottom indicates 'Тест-раунд Положение до период Группа N1 / Предприятие 1' and 'Демонстрационная игра'.

	млн. руб.	Min	Max
Валовая прибыль		33,61	34,29
- Реклама			4,250
= Валовая прибыль I		29,36	30,04
- Исследования			4,000
- Сервис			4,500
= Валовая прибыль II		20,86	21,54
- Эксплуатационные расходы			2,743
- Амортизация оборудования и зданий			4,200
= Валовая прибыль III		13,92	14,60
- Складские издержки			1,000
= Валовая прибыль IV		12,92	13,60
- Расстановка кадров			5,680
- Управление			14,000
- Прочие производственные издержки			0,000
= Суммарная прибыль от реализации		-6,76	-6,09

Рис. 15. Суммарная прибыль от реализации

В случае, когда запланированное значение суммарной прибыли от реализации продукции является отрицательной величиной, игрок должен попытаться найти резервы для сокращения издержек, при этом следует помнить о том, что, указывая заниженные значения складских, управленческих и прочих производственных издержек, можно получить неверное представление о затратах планируемого периода.

## Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите основные поля деятельности предприятия в деловой игре.
2. Какие отчеты формируются в деловой игре по истечении условного отчетного периода?
3. Сколько рынков сбыта продукции в деловой игре и в чем их основные отличия?
4. Охарактеризуйте все виды продукции, которые доступны в деловой игре.
5. Перечислите основные виды маркетинговой деятельности предприятия в деловой игре.
6. Улучшение каких показателей в деловой игре способствует уменьшению издержек производства?
7. Расскажите об оптимальной, на ваш взгляд, стратегии закупки сырья.
8. К чему приводит внедрение автоматизированной системы управления на предприятии в деловой игре?
9. В чем отличие долгосрочных кредитов от краткосрочных в деловой игре?
10. Охарактеризуйте основные отчеты, присутствующие в игре.
11. Что такое ЦСФ?

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

### ***БИЗНЕС-ПЛАН ПРОЕКТА ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ УСЛУГ ДОСТУПА К СЕТИ ИНТЕРНЕТ ООО «СЕРВИС ТЕЛЕКОМ»***

#### **СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА**

1. РЕЗЮМЕ.....	62
2. МЕМОРАНДУМ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ .....	63
3. ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ .....	63
4. ОПИСАНИЕ УСЛУГ .....	64
5. МАРКЕТИНГ-ПЛАН .....	64
6. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН .....	65
7. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН .....	66
8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН .....	67
9. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН.....	67
10. АНАЛИЗ РИСКА .....	70
ВЫВОД.....	71

## 1. РЕЗЮМЕ

Основной целью настоящего проекта является обеспечение всех желающих скоростным и более дешевым по сравнению с конкурентами доступом в глобальную сеть Интернет.

Главным направлением маркетинговой политики компании является привлечение широкого круга клиентов, как частных, так и юридических лиц, за счет высокого качества обслуживания и гибкого подхода к формированию цен и тарифов. Предположительно самым весомым аргументом в «борьбе» за клиента будут именно доступные цены, за счет чего мы надеемся контролировать значительную часть рынка города.

На начальном этапе работы компании сразу предполагается высокий объем продаж, причем по мере развития технического потенциала планируется его повышение. В первый и второй годы ожидается минимальный объем продаж в размере 200 – 300 контрактов на подключение, а в последующие годы прогнозируется значительное увеличение этого показателя.

Общая стоимость проекта на сегодняшний день оценивается в 500 тыс. рублей, из которых 200 тыс. руб. – собственные средства, а остальные 300 тыс. руб. – привлеченный капитал. Простой срок окупаемости проекта с учетом времени подготовительных работ составляет 18 месяцев. Объем чистой прибыли за весь срок реализации проекта составляет свыше 274 тыс. руб. При заложенном в расчетах уровне доходов и затрат проект является эффективным и финансово состоятельным.

Таким образом, приведенные результаты финансово-экономической оценки данного проекта свидетельствуют о его привлекательности с точки зрения потенциальных инвесторов и целесообразности дальнейшей реализации компанией ООО «Сервис Телеком».



## **2. МЕМОРАНДУМ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ**

Настоящий бизнес-план подготовлен для ООО “Сервис Телеком” и содержит информацию, характеризующую финансово-экономическую, организационную и маркетинговую стороны проекта.

Информация, представленная в настоящем документе, носит конфиденциальный характер и является собственностью ООО “Сервис Телеком”. Данный документ предназначен только для лиц, получивших его с согласия владельца информации. Передача, копирование или разглашение содержащейся в данном бизнес-плане информации без письменного согласия владельца запрещается.

## **3. ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ**

### ***Форма собственности и история предприятия***

Общество с ограниченной ответственностью “Сервис Телеком” создано 15 декабря 2005 г. на основе частной собственности. Стартовый капитал составляет 250 000 руб., из которых 50 000 руб. находятся в резервном фонде, а остальные 200 000 руб. – наличные средства для реализации проекта.

С момента создания компании вся деятельность ее сотрудников направлена на внедрение в различные сферы жизни города новых, быстро развивающихся информационных технологий, применение которых значительно увеличивает производительность труда и снижает трудовые и производственные затраты организаций. Основной деятельностью компании является предоставление услуг доступа в Интернет через локальную сеть.

### ***Основные клиенты***

Основными клиентами компании в первое время деятельности будут различные организации города и частные лица, заинтересованные в высокоскоростном доступе к сети Интернет. Дальнейшее развитие компании позволит начать работать с клиентами, которым необходим просто более дешевый доступ в Интернет. На осуществление этого вида деятельности предполагается получение соответствующей лицензии.

### ***Стратегия развития***

Необходимо сформировать в глазах потребителей и населения города положительный имидж компании.

Планируется захватить от 40 до 50 % рынка услуг по предоставлению доступа в Интернет.

#### **4. ОПИСАНИЕ УСЛУГ**

Компания планирует предоставлять клиентам выход в Интернет со скоростью соединения до 2056 Кбит/с при самой низкой на сегодняшний момент стоимости этой услуги в городе. Кроме того, планируется также предоставлять пользователям сопутствующий доступ по локальной сети к серверу компании, содержащему большой объемом полезной информации.

Стать абонентом ООО «Сервис Телеком» может любое физическое или юридическое лицо при условии наличия у него компьютера с сетевым адаптером и установленной операционной системой MS Windows 9x/2000/XP.

#### **5. МАРКЕТИНГ-ПЛАН**

##### ***Требования рынка***

На рынке услуг Интернета в городе сложилась ситуация, когда множество пользователей уже не устраивает обычный модемный Интернет, а для покупки спутникового оборудования недостаточно средств. Поэтому быстрый и относительно недорогой доступ в Интернет для них будет лучшим выходом в данной ситуации.

Таким образом, привлечение клиентов будет осуществляться за счет предложения значительно более высокой скорости соединения с Интернет по сравнению с конкурентами, а также за счет различных тарифных планов, среди которых потенциальный клиент сможет выбрать наиболее выгодный для себя.

##### ***Предполагаемый доход***

Поле захвата части рынка города количество пользователей может составить от 200 до 300 человек. Если учесть, что каждый будет потреблять в месяц хотя бы 500 Мб трафика и производить ежемесячно абонентскую плату в размере 250 руб., чистая прибыль может достигать до 50 000 руб. в месяц.

### ***Сильные стороны***

Отсутствие компаний, предоставляющих аналогичные Интернет-услуги в городе. Самые дешевые тарифные планы. Возможность значительно (до 10 Мбит/с) увеличивать скорость доступа к сети Интернет на основе уже созданной локальной сети.

### ***Слабые стороны***

Компания является новичком на рынке.

Постоянно дешевеющая технология ADSL, а также все более доступное спутниковое подключение могут в будущем составить серьезную конкуренцию.

### ***Конкуренты***

1. Филиал компании “Центр Телекоммуникаций”. Предоставляет в городе доступ к сети Интернет по модемному соединению. Занимает на данный момент 30 % рынка.

2. Городской центр связи. Предоставляет в городе доступ к сети Интернет по модемному соединению и ADSL-технологии. В последнем случае скорость соединения оставляет желать лучшего (128 Кбит/с). Занимает на данный момент 65 % рынка. Под его контролем находится вся телефонная сеть города.

## **6. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН**

В табл. 1 представлены расходы на покупку и монтаж основного оборудования.

Таблица 1

### **Перечень основного оборудования для приобретения**

№ п/п	Оборудование	Количество	Стоимость, руб.
1	Антенна спутниковая офсетная 1,2 м, шт.	2	4 000
2	Кронштейн, шт.	2	900
3	Конвертор с линейной поляризацией, шт.	2	900
4	Кабель SAT 703, м	40	600
5	Крепление, шт.	2	600
6	Hub на 16 подключений, шт.	20	30 000
7	Металлический ящик, шт.	20	8 000
8	Кабель UTP, м	3000	21 000
9	Персональный компьютер, шт.	2	50 000
Итого			116 000

Затраты на монтаж основного оборудования составляют 70 000 руб. Монтаж будет производиться сторонней компанией, имеющей лицензию на проведение таких работ. На установку и монтаж основного оборудования выделяется два месяца. За это время планируется связать сеть 20 домов. На каждый из этих домов будет установлен Hub на 16 пользователей. В среднем в каждом доме количество желающих воспользоваться нашими услугами составит минимум 10 человек. На рис. 1 представлен календарный план работ компании в первые месяцы своей деятельности.

№	Наименование этапа	ит.	Дата начала	Дата окончания	2006			
					Январь	Февраль	Март	Апрель
1	Подготовка технической документации	60	01.01.2006	01.03.2006	10 000,00			
2	Получение лицензии	70	01.01.2006	11.03.2006	60 000,00			
3	Закупка основного оборудования	25	05.01.2006	29.01.2006	116 000,00			
4	Установка и монтаж основного оборудования	60	29.01.2006	29.03.2006	70 000,00			
5	Оборудование офиса	50	01.01.2006	19.02.2006	40 000,00			
6	запуск и отладка сети	43	19.02.2006	02.04.2006	20 000,00			
7	Производство [Подключение к сети]	...	01.02.2006	...				
8	Производство [Абонентская плата]	...	31.03.2006	...				
9	Производство [Трафик]	...	31.03.2006	...				

Рис. 1. Календарный план работ компании в первые месяцы проекта

## 7. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

ООО «Сервис Телеком» планирует предоставлять конечным пользователям услуги доступа в Интернет через свои серверы и сам, в свою очередь, является абонентом спутникового провайдера (рис. 2).

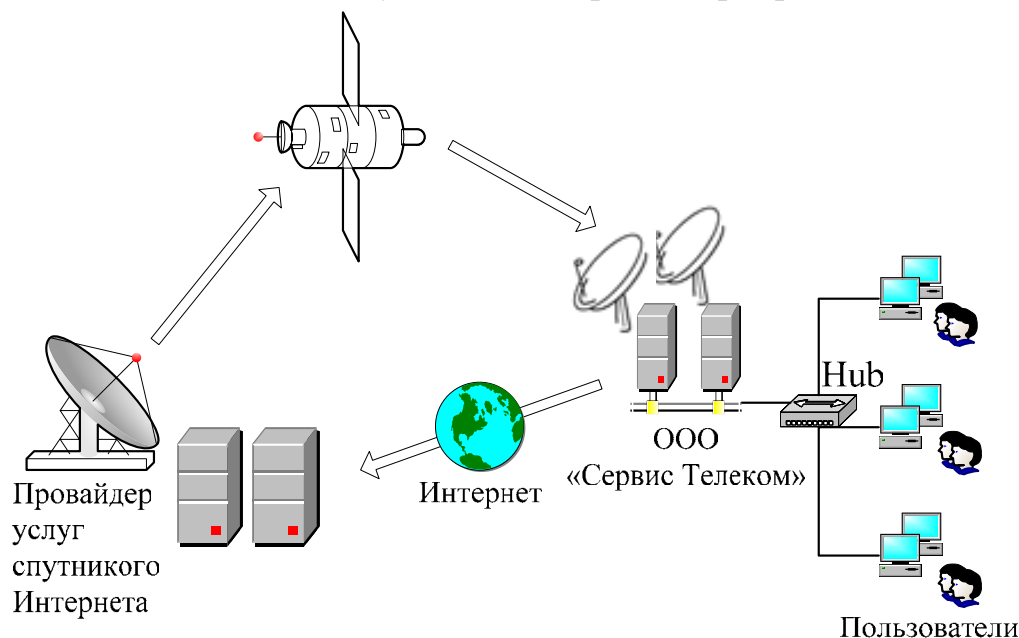


Рис. 2. Схема предоставления услуг доступа в Интернет абонентам ООО «Сервис Телеком» на базе терминала спутникового асимметричного доступа

Асимметричный доступ ориентирован на небольшие компании и организации, а также на частных пользователей. В его основу положено использование двух каналов связи: спутникового входящего с большой (сотни килобит в секунду) пропускной способностью для приема информации из сети Интернет и, как правило, наземного исходящего (со скоростью десятки килобит в секунду) для организации запросов о предоставлении информации с того или иного Интернет-ресурса (обычно такой канал предоставляется местным Интернет-провайдером).

## 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

В табл. 2 представлены затраты на основной персонал компании в месяц.

Таблица 2

Затраты на основной персонал компании в месяц

Должность	Количество человек	Функция	Зарплата, руб.
Управленческий персонал: – бухгалтер	1	Ведение бухгалтерии	4 000
Производственный персонал: – администратор сети;	2	Поддержка работоспособности сервера	5 000
– монтажник	3	Ремонт и профилактика сети	От 5 000 до 7 000

## 9. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

На рис. 3 представлен прогноз денежных потоков. Он позволяет оценить, являются ли инвестирования в бизнес безопасными и достаточно ли средств для осуществления плановых платежей.

На рис. 4 представлен график, иллюстрирующий запас финансовой прочности компании.

На рис. 5 представлен отчет о прибыльности предприятия. Он позволяет оценить, является ли предприятие привлекательным для других участников бизнеса.

На рис. 6 представлен прогнозный бухгалтерский баланс компании.

	1 кв. 2006г.	2 кв. 2006г.	3 кв. 2006г.	4 кв. 2006г.	1 кв. 2007г.	2 кв. 2007г.
Поступления от продаж		201 500,00	315 000,00	376 000,00	492 000,00	515 000,00
Затраты на материалы и комплектующие		43 707,32	109 091,27	159 177,46	181 278,00	189 372,00
Затраты на сдельную заработную плату		8 500,00	5 800,00	3 500,00	3 000,00	2 600,00
Суммарные прямые издержки		52 207,32	114 891,27	162 677,46	184 278,00	191 972,00
Общие издержки	29 736,36	29 195,45	32 004,55	36 813,64	45 800,00	57 600,00
Затраты на персонал	54 493,95	56 004,95	57 569,68	59 190,05	62 868,04	67 605,69
Суммарные постоянные издержки	84 230,31	85 200,41	89 574,23	96 003,69	108 668,04	125 205,69
Вложения в краткосрочные ценные бумаги						
Доходы по краткосрочным ценным бумагам						
Другие поступления	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00
Другие выплаты	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
Налоги	63 230,82	23 332,22	39 974,11	63 446,65	76 198,85	85 389,71
Кэш-фло от операционной деятельности	-150 461,13	37 760,06	67 560,39	50 872,20	119 855,11	109 432,60
Затраты на приобретение активов						
Другие издержки подготовительного периода	317 522,74					
Поступления от реализации активов						
Приобретение прав собственности (акций)						
Продажа прав собственности						
Доходы от инвестиционной деятельности						
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-317 522,74					
Собственный (акционерный) капитал						
Займы	300 000,00					
Выплаты в погашение займов	33 333,33	33 333,33	33 333,33	33 333,33	133 333,33	33 333,33
Выплаты процентов по займам	11 000,00	11 000,00	9 500,00	8 000,00	3 500,00	500,00
Лизинговые платежи						
Выплаты дивидендов						
Кэш-фло от финансовой деятельности	255 666,67	-44 333,33	-42 833,33	-41 333,33	-136 833,33	-33 833,33
Баланс наличности на начало периода	200 000,00	-12 317,20	-18 890,48	5 836,58	15 375,45	-1 602,77
Баланс наличности на конец периода	-12 317,20	-18 890,48	5 836,58	15 375,45	-1 602,77	73 996,50

Рис. 3. Прогноз денежных потоков

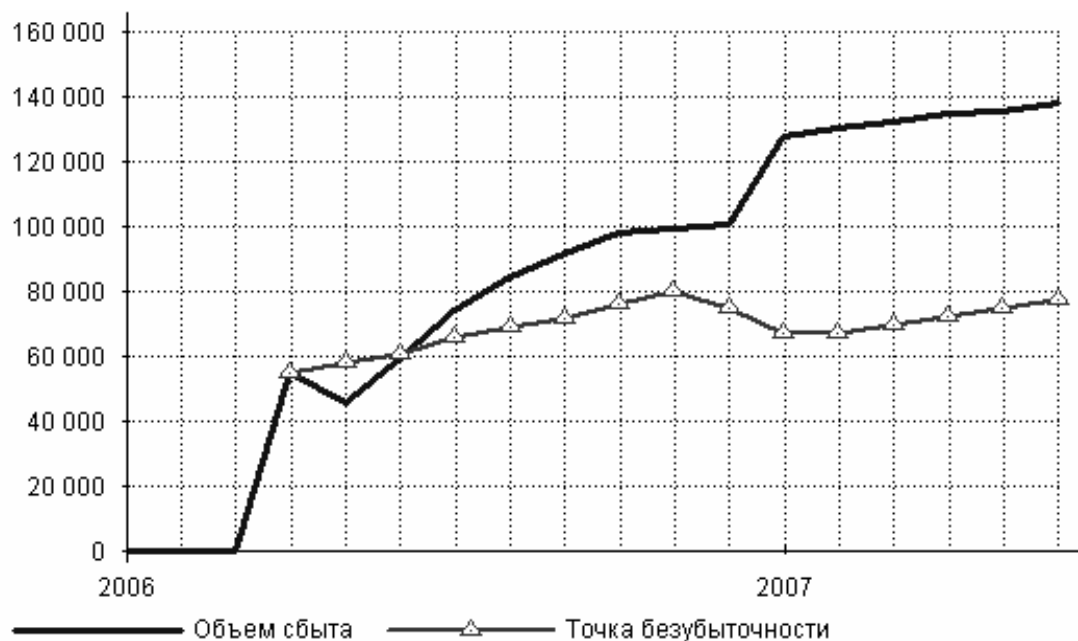


Рис. 4. Запас финансовой прочности в целом по компании

	1кв. 2006г.	2кв. 2006г.	3кв. 2006г.	4кв. 2006г.	1кв. 2007г.	2кв. 2007г.
▶ Валовый объем продаж		167 916,67	262 500,00	313 333,33	410 000,00	429 166,67
Потери						
Налоги с продаж		8 395,83	13 125,00	15 666,67	20 500,00	21 458,33
Чистый объем продаж		159 520,83	249 375,00	297 666,67	389 500,00	407 708,33
Материалы и комплектующие		36 422,76	90 909,39	132 647,89	151 065,00	157 810,00
Сдельная зарплата		10 880,00	7 424,00	4 480,00	3 840,00	3 328,00
Суммарные прямые издержки		47 302,76	98 333,39	137 127,89	154 905,00	161 138,00
Валовая прибыль		112 218,07	151 041,61	160 538,78	234 595,00	246 570,33
Налог на имущество						
Административные издержки	15 916,67	14 375,00	15 625,00	18 541,67	19 416,67	19 875,00
Производственные издержки	1 363,64	2 454,55	3 545,45	4 636,36	5 416,67	6 041,67
Маркетинговые издержки	7 500,00	7 500,00	7 500,00	7 500,00	13 333,33	22 083,33
Зарплата административного персонала	15 540,64	16 093,24	16 665,48	17 258,08	17 871,74	18 507,23
Зарплата производственного персонала	54 211,61	55 593,10	57 023,71	58 505,19	62 599,35	68 028,06
Зарплата маркетингового персонала						
Суммарные постоянные издержки	94 532,56	96 015,88	100 359,65	106 441,30	118 637,76	134 535,29
Амортизация	14 727,27	14 727,27	14 727,27	9 818,18		
Проценты по кредитам	11 000,00	11 000,00	9 500,00	8 000,00	3 500,00	500,00
Суммарные непроизводственные издержки	25 727,27	25 727,27	24 227,27	17 818,18	3 500,00	500,00
Другие доходы	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00
Другие издержки	353 129,86	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
Убытки предыдущих периодов					420 180,79	
Прибыль до выплаты налога	-464 389,69	-12 525,09	23 454,69	33 279,30	109 457,24	108 535,05
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль						
Прибыль от курсовой разницы						
Налогооблагаемая прибыль						
Налог на прибыль						
Чистая прибыль	-464 389,69	-12 525,09	23 454,69	33 279,30	109 457,24	108 535,05

Рис. 5. Отчет о прибылях и убытках

	1 кв. 2006г.	2 кв. 2006г.	3 кв. 2006г.	4 кв. 2006г.	1 кв. 2007г.	2 кв. 2007г.
Денежные средства	-12 317,20	-18 890,48	5 836,58	15 375,45	-1 602,77	73 996,50
Счета к получению						
Сырье, материалы и комплектующие						
Незавершенное производство						
Запасы готовой продукции						
Банковские вклады и ценные бумаги						
Краткосрочные prepaid расходы	29 321,45	4 763,58				
Суммарные текущие активы	17 004,25	-14 126,90	5 836,58	15 375,45	-1 602,77	73 996,50
Основные средства	60 000,00	60 000,00	60 000,00			
Накопленная амортизация	20 727,27	35 454,55	50 181,82			
Остаточная стоимость основных средств:	39 272,73	24 545,45	9 818,18			
Земля						
Здания и сооружения						
Оборудование	39 272,73	24 545,45	9 818,18			
Prepaid расходы						
Другие активы						
Инвестиции в основные фонды						
Инвестиции в ценные бумаги						
Имущество в лизинге						
<b>СУММАРНЫЙ АКТИВ</b>	<b>56 276,97</b>	<b>10 418,55</b>	<b>15 654,76</b>	<b>15 375,45</b>	<b>-1 602,77</b>	<b>73 996,50</b>
Отсроченные налоговые платежи			15 114,85	14 889,57	21 787,44	22 185,00
Краткосрочные займы	222 222,22	222 222,22	200 000,00	166 666,67	33 333,33	
Счета к оплате						
Полученные авансы						
Суммарные краткосрочные обязательства	222 222,22	222 222,22	215 114,85	181 556,24	55 120,78	22 185,00
Долгосрочные займы	44 444,44	11 111,11				
Обыкновенные акции						
Привилегированные акции						
Капитал внесенный сверх номинала						
Резервные фонды	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00
Добавочный капитал	204 000,00	204 000,00	204 000,00	204 000,00	204 000,00	204 000,00
Нераспределенная прибыль	-464 389,69	-476 914,78	-453 460,09	-420 180,79	-310 723,55	-202 188,50
Суммарный собственный капитал	-210 389,69	-222 914,78	-199 460,09	-166 180,79	-56 723,55	51 811,50
<b>СУММАРНЫЙ ПАССИВ</b>	<b>56 276,97</b>	<b>10 418,55</b>	<b>15 654,76</b>	<b>15 375,45</b>	<b>-1 602,77</b>	<b>73 996,50</b>

Рис. 6. Балансовый отчет предприятия

## 10. АНАЛИЗ РИСКА

Данный проект в ходе его реализации может быть подвержен следующим рискам.

*Коммерческие риски:*

- снижение спроса на услуги скоростного доступа в Интернет из-за уменьшения покупательской способности потенциальных абонентов;
- появление сильного конкурента, предлагающего дешевый скоростной доступ к Интернет.



*Политические риски* – риски, связанные с политической обстановкой в стране (нестабильная политическая ситуация, забастовки, войны и т.д.).

Источниками возникновения данных рисков могут стать:

- недостаточное изучение рынка услуг доступа в Интернет;
- недооценка конкурентов.

С целью сокращения вероятности возникновения политических рисков целесообразно предпринять следующие меры:

- детально изучить потребности в данной услуге и спрогнозировать спрос;
- изучить рынок телекоммуникаций;
- застраховать имущество.

В целом данный проект обладает высокой инвестиционной привлекательностью. Его преимущество заключается в предложении об оказании актуальной и востребованной услуги.

## **ВЫВОД**

Как видно из отчета прибыли компании, в третьем квартале 2006 г. (восьмой месяц проекта) компания начинает получать стабильно увеличивающуюся чистую прибыль. Если учесть, что компания на конец шестого квартала вернет кредит, можно предположить, что на втором году существования не только бизнес компании будет прибыльным, но и появится возможность для дальнейшего расширения.

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. *Александров, Д. В.* Системное моделирование бизнеса : учеб. пособие / Д. В. Александров ; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2004. – 300 с. – ISBN 5-89368-501-6.

2. *Александров, Д. В.* Распределенные информационные системы. CASE-технологии реинжиниринга : учеб. пособие / Д. В. Александров, А. В. Костров ; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2001. – 136 с. – ISBN 5-89368-501-6.

3. *Ананькина, Е. А.* Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с. – ISBN 5-85177-039-2.

4. *Блинов, А. О.* Управленческий консалтинг корпоративных организаций : учеб. пособие / А. О. Блинов, Г. Н. Бутырин, Е. В. Добренькова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 192 с. – ISBN 5-16-001254-0.

5. *Лихачева, О. Н.* Финансовое планирование на предприятии: учеб.-практ. пособие. – М. : Проспект, 2003. – 264 с. – ISBN 5-98032-083-0.
6. *Мазур, И. И.* Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Экономика, 2001. – 456 с. – ISBN 5-282-02099-8.
7. Основы организационного проектирования / под ред. А. В. Кострова. – Владимир : Демиург, 2003. – 126 с. – ISBN 5-9500036-1-7.
8. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : 1999. – 704 с. – ISBN 5-7749-0126-2.
9. *Калянов, Г. Н.* Консалтинг при автоматизации предприятий / Г. Н. Калянов. – М. : СИНТЕГ, 1997. – 316 с. – ISBN 5-89638-002-Х.
10. *Костров, А. В.* Уроки информационного менеджмента. Практикум : учеб. пособие / А. В. Костров, Д. В. Александров. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 304 с. – ISBN 5-279-02573-9.
11. *Рудая, И. Л.* Стратегическая деловая игра «Никсдорф Дельта» : учеб. пособие. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 280 с. – ISBN 5-279-02578-Х.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. РАЗРАБОТКА ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ (БИЗНЕС-ПЛАНА).....	5
1.1. Сущность, функции и выгоды стратегического планирования.....	5
1.2. Методы стратегической диагностики .....	11
1.3. Пример для анализа «Разработка стратегии развития предприятия по производству мотоциклов».....	13
1.4. Бизнес-планирование .....	21
Вопросы для самоконтроля .....	34
2. ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДЕЛОВОЙ ИГРЕ «НИКСДОРФ ДЕЛЬТА».....	35
2.1. Запуск игры .....	35
2.2. Предприятие в деловой игре «Никсдорф Дельта».....	37
2.3. Отчетность предприятия.....	50
2.4. Планирование и принятие решений .....	52
Вопросы для самоконтроля .....	60
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	61
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	71

Учебное издание

АЛЕКСАНДРОВ Дмитрий Владимирович  
ФАДИН Дмитрий Николаевич

КОНСАЛТИНГ ПРИ ИНФОРМАТИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Учебное пособие

Редактор Е.В. Афанасьева  
Технический редактор Н.В. Тупицына  
Корректор В. В. Гурова  
Компьютерный набор Д.В. Александрова, Д.Н. Фаина  
Компьютерная верстка Д.В. Александрова, Д. Н. Фаина

Подписано в печать 13.11.06.

Формат 60x84/16. Бумага для множит. техники. Гарнитура Таймс.  
Печать на ризографе. Усл. печ. л. 4,18. Уч.-изд. л. 4,5. Тираж 100 экз.  
Заказ

Издательство  
Владимирского государственного университета.  
600000, Владимир, ул. Горького, 87.