



**TOPSIM-Planspiele**

*Learning business by doing business*

# **TOPSIM – General Management II**

**Руководство для участников**

версия 12.0

Haensch Qualitätsentwicklung GmbH  
[www.H-QE.de](http://www.H-QE.de)

**Decision Maker**

## Содержание

<b>1.</b>	<b>Предисловие</b> .....	<b>1</b>
1.1	Что такое "TOPSIM - Общий менеджмент II"? .....	1
1.2	Цели учебного курса "TOPSIM - Общий менеджмент II" .....	1
1.3	Производственно-экономическое содержание и сфера действия курса "TOPSIM - Общий менеджмент II" .....	2
<b>2.</b>	<b>Введение</b> .....	<b>4</b>
2.1	Газета "Бодензеер Нахрихтен" / раздел "Экономика" .....	4
2.2	Информация о фирме COPYFIX AG .....	5
<b>3.</b>	<b>Отделы фирмы COPYFIX AG</b> .....	<b>9</b>
3.1	Сбыт продукции .....	9
3.1.1	Описание продукции и политика разработки и выпуска новой продукции .....	9
3.1.2	Политика в области цен .....	10
3.1.3	Коммуникационная политика .....	10
3.1.3.1	Реклама .....	10
3.1.3.2	Фирменный стиль (Corporate Identity) .....	11
3.1.3.3	Имидж предприятия .....	11
3.1.4	Политика в области сбыта .....	11
3.1.4.1	Количество работников отдела по сбыту .....	11
3.1.4.2	Расходы по сбыту .....	11
3.1.5	Маркетинг-микс .....	12
3.1.6	Оптовые покупатели / Тендеры .....	14
3.1.6.1	Сбыт оптовым покупателям .....	15
3.1.6.2	Сбыт по тендерам .....	15
3.1.7	Неспособность осуществления поставок .....	16
3.1.8	Анализ конъюнктуры/изучения рынка для отрасли .....	15
3.1.9	Склад готовой продукции .....	17
3.2	Исследование и развитие .....	18
3.3	Закупка .....	19
3.3.1	Потребность и ценовые условия .....	19
3.3.2	Склад материалов/частей, запущенных в производство .....	19
3.4	Производство .....	20
3.4.1	Наличие конвейеров в исходной ситуации .....	20
3.4.2	Потребность в производственных мощностях .....	20
3.4.3	Возможности влияния на производственные мощности .....	20
3.4.3.1	Инвестирование .....	21
3.4.3.2	Ликвидация оборудования .....	21
3.4.3.3	Техобслуживание .....	21
3.4.3.4	Рационализация .....	22
3.4.3.5	Сверхурочная работа .....	23
3.4.4	Инвестиции в экологичную технику .....	23
3.4.5	Работа по устранению брака .....	24
3.4.6	Производственные материалы .....	24
3.5	Персонал .....	25
3.5.1	Численность персонала в исходный период .....	25
3.5.2	Возможности изменения численности персонала .....	25
3.5.2.1	Приём на работу и увольнение .....	25
3.5.2.2	Регулирование численности персонала в отделах «Закупка» и «Управление» .....	26
3.5.3	Дополнительные расходы на персонал .....	26

3.5.4	Обеспечение старости работников предприятия .....	26
3.5.5	Мотивация сотрудников производства .....	26
3.5.6	Отчет о кадрах по местам возникновения затрат .....	27
3.5.7	Сверхурочная работа сотрудников производства .....	27
3.5.8	Производительность .....	28
3.5.8.1	Оптимизация процесса.....	28
3.5.8.2	Обучение и подготовка.....	28
3.5.8.3	Индекс производительности I .....	28
3.5.8.4	Производительность и опыт.....	28
3.5.8.5	Фактическая производительность.....	29
3.5.9	Период простоя .....	29
3.5.10	Обзор персонала на производстве .....	29
3.6	Финансы и учёт .....	29
3.6.1	Поведение в отношении выполнения платежных обязательств .....	29
3.6.2	Финансовые инвестиции .....	30
3.6.3	Рейтинг .....	30
3.6.4	Кредиты .....	30
3.6.4.1	Среднесрочный кредит .....	30
3.6.4.2	Долгосрочный кредит .....	31
3.6.4.3	Перерасход кредита .....	31
3.6.5	Налогообложение.....	31
3.6.6	Выплата дивидендов.....	31
3.6.7	Курс акций и стоимость предприятия .....	31
3.6.8	Доходы акционеров .....	32
3.6.9	Отчет о работе отрасли .....	32
3.6.10	Учёт .....	32

## Приложение

## 1. Предисловие

### 1.1 Что такое «TOPSIM - Общий менеджмент II»?

«TOPSIM – Общий менеджмент II» - это деловая компьютерная игра, которая служит мостом между экономической теорией и производственной практикой.

Моделирование представляет собой реалистичное отображение производственного предприятия, и, тем самым, предоставляет участникам возможность

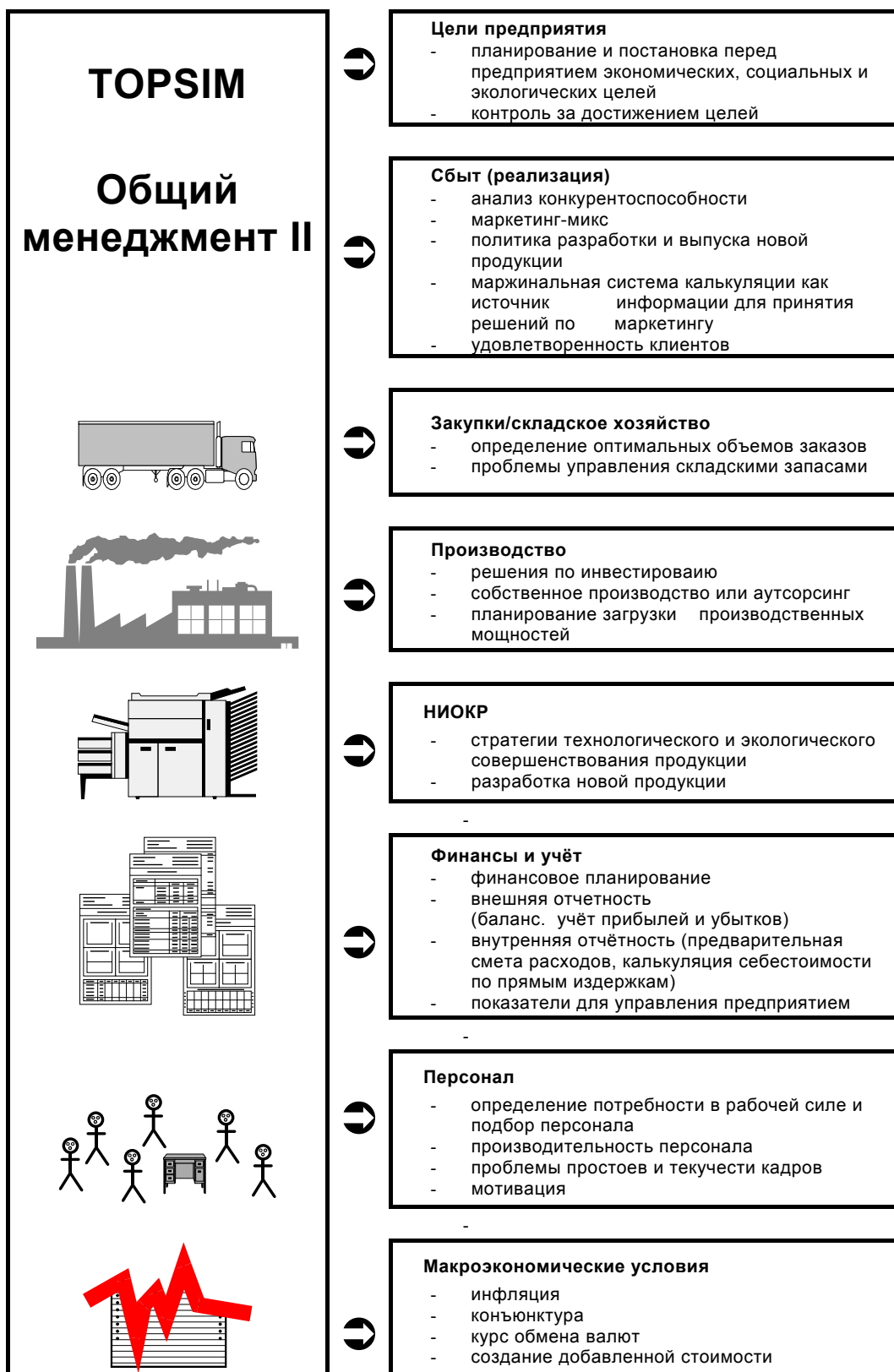
- быстро и
- надежно
- приобрести прочные знания и
- практический опыт

Компьютерная игра является интерактивным методом обучения (action learning), т.е.

**Learning business  
by doing business**

### 1.2 Цели учебного курса «TOPSIM – General Management II»

- ⇒ Изучение и определение общих условий успеха экономической деятельности
- ⇒ Комплексное изучение производственно-экономических связей
- ⇒ Определение целей и стратегий и их осуществление с учётом влияния экономических и экологических факторов
- ⇒ Преобразование производственно-экономических «цифровых данных» в практические выводы и решения
- ⇒ Основы маркетинга
- ⇒ Принятие решений в комплексных ситуациях при нестабильных условиях
- ⇒ Сохранение стратегических направлений и понимания происходящего в сложных ситуациях
- ⇒ Развитие способности выделять общие и целостные черты явлений
- ⇒ Развитие мышления и способов действия, учитывающих интересы не только данного отдела, но и других подразделений предприятия
- ⇒ Упражнения по структурированию и решению проблем
- ⇒ Приобретение навыков эффективной коммуникации метода визуальных наблюдений
- ⇒ Процесс принятия решений в команде с применением компьютерных моделей планирования



# TOPSIM - General Management II

---

## Введение



**Приветствуем Вас в качестве новых  
членов правления фирмы COPYFIX AG !**

## 2. Введение

### 2.1 Газета "Бодензеер Нахрихтен" / раздел "Экономика"

#### **COPYFIX AG : радикальные перемены в правлении – удовлетворительный результат**

В экономической прессе за последние недели довольно часто можно было встретить заметки о фирме COPYFIX AG, поскольку ходили слухи о предстоящих пременах в составе правления. На сегодняшней итоговой пресс-конференции был представлен удовлетворительный результат. Одновременно с этим председатель наблюдательного совета обнародовал имена новых членов правления. Это изменение должно дать новый импульс в условиях более жесткой конкуренции, в том числе и с иностранными фирмами-конкурентами. Со своим копировальным аппаратом Сору I предприятие снова достигло удовлетворительных результатов за отчетный период. С объемом оборота в 129.0 млн. евро предприятие показывает примерно те же результаты и товарность, как и его конкуренты.

И в этом финансовом году ни одной из фирм, представленных на рынке с подобной продукцией, не удалось особо выделиться среди конкурентов. Могут радоваться 1.204 сотрудника фирмы, которые – как кажется – работают на очень солидном предприятии.

Ввиду достигнутого дохода от хозяйственной деятельности в размере 10.36 млн. евро и годовой прибылью после уплаты налогов в сумме 4.60 млн. евро акционеры и далее могут спокойно смотреть в будущее.

Что касается выплаты дивидендов, то есть предложение выплатить акционерам половину годовой прибыли, а другую половину использовать на отчисления в резервный фонд.

Собственный капитал составляет приблизительно 32.6 млн. евро, резервные отчисления на выплату пенсий - примерно 13.9 млн. евро и обязательства на сумму 25.0 млн. евро. Оперативный поток денежных средств (Cash-Flow) составляет около 13.6 млн. евро и, наверное, самостоятельно может служить базой для инвестиций, но хватит ли этого надолго? Так, например, только из-за устаревших конвейеров, не соответствующих экологическим требованиям, в следующем году придется заплатить в ведомства по охране окружающей среды 1.50 млн. евро.

Несмотря на пока положительные результаты, встает вопрос о будущем этого предприятия. Можно ли сохранить долю на рынке, продолжая прежнюю, скорее консервативную политику предприятия? Какие стратегии будут разработаны для того, чтобы преодолеть возрастающую комплексность и воздействие внешних факторов?

На пресс-конференции не хватало ясной концепции дальнейшего развития. На недавнем собрании сотрудники предприятия обвинили прежнее правление в том, что оно мыслит и действует скорее нечётко, нежели с учётом взаимосвязей комплексных факторов.

Надеемся на то, что новое правление предоставит убедительную концепцию для решения неотложных вопросов предстоящего десятилетия. Прежде всего, наш регион очень нуждается в новых, перспективных рабочих местах.

## 2.2 Информация о фирме COPYFIX AG

От: бывшего Правления

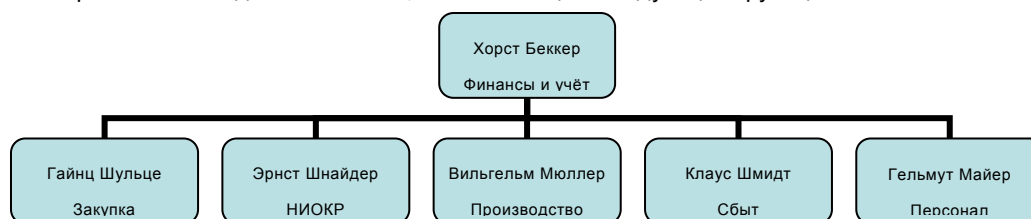
Кому: новому Правлению

### *Уважаемые преемники,*

я и мои коллеги в Правлении, ввиду своего возраста (всем нам по 64 года), а также отчасти из-за недоброжелательных откликов о нашей деятельности в прессе за последние месяцы решили предоставить свое место более молодым, динамичным и креативным коллегам.

Перед Вами поставлена сложная, но заманчивая задача: детально войти в курс дел нашего предприятия COPYFIX AG. Для этого мы оставляем Вам все отчеты за предыдущий финансовый год. Однако, одни только цифры не могут объяснить всего того, что у нас происходит.

В настоящее время мы успешно производим черно-белый копировальный аппарат Сору I. В прошлом году мы реализовали 43.000 шт. по цене 3.000 евро/шт. В основном, мы поставляем продукцию в специализированные розничные магазины, а время от времени и оптовым покупателям, таким как MEGRO. Кроме того, мы принимаем участие в тендерах по поставкам от различных ведомств. До сих пор в Правление входило 6 коллег, выполняющих следующие функции:



Председательство в Правлении менялось по ротационному принципу каждый год. В прошлом, при нашей совместной работе, часто возникали конфликты из-за расхождений в интересах отдельных подразделений. Однако, в большинстве случаев, нам удавалось найти деловое решение, соответствующее интересам предприятия в целом.

К сожалению, задним числом, я должен упрекнуть всех нас в том, что мы иногда слишком просто и оптимистично оценивали реальную картину происходящего. Поэтому, Вам, нашим преемникам, мой совет: постарайтесь добиться непредвзятых представлений о действительности и не забывайте о том, что каждый день начинается с нуля, что даже изначально успешные стратегии действуют в течение все более кратких сроков. Поэтому очень важно иметь в запасе альтернативные стратегии, чтобы можно было быстро отреагировать на меняющуюся обстановку.

Так как сегодня все говорят о так называемом «Лин-менеджменте» (Lean Management), т.е. о «гибком» менеджменте, стоило бы, наверное, подумать о том, действительно ли нужно иметь в составе Правления 6 человек? Наверное, можно было бы объединить отдельные функции и обойтись, возможно, тремя – четырьмя коллегами. Или Вы будете планировать и решать все вместе, без разделения ответственности по отдельным задачам. Постарайтесь с самого начала найти подходящую Вам форму организации и работы Правления.



**От:** бывшего Правления

**Кому:** новому Правлению

Следующий график показывает задачи, способы взаимодействия между нами, а также типичные проблемы между членами Правления

Мы также прилагаем результат анализа наших взглядов по отдельным важным темам, ведь у каждого свой взгляд на свои задачи и задачи коллег .

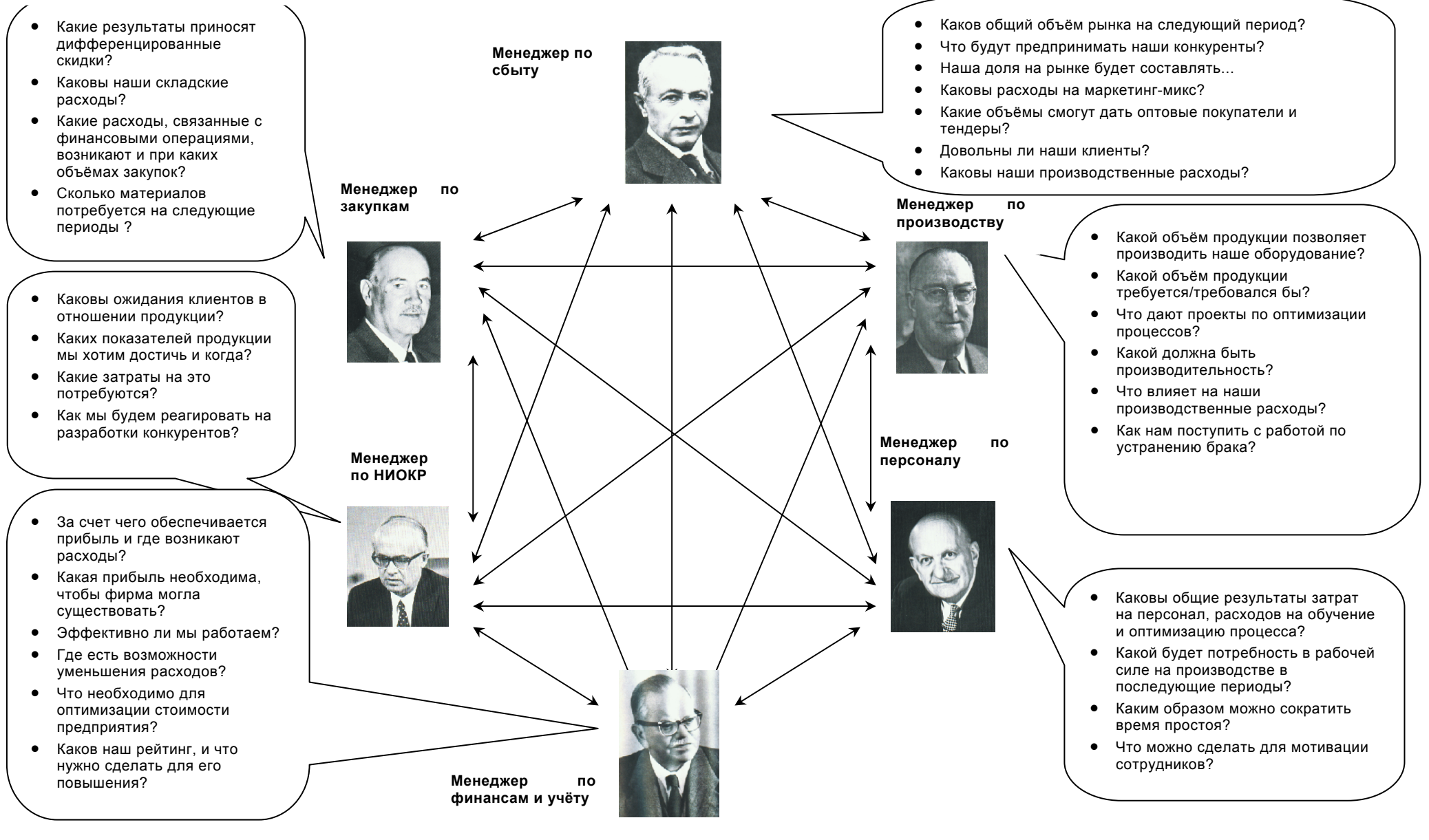
В приложении к настоящему внутреннему распоряжению Вы найдете детальную информацию о подразделениях нашего предприятия. Являясь новоизбранным Председателем наблюдательного совета, я с удовольствием встречусь с Вами на предстоящих заседаниях Наблюдательного совета. В любом случае, желаю Вам больших успехов от собственного имени и от имени своих коллег!

С уважением,

***Хорст Беккер,***

( Председатель наблюдательного совета фирмы COPUFIX AG)

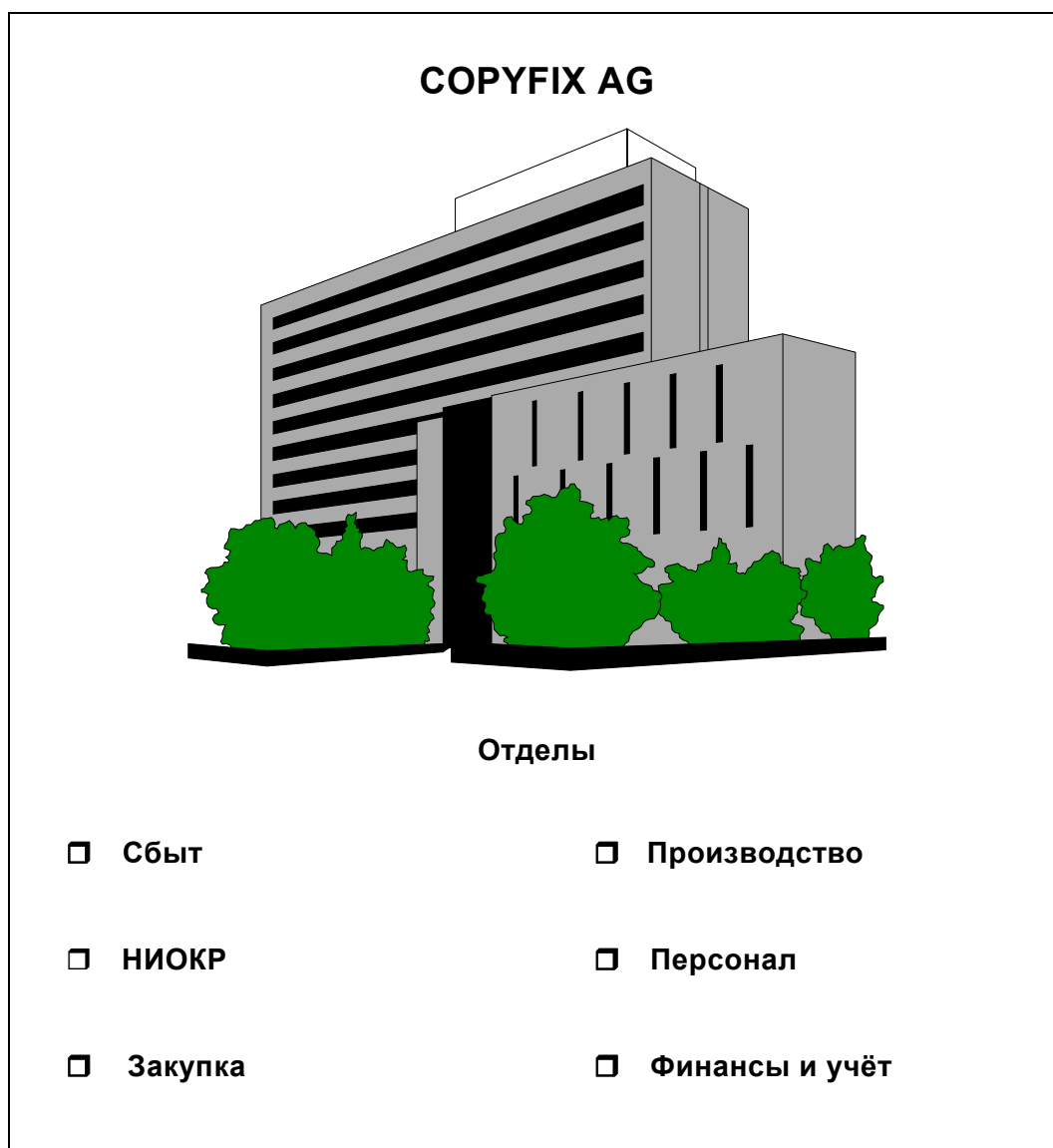
## Задачи, проблемы и способы взаимодействия в бывшем Правлении фирмы COPYFIX AG



# TOPSIM - Общий менеджмент II

---

## Подразделения фирмы COPYFIX AG

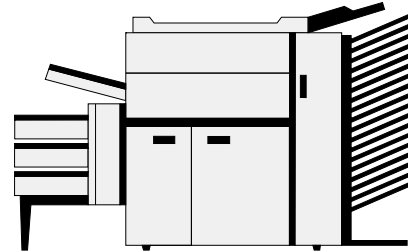


### 3. Подразделения фирмы COPYFIX AG

#### 3.1 Сбыт продукции

##### 3.1.1 Описание продукции и политика разработки и выпуска новой продукции

Фирма COPYFIX выпускает высококачественный черно-белый копировальный аппарат Сору I (в отчётах в руководстве, часть 2, именуемый также "продукт 1-старый"). Этот аппарат характеризуют следующие технические данные:



#### Технические характеристики Сору I

<b>Тип</b>	Напольный		
<b>Скорость копирования</b>	36 копий А4 / мин. 18 копий А3 / мин.		
<b>Тиражирование</b>	1 - 99		
<b>Габаритные размеры</b>	Ш	Г	В
	804	664	415 мм
<b>Вес</b>	80 кг		
<b>Время выхода первой копии</b>	около 7 сек.		
<b>Подача бумаги</b>	2 кассеты для бумаги по 500 листов (А3, А4)		
<b>Формат копирования</b>	Постраничная подача бумаги: А5 – А3		
<b>Материал для печати</b>	Бумага: кассета, ручная подача пленки этикетки		
<b>Дополнительные функции</b>	клавиша "стоп" над ручной подачей система самодиагностики автоматическая установка нулевого положения		

Что касается технологии и соответствия экологическим параметрам, то аппараты, реализуемые на рынке, регулярно проверяются специалистами общества по защите интересов потребителей ("Stiftung Warentest"). Копировальный аппарат Сору I получил среднее количество баллов по сравнению с другими приборами. Полученные результаты (данные периода 0):

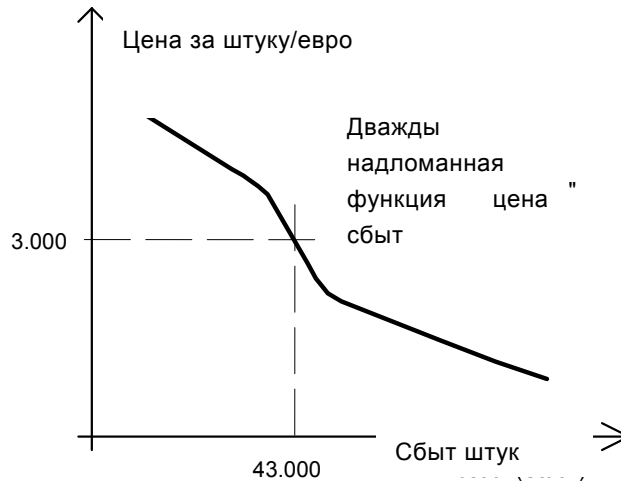
**Индекс технологии: 100,0 и индекс экологии: 100,0**

Публикации "Stiftung Warentest" служат ориентиром для большинства потребителей. Поэтому полученные индексы являются важными характеристиками продукта: чем выше индексы технологии и экологии, тем лучше приемлемость Сору I на рынке. Индекс экологии отражает растущее экологическое сознание потребителей. Так, например, высокий индекс экологии означает более низкое потребление энергии, более легкую вторичную переработку или низкую эмиссию на предприятии.

### 3.1.2 Политика в области цен

В конкурентной борьбе цена является важным инструментом маркетинга, который оказывает своё незамедлительное воздействие. В исходной ситуации цена на внутреннем рынке (именуемом в отчетах как "1-ый рынок") составляет **3.000 евро**.

Между ценой и объёмом сбыта существует следующая основная взаимосвязь:



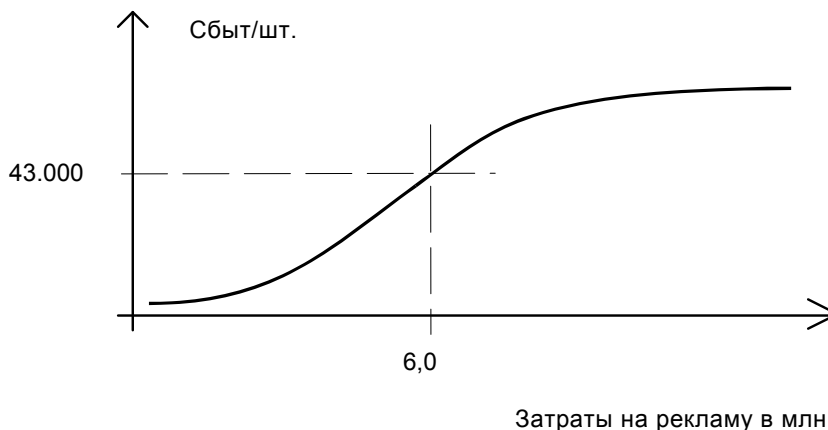
Исследователи рынка считают, что необходимо учитывать следующую реакцию рынка (при условии, что все остальные факторы влияния остаются неизменными):

Цена (евро/шт.)	Сбыт (шт.)
3.150 (+ 5%)	около 36.000
3.000 (0-ой период)	43.000 (0-ой период)
2.850 (- 5%)	> 55.000

### 3.1.3 Коммуникационная политика

#### 3.1.3.1 Реклама

Расходы на рекламу приводят к увеличению объёмов сбыта. Они действуют на протяжении многих периодов, но прежде всего в период их осуществления. Воздействие рекламы на сбыт схематично выглядит следующим образом:



Бюджет на рекламу на 1-м рынке в исходном периоде составляет **6,00 млн. евро**. Как считают эксперты, при расходах на рекламу в сумме 7,00 млн. евро объем сбыта может составить примерно 45.000 шт. Однако, увеличение расходов вдвое не может привести к дальнейшему росту сбыта.

### 3.1.3.2 Фирменный стиль (Corporate Identity)

В рамках коммуникационной политики создание выразительного фирменного стиля (Corporate Identity) поможет Вам оказать дополнительное косвенное положительное влияние на сбыт. В исходном периоде на эти цели было затрачено **2.00 млн. евро**.

Эксперты всё ещё спорят о конкретном влиянии фирменного стиля (Corporate Identity). Но ясно, что этот аспект является важным фактором воздействия на развитие предприятия в целом, с относительно сильным последующим эффектом.

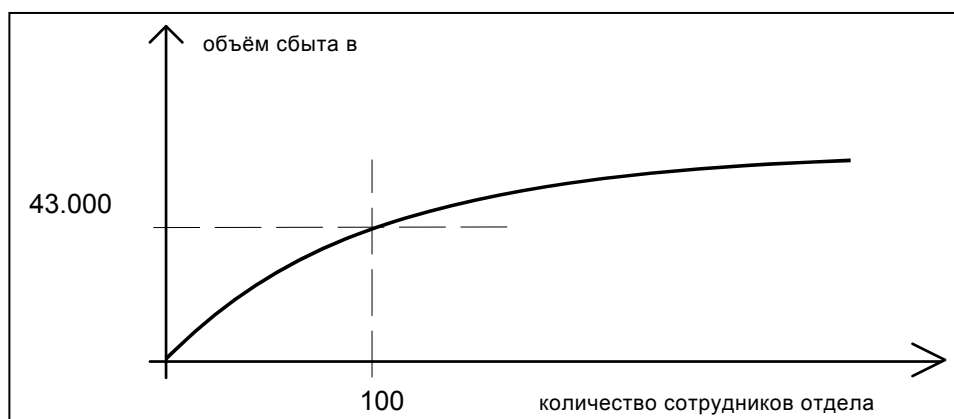
### 3.1.3.3 Имидж предприятия

В общественности имидж предприятия определяется каждый период в виде индекса. Существенным фактором влияния являются расходы на фирменный стиль (CI). Но наряду с этим значительную роль играют также такие факторы, как фактор экологической вредности производства, а также экологичности продукции. Имидж предприятия влияет на его биржевой курс.

## 3.1.4 Политика в области сбыта

### 3.1.4.1 Количество работников отдела по сбыту продукции

В исходном периоде **100 сотрудников отдела сбыта** занимаются продажей **Сору I в специализированные магазины розничной торговли** (=1-й рынок). Использование большего количества персонала увеличивает шансы по сбыту продукции и действует в течение нескольких периодов. Эксперты исходят из того, что участие 110 сотрудников отдела сбыта может увеличить объем сбыта приблизительно до 45.000 штук. В общем, взаимосвязь между количеством сотрудников отдела сбыта и объемом сбыта выглядит следующим образом:



### 3.1.4.2 Расходы по сбыту

Поставка копировальных аппаратов в розничную торговлю требует расходов на транспорт и упаковку в сумме **25,00 евро за шт.**

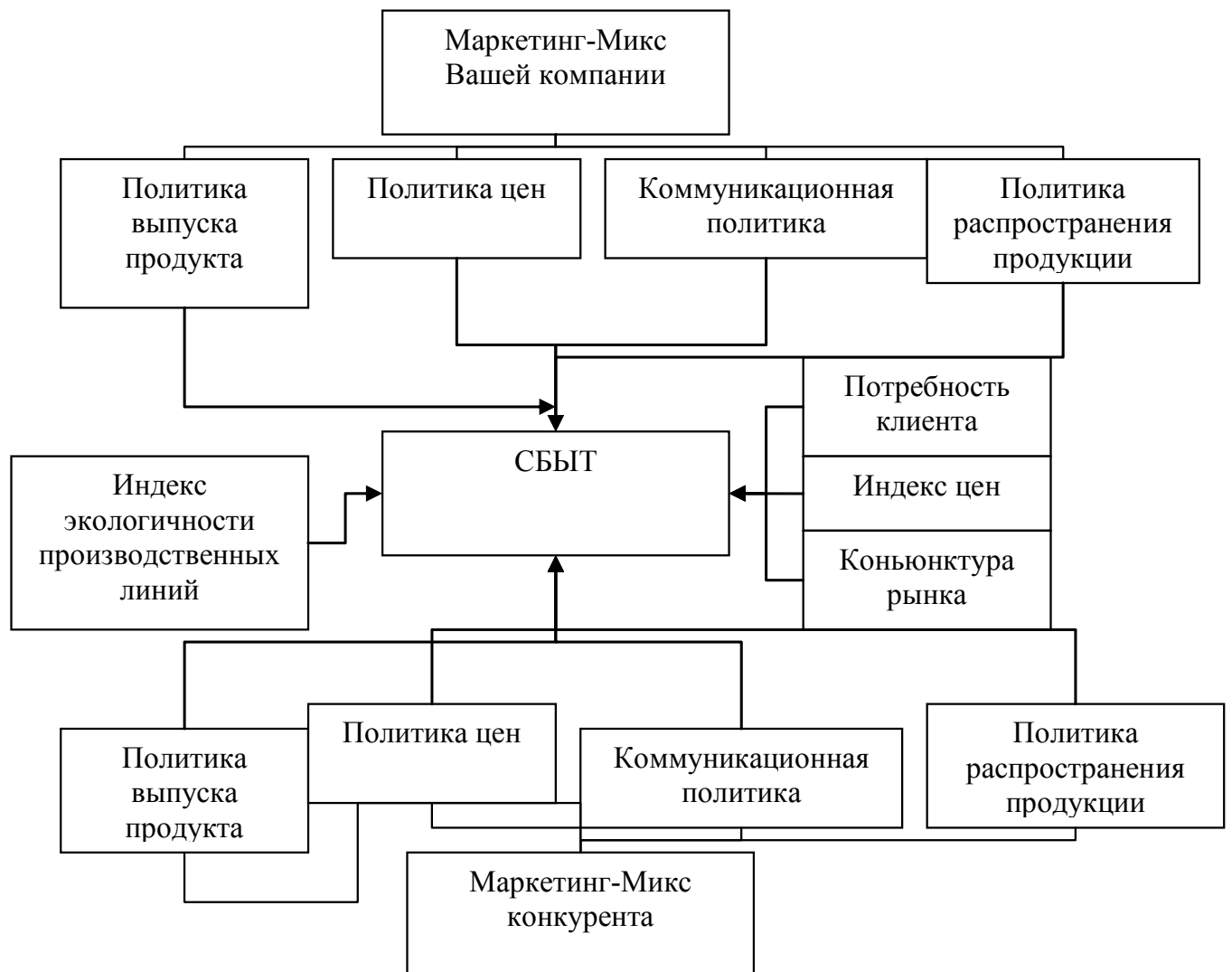
### 3.1.5 Маркетинг-микс

Сбыт Сору I зависит от выбора, а также от применяемых инструментов маркетинга. Для достижения оптимальных результатов инструменты следует применять таким образом, чтобы они поддерживали или усиливали действие друг друга в комбинации (маркетинг-микс). Маркетинг-микс включает в себя следующие компоненты:

- ⇒ **Продукт (политика разработки и выпуска продуктов)**
- ⇒ **Цена (ценовая политика)**
- ⇒ **Коммуникационные расходы (коммуникационная политика)**
  - **расходы на рекламу**
  - **расходы на фирменный стиль (Corporate Identity)**
  - **имидж предприятия**
- ⇒ **количество работников отдела сбыта (сбытовая политика)**

При планировании маркетинга-микс Вам необходимо учитывать то, что на его действие непосредственное влияние оказывают **также и маркетинговые меры, предпринимаемые Вашими конкурентами на рынке**, а также общие макроэкономические условия.

Маркетинг-микс Вашего предприятия
Политика разработки и выпуска продуктов
Ценовая политика
Коммуникационная политика
Сбытовая политика
Индексы экологичности конвейеров
Сбыт
Спрос потребителей
Индекс цены
Конъюнктура
Политика разработки и выпуска продуктов
Ценовая политика
Коммуникационная политика
Сбытовая политика
Маркетинг-микс Ваших конкурентов





Удовлетворённость клиентов является важным фактором спроса, который сложно предугадать как психологическую величину при известных условиях. По мнению экспертов, важными факторами воздействия являются:

<b>Фактор</b>	<b>Воздействие на удовлетворённость клиентов</b>
Способность осуществлять поставки в предыдущий период	Неспособность осуществления поставок раздражает клиентов.
Изменение цены	Клиенты предпочитают постоянные или падающие цены.
Соотношение цены и производительности	(Только) если Ваша продукция лучше, чем у конкурентов, Вы можете повысить цены, не вызывая при этом недовольства клиентов.
Запас старых аппаратов на складе	Чем больше старых аппаратов у Вас на складе к началу периода, тем более недовольны клиенты, поскольку их интересует самое новое и лучшее оборудование.
Имидж предприятия	Высокий имидж предприятия увеличивает удовлетворённость клиентов.

Удовлетворённость клиентов в отношении продукта определена для каждого рынка и выражена в индексе, значение которого в начальный период составляет 100 пунктов. Данные показатели содержатся в отчете 2. Более высокий индекс соответствует более высокому уровню удовлетворённости, а снижение индекса, соответственно, означает снижение уровня удовлетворённости.

### **3.1.6 Оптовые покупатели / Тендеры**

Наряду со сбытом в розничную торговлю на внутреннем рынке существуют и другие дополнительные возможности сбыта, такие как: **участие в тендерах**, которые, например, проводятся государственными и прочими ведомствами, а также поставка крупным частным клиентам.

#### **3.1.6.1 Сбыт оптовым покупателям**

При этом способе сбыта - в котором могут участвовать все предприятия - **цена и максимальный объём поставки** предприятия определяются оптовым покупателем. Таким образом, можно предложить и меньшее количество товара. **Поставка осуществляется в период принятия решения и имеет преимущество перед поставками в розничную торговлю.** Расходов по продвижению продукции при этом не возникает.

Этот способ поставок можно использовать при ликвидации товара со склада. Как правило, доля покрытия издержек все таки меньше, чем при прямой продаже в розничную торговлю. При этом нужно обратить особое внимание на издержки производства, которые предусмотрены в отчете объектов затрат.

#### **3.1.6.2 Сбыт по тендерам**

В этом случае крупные заказы на копировальные аппараты поступают со стороны государственных и прочих ведомств. Предметом тендера является **количество запрошенного товара**. Принять участие и предъявить свою **оферту с указанием цены**

в конкурсе может любое предприятие. Предложенная цена не должна превышать действующую на внутреннем рынке (рынок 1) цену. Заказ получает предприятие с наиболее низкой ценой. **Сбыт и оборот осуществляются только в последующий период, поставка имеет преимущество перед поставкой в розничную торговлю.** При равенстве цен предпочтение отдается тому предприятию, продукт которого обладает лучшими характеристиками. Расходов по продвижению продукции и в этом случае не возникает.

При калькуляции предложенной цены нужно обратить особое внимание на издержки производства, указанные в отчёте объектов затрат.

### **3.1.7 Неспособность осуществления поставок**

Поставки Сору I осуществляются в следующем порядке:

- ⇒ поставка по выигранному тендеру
- ⇒ поставка по договоренности с оптовым покупателем
- ⇒ поставка в розничную торговлю (1-ый рынок)

В том случае, если Ваши мероприятия в области маркетинга привели к спросу, превышающему возможные объёмы поставок, возникает неспособность осуществления поставок. 80 % неудовлетворенного спроса на 1-м рынке распределяется между другими предприятиями, в соответствии с их долей на рынке.

### **3.1.8 Анализ рынка для отрасли**

Для получения информации, о том, какие действия в области маркетинга предпринимают конкуренты, Вам предлагается анализ рынка в каждый период по цене **0,10 млн. евро.**

Анализ рынка содержит следующую информацию:

№. 12 АНАЛИЗ РЫНКА I										
Анализ 1-го рынка	Предприятие	Цена, евро	Реклама		Сбыт		Оборот		Индексы продук.	
			млн.евро	%	шт.	%	млн.евро	%	техн.	эколог.
продукт 1, 1-ый рынок	1	3000	6,00	20,0	43000	20,0	129.0	20,0	100,0	100,0
	2	3000	6,00	20,0	43000	20,0	129.0	20,0	100,0	100,0
	3	3000	6,00	20,0	43000	20,0	129.0	20,0	100,0	100,0
	4	3000	6,00	20,0	43000	20,0	129.0	20,0	100,0	100,0
	5	3000	6,00	20,0	43000	20,0	129.0	20,0	100,0	100,0
	Итого	3000	30,00	100,0	215000	100,0	645.0	100,0	100,0	100,0

Прочие данные	Предприятие	Персонал произв.	Прод. 1 A/R/N	Конвейеры			Расходы на технику и разработки (млн.евро)	Сбыт  (кол-во персонала)
				Тип А	Тип В	Тип С		
	1	850	A	4	0	0	5,0	100
	2	850	A	4	0	0	5,0	100
	3	850	A	4	0	0	5,0	100
	4	850	A	4	0	0	5,0	100
	5	850	A	4	0	0	5,0	100

### 3.1.9 Склад готовой продукции

Складские расходы на готовую продукцию составляют:

за каждую начатую 1000 штук (запасы на конец периода): 0,10 млн. евро

Выписка из отчёта по складу:

Стоимость складских запасов

Готовая продукция	Кол-во (шт.)	Производств. издержки (евро/шт.)	Стоимость складских запасов (млн. евро)
складские запасы на начало периода	8,000	2,020	16,16
+ поступления с производства	40,000	2,052	82,07
- выбытие к сбыту	43,000	2,046	88,00
= складские запасы на конец периода	5,000	2,046	10,23

Складские запасы на конец исходного периода составляют 5000 шт. Связанные с ними производственные издержки оцениваются в 2046 евро/шт. Стоимость складских запасов определяется с помощью смешанной калькуляции из складских запасов на начало периода и поступлений на склад:

$$\frac{8.000 \text{ (шт.)} * 2.020 \text{ (евро/шт.)} + 40.000 \text{ (шт.)} * 2.052 \text{ (евро/шт.)}}{8.000 \text{ (шт.)} + 40.000 \text{ (шт.)}} = 2.046 \text{ евро/шт.}$$

## 3.2

## НИОКР

Технологический прогресс, повышение чувствительности покупателей относительно экологии, а также увеличение давления, оказываемого конкурентами, заставляют предприятия заниматься постоянным совершенствованием своей продукции. В целях совершенствования продукта Сору I (также именуемого в отчётах по руководству, ч.2 как "продукт 1-старый") фирма COPYFIX может предпринять следующие меры:

Мероприятия в области	Результат	Эффект
<b>1. Технология</b> Увеличение численности работников отдела НИОКР	Повышение технологического качества Возрастание индекса технологии	- положительное влияние на долю рынка - расходы на доработку из-за повышенных требований к техническим параметрам (например, к точности или комплексности)
<b>2. Экология</b> Расходы на консультации в области экологии	Повышение экологичности Возрастание индекса экологии	- положительное влияние на долю рынка
<b>3. Анализ стоимости</b> Расходы на консультации в области анализа стоимости	Повышение рентабельности Возрастание индекса анализа стоимости	- сокращение расходов сырья и материалов - повышение расходов на доработку - не влияет на долю на рынке

Принятые решения по данным вопросам в исходном периоде:

Область принятия решения	Решение	Состояние индекса действия
<b>Технология</b>	34 сотрудника отдела техники и разработок	100,0 («Stiftung Warentest»)
<b>Экология</b>	2,5 млн. евро	100,0 («Stiftung Warentest»)
<b>Анализ стоимости</b>	1,0 млн. евро	100,0

Выписка из отчета "Разработка продукции" в исходном периоде:

РАЗРАБОТКА ПРОДУКЦИИ									
ПРОДУКТЫ	ТЕХНОЛОГИЯ			ЭКОЛОГИЯ			АНАЛИЗ СТОИМОСТИ		
	(млн. евро)		индекс	(млн. евро)		индекс	(млн. евро)		индекс
период	Кумул.	период		Кумул.	период		Кумул.		
продукт 1 - стар.	1,5	8,2	100,0	2,5	5,0	100,0	1,0	1,0	100,0

### Примечание:

затраты по технологии в период

= кол-во персонала

\* зарплата

= 34

\* 44 тыс. евро

### 3.3 Закупка

#### 3.3.1 3.3.1 Потребность и ценовые условия

На изготовление одного аппарата Сору I в начальный период расходуется **одна количественная единица "используемых материалов/запчастей"**. Инвестиции в анализ стоимости уменьшают эту потребность. Это означает, что при индексе анализа стоимости > 100,0 требуется меньше одной единицы используемых материалов/запчастей на производство одного копировального аппарата Сору I.

Потребность в используемых материалах/запчастях рассчитывается следующим образом:

<b>потребность в единицах</b>	<b>=</b>	<b><u>количество производимых единиц Сору I</u></b>	<b>*</b>	<b>100</b>
		<b>индекс анализа стоимости</b>		

В настоящий момент действуют следующие оптовые цены и скидки поставщика:

<b>Шкала скидок ( кол-во шт.)</b>	<b>евро/шт.</b>
до < 30.000	650
до < 50.000	550
до < 70.000	450
с 70.000	400

Используемые материалы/запчасти, заказанные на период, поступают отделу «Производство» уже в начале периода. **В случае, если в течение периода иссякает запас используемых материалов/запчастей, производится автоматическая компенсация недостачи в виде принятия особых мер, таких как срочные поставки почтой или авиапочтой, с 20-процентной надбавкой к цене.**

#### 3.3.2 Склад материалов/запчастей, запущенных в производство

Хранение на складе материалов/запчастей, запущенных в производство, обуславливает следующие складские расходы:

<b>за каждую начатую 1000 шт. (запасы на конец периода):</b>
<b>складские расходы в размере           ⇒           0,05 млн. евро</b>

Складские запасы на начальном периоде составляют 15.000 шт. стоимостью 527 \*) евро каждая.

<b>СКЛАД ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ МАТЕРИАЛЫ/ЗАПЧАСТИ</b>	<b>Кол-во (шт.)</b>	<b>стоимость складских запасов</b>	
		<b>(евро/шт.)</b>	<b>(млн. евро)</b>
Складские запасы на начальный период	25.000	500	12,50
+ поступления от поставщиков	30.000	550	16,50
- отправление на производство	40.000	527	21,09
= складские запасы на конец периода	15.000	527	7,91

\*) Стоимость определяется с помощью смешанной калькуляции из складских запасов на начало периода и поступлений на склад.

### 3.4 Производство

#### 3.4.1 Наличие конвейеров в исходной ситуации

В настоящее время фирма COPYFIX AG располагает четырьмя конвейерами типа А. Каждый конвейер обозначается номером для внутреннего использования. Следующие данные касаются оборудования, используемого в настоящий момент:

Конвейер тип №	обычная мощность (единицы)	период приобретения	заготовит. стоимость (млн.евро)	остат. срок службы (периоды)	амортиз. (млн. евро /период)	остат. стоим. (млн.евро)	прочие пост. изд. (млн. евро)	индекс экологии
А 1	8.000	- 8	12.50	1	1.25	1.25	1.50	83.0
А 2	9.000	- 7	15.00	2	1.50	3.00	1.00	90.0
А 3	11.500	- 6	20.00	3	2.00	6.00	0.50	95.0
А 4	13.500	- 5	20.00	4	2.00	8.00	0.25	98.0
сумма/ средняя величина	42.000		67.50		6.75	18.25	3.25	91.5

Конвейеры, несмотря на их однотипность, отличаются по мощности и степени экологической вредности. Эти данные действительны на протяжении всего срока эксплуатации.

К прочим постоянным издержкам относятся расходы на техническое обслуживание и страхование конвейеров на договорной основе.

Списанные с баланса конвейеры могут и далее использоваться на производстве.

#### 3.4.2 Потребность в производственных мощностях

Для производства одного аппарата Сору I требуется **одна имеющаяся в распоряжении единица мощности конвейеров**. Данная потребность в производственных мощностях может измениться, напр. при выпуске новой продукции.

#### 3.4.3 Возможности влияния на производственные мощности

Следующие меры могут повлиять на **имеющиеся в распоряжении производственные мощности**:

- ⇒ **инвестиции в новое оборудование**
- ⇒ **ликвидация оборудования**
- ⇒ **техобслуживание**
- ⇒ **рационализация**
- ⇒ **сверхурочная работа производственного оборудования**

### 3.4.3.1 Инвестирование

Для изготовления Сору I могут быть приобретены новые конвейеры типа А, В и/или С. Следующая таблица показывает различные характеристики данных типов:

Тип конвейера	закупочная цена (млн. евро)	срок службы (периоды)	обычная мощность (единицы/ период)	прочие постоянн. издержки (млн. евро / период)	индекс экологии	остаточная выручка (% остаточн. стоимости)	фактор рационализ.
А	20.00	10	14.000	0.3	100.0	20.0	1.00
В	25.00	10	18.000	2.0	105.0	25.0	1.00
С	30.00	15	22.000	2.5	110.0	30.0	1.00

На производстве может быть установлено не более 9 конвейеров одного типа. Новоприобретенные конвейеры поступают на производство уже в период осуществления заказа.

О возможностях рационализации поточных линии см. 3.4.3.4.

### 3.4.3.2 Ликвидация оборудования

Конвейеры могут быть ликвидированы (превращены в лом). Таким образом, ликвидированный конвейер невозможно использовать уже с начала периода.

Он сразу списывается по остаточной стоимости по графе «Прочие затраты». Выручка от продажи металлолома измеряется в процентах от остаточной стоимости. Процентная ставка различна для разных типов конвейера:

конвейер	тип А	тип В	тип С
Остаточная выручка (в % от остаточной стоимости)	20	25	30

В течении одного периода можно ликвидировать не более трех конвейеров одного типа. Для ликвидации определенного конвейера требуется занести его номер в соответствующую графу бланка для решений.

Последствия ликвидации для

⇒ **учёта прибылей и убытков** (издержки по обороту):

Списание (остаточная стоимость) = Прочие расходы

Остаточная выручка (выручка от продажи металлолома) = Прочие доходы

⇒ **финансового отчёта:**

Остаточная выручка (выручка от продажи металлолома) = Взнос от ликвидации оборудования

### 3.4.3.3 Техобслуживание

Конвейеры подвергаются постоянному износу. Результатом этого является уменьшение мощностей, которое можно предотвратить или ограничить постоянным уходом за оборудованием и своевременной заменой нуждающихся в ремонте деталей. Это касается также и вновь приобретенного оборудования.

Взаимосвязь между затратами по текущему ремонту и фактором техобслуживания, действительная для всех конвейеров, выглядит следующим образом (При принятии



решения о текущем ремонте допустимы любые суммы в пределах, указанных в таблице):

Затраты на техобслуживание на один период и один <u>конвейер</u> в млн.евро			Уровень возможной эксплуатации в % нормальной мощности
Тип А	Тип В	Тип С	
0,1	0,1	0,1	50 %
0,5	0,4	0,4	70 %
0,7	0,6	0,6	80 %
1,0	0,9	0,8	95 %
2,5	2,2	2,0	97 %
3,0	2,7	2,4	99 %
4,0	3,6	3,2	100 %

**Нормальная мощность \* уровень возможной эксплуатации = имеющаяся в распоряжении мощность I**

Минимальный объём затрат на техобслуживание по отношению к одному конвейеру составляет **0,1 млн. евро**. Этот текущий ремонт проводится автоматически, в случае, если не принято никакого решения по техобслуживанию.

#### **3.4.3.4 Рационализация**

Имеющуюся в распоряжении мощность конвейеров можно увеличить с помощью мер по рационализации. Рационализация проводится в **одинаковом размере для всех однотипных конвейеров**. Уровень достигнутой рационализации определяется с помощью фактора рационализации и зависит от суммарных затрат по рационализации, измеряемых в млн. евро на соответствующие конвейеры, начиная с исходного периода. Вновь приобретенные конвейеры изначально имеют фактор рационализации 1,00.

Затраты по рационализации на период исчисляются в полном объёме **расходами** этого же периода.

**Имеющаяся в распоряжении мощность I \* фактор рационализации = имеющаяся в распоряжении мощность II**

### 3.4.3.5 Сверхурочная работа производственного оборудования

Имеющаяся в распоряжении мощность II может быть увеличена с помощью сверхурочной работы производственного оборудования - максимально на 10 %. Программа автоматически назначает сверхурочную работу, как только запланированный объём производства превышает имеющуюся в распоряжении мощность. При потребности сверхурочной работы возникают **дополнительные расходы** по контролю и эксплуатации в размере **2.50 млн. евро** за период (постоянные издержки, возрастающие скачкообразно).

$$\text{Имеющаяся в распоряжении мощность II} * \text{фактор сверхурочной работы} = \text{имеющаяся в распоряжении мощность III}$$

### 3.4.4 Инвестиции в экологичную технику

С помощью инвестиций в экологичную технику, такую как дополнительные очистные сооружения, фильтры можно снизить исходящее от предприятия загрязнение окружающей среды. (Индекс экологической вредности конвейеров можно улучшить только заменой конвейеров.) Если индикатор экологической вредности опускается **ниже предписанной законом нормы в размере 100.0 (индекс)**, то в следующем периоде предприятию необходимо заплатить ведомству по охране окружающей среды штрафные санкции, которые определяются как налог на выбросы вредных веществ в окружающую среду: за каждый недостающий до нормы индексный пункт. В 1-ом периоде предприятию придется заплатить **1,50 млн. евро** на основе установленного в начальном периоде индикатора:

Индекс экологии конвейеров (на конец исходного периода)	индекс	91,50
Суммарные инвестиции в экологичное оборудование (на конец исходного периода)	млн.евро	1,50
достигнутое улучшение индекса экологии (на конец исходного периода)	пункты	1,00
индикатор экологической вредности предприятия (на конец исходного периода)	индекс	92,50
<b>Штрафные санкции, выплачиваемые ведомству по охране окружающей среды в следующий период</b>	<b>млн.евр</b>	<b>1,50</b>
	<b>о</b>	

Инвестиции в технику защиты окружающей среды списываются линейно в течение 10 лет.

Индикатор экологической вредности Ваших конвейеров и Вашего предприятия напрямую влияет на следующие факторы:

- ⇒ Сбыт
- ⇒ Отсутствие на рабочем месте сотрудников производства
- ⇒ Имидж предприятия
- ⇒ Курс акций
- ⇒ Мотивация сотрудников производственного отдела

### 3.4.5 Доработка

Возникаемые на производстве расходы по доработке и устранению брака зависят от следующих факторов:

- **Индекс технологии** ⇒ Высокая технология требует большей доработки из-за более высокой сложности техники.
- **Индекс анализа стоимости** ⇒ Увеличение анализа стоимости повышает затраты на дополнительную обработку.
- **Объем дополнительных расходов на персонал** ⇒ Увеличение дополнительных расходов на персонал приводит к сокращению доработки (брака) благодаря повышенному уровню оплаты труда сотрудников.
- **Мотивация сотрудников** ⇒ Высокая мотивация сотрудников приводит к сокращению доработки. Низкая мотивация имеет обратный эффект.

### 3.4.6 Производственные материалы

На производство одного копировального аппарата Сору I необходимы расходы на производственные материалы (напр. электроэнергия) в размере **50.0 евро**. снабжение производственными материалами происходит в автоматическом режиме и в нужном объеме.

## 3.5 Персонал

### 3.5.1 Численность персонала в исходный период

Кадровая ситуация фирмы COPYFIX AG на исходный период выглядит следующим образом:

Место возникновения затрат	Численность на конец периода	Зарплата в период 0 в евро без дополнительных расходов на персонал
Закупка	18	30.000
Управление	202	28.000
Производство	850	30.000
НИОКР	34	44.000
Сбыт	100	40.000
<b>Итого</b>	<b>1.204</b>	

К административным затратам относятся следующие отделы:

- ⇒ Отдел кадров
- ⇒ Финансы и учёт
- ⇒ Общие административные службы

## 3.5.2 Возможности изменения численности персонала

### 3.5.2.1 Приём на работу и увольнение

Вам предоставляется возможность принимать и увольнять сотрудников **производственной сферы**. Что касается отдела **НИОКР**, а также отдела **сбыта**, то Вы устанавливаете численность персонала на конец периода. Приём на работу и увольнения производятся автоматически, с учётом текучести кадров.

При каждом приёме на работу возникают разовые затраты в размере **12.500 евро**. Они учитываются по месту их возникновения. Расходы по увольнению с работы составляют **10.000 евро**. При увольнении более 5 % сотрудников одного из отделов (производство, НИОКР, сбыт) Производственный совет (= ведущий игры) может потребовать разработку социального плана. Перемещение кадров в отделах НИОКР (с продукта 1 на продукт 2), а также Сбыта (напр. с рынка 1 на рынок 2) не считается приёмом на работу или увольнением с работы. Максимальное количество принимаемых на производство сотрудников может быть ограничено возможным дефицитом рабочей силы на рынке труда.

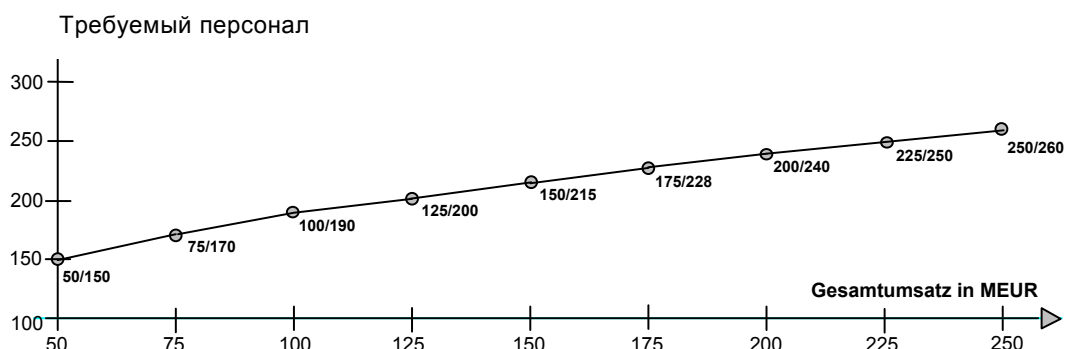
На численность сотрудников отделов предприятия влияет также количество увольнений по собственному желанию = **текучесть кадров**. Уровень текучести кадров существенно зависит от размера **дополнительных расходов на персонал**.

### 3.5.2.2 Регулирование численности персонала в отделах «Закупка» и «Управление»

Количество сотрудников в отделах **«Закупка»** и **«Управление»** зависит от оборота предприятия. При колебаниях оборота необходимое количество сотрудников обеспечивается автоматически, путём приёма на работу и увольнений. Однако, в администрации, всегда остается независимая от оборота доля расходов по содержанию кадров (так называемый "осадок", т.е. "постоянные расходы по содержанию кадров"). В исходном периоде они составляют **2,50 млн. евро**.

Место возникновения затрат: «Управление» – требуемое количество кадров в зависимости от общего объёма оборота:

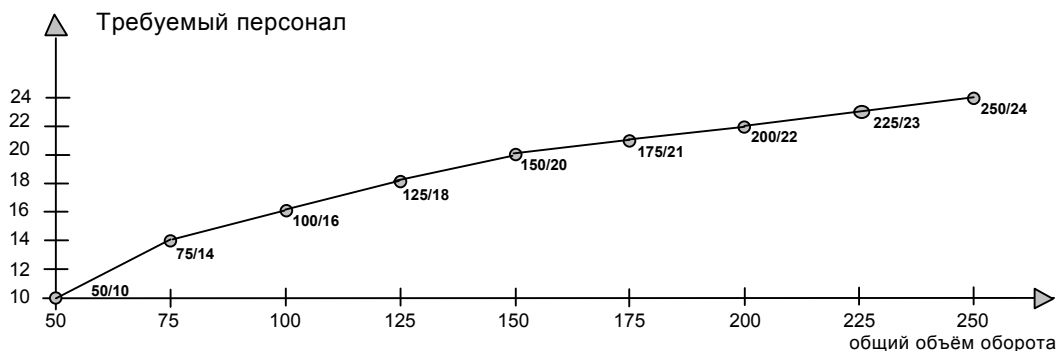
Требуемое кол-во кадров (кол-во чел.)



общий объём оборота

Место возникновения затрат: «Закупка» - требуемое количество кадров в зависимости от общего объёма оборота:

требуемое количество кадров (кол-во чел.)



При высокой сложности продукции может потребоваться дополнительное количество сотрудников в отдел закупок.

### 3.5.3 Дополнительные расходы на персонал

Дополнительные расходы на персонал в предыдущем периоде составляли 40% от объема заработной платы. Минимальная процентная ставка в размере 37% соответствует предписанным законом нормам, таким как: доля работодателя во взносах по социальному страхованию, оплачиваемые праздники и т.п.

Дополнительные расходы на персонал могут повышаться без ограничений, но сократить их в течение одного периода можно не более чем на 3 %.

Дополнительные расходы на персонал напрямую влияют на **уровень текучести кадров**, а также и на **уровень отсутствия** сотрудников.

### 3.5.4 Обеспечение старости работников предприятия

Фирма COPYFIX AG гарантирует всем сотрудникам выплату пенсий из средств предприятия. Поэтому в каждом периоде осуществляются **резервные отчисления на выплату пенсий** в размере 5 % от общей суммы зарплат.

### 3.5.5 Мотивация сотрудников производства

Мотивация сотрудников на производстве обуславливает готовность к успеху и помогает избежать доработок. Мотивацию сотрудников как величину психологическую иногда сложно измерить, а поэтому также сложно изменить. В настоящее время убедительными считаются следующие факторы:

Фактор влияния	Меры по факторам влияния	Воздействие на мотивацию
Дополнительные расходы на персонал	↗	↗
Резервные отчисления на выплату пенсий	↗	↗
Обучение	↗	↗
Оптимизация процесса	↗	↘
Нагрузка сотрудников	↗	?
Имидж предприятия	↗	↗
Качество продукции	↗	↗
Движение кадров	↗	?

Считается, что коэффициент использования кадров при значении в 98 % способствуют мотивации. При кадровых перестановках считается, что для сотрудников наиболее позитивным является обозримый темп роста. Быстрый рост или сокращение численности персонала приводит к снижению мотивации.

Мотивация измеряется в форме индекса. Актуальный индекс мотивации Вы можете посмотреть в отчёте по персоналу (отчёт 4). В начальный период индекс мотивации составляет 80. Более высокий индекс соответствует более высокой мотивации, о снижении уровня мотивации Вы можете узнать по снижению индекса.

### 3.5.6 Отчёт о кадрах по местам возникновения затрат

В каждом периоде Вы получаете статистическую сводку отдела кадров о численности персонала, его изменениях и расходах на персонал по месту возникновения затрат (исходный период):

Обзор кадров по местам возникновения затрат						
Количество сотрудников	Закупка	Управление	Производст	НИОКР	Сбыт	Итого
Наличие кадров на начало периода	18	201	851	34	100	1204
+ Приём сотрудников	1	9	50	1	9	70
- Увольнение сотрудников	0	0	0	0	0	0
- Текучесть кадров	1	8	51	1	9	70
= Численность персонала на конец периода	18	202	850	34	100	1204
Зарплата (1) млн.евро	0.54	5.66	25.50	1.50	4.00	37.19
Приём/увольнение/обуч. млн.евро	0.01	0.11	1.13	0.01	0.11	1.37
Доп.расходы на персонал. млн.евро	0.22	2.26	10.20	0.60	1.60	14.88
Рез.отч. на выпл.пенс. млн.евро	0.03	0.28	1.27	0.07	0.20	1.86
Сумма расходов по сод.перс. млн.евро	0.80	8.31	38.10	2.18	5.91	55.30
Доп. Расходы по содержанию кадров в % от зарплат: 40.0						
Курсы обучения по производству, млн.евро: 0.5						
Мотивация сотрудников: 80.0						

(1) без расходов на сверхурочную работу

### 3.5.7 Сверхурочная работа

Обычная производительность одного рабочего составляет **50 копировальных аппаратов** типа "Сору I" за период. Сверхурочная работа назначается автоматически, если запланированное количество не может быть произведено имеющимися в распоряжении рабочими или производственными мощностями. Возможный объём сверхурочной работы ограничен и составляет в настоящий момент **10 %** (см. также и пункт 3.4.3.5).

При сверхурочной работе (это касается сотрудников или оборудования) возникают дополнительные расходы по контролю и эксплуатации в сумме **2,50 млн. евро** за период (см. также п. 3.4.3.5). За сверхурочную работу рабочим производства дополнительно полагается надбавка в размере **25 % от зарплаты**, набежавшей за

время сверхурочной работы. (Надбавки за сверхурочную работу в статистической сводке отдела кадров не фиксируются.)

### 3.5.8 Производительность

#### 3.5.8.1 Оптимизация процесса

С помощью проектов по оптимизации процессов рабочие процессы на производстве можно сделать более рациональными, что поможет повысить производительность труда, но, одновременно, увеличить время отсутствия рабочих на производстве.

В **исходный период индекс оптимизации процессов** составляет **1.00**. По мнению специалистов, инвестиции в сумме 2,5 млн. евро способны увеличить индекс до 1,04. Однако, достигнутый показатель за каждый период снижается на 0,01 пункта в связи с постепенной потерей приобретенных знаний и навыков, но не ниже 1,00.

#### 3.5.8.2 Обучение и подготовка

Расходы по обучению кадров на производстве повышают степень квалификации рабочих, и, тем самым, приводят к повышению уровня производительности. Расходы по обучению повышают **индекс квалификации кадров (начальный период = 1.00)**. И этот показатель также снижается из-за потери знаний и навыков на 0,01 пункта в период. Обучение снижает время отсутствия рабочих на производстве.

#### 3.5.8.3 Индекс производительности I

С одной стороны, на производительность сотрудников прямое влияние оказывает оптимизация процессов и обучение, с другой стороны, принятие на работу менее квалифицированного персонала, как правило, приводит к снижению средней производительности. Мотивация работников также оказывает воздействие на производительность.

**Индекс производительности I** складывается из индексов оптимизации процессов, приобретения трудовых навыков, квалификации персонала и воздействия мотивации сотрудников. Он представлен в отчёте 3 (выписка):

Персонал на производстве: производительность	
Индекс оптимизации процессов	1.00
* индекс приобретения трудовых навыков	1.00
* индекс квалификации персонала	1.00
* индекс мотивации	1.00
= индекс производительности I	1.00

#### 3.5.8.4 Производительность и опыт

Вместе с растущим числом производимых единиц возрастает опыт работников производства, и вместе с этим растёт их производительность. Эту взаимосвязь обозначают как «кривая обучения» или «кривая опыта», и она составляет **индекс производительности II**. В **исходной ситуации индекс составляет 1,00**. Он не отражает "потерю приобретённых знаний".

### 3.5.8.5 Фактическая производительность

Итак, фактическая производительность одного сотрудника производства такова:

<b>Заданная производительность (напр. 50 Сору I /период)</b> <b>* индекс производительности I * индекс производительности II</b>
---

### 3.5.9 Период простоя/время отсутствия сотрудников

Период простоя сокращает количество задействованного персонала на производстве. Следующие факторы оказывают влияние на период простоя:

Фактор воздействия	Меры при факторе воздействия	Влияние простоя
Дополнительные расходы на персонал	↗	↘
Проекты оптимизации процессов	↗	↗
Индекс экологичности конвейера	↗	↘
Мероприятия по обучению	↗	↘
Увеличение штата (приём на работу)	↗	↗
Сокращение штата (увольнения)	↗	↘
Мотивация сотрудников	↗	↘

### 3.5.10 Обзор кадров производства

Выписка из отчёта исходного периода:

Отчёт 3, выписка из отчёта, значения исходного периода:

КАДРЫ ПРОИЗВОДСТВА: КОЭФФИЦИЕНТ ИМЕЮЩИХСЯ В РАСПОРЯЖЕНИИ КАДРОВ И ИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ				
Численность (кол-во чел.)	850	индекс оптимизации процесса		1.00
из них прием на работу (кол-во чел.)	50	* индекс приобретенных трудовых навыков		1.00
- отсутствие (кол-во чел.)	50	* индекс квалификации кадров		1.00
		* индкс мотивации		1.00
= имеющиеся в распоряжении кадры (кол-во чел.)	800	= индекс производительности I		1.00

## 3.6 Финансы и учёт

### 3.6.1 Поведение покупателей в отношении выполнения платёжных обязательств

- **80%** выручки от оборота приводят к денежным поступлениям в текущем периоде,
- **20%** в следующем периоде.

Это касается также оптовых покупателей и тендеров. Поступления последующего периода в балансе текущего периода фиксируются в активах по статье "Дебиторская задолженность за реализованные товары и услуги".



### 3.6.2 Финансовые инвестиции

Руководство предприятия в каждом периоде имеет возможность покупки **ценных бумаг**, если у него достаточно наличных средств. Ставка рыночного процента в исходный период составляет **3,0%**. Доход по процентам выплачивается в текущем периоде. Сами ценные бумаги в последующем периоде автоматически продаются и погашаются.

### 3.6.3 Рейтинг

Рейтинг фирмы COPYFIX AG оказывает влияние на позицию холдинг-банка. Хороший рейтинг улучшает условия кредитования, а снижение рейтинга вызывает повышение процентов привлечённого капитала в следующий период.

Наиболее важными факторами воздействия на рейтинг являются:

Фактор воздействия	Изменение при факторе воздействия	Влияние на рейтинг
Доля собственного капитала	↗	↗
Собственный капитал	↗	↗
Увеличение периода	↗	↗
Оперативный поток наличности/финансовая задолженность	↗	↗
Свободный поток наличности/финансовая задолженность	↗	↗
Точность планирования	↗	↗
Использование овердрафта	↗	↘
Производительность сотрудников	↗	↗
Мотивация сотрудников	↗	↗
Технология продукта	↗	↗
Удовлетворённость клиентов	↗	↗

В действительности, фирма COPYFIX AG имеет средний рейтинг. Его значение определяется в пунктах и в начальный период составляет 100 пунктов. Вы можете посмотреть рейтинг в отчёте 8. Если рейтинг изменяется, то в дальнейшем изменяются и сложившиеся условия кредитования.

### 3.6.4 Кредиты

#### 3.6.4.1 Среднесрочный кредит

В каждом периоде, Вы можете, при необходимости, воспользоваться среднесрочным кредитом (срок действия = 1 период). Причём, проценты по нему уплачиваются в текущем периоде, а в последующий период он автоматически погашается. Процентная ставка зависит от размера собственного капитала предыдущего периода. На исходный период действовали следующие ставки рыночного процента:

• до величины размера собственного капитала	8,0%
• до величины двойного размера собственного капитала	10,0%
• выше этого	12,0%

В исходном периоде размер собственного капитала составлял 28,00 млн. евро, размер среднесрочного кредита 25,00 млн. евро. Проценты на исходный период, соответственно, вычисляются следующим образом:

**кредит на сумму 25,00 млн. евро по 8,0 % ⇔ проценты на сумму 2,00 млн. евро**

### 3.6.4.2 Долгосрочный кредит

У Вас есть возможность погашать среднесрочный кредит долгосрочным кредитом со сроком действия 10 лет. **При этом, с одной стороны, получается более низкая ставка рыночного процента, но, с другой стороны, исключается возможность досрочного погашения кредита.** Процентная ставка в исходный период составляет **7,0 %**. Погашение производится только в конце срока кредита. Процентная ставка долгосрочного кредита может измениться от воздействия внешних факторов или от рейтинга.

### 3.6.4.3 Овердрафт

Если имеющейся наличности периода недостаточно для того, чтобы покрыть все платёжные обязательства, то предприятию во избежание неплатежеспособности автоматически записывается овердрафт. **Кассовая наличность** должна составлять не менее **0,1 млн. евро**. При недостатке берётся краткосрочный кредит (контокоррентный кредит), в необходимом для обеспечения кассового запаса размере в 0,10 млн. евро. Процентная ставка по краткосрочным кредитам в исходном периоде составляла **13,0 %**. Проценты подлежат уплате в текущем периоде. Сам краткосрочный кредит автоматически погашается в последующий период.

### 3.6.5 Налогообложение

Налогообложение предприятия составляет **45%** от

**результата от основной деятельности предприятия  
± внеочередной результат.**

Возможные убытки переносятся на следующий период и сальдируются с полученными годовыми излишками до уплаты налогов до получения положительного сальдо, которое затем облагается налогом. Уплата налогов производится в текущий период.

### 3.6.6 Выплата дивидендов

Фирма COPYFIX AG - согласно своему уставу - должна выплачивать не менее **30%** годовой прибыли после уплаты налогов в последующем периоде в качестве дивидендов. Выплата более крупной суммы положительно влияет на **курс акций** предприятия.

### 3.6.7 Курс акций и стоимость предприятия

Курс акций как основа стоимости предприятия определяется в каждый период. На курс акций влияют следующие факторы:

Фактор воздействия	Если растёт значение фактора воздействия...	... то это влияет на курс акций
--------------------	---	---------------------------------

Собственный капитал периода	↗	↗
Годовая прибыль после уплаты налогов периода	↗	↗
Выплаченные дивиденды периода	↗	↗
Суммарно выплаченные дивиденды	↗	↗
Проценты с оборота	↗	↗
Суммарные расходы по маркетинг-микс	↗	↗
Имидж предприятия	↗	↗
Индекс экологии конвейера	↗	↗
Оборот по сравнению с конкурентами	↗	↗
Качество планирования	↗	↗
Степень задолженности	↗	↘

### 3.6.8 Доходы акционеров

Акционеры расценивают свои акции фирмы COPYFIX AG относительно приросту имущества, произошедшего с момента приобретения акций. Это, во-первых, выплаченные за периоды дивиденды, а, во-вторых, повышение курса акций. Эти данные фиксируются в показателях предприятия как **доходы акционеров**. (В исходной ситуации доходы акционеров ещё не указаны.)

### 3.6.9 Отчёты о работе отрасли

В рамках отчётности каждый период Вы получаете сводку с важнейшими данными учёта прибыли и убытков, а также баланса предприятий-конкурентов.

### 3.6.10 Финансы и учёт

Фирма COPYFIX AG пользуется современными методами учёта. При их разработке была обеспечена возможность сравнительных анализов внутри отрасли. Отчёты отдела финансов и учёта, включающие учёт издержек по видам затрат, учёт издержек по местам возникновения затрат и учёт издержек по носителям затрат, являются важной основой для планирования и контроля затрат. Сводки финансовой бухгалтерии соответствуют предписанным законом нормам и показывают финансовое положение предприятия. В настоящее время готовится калькуляция себестоимости по одноэлементным издержкам (с отнесением накладных расходов на группы продуктов). Документальное подтверждение соответствующих отчётов находится во 2 части руководства для участников („исходное решение“).

Для анализа отчётов по местам возникновения затрат нужны следующие данные:

#### Амортизационные отчисления на земельные участки и сооружения:

Амортизационные отчисления на земельные участки и сооружения составляют **0,25 млн. евро** за период. Эта сумма распределяется по местам возникновения затрат следующим образом:

Закупка	Производство	НИОКР	Сбыт	Управление
5%	70%	5%	5%	15%

**Текущий ремонт в управлении:**

Имеющаяся в распоряжении управления техника (копировальные аппараты, компьютеры и т.д.) должны содержаться в рабочем состоянии. Для этого существуют постоянно действующие договоры о техническом обслуживании, требующие расходов в размере **1,00 млн. евро за период.**

**Управленческие расходы:**

Независимую от оборота сумму зарплаты управления в размере **2,50 млн. евро** ( т.н. «осадок») заносят в отчёт по месту возникновения затрат «Управление» (**накладные расходы**), см. также и пункт 3.5.2.2. Остальную сумму зарплаты управления относят к **одноэлементным затратам** по продукту.

## Список ключевых слов

### Амортизационные отчисления 31

Анализ конъюнктуры рынка 14

Балансовые убытки предшествующего года  
30

Биржевой курс 11, 30

Брак 22

Внутренний рынок 10

Выплата дивидендов 30

Выручка от продажи металлолома 19

Годовая прибыль 30

Дезинвестирование 19

Долгосрочный кредит 29

Дополнительная обработка 16,22

**Дополнительные расходы по содержанию  
персонала 22, 23, 24, 27**

**Доходы пайщиков 30**

Закупка 17

**Имеющиеся в распоряжении мощности**

18,20, 21

Имидж предприятия 11, 12, 21

Инвестиции 19

Индекс анализа стоимости 16, 17, 22

**Индекс производительности 26**

Индекс технологии 9, 16, 22

Индекс экологии 9, 16

Индикатор экологической вредности 21

**Используемые материалы/части 17**

Квалификация персонала 26

Коммуникационная политика 10,11

Конвейер 18, 20

Коэффициент восстановления 20

Коэффициент готовности 20

Кредиты 29

Кривая накопленного опыта 26

Кривая обучения 26

Курс акций 11, 30

Маркетинг-микс 12

Минимальная кассовая наличность 29

Надбавка за сверхурочные часы 25

Налоги 30

Неспособность осуществить поставки 14

Обучение 24, 26, 27

Овердрафт 29

"Осадок" 23

Оптимизация процессов 26, 27

Оптовые покупатели 13, 14, 28

Персонал 22

Персонал отдела сбыта 11

Платежи 28

Поведение в отношении выполнения  
платежных обязательств 28

Политика разработки и выпуска новой  
продукции 9

Политика цен 10

поступления 26

Превращение в лом 19

Приём на работу 23, 27

Производительность 25, 26

Производственные издержки 15

Производственные материалы 22

Производственные мощности 18, 25

Производство 18

**Простои 21, 24, 27**

Процент текучести кадров 24

Проценты 28, 29

Расход сырья и материалов 16

Расходы по сбыту 12

Рационализация 20

**Резервные отчисления на выплату пенсий**  
24

Реклама 10

Рынок 1 10

Сбыт 9

Сбытовая политика 11

Сверхурочная работа 21, 25

Скачкообразные постоянные затраты на  
сверхурочную работу 21, 25

Склад используемых материалов/запчастей  
17

Склад продукции 15

Складские расходы 15, 17

Складское хозяйство 15

Собственный капитал 29

Списанные с баланса конвейеры 18

Среднесрочный кредит 29

**Текучесть персонала 23**

**Текущий ремонт 19,31**

**Тендеры 13,14,28**

Техника контроля за окружающей средой 21

Транспортные расходы 12

Требования по поставленным товарам и  
услугам 28

Увольнение 23, 27

**Управленческие расходы 31**

Фактор рационализации 20

Финансовые инвестиции 28

Финансы и учёт 26

Фирменный стиль 11, 12

**Ценные бумаги 28**

Шкала оптовых скидок 17

Экологическая вредность 11, 18

Экологичность 11

**Отчёт о результатах исследования консультанта:  
Что думают члены Правления фирмы COPYFIX AG о собственной деятельности, стратегиях и коллегах**

Кто ↓ руководитель	что думает о ком →	Сбыт	Производство	Отдел кадров	Отдел закупок	НИОКР	Финансы и учёт
<b>Сбыт / Склад продукции</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работа по-крупному, а не по круплицам – вот ключ к успеху.</li> <li>• Именно у нас делаются деньги!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Производственные издержки слишком велики.</li> <li>• Неправильно планируется объем мощностей.</li> <li>• Постоянно забывают нам склад до отказа.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Он должен обеспечить достаточное количество персонала сбыта и приличный размер зарплаты.</li> <li>• Следует довести до минимума текучесть кадров.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нас не интересует, что делают закупщики.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс совершенствования продукции хромает.</li> <li>• Вносит свои идеи независимо от пожеланий покупателей.</li> <li>• Слишком осторожен.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращает расходы по маркетингу и по содержанию персонала сбыта.</li> <li>• Совершенно не знает рынка.</li> </ul>	
<b>Производство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постоянно меняет желаемые объемы производства.</li> <li>• Мы должны расхлёбывать хаос, вызванный ошибочными прогнозами сбыта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Без нас на фирме ничего не делается.</li> <li>• Приемлемый уровень затрат возможен только с помощью самого современного оборудования и при постоянной равномерной нагрузке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Он должен более гибко реагировать на требующиеся изменения количества персонала.</li> <li>• Лишний персонал он мог бы направить на другие рабочие места.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Метод «Just in time» обеспечивает снижение затрат.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Из-за лишних мер по совершенствованию продукции растет объем брака и доработки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Крохобор !</li> <li>• Для того, чтобы избежать замены оборудования, он неправильно определяет уровень рентабельности.</li> </ul>	
<b>Отдел кадров</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ему одновременно нужны как минимальная текучесть персонала, так и быстрое увеличение или уменьшение количества персонала сбыта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Из-за его хаотичного использования рабочей силы у меня постоянно возникают передраги с производственным советом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Долгосрочное планирование численности сотрудников отделов снижает расходы по содержанию персонала.</li> <li>• Высокие объемы социальных выплат (дополнительные расходы на персонал) способствуют мотивации персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лично у меня нет проблем с Отделом закупок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Он хочет слишком много, и все сразу.</li> <li>• Он слишком быстро увеличивает количество персонала отдела НИОКР, без оглядки на возможное развитие событий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Он не увеличивает дополнительные расходы по содержанию персонала. Этим он экономит не на той статье.</li> <li>• Материальное поощрение, зависимое от результатов труда, могло бы способствовать мотивации персонала.</li> </ul>	

Кто ↓ руководитель →	что думает о ком →					
	Сбыт / Склад продукции	Производство	Отдел кадров	Отдел закупок	НИОКР	Финансы Учет и отчетность Управление
Отдел закупок	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мы встречаемся только на заседаниях Правления, других контактов не имеем.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Он почти никогда не знает, какие объемы используемых материалов/запчастей ему потребуются в будущем.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Он милый человек, который, наверное, старается, как может.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Большие объемы закупок обеспечивают хорошие скидки.</li> <li>Прибыль делается именно в отделе закупок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Чаще анализируя стоимость, мы могли бы сэкономить по части используемых материалов/запчастей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не понимает специфику работы отдела закупок.</li> <li>Предъявляет расчеты нерентабельности.</li> </ul>
НИОКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>Требует от меня невозможного.</li> <li>Слишком часто меняет свои цели. Любое действие конкурентов приводит его в ужас.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Утверждает, что наши разработки отчасти лишние или слишком комплексные и, тем самым, являются причиной увеличения объемов брака.</li> <li>Всегда все знает лучше.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Быстрое реагирование на требования рынка делает неизбежными более ощутимые изменения персонала в ту или иную сторону. Это факт, и с этим он должен смириться.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>С ним у нас нет никаких проблем.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Только наилучшее качество обеспечивает прибыль.</li> <li>Мы постоянно должны совершенствовать нашу продукцию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>У него только одно на устах: «слишком дорого».</li> <li>Он считает, что не надо выступать на рынке со сложной техникой, и достаточно предлагать простые изделия.</li> </ul>
Финансы и учёт	<ul style="list-style-type: none"> <li>Слишком ориентируется на фирмы-конкуренты. Думает только о снижении цен.</li> <li>Слепо верит во всемогущество маркетинга.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уделяет расходам недостаточно внимания.</li> <li>Не понимает мой учет издержек.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Он тратит слишком много денег на дополнительные расходы на персонал.</li> <li>На переговорах о развитии размеров оклада он должен выступать более жёстко.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Никак не может составить общий учет по стратегиям осуществления закупок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Редко думает о связанных с продукцией расходах.</li> <li>Всегда хочет быть лучше, чем конкуренты.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Все расходы должны быть снижены радикальным образом.</li> <li>Все продукты и все рынки должны быть прибыльными.</li> </ul>

#### **4. Результаты хозяйственной деятельности фирмы COPYFIX AG, полученные на конец нулевого периода**

Ушедшее в отставку управление оставило документацию своих решений, а также отчёты о результатах нулевого периода:

Результаты деятельности на рынке и показатели складских запасов	стр. 3
Производственное оборудование, техника по защите окружающей среды	стр. 4
Персонал, разработка продукции	стр. 5
Учет издержек по видам затрат и местам возникновения затрат	стр. 6
Учет издержек по носителям затрат	стр. 7
Учет прибылей и убытков, поток денежных средств (кэш-флоу)	стр. 9
Финансовый отчет и баланс	стр. 11
Расхождения между плановыми и фактическими показателями	стр. 13
Анализ рынка I /Отчет исследования рынка I	стр. 15
Отчеты по отрасли	стр. 16
Учет прибылей и убытков и баланс на основе ГААП США	стр. 17
Финансовый отчет /Учет движения капитала (ГААП США)	стр. 19



4.1 Принятые решения

<b>Сбыт</b>	<b>продукт 1 рынок 1</b>	
<b>Цена (евро/шт.)</b>	<b>3.000,00 евро</b>	
<b>Реклама (млн. евро)</b>	<b>6,00</b>	
<b>Сбыт (кол-во персон.)</b>	<b>100</b>	
<b>Фирменный стиль (млн. евро)</b>	<b>2,00</b>	
<b>Отчет по исследованию рынка</b>	<b>Да: <input checked="" type="checkbox"/></b>	

<b>Разработка продукции</b>	Техно - логия Кол-во перс.	Экология (млн. евро)	Анализ стоимости (млн. евро)	
<b>Продукт 1 – старый вариант</b>	<b>34</b>	<b>2,50</b>	<b>1,00</b>	

<b>Закупка</b>	использ. материалы/запчасти (шт.)	<b>Продукт 1 30.000</b>
----------------	-----------------------------------	-----------------------------

<b>Производство</b>	Объем производства (шт.)			<b>Продукт 1 40.000</b>		
	<b>Конвейер</b>	<b>Тип А</b>	<b>Тип В</b>	<b>Тип С</b>		
	Инвестиции (кол-во конвейеров)	---	---	---		
	Ликвидация (номера конвейеров)	---	---	---		
	Текущий ремонт (млн. евро /конвейер)	<b>1,5</b>	---	---		
	Рационализация (млн. евро /конвейер)	<b>0,0</b>	---	---		
	Оптимизация процессов (млн. евро)	<b>0,0</b>	Обучение(млн. евро) <b>0,5</b>			
	Инвестиции в технику защиты окруж. среды (млн. евро)	<b>1,5</b>	Дополнительные расходы на персонал (%) <b>40,0</b>			
	Приём / увольнение производ.персонала(-)	<b>50</b>				

<b>Финансы (млн. евро)</b>	Среднесрочный кредит:	<b>25,0</b>
	Долгосрочный кредит:	<b>0,0</b>
	Покупка ценных бумаг:	<b>0,0</b>
	Дивиденды (% от годовой прибыли):	<b>50</b>

<b>Плановые данные (млн. евро)</b>	Объемы оборота:	<b>Продукт 1: Рынок 1 130,0</b>	
	Доход с собств. кап. %	<b>20,0</b>	Кеш-флоу <b>14,0</b>

**Примечание:** Плановые данные для продукта 1 (1-го рынка) указываются без возможных объемов оборота от сделок с оптовыми покупателями и/или тендеров.

4.2 Отчеты

4.2.1 Результаты деятельности на рынке и показатели складских запасов

Примеч.: Показатели складских запасов (млн. евро) определяется на основе средних показателей, см. пункт 3.1.9.

№2 Результаты деятельности на рынке и показатели складских запасов			
Результаты деятельности на рынке			
		Предприятие 1	Отрасли
Рынок 1	Цена (евро/шт.)	3000	3000
	Сбыт (шт.)	43000	215000
	Оборот (млн. евро)	129.00	645.00
	Доля рынка (%)	20.00	100.00
	Удовлетворённость клиентов	100.00	100.00
Сумма	Сбыт (шт.)	43000	215000
	Оборот (млн. евро)	129.00	645.00
Показатели складских запасов			
Используемые материалы/запчасти	Количество (шт.)	Показатели складских запасов	
		(евро/шт.)	млн. евро
Складские запасы на начало периода	25000	500	12,50
+ поступление от поставщика	30000	550	16,50
- выбытие на производство	40000	527	21,09
= складские запасы на конец периода	15000	527	7,91
Показатели складских запасов			
Готовая продукция	Количество шт.	Издержки производ евро/шт.	Показат.
			складских запасов млн.евро
Складские запасы на начало периода	8000	2020	16,16
+ поступление с производства	40000	2052	82,07
- выбытие к сбыту	43000	2046	88,00
= складские запасы на конец периода	5000	2046	10,23

#### 4.2.2 Производственное оборудование, техника по защите окружающей среды

№ 3 Производственное оборудование, техника по защите окружающей среды						
Основные данные по конвейерам						
Конвейеры	Период приобретения	Стоимость приобретения (млн.евро)	Остат. срок службы (периоды)	Амортизация (млн. евро/ период)	Остат. стоимость	Прочие фиксированные расходы (млн.евро)
Тип А/ конвейер №1	-8	12.50	1	1.25	1.25	1.50
Тип А/ конвейер №2	-7	15.00	2	1.50	3.00	1.00
Тип А/ конвейер №3	-6	20.00	3	2.00	6.00	0.50
Тип А/ конвейер №4	-5	20.00	4	2.00	8.00	0.25
Сумма		67.50		6.75	18.25	3.25

Производственная мощность конвейеров							
Конвейер	Обычная мощность (единицы)	Техобслуживание		Рационализация		Используемая мощность (единицы)	Индекс экологии (%)
		млн. евро	фактор	кум.млн. евро	фактор		
ТипА конвейер №1	8000	1.5	0.96	0.0	1.0	7653	83.0
ТипА конвейер №2	9000	1.5	0.96	0.0	1.0	8610	90.0
ТипА конвейер №3	11500	1.5	0.96	0.0	1.0	11002	90.0
ТипА конвейер №4	13500	1.5	0.96	0.0	1.0	12915	98.0
Сумма	42000	6.0		0.0		40180	91.5

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ: КОЭФФИЦИЕНТ ИМЕЮЩИХСЯ В РАСПОРЯЖЕНИИ КАДРОВ И ИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ				
Численность (кол-во чел.)	850	индекс оптимизации процесса		1.00
из них приняты на работу (кол-во чел.)	50	*индекс введения в производственный процесс		1.00
- отсутствие (кол-во чел.)	50	*индекс квалификации персонала		1.00
		*индекс мотивации		1.00
= имеющийся в распоряжении персонал (кол-во чел.)	800	= индекс производительности I		1.00

Кривая обучения и производительность				
Продукт 1	кумулят. производительность до предыд. периода	0	Индекс производительности II (чел.	1.00

Использование производственных мощностей/Нагрузка на производство							
	Производство (шт.)	Производственная мощность		Производственный персонал		Распределение в %	
		Фактор	Необх.	Фактор	Необх.	Необх. мощность	Необх. Персонал
Продукт 1	40000	1.00	40000	50	800	99.6	100.0
Нагрузка (%)			99.6		100.0		

Техника по защите окружающей среды		
Индекс экологии конвейеров	(индекс)	91.50
Кумулятивные инвестиции в экологичное оборудование	(млн.евро)	1.50
Достигнутое улучшение индекса экологии	(пункты)	1.00
Индикатор экологической вредности предприятия	(индекс)	92.50
Штрафные санкции, выплачиваемые ведомству по охране окружающей среды в следующий период	(млн.евро)	1.50

**Примеч.:** Списанные с баланса конвейеры могут быть и далее использованы без ограничений на производстве. Фактор текущего ремонта указан округленно. (в действительности.: 0,956666).

**Персонал, разработка продукции**

TATA Interactive Systems GmbH – D- 72070 Тюбинген Деловая игра TOPSIM – Общий менеджмент II			Copyright © 2006 by TATA Предприятие 1 Период 0 Руководство Дата: 20.11.2004			
<b>№ 4. Персонал, разработка продукции</b>						
<b>Отчет по персоналу по местам возникновения затрат</b>						
Кол-во человек	Закупка	Управление	Производство	НИОКР	Сбыт	Сумма
Состав персонала на начальный период	18	201	851	34	100	1204
+ Приём на работу	1	9	50	1	9	70
- Увольнения	0	0	0	0	0	0
- Текучесть кадров	1	8	51	1	9	70
= Состав персонала на конечный период	18	202	850	34	100	1204
Зарплаты (1) млн. евро	0.54	5.66	25.50	1.50	4.00	37.19
Приём на работу/увольнения/обучение млн.евро	0.01	0.11	1.13	0.01	0.11	1.37
Дополнительные затраты на персонал млн.евро	0.22	2.26	10.20	0.60	1.60	14.88
Пенсионные отчисления млн.евро	0.03	0.28	1.27	0.07	0.20	1.86
Сумма расходов по содержанию персонала млн.евро	0.80	8.31	38.10	2.18	5.91	55.30
Дополнительные расходы по содержанию персонала в % от зарплат: 40.0						
Мероприятия по обучению на производстве, млн.евро: 0.5						
Мотивация сотрудников: 80.0						

(1) без расходов на сверхурочную работу

<b>Разработка продуктов</b>									
	Технология			Экология			Функционально-стоимостный анализ		
	Млн.евро			Млн.евро			Млн.евро		
Продукция	Период	Суммар.	Индекс	Период	Кумул.	Индекс	Период	Кумулятив.	Индекс
Продукт 1 -старый	1.5	8.2	100.0	2.5	5.0	100.0	1.0	1.0	100.0

**Примеч.:** Сумма 1,5 млн. евро на разработку продукции в колонке “Технология” соответствует статье “Зарплата” по месту возникновения затрат «НИОКР», составляющей 1,5 млн. евро.

**Учет издержек по видам затрат, учет издержек по местам возникновения затрат**

Учет издержек по видам затрат (млн. евро)			
Виды затрат	Сумма	Накладные расходы	Одноэлементные расходы
Расходы на материалы			
Используемые материалы/запчасти	21.09		21.09
Производственные материалы	2.00		2.00
Расходы на персонал			
Зарплата (1)	37.19	10.04	27.16
Прием на работу/увольнения/обучение	1.38	1.38	
Дополнительные расходы на персонал	14.88	4.01	10.86
Пенсионные отчисления	1.86	0.50	1.36
Амортизационные отчисления			
Здания и сооружения	0.25	0.25	
Конвейеры	6.75	6.75	
Техника защиты окружающей среды	0.15	0.15	
Прочие расходы			
Прочие фиксированные расходы	3.25	3.25	
Техобслуживание/рационализация	7.00	7.00	
Оптимизация процессов	0.00	0.00	
Штрафные санкции, выплачиваемые ведомству по охране окружающей среды	0.00	0.00	
Доработка/брак	3.00	0.00	3.00
Складские расходы	1.25	1.25	
Реклама/анализ рынка/фирменный стиль	8.10	2.10	6.00
Прочие расходы НИОКР	3.50	0.00	3.50
Транспортные расходы	1.08	0.00	1.08
<b>Общая сумма расходов</b>	<b>112.71</b>	<b>36.68</b>	<b>76.04</b>

(1) с расходами на сверхурочную работу

**Примеч.:** Учет издержек по видам затрат содержит все возникшие на предприятии издержки. Накладные расходы в размере 36,68 млн. евро являются расходами по местам возникновения издержек. Одноэлементные расходы - это расходы, которые могут быть напрямую соотнесены к продукту Сору I.

**Пример:** Задействованный на производстве персонал указан в статье "Зарплата" в качестве одноэлементных расходов в учете издержек по видам затрат, вместе с одноэлементными расходами управления. "Зарплата", приходящаяся на отсутствующий персонал производства, фиксируется по месту возникновения затрат, т. е. как накладные расходы «Производство» .

**Учет издержек по носителям затрат**

№ 6. Учет издержек по носителям затрат		
Учет издержек по носителям затрат		(расходы в млн.евро)
Используемые материалы/запчасти		21.09
+ производственные материалы		2.00
= одноэлементные расходы на материалы		23.09
+ накладные расходы на материалы (место возникн. затрат «Закупка»)		1.56
= расходы на материалы		24.65
одноэлементные расходы производства (1)		37.80
+ накладные расходы производства (место возникн. затрат «Производство»)		19.63
= производственные расходы		57.42
<b>= издержки производства</b>		<b>82.07</b>
+ НИОКР	Одноэлементные расходы (экология + функционально-стоимостный анализ)	3.50
+		2.19
+ сбыт	Накладные расходы (место возникновения затрат «НИОКР»)	7.07
+	Одноэлементные расходы (реклама+транспорт)	8.52
+ управление	Накладные расходы (место возникновения затрат «Сбыт»)	4.58
+	Одноэлементные расходы (2)	4.78
	Накладные расходы (место возникновения затрат «Управление»)	
<b>= себестоимость продукции</b>		<b>112.71</b>

Учет издержек по носителям затрат		(расходы в евро/шт.)
Используемые материалы/запчасти		527
+ производственные материалы		50
= одноэлементные расходы на материалы		577
+ накладные расходы на материалы (место возникн. затрат «Закупка»)		39
= расходы на материалы		616
одноэлементные расходы производства (1)		945
+ накладные расходы производства (место возникн. затрат «Производство»)		491
= производственные расходы		1436
<b>= издержки производства</b>		<b>2052</b>
+ НИОКР	Одноэлементные расходы (экология + функционально-стоимостный анализ)	88
+		55
+ сбыт	Накладные расходы (место возникновения затрат «НИОКР»)	177
+	Одноэлементные расходы (реклама+транспорт)	213
+ управление	Накладные расходы (место возникновения затрат «Сбыт»)	114
+	Одноэлементные расходы (2)	119
	Накладные расходы (место возникновения затрат «Управление»)	
<b>= себестоимость продукции</b>		<b>2818</b>

(1) Зарплаты + социальный пакет  
+ пенсионные отчисления + доработка/брак

(2) Зарплата управления – оклад + социальный пакет  
+ пенсионные отчисления

**Примеч.:** Учетом издержек по носителям затрат поэтапно (метод постатейного калькулирования) определяются издержки, возникшие относительно Сору I.  
Готовая продукция Сору I поступает на склад по стоимости **производственных издержек** (НК).  
Статья **Себестоимость** показывает все издержки, возникшие по носителю затрат Сору I.  
**Одноэлементные расходы** : имеют непосредственное отношение к определенному продукту.

**Накладные расходы** - это расходы, которые сначала были отнесены к определенному месту возникновения издержек, см. предыдущий отчет.  
Учет издержек в евро/шт. базируется на объеме (в шт.) изготовленной за данный период продукции (период 0: 40.000 шт.).

**Учет прибылей и убытков, кэш-флоу**

№ 8. Учет прибылей и убытков, кэш-флоу			
Учет прибылей и убытков			
Пар. 275 (2) HGB GKV	Млн.евро	Пар.275 (3) HGB UKV	Млн.евро
Доходы с оборота	129.00	Доходы с оборота	129.00
± увеличение/сокращение запаса готовой продукции	- 5.93	- производственные издержки оборота	88.00
- расходы на материалы	23.09		
- расходы на персонал:		- расходы по сбыту	15.60
- зарплаты	37.19		
- прием на работу/увольнения	1.38	- НИОКР	5.69
- пенсионные отчисления	1.86		
- прочие расходы на персонал	14.88	- расходы на управление	9.35
- амортизация	7.15		
± прочие расходы/доходы	27.17	± прочие расходы/доходы	0.00
<b>= баланс предприятия</b>	<b>10.36</b>	<b>= баланс предприятия</b>	<b>10.36</b>
+ доход от ценных бумаг			0.00
- проценты и подобные расходы			2.00
<b>= результат обычной коммерческой деятельности</b>			<b>8.36</b>
Непредвиденные доходы			0.00
- непредвиденные расходы			0.00
<b>= непредвиденный результат</b>			<b>0.00</b>
- налоги на прибыль и на доход			3.76
<b>= избыток за период/ денежный дефицит за период</b>			<b>4.60</b>

Использование результата	млн.евро
избыток за период/ денежный дефицит за период	4.60
± перенос прибыли/убытков из предыдущего периода	0.00
- отчислений прибыли в резервные фонды	2.30
<b>= балансовая прибыль (дивиденды)/балансовые убытки</b>	<b>2.30</b>
- подлежащая выплате сумма (дивиденды)	2.30
<b>= Нераспределённый остаток прибылей/итоговые убытки</b>	<b>0.00</b>

Кэш-флоу	млн.евро
Излишек периода	4.60
+ амортизационные отчисления (включая дезинвестиции)	7.15
+ отчисления на выплату пенсий	1.86
<b>= кэш-флоу после уплаты налогов</b>	<b>13.61</b>

**HGB:**Handelsgesetzbuch: (немецкий) торговый кодекс

**GKV (Gesamtkostenverfahren):** метод учета на основе совокупных затрат

**UKV (Umsatzkostenverfahren):** метод учета затрат по обороту

**Увеличение/сокращение запасов готовой продукции:**

= оставш. на конец периода складск. запасы **10.23** млн.евро – складск. запасы на начало периода **16.16** млн.евро

= изменение состава запасов **-5.93** млн.евро

т.е., стоимость запасов на складе готовой продукции за период снизилась на 5.93 млн. евро.

**Расход на сырье и материалы**

= сырье и материалы для производства Сору I

= сырье и материалы (используемые материалы/запчасти) + производственные материалы

= одноэлементные расходы на сырьё и материалы



**Прочие расходы** = сумма расходов, указанных в учете издержек по видам затрат в статье "Прочие расходы".  
**Кэш-флоу** данного периода - это годовые излишки после уплаты налогов + амортизационные отчисления+ резервные отчисления. Из него можно извлечь информацию о так называемом **"внутреннем финансировании"** предприятия

**Финансовый отчет и баланс**

№ 9. Финансовый отчет и баланс		
Финансовый отчет в млн.евро	Текущий период	Планирование на следующий период
Кассовая наличность на начало периода	0,50	
<b>Взносы</b>		
Взносы из оборота текущего периода	103,20	
+ взносы из оборота предыдущего периода	17,84	
+ продажа ценных бумаг	0,00	
+ доход от процентов	0,00	
+ непредвиденный доход/ рост основного капитала	0,00	
+ дезинвестиции	0,00	
+ средне- и долгосрочные кредиты	25,00	
+ овердрафт	0,00	
<b>= общая сумма взносов</b>	<b>146,04</b>	
<b>Платежи</b>		
Закупка : используемые материалы/запчасти + производственные материалы	18,50	
	0,00	
+ приобретение продукции не собственного производства	53,44	
+ расходы на персонал (- пенсионные отчисления)	27,17	
+ прочие расходы	40,00	
+ обратная выплата среднесрочного кредита и овердрафта	2,00	
+ выплата процентов	0,00	
+ покупка конвейеров	0,00	
+ покупка ценных бумаг	1,50	
+ покупка экологичного оборудования	3,76	
+ налоги	0,00	
+ выплата дивидендов ( предыдущий период)	0,00	
+ непредвиденные расходы		
<b>= общая сумма платежей</b>	<b>146,37</b>	
<b>Состояние кассы на конец периода</b>	<b>0,17</b>	

<b>Баланс (пар. 266 НСБ) в млн.евро</b>					
<b>Актив</b>	<b>Период</b>	<b>Пред. период</b>	<b>Пассив</b>	<b>Период</b>	<b>Пред. период</b>
<b>Основной капитал</b>	27.35	33.00	<b>Собственный капитал</b>	32.60	28.00
Материальные активы			Уставной капитал	15.00	15.00
Земельные участки и сооружения	7.75	8.00	Денежный резерв	2.50	2.50
Машинное и заводское оборудо.	19.60	25.00	Отчисления в резервные фонды	10.50	7.50
			Нераспределённый остаток прибылей/итоговые убытки	0.00	0.00
			избыток за период/ денежный дефицит за период	4.60	3.00
<b>Оборотный капитал</b>	44.11	47.00	<b>Пенсионные отчисления</b>	13.86	12.00
Запасы					
Материалы	7.91	12.50	<b>Обязательства</b>		
Готовая продукция	10.23	16.16	Кредиторская задолженность перед кредит. инст.	25.00	40.00
Дебиторская задолженность по поставкам и услугам	25.80	17.84	Срок выплаты кредита по 5 пер.	0.00	0.00
Ценные бумаги	0.00	0.00	Срок выплаты кредита по 1 периоду	25.00	40.00
Кассовая наличность	0.17	0.50	Краткосрочный кредит	0.00	0.00
<b>Балансовый итог</b>	71.46	80.00	<b>Балансовый итог</b>	71.46	80.00

	<b>Период</b>	<b>Пред. период</b>		<b>Период</b>	<b>Пред. Период</b>
<b>Кредитный рейтинг</b>	<b>100</b>		<b>Изменение привлеченного капитала</b>	<b>- 0.00</b>	

**Примечание к финансовому отчету:**

**Взносы из оборота текущего периода:** оборот \* поступление платежей (%) в период

**Взносы из оборота предыдущего периода:** стоимость оценка балансовой статьи " дебиторской задолженности по поставке товаров и услуг предыдущего периода"

**Прочие расходы** соответствуют статье "Прочие расходы" из учета прибылей и убытков

**Расчет потребности в кредите на данный период:**

Кассовая наличность на начало периода + сумма всех взносов – сумма выплат – минимальный уровень кассовой наличности.

#### 4.2.8 Расхождение между плановыми и фактическими показателями

Планируемые показатели		Периоды					
		0					Ф
Оборот (млн.евро)	Плановый показатель	130.0					130.0
	Реальный показатель	129.0					129.0
Продукт1	Абс. расхождение	-1.0					-1.0
Рынок 1	Расхождение в %	-0.8					-0.8
	Кач-во планирования	1.0					1.0
Доход с собственного капитала (%)	Плановый показатель	18.0					18.0
	Реальный показатель	16.4					16.4
	Абс. расхождение	-1.6					-1.6
	Расхождение в %	- 8.8					- 8.8
	Кач-во планирования	0.7					0.7
Кэш-флоу (млн.евро)	Плановый показатель	14.0					14.0
	Реальный показатель	13.6					13.6
	Абс. расхождение	-0.4					-0.4
	Расхождение в %	-2.8					-2.8
	Кач-во планирования	0.9					0.9
	Избыток доходов за период (млн.евро)	4.6					4.6
	Кумулятивный. остаток периода (млн.евро)	4.6					4.6
	Качество планирования периода	2.6					2.6
	Кум. качество планирования	2.6					2.6
	Показатель успеха деятельности предприятия на данный период (млн.евро)	5.9					5.9
	Кумулятив. показатель успеха предприятия (млн.евро)	5.9					5.9

Доход с собственного капитала рассчитывается на основе имеющегося к началу периода собственного капитала.

**Качество планирования** : Качество планирования определяется отдельно по каждой плановой величине из абсолютного расхождения между планом и фактическими данными.

Диапазон показателей качества планирования:

лучшей показатель = **+1.0 при абсолютном расхождении 0.0**  
худшей показатель = **-1.0 при большом абс. расхождении**

**Качество планирования данного периода** : сумма отдельных показателей качества планирования на данный период

**Суммарное качество планирования** : кумулятивное качество планирования предыдущего периода  
+ качество планирования данного периода

**Показатель успеха  
деятельности предприятия на  
данный период (млн. евро)**

: Показатель успеха деятельности предприятия на данный период определяется следующим образом:

Годовые избытки периода после налогообложения (млн. евро)  
+ (качество планирования периода \* показатель одного  
пункта планирования в млн. евро).

Стоимость одного пункта планирования (качество планирования)  
устанавливается руководителем игры.

**Показатель успеха  
деятельности предприятия  
(млн. евро)**

: Сумма показателей успеха деятельности предприятия предыдущих  
периодов

+ показатель успеха деятельности периода

#### 4.2.9 Анализ рынка I

№ 12. Анализ рынка I

Анализ рынка I	Предприятие	Цена/ евро	Реклама		Сбыт		Оборот		Индексы продукта	
			Млн.евро	%	Шт.	%	Млн.евро	%	Техн.	Экол.
Продукт 1 рынок 1	1	3000	6.00	20.0	43000	20.0	129.0	20.0	100.0	100.0
	2	3000	6.00	20.0	43000	20.0	129.0	20.0	100.0	100.0
	3	3000	6.00	20.0	43000	20.0	129.0	20.0	100.0	100.0
	4	3000	6.00	20.0	43000	20.0	129.0	20.0	100.0	100.0
	5	3000	6.00	20.0	43000	20.0	129.0	20.0	100.0	100.0
	φS	3000	30.00	100.0	215000	100.0	645.0	100.0	100.0	100.0

Прочие данные	Предприятие	Персонал производства	Продукт 1 (С/Р/Н)	Конвейеры			Затраты на НИОКР (млн.евро)	Сбыт (кол-во чел.)
				Тип А	Тип В	Тип С		
	1	850	A	4	0	0	5.0	100
	2	850	A	4	0	0	5.0	100
	3	850	A	4	0	0	5.0	100
	4	850	A	4	0	0	5.0	100
	5	850	A	4	0	0	5.0	100

**Примеч.:** **Продукт 1 рынок 1:**

Средняя цена является взвешенной средней ценой = оборот/сбыт

**Расходы НИОКР** = сумма расходов НИОКР (млн. евро) на

- технологию
- экологию
- анализ показателей

**Прочие данные:**

- С** = **старый продукт**
- Р (relaunch)** = **модифицированный старый продукт**
- Н (new launch)** = **ввод нового продукта 1**

возможные стратегии выпуска продукта, которые могут быть активизированы руководителем семинара

**Отчеты о деятельности отрасли предприятия**

TATA Interactive Systems GmbH – D- 72070 Тюбинген Деловая игра TOPSIM – Общий менеджмент II	Copyright © 2006 by TATA Предприятие 1 Период 0 Руководство Дата: 28.12.2004
<b>№ 14. Отчеты о деятельности отрасли предприятия</b>	

<b>Расчет прибыли и убытков</b>					
Показатели в млн.евро	Предпр.1	Предпр.2	Предпр.3	Предпр.4	Предпр.5
<b>Доход с оборота</b>	129.0	129.0	129.0	129.0	129.0
- производственные издержки оборота	88.0	88.0	88.0	88.0	88.0
- расходы по сбыту	15.60	15.60	15.60	15.60	15.60
- НИОКР	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69
- расходы на управление	9.35	9.35	9.35	9.35	9.35
- прочие расходы/доходы	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>= баланс предприятия</b>	<b>10.36</b>	<b>10.36</b>	<b>10.36</b>	<b>10.36</b>	<b>10.36</b>
Результат коммерческой деятельности	8.36	8.36	8.36	8.36	8.36
непредвиденный результат	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- налоги на доход	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76
<b>= избыток доходов/недостающая сумма периода</b>	<b>4.60</b>	<b>4.60</b>	<b>4.60</b>	<b>4.60</b>	<b>4.60</b>

<b>Баланс</b>					
Актив в млн.евро	Предпр.1	Предпр.2	Предпр.3	Предпр.4	Предпр.5
<b>Основной капитал</b>	27.35	27.35	27.35	27.35	27.35
Земельные участки и сооружения	7.75	7.75	7.75	7.75	7.75
Машинное и заводское оборудование	19.60	19.60	19.60	19.60	19.60
<b>Оборотный капитал</b>	44.11	44.11	44.11	44.11	44.11
Материалы	7.91	7.91	7.91	7.91	7.91
Готовая продукция	10.23	10.23	10.23	10.23	10.23
Дебиторская задолженность по товарам и услугам	25.80	25.80	25.80	25.80	25.80
Ценные бумаги	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Кассовая наличность	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
<b>Балансовый итог</b>	<b>71.46</b>	<b>71.46</b>	<b>71.46</b>	<b>71.46</b>	<b>71.46</b>
Пассив в млн.евро	Предпр.1	Предпр.2	Предпр.3	Предпр.4	Предпр.5
<b>Собственный капитал</b>	32.60	32.60	32.60	32.60	32.60
Уставной капитал	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Денежный резерв	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
Отчисления в резервные фонды	10.50	10.50	10.50	10.50	10.50
Нераспределённый остаток прибылей/итоговые убытки	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Избыток дохода за период/ денежный дефицит за период	4.60	4.60	4.60	4.60	4.60
<b>Пенсионные отчисления</b>	13.86	13.86	13.86	13.86	13.86
<b>Кредиторская задолженность перед кредит. инст.</b>	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Срок выплаты кредита по 5 пер.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Срок выплаты кредита по 1 периоду	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Краткосрочный кредит	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Балансовый итог</b>	<b>71.46</b>	<b>71.46</b>	<b>71.46</b>	<b>71.46</b>	<b>71.46</b>

**Примеч.:** Основные данные предприятий для анализа конкуренции.

4.2.11 Учет прибылей и убытков и баланс на основе ГААП США

TATA Interactive Systems GmbH – D- 72070 Тюбинген Деловая игра TOPSIM – Общий менеджмент II	Copyright © 2006 by TATA Предприятие 1 Период 0 Руководство Дата: 20.11.2004
№ 8. Учет прибылей и убытков и баланс (ГААП США)	

Учет прибылей и убытков (млн.евро)				
в млн.евро	Период	Пред.период	Изменения (%)	% от оборота
<b>Прибыль с оборота</b>	129.0	0.00	0.00	100.00
- производственные издержки оборота	88.00	0.00	0.00	68.21
- расходы на сбыт	15.60	0.00	0.00	12.09
- НИОКР	5.69	0.00	0.00	4.41
- расходы на управление	9.35	0.00	0.00	7.25
± прочие расходы/прибыль	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>= баланс предприятия</b>	10.36	0.00	0.00	8.03
+ прибыль от продажи ценных бумаг	0.00	0.00	0.00	0.00
- проценты и подобные расходы	2.00	0.00	0.00	1.55
<b>= результат обычной коммерческой деятельности</b>	8.36	0.00	0.00	6.48
непредвиденные доходы	0.00	0.00	0.00	0.00
- непредвиденные расходы	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>= непредвиденный результат</b>	0.00	0.00	0.00	0.00
- налоги на доход	3.76	0.00	0.00	2.92
<b>= избыток за период/ недостающая сумма за период</b>	4.60	0.00	0.00	3.56

Использование результата в млн.евро	Период	Пред.период	Изменения (%)	% от оборота
избыток/ денежный дефицит за период	4.60	0.00	0.00	0.00
± нераспределенный остаток прибылей/балансовые убытки из предыдущего периода	0.00	0.00	0.00	0.00
- отчислений прибылей в резервные фонды	2.30	0.00	0.00	1.78
<b>= балансовая прибыль (дивиденды)/балансовые убытки</b>	2.30	0.00	0.00	1.78
- подлежащая выплате сумма (дивиденды)	2.30	0.00	0.00	1.78
<b>= нераспределенный остаток прибылей/итоговые убытки</b>	0.00	0.00	0.00	0.00



<b>Баланс в млн.евро</b>					
<b>Актив</b>	<b>Период</b>	<b>Пред. период</b>	<b>Пассив</b>	<b>Период</b>	<b>Пред. период</b>
<b>Основной капитал</b>	27.35	33.00	<b>Собственный капитал</b>	32.60	28.00
Материальные активы			Уставной капитал	15.00	15.00
Земельные участки и сооружения	7.75	8.00	Денежный резерв	2.50	2.50
Машинное и заводское оборудование	19.60	25.00	Отчисления в резервные фонды	10.50	7.50
			Нераспределённый остаток прибылей/балансовые убытки	0.00	0.00
			избыток за период/ недостающая сумма за период	4.60	3.00
<b>Оборотный капитал</b>	44.11	47.00	<b>Пенсионные отчисления</b>	13.86	12.00
Запасы					
Материалы	7.91	12.50	<b>Обязательства</b>		
Готовая продукция	10.23	16.16	Кредиторская задолженность перед кредит. инст.	25.00	40.00
Дебиторская задолженность по товарам и услугам	25.80	17.84	Срок выплаты кредита по 5 пер.	0.00	0.00
Ценные бумаги	0.00	0.00	Срок выплаты кредита по 1 периоду	25.00	40.00
Кассовая наличность	0.17	0.50	Краткосрочный кредит	0.00	0.00
<b>Балансовый итог</b>	<b>71.46</b>	<b>80.00</b>	<b>Балансовый итог</b>	<b>71.46</b>	<b>80.00</b>

	<b>Период</b>	<b>Пред. период</b>		<b>Период</b>	<b>Пред. Период</b>
<b>Рейтинг</b>	<b>100</b>		<b>Изменение привлеченного капитала</b>	<b>- 0.00</b>	

**Важное примечание:** начиная с версии 10.0 с помощью «TOPSIM Общий менеджмент» можно издавать наиболее важные отчеты внешнего учета в соответствии с ГААП США. Эти отчеты Вы можете найти в приложении. Руководитель игры сообщит Вам, на какой основе построена игра: на основе немецкого торгового кодекса или ГААП США.

4.2.12 Финансовый отчет и отчет о движении капитала (ГААП США)

TATA Interactive Systems GmbH – D- 72070 Тюбинген Деловая игра TOPSIM – Общий менеджмент II	Copyright © 2006 by TATA Предприятие 1 Период 0 Руководство Дата: 20.11.2004
№ 9. Финансовый отчет и отчет о движении капитала (ГААП США)	

Финансовый отчет в млн.евро	Текущий период	Планирование на следующий период
Кассовая наличность на начало периода	0,50	
Взносы		
Взносы из оборота текущего периода	103,20	
+ взносы из оборота предыдущего периода	17,84	
+ продажа ценных бумаг	0,00	
+ доход с процентов	0,00	
+ непредвиденный доход / рост основного капитала	0,00	
+ дезинвестиции	0,00	
+ средне- и долгосрочные кредиты	25,00	
+ овердрафт	0,00	
<b>= общая сумма взносов</b>	<b>146,04</b>	
Платежи		
Закупка : используемые материалы/запчасти + производственные материалы	18,50	
+ приобретение продукции не собственного производства	0,00	
+ расходы на персонал (- пенсионные отчисления)	53,44	
+ прочие расходы	27,17	
+ обратная выплата среднесрочного кредита и овердрафта	40,00	
+ выплата процентов	2,00	
+ покупка конвейеров	0,00	
+ покупка ценных бумаг	0,00	
+ покупка экологичного оборудования	1,50	
+ налоги	3,76	
+ выплата дивидендов ( предыдущий период)	0,00	
+ непредвиденные расходы	0,00	
<b>= общая сумма платежей</b>	<b>146,37</b>	
<b>Состояние кассы на конец периода</b>	<b>0,17</b>	

<b>Отчет о движении капитала (ГААПСША)</b>	<b>Млн.евро</b>	
избыток/ денежный дефицит за период	4.60	
Амортизация на основной капитал	7.15	
Повышение пенсионных отчислений	1.86	
Изменение позиций оборотного капитала		
Повышение (-)/снижение (+) запасов сырья	4.59	
Повышение (-)/снижение (+) запасов готовой продукции	5.93	
Повышение (-)/снижение (+) дебиторской задолженности по товарам и услугам	- 7.96	
<b>A. Средний приток/средняя утечка текущей коммерческой деятельности</b>	<b>16.17</b>	<b>16.17</b>
Инвестиции в основной капитал	-1,50	
<b>B. Средняя утечка из инвестиционной деятельности</b>	<b>-1,50</b>	<b>-1,50</b>
Рост капитала	0.00	
Выплата дивидендов из предыдущего периода	- 0.00	
Повышение (-)/снижение (+) стоимости ценных бумаг	0.00	
Повышение (-)/снижение (+) кредиторской задолженности перед кредит. инст.	-15.00	-15.00
<b>C. приток средств/ утечка средств из финансовой деятельности</b>	<b>-15.00</b>	<b>-15.00</b>
<b>D. Изменение кассовой стоимости (A + B + C)</b>	<b>-0,33</b>	<b>-0,33</b>

**Примечания к финансовому отчету:**

**Взносы из оборота текущего периода** : Оборот \* поступление платежей (%) в период

**Взносы из оборота предыдущего периода** : Показатель балансовой позиции " дебиторской задолженности по товарам и услугам предыдущего периода"

**Расчет потребности в кредите на данный период** : кассовая наличность на начало периода + сумма всех взносов – сумма выплат - минимальный уровень кассовой наличности.