

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет Высшая школа финансов и менеджмента

Кафедра финансового менеджмента, управленческого учета и международных
стандартов финансовой деятельности

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

Протокол от «7 сентября» 2017г.

№6

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.Б.14 Финансовый менеджмент

направление подготовки (специальность)

_____ 38.03.02 Менеджмент _____

(код, наименование направления подготовки (специальности))

_____ Финансовый менеджмент _____

(направленность(и) (профиль (и)/специализация(и))

_____ бакалавр _____

(квалификация)

_____ очно-заочная _____

(форма(ы) обучения)

Год набора 2018

Москва, 2017 г.

Автор(ы)–составитель(и):

д.э.н., профессор_____ Е.Н. Лобанова

Заведующий кафедрой финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности

д.э.н., профессор_____ Е.Н. Лобанова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....
 - 6.1. Основная литература.....
 - 6.2. Дополнительная литература.....
 - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....
 - 6.4. Нормативные правовые документы.....
 - 6.5. Интернет-ресурсы.....
 - 6.6. Иные источники.....
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Финансовый менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-5	Владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и	ОПК-5.2	Способность составлять и интерпретировать финансовую отчетность с учетом различных методов и способов финансового учета
		ОПК-5.3	Способность составлять финансовую отчетность с учетом последствий влияния на финансовые результаты деятельности организации
		ОПК-5.4	Способность составлять финансовую отчетность на основе использования современных методов обработки деловой информации
			Владение навыками составления и интерпретации аналитической, управленческой и финансовой отчетности предприятий реального и финансового секторов экономики с учетом особенностей их организационно-правового устройства, масштабов и специфики бизнеса
ОПК ОС -8	Способность демонстрировать	ОПК ОС -8.2	Способность демонстрировать

	знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов		инновационные знания, определяющие появление принципиально новых методов, концепций, технологий принятия управленческих решений в реальном и финансовом секторах национальной экономики
ПК-4	Умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	ПК-4.1	Умение применять на практике конкретные технологии и алгоритмы финансового менеджмента с учетом его особенностей в корпорациях, неприбыльных организациях, а также в сфере предпринимательской деятельности, моделировать и прогнозировать структуру денежных потоков, а также вырабатывать решения прикладного характера с использованием теории корпоративных финансов

1.2. В результате освоения дисциплины «Финансовый менеджмент» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ.ТФ (при наличии профстандарта) профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ОПК ОС -8.2	знания в области анализа финансовой и деловой отчетности, управленческого финансового анализа, анализа рисков, кредитного и биржевого анализа, которые повышают действенность управления и повышают его эффективность

		знания, нацеленные на построение современных моделей управления финансами с использованием прогрессивной концепции управления, ориентированного на рост рыночной ценности
		На уровне умений : применять базовые принципы финансового менеджмента, разрабатывать оптимальные схемы финансовой политики, формировать качественные и эффективные решения в сфере взаимодействия финансов и менеджмента строить организационные схемы финансового менеджмента для крупного, среднего и малого бизнеса, применять на практике адекватные схемы матричных и дивизиональных структур в управлении финансами;
		На уровне навыков: владеть методами комплексного финансового анализа и интерпретации полученных результатов
	ПК-4.1	На уровне знаний: формировать финансовые и операционные стратегии, понимать механизм их взаимодействия в целях достижения устойчивого экономического роста предприятия
		На уровне умений: формировать варианты управленческой и финансовой политики, позволяющие осуществлять оптимальный выбор финансовых стратегий, адекватных общей стратегии развития - владеть основами международных стандартов финансовой деятельности (ISFR, ISA, IAS, ISBR, ISFE и др.) в целях повышения эффективности

		<p>управленческих и финансовых решений</p> <p>На уровне навыков:</p> <p>владеть методами достижения сбалансированной системы функциональных стратегий, архитектура которой определяет структуру ключевых индикаторов развития.</p>
	ОПК-5.3	<p>на уровне знаний:</p> <p>знать состав, структуру и основные характеристики бухгалтерской, аналитической и управленческой финансовой отчетности, соответствующей российским и международным стандартам финансовой и деловой отчетности</p> <p>на уровне умений:</p> <p>уметь определять общий размер финансовых документов, строить классификационные статьи на базе обработки первичной бухгалтерской информации, проводить трансформацию основных финансовых документов в управленческий формат для разработки делового отчета</p> <p>на уровне навыков</p> <p>владеть современными методами интерпретации содержания финансовых документов, основанными на сопоставлении концепции начисления, концепции ценности и концепции управления финансами на основе денежных потоков.</p>

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Дисциплина «Финансовый менеджмент» относится к базовой части учебного плана. Код дисциплины Б1.Б.14 Дисциплина изучается на 2 и 3 курсах в 4, 5,6 семестрах. Общая трудоемкость дисциплины 396/297 часов (11 ЗЕТ)

Содержание курса является логическим продолжением и развитием дисциплин: Финансовый учет, Анализ финансовой отчетности, Управленческий учет. Данная дисциплина является исходной для изучения профилей: Оценка бизнеса, Инвестиционный менеджмент, Финансовая математика и служит отправным пунктом написания выпускной квалификационной работы.

Количество академических часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем составляет 216/162 часа, из них 108/81 на лекционные занятия, 108/81 на

практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся отводится 144/108 часов часов.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом являются два зачета с оценкой и экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Таблица 1.

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР Сам. работа	
			Лекции *		Практические занятия			
2 курс, 4 семестр								
Тема 1	Этапы развития финансового менеджмента. Хронология событий исторического значения.	14/10,5	4/3		4/3		6/4,5	Доклады на тему «Лауреаты Нобелевской премии в области неоклассических финансов - создатели корпоративной модели финансового менеджмента»
Тема 2	Методология финансового менеджмента: базовые принципы, цели и задачи	12/9	4/3		4/3		4/3	Круглый стол: «Вопросы к обсуждению»
Тема 3	Организационная концепция современного финансового менеджмента	14/10,5	6/4,5		4/3		4/3	Практикум по построению организационных схем управления финансами в крупном, среднем и малом бизнесе
Тема 4	«Атомарный» финансовый менеджмент и система финансовых документов	16/12	6/4,5		6/4,5		4/3	«Командный» "практикум: «Разработка аналитических документов для крупных корпораций»
Тема 5	Основное балансовое уравнение. Структура аналитического баланса и его	18/13,5	6/4,5		6/4,5		6/4,5	Практикум по построению аналитического баланса для крупных публичных акционерных компаний

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР Сам. работа	
			Лекции *		Практические занятия			
	классификационные статьи.							
Тема 6	Прибыль и ее измерение. Отчет о финансовых результатах: структура затрат	18/13,5	6/4,5		6/4,5		6/4,5	Практикум по оценке качества ОФР. Тренинги в компании 1-С.
Тема 7	Денежные потоки: общие правила и принципы построения. Структура ОДДС	16/12	4/3		6/4,5		6/4,5	Практикум по решению задач. Тренинг по оценке денежных потоков в системе Project Expert
Промежуточная аттестация								Решение мегакейсов Энрон, Каматцу, Дженерал Электрик, ижевский механический завод. Зачет с оценкой
Всего		108/81	36/27		36/27		36/27	
3 курс, 5 семестр								
Тема 8	Управление потребностью в оборотном капитале 1: дебиторская и кредиторская задолженности	30/22,5	6/4,5		8/6		16/12	Практикум по решению задач (Дебиторская задолженность)
Тема 9	Управление потребностью в оборотном капитале 2: запасы	28/21	8/6		8/6		12/9	Практикум по решению задач (Запасы)
Тема 10	Основы кредитного анализа. Критерии кредитоспособности	28/21	8/6		8/6		12/9	Практикум по оценке кредитоспособности. Практикум по оценке рейтингов инвестиционной привлекательности

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР Сам. работа	
			Лекции *		Практические занятия			
								и реальных компаний
Тема 11	Основы биржевого анализа. Рыночные коэффициенты и биржевые индексы	30/22,5	8/6		6/4,5		16/12	Тренинги на Московской фондовой бирже «Чтение» биржевой информации (см. «Биржевые ведомости»)
Тема 12	Финансовый анализ: общая характеристика , сферы применения, пользователи, проблемы.	28/21	6/4,5		6/4,5		16/12	Тренинг по расчету базовых финансовых коэффициентов
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой по итогам мини-проектов на тему «Финансовый анализ»
Всего		144/108	36/27		36/27		72/54	
3 курс , 6 семестр								
Тема 13	Ликвидность и платежеспособность. Стратегическая ликвидность.	12/9	4/3		4/3		4/3	Тренинг по оценке ликвидности. Практикум по построению Платежного календаря для компаний малого бизнеса.
Тема 14	Доходность и эффективность. Факторынй анализ доходности	12/9	4/3		4/3		4/3	Тренинг по оценке доходности. Тренинг по факторному анализу совокупной и операционной доходности компании
Тема 15	Коэффициенты финансовых рисков. «Финансовая» устойчивость и «Финансовая» автономия	14/10,5	4/3		4/3		6/4,5	Практикум по оценке финансовых рисков (на примере конкретных компаний)

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР Сам. работа	
			Лекции *		Практические занятия			
Тема 16	Формула устойчивого экономического роста. Финансовые и операционные стратегии	14/10,5	6/4,5		4/3		4/3	Практикум по расчету формулы Хиггинса (на примере конкретных компаний)
Тема 17	Структура делового цикла и матричное моделирование финансовой политики	14/10,5	4/3		4/3		6/4,5	Mini-деловая игра «Параметры финансовой политики»
Тема 18	Принципы формирования финансовых стратегий по фазам циклического развития	16/12	6/4,5		6/4,5		4/3	«Ситуационный анализ с использованием конкретного примера по оценке потенциала роста компаний»
Тема 19	Оптимизация структуры капитала и влияние финансового левериджа на экономический рост	12/9	4/3		4/3		4/3	Практикум по оценке спреда доходности и выработке оптимальной политики заимствований
Тема 20	Финансовые инструменты в системе современного финансового менеджмента.	12/9	4/3		4/3		4/3	Практикум «Классификация обыкновенных акций» (на примере российских компаний)
Промежуточная итоговая аттестация		36/27						Экзамен
Всего		144	36/27		36/27		36/27	

Примечание:

Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д), Практикум по решению задач (ПР) и др.

Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1. Этапы развития финансового менеджмента. Хронология событий исторического значения.

Понятие финансового менеджмента и его интерпретация в формате МСФО. Российская версия финансового менеджмента. Структура денежного потока от операции, ценность в формате GAAP. 540-й международный стандарт аудита. Новая профессия «менеджер ценности».

Лауреаты Нобелевских премий в области экономики и финансов. Характеристика их вклада в становление современного финансового менеджмента. Англосаксонская и континентальная модели финансового менеджмента. Котируемый & некотируемый финансовый менеджмент.

Тема 2. Методология финансового менеджмента: базовые принципы, цели и задачи.

Функции финансового менеджмента: традиционные, нетрадиционные и специальные. Риск-ориентированный менеджмент. Менеджмент, ориентированный на рост ценности. Финансовая структура компании и артимия денежных потоков.

Разновидности финансового менеджмента: стратегический, интегрированный, транснациональный и корпоративный финансовый менеджмент. Отраслевые особенности финансового менеджмента. Финансовый менеджмент в малом и среднем бизнесе. Финансовый менеджмент неприбыльных организаций. Транснациональный финансовый менеджмент.

Тема 3. Организационная концепция современного финансового менеджмента.

Организационные схемы управления финансами в крупном, среднем и малом бизнесе. Основные ипостаси финансового менеджера. Главный бухгалтер и казначей: сравнительный анализ функциональных обязанностей. Стратегические функции финансового директора. Новые профессии в финансовом менеджменте: внутренние контролеры и внутренние аудиторы. Комплаенс-менеджеры.

Тема 4. «Атомарный» финансовый менеджмент и система финансовых документов.

Аналитические и «бухгалтерские» финансовые документы. Определение общего размера финансовых документов. Аналитический отчет о финансовых результатах как информационное поле оперативного финансового менеджмента. Новый формат финансовых документов в соответствии с ISFR и ISBR. Управленческие финансовые документы. Понятие делового отчета.

Тема 5. Основное балансовое уравнение. Структура аналитического баланса и его классификационные статьи.

Активы и обязательства. Деньги и их эквиваленты - непроизводственный актив. Структура капитала акционеров. Оплаченный и уставный капитал. Выкупной капитал. Эмиссионный доход. Распыление & размывание капитала. Кредиторская задолженность – актив или обязательство? Баланс в управленческом формате и его предназначение. Определение сбалансированной финансовой политики. Критерии оценки качества баланса.

Тема 6. Прибыль и ее измерение.

Ипостаси прибыли в соответствии с отчетом о финансовых результатах.. Экономическая прибыль. Чистая прибыль и денежный поток от операций (CFO). Операционная прибыль и EBITDA. «Золотые» правила распределения чистой прибыли. Норма накопления и норма выплаты дивидендов. Точка безубыточности. Стратегические виды операционных расходов. Амортизация и налоги. Операционный левверидж.

Тема 7. Денежные потоки: правила и принципы построения.

Основные формулы денежных потоков. Классификация денежных потоков. Прямой и косвенный методы построения бюджета движения денежных средств. Факторы, корректирующие чистую прибыль: амортизация и потребность в оборотном капитале. Оптимизация денежной наличности с использованием модели Орра –Миллера и модели Баумоля. Структура операционного денежного потока (в соответствии ISFR - 1987 года).

Тема 8. Управление потребностью в оборотном капитале 1: дебиторская и кредиторская задолженности.

Кредиторская задолженность как скрытая форма финансирования. Долгосрочные инвестиции в дебиторскую задолженность и их оценка. Методы оптимизации стоимости дебиторской и кредиторской задолженностей. Современные технологии сокращения коллекционного периода. Ограничения платежного периода. Факторинг и франчайзинг. Оценка оборачиваемости и прогнозирование дебиторской и кредиторской задолженности.

Тема 9. Управление потребностью в оборотном капитале 2: запасы.

Оптимизация структуры совокупных запасов. Оперативные методы управления производственными запасами и запасами незавершенного производства. Маркетинг сбытовых запасов. Метод уровня обслуживания в нормировании страховых запасов. Экономическое количество заказа и логистика его достижения. Эконометрика в управлении запасами.

Тема 10. Основы кредитного анализа. Критерии кредитоспособности.

Паспорт заемщика и оценка его кредитоспособности: сравнительный анализ критериев. Коэффициенты кредитоспособности: коэффициент Бивера и коэффициенты покрытия. Система денежных (смешанных) коэффициентов. Рейтинги инвестиционной привлекательности. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной практики кредитного анализа.

Краткая характеристика методов оценки и прогнозирования вероятности банкротства (дефолта).

Тема 11. Основы биржевого анализа. Рыночные коэффициенты и биржевые индексы.

Фондовая биржа и принципы ее существования. Практика работы Московской фондовой биржи. Зарубежные фондовые биржи. Система биржевых индексов. Рыночные коэффициенты. Рыночные мультипликаторы. «Чтение» биржевой информации в Financial Times и Биржевых ведомостях. Основы статистики фондового рынка.

Тема 12. Финансовый анализ: общая характеристика, сферы применения, пользователи, проблемы.

Виды финансового анализа: императивный, индикативный и др. Сферы применения финансового анализа. Функции финансового анализа. Система и основные группы финансовых коэффициентов. Вертикальный и трендовый финансовый анализ. Проблемы сопоставимости в финансовом анализе. Формирование базы для сравнений в финансовом анализе. Кластеры компаний-аналогов, среднеотраслевые показатели, конкурентный сравнительный анализ.

Тема 13. Ликвидность и платежеспособность. Стратегическая ликвидность.

Внутренняя и внешняя ликвидность. Система коэффициентов текущей ликвидности. Конверсионный денежный цикл. Ликвидность и оборачиваемость текущих активов. Стратегическая ликвидность и потребность в оборотном капитале. Оценка операционного риска. Факторы роста стратегической ликвидности.

Тема 14. Доходность и эффективность. Факторный анализ доходности.

Совокупная доходность и рентабельность собственного капитала. Операционная доходность и эффективность совокупных активов. Норма прибыли. Факторный анализ совокупной доходности. Инвестиционная версия модели Дюпона. Древовидный финансовый анализ. Диапазон колебаний финансовых коэффициентов: результаты статистических наблюдений.

Тема 15. Коэффициенты финансовых рисков: «Финансовая» устойчивость и «Финансовая» автономия.

Финансовый и операционный леверидж. Интегрированный леверидж: формула взаимодействия. Коэффициенты покрытия: операционная прибыль или операционный денежный поток? Интерпретация информации о финансовых рисках. Финансовые и деловые риски. Характер зависимости и соотношение.

Измарители финансового левериджа. Понятия «финансовой» устойчивости и «финансовой» автономии: pro & cons.

Тема 16. Формула устойчивого экономического роста. Финансовые и операционные стратегии.

Понятие оптимальных темпов экономического роста. Формула темпов устойчивого роста (формула Хиггинса). Правила устойчивого роста. Оценка потенциала предприятия на основе анализа основных параметров экономического роста. Количественные характеристики операционных и финансовых стратегий. Ситуационный анализ.

Тема 17. Структура делового цикла и матричное моделирование финансовой политики.

Фазы циклического развития. Анализ факторов роста по фазам делового цикла. Регрессия, стагнация, депрессия. Построение портфельной матрицы. Матрицы рисков и ценности. Оценка стратегического разрыва, средневзвешенной стоимости капитала и спреда доходности. Формирование матрицы финансовых стратегий с использованием концепции ценности одного периода.

Тема 18. Принципы формирования финансовых стратегий по фазам циклического развития.

Разработка финансовых стратегий и их программное обеспечение. Дивидендная политика и политика капитализации прибыли по фазам делового цикла. Модель Литнера. Обоснование доли заимствований по фазам цикла. Политика реструктуризации компании. Амортизационная политика и стабилизация потребности в оборотном капитале. Метод реальных опционов в реализации принципов корпоративной социальной ответственности.

Тема 19. Оптимизация структуры капитала и оценка влияния финансового левериджа на экономический рост.

Структура капитала и теорема Модильяни-Миллера. Схемы корпоративного финансирования. Принципы проектного финансирования. Стратегии роста акционерного капитала. Сбалансированная политика кредитования. Кредиты и финансовые риски. Система «золотых» ограничений кредитования. Оптимизация механизма распределения чистой прибыли. Факторы роста рыночной капитализации.

Тема 20. Финансовые инструменты в системе современного финансового менеджмента.

Методология эффективных и развивающихся рынков капитала. Корпоративные ценные бумаги первого порядка. Обыкновенные и привилегированные акции. Гибридные ценные бумаги. «Голубые фишки» и «спекулятивные» акции. Рынок «мусорных»

облигаций. Производные ценные бумаги (деривативы). Опционы на акции. Фьючерсные опционы. СВОПы и их разновидности. Свопционы. Форвардные сделки. Торговля фьючерсами.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Финансовый менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: обсуждение, доклад)
- при проведении занятий практического типа: доклад (Докл.), разбор кейса (К), практикум (ПР), творческое задание (ТЗ), решение задач (З).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме: 2 зачета с оценкой и экзамен. Зачет с оценкой 1 проводится с применением следующих методов (средств): Решение мегакейсов Энрон, Каматцу, Дженорал Электрик, ижевский механический завод.

Зачет с оценкой 2 проводится с применением следующих методов (средств): по итогам мини-проектов на тему «Финансовый анализ»

Экзамен проводится с применением следующих методов (средств) решение практикумов

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1. Этапы развития финансового менеджмента. Хронология событий исторического значения.

Подготовка докладов на тему: «Лауреаты Нобелевской премии в области неоклассических финансов – создатели корпоративной модели финансового менеджмента». Пять групповых докладов с обсуждением вклада ведущих ученых-финансистов в развитие теории и практики корпоративных финансов.

Пример доклада – Приложение 2

Тема 2. Методология финансового менеджмента: базовые принципы, цели и задачи.

Вопросы к обсуждению:

1. Объясните, почему наращивание масштабов производства, рост объёма продаж "съедает" денежные ресурсы?
2. Объясните относительную волатильность долго- и краткосрочных процентных ставок.
3. Как бюджет денежных средств помогает управлять текущими активами?

4. Как с помощью управления рабочим капиталом можно сбалансировать производство и продажи?
5. Чем отличается рабочий капитал от потребности в рабочем капитале?
6. "Наилучшей финансовой моделью является та, в которой сбалансированы активы и их финансовое обеспечение". Какие трудности существуют на пути построения такой модели?
7. Что такое управленческий баланс?
8. Используя долгосрочные источники финансирования текущих активов, компания снижает риски, одновременно снижая свои доходы по сравнению с доходами, которые можно получить в случае "нормального" финансового плана. Объясните важность этого заявления.
9. С середины 60-х годов ликвидность корпораций снижается. Назовите причины этого тренда.
10. Компания, которая использует краткосрочные источники финансирования для финансирования текущих активов, берет на себя высокие риски, при этом рассчитывает на высокие доходы. Поясните это утверждение.
11. В управлении деньгами и их эквивалентами больше беспокоят проблемы ликвидности и безопасности, а не проблемы максимизации прибыли. Почему?
12. Объясните общее и различия закрытых региональных систем, используемых в коллекционной политике? (В политике управления дебиторской задолженностью).
13. Почему финансовый менеджер стремится резко снизить любые отклонения от правил и норм? А с другой стороны допускает эти отклонения?
14. Почему плохие долги не являются признаком успеха в управлении дебиторской задолженностью? В чем суть основного объяснения?
15. Обсудите относительную пользу кредита для больших и малых компаний. Какая группа в большей степени обладает чистой кредитной позицией? Почему?
16. Какова сейчас ключевая ставка процента? Как средний банковский клиент реагирует на уровень ключевой ставки?
17. Что такое ставка LIBOR? Это ставка выше или ниже российской ключевой ставки процента? А ключевой ставки ФРС США?
18. Как с помощью рынка финансовых фьючерсов можно хеджировать кредитные риски?
19. Почему деньги имеют временную ценность?
20. Имеет ли какое-нибудь отношение инфляция к фразе «доллар сегодня дороже, чем доллар завтра?».

21. Если у вас, как у инвестора, есть выбор между ежедневным, месячным и квартальным сложным процентом, что Вы выберете и почему?
22. Перечислите пять различных сфер применения временной ценности денег.
23. Почему инвесторы требуют более низкую доходность на вложения в Майкрософт по сравнению с вложениями в авиационную компанию Дельта?
24. Какие три фактора влияют на норму доходности, которую требуют инвесторы?
25. Если растут инфляционные ожидания, что может случиться с доходностью облигаций на фондовом рынке?
26. Какие два компонента позволяют достичь нужной доходности обыкновенных акций?
27. Каких два источника собственного капитала находятся в распоряжении у компании?
28. Как инфляция влияет на стоимость капитала? Подумайте о том, как инфляция влияет на ставку процента, цену акции, корпоративную прибыль и экономический рост?
29. В методе чистой приведённой ценности что используется в качестве фактора дисконтирование?
30. Предположим, что у компании несколько сот инвестиционных возможностей. Ей нужно выбрать двадцать с невысокими рисками. Как компании будет производить оценку и выбор?

Тема 3. Организационная концепция современного финансового менеджмента.

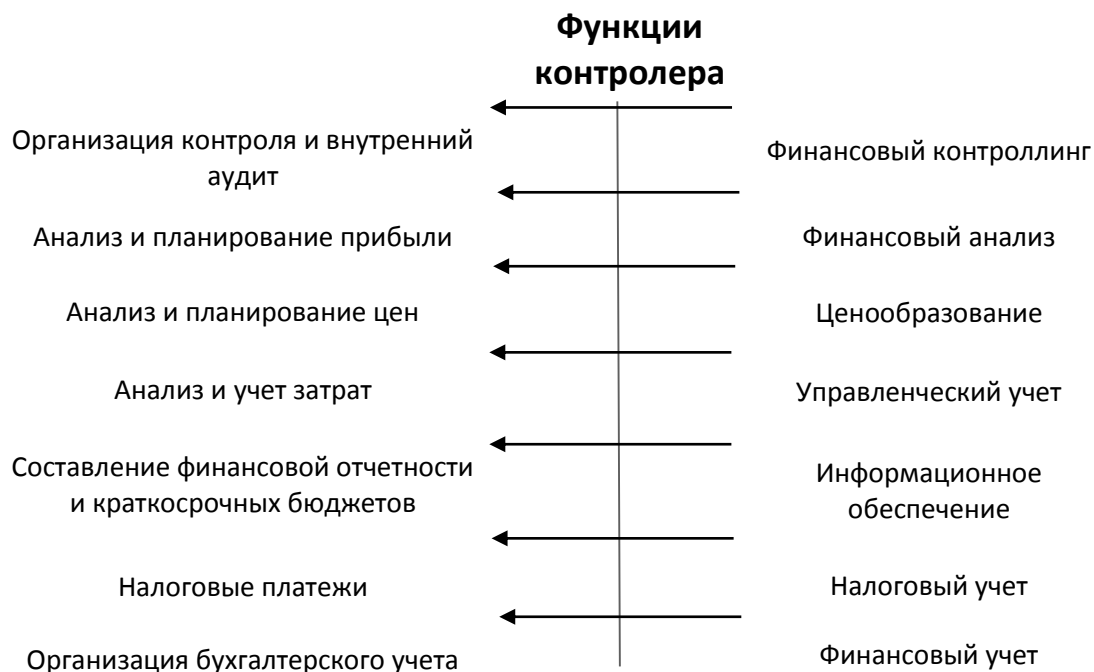
Практикум по построению организационных схем управления финансами для конкретных предприятий среднего бизнеса (работа в рабочих группах по 5—7 человек).

Режим работы: по две группы на одну компанию, проведение конкурса на лучшую схему. Разработка организационной финансовой схемы для инновационных венчурных компаний (планируется индивидуальная работа студентов).

Пример:



Пример функциональных обязанностей казначей в ПАО «Газпром».



Рекомендации к изменению функций главного бухгалтера ПАО «Газпром».

Тема 4. «Атомарный» финансовый менеджмент и система финансовых документов.

Командный практикум: «Разработка аналитических документов для крупных корпораций».

Работа в группах по 5—7 человек.

Пример:

(В миллионах рублей, если не указано иное)	Отчет о прибылях и убытках ОАО "Аэрофлот"	
	2016 г.	2015 г.
Выручка от перевозок	433 966	359 295
Прочая выручка	61 914	55 968
Выручка	495 880	415 173
Операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизации	354 022	304 214
Расходы на оплату труда	64 682	55 619
Амортизация	13 395	13 306
Прочие операционные (расходы)/доходы, нетто	527	2 073
Операционные расходы	432 626	371 066
Прибыль от операционной деятельности	63 254	44 107
Убыток от продажи и обесценения инвестиций, нетто	2 935	9 159
Финансовые доходы	19 802	15 811
Финансовые расходы	9 443	28 556
Реализация результатов хеджирования	12 310	23 746
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний	12	17
Результат выбытия дочерних компаний	5 099	-
Прибыль/(убыток) до налогообложения	53 281	1 560
Расход по налогу на прибыль	14 455	4 934
ПРИБЫЛЬ/(УБЫТОК) ЗА ГОД	38 826	6 494
Прибыль/(убыток) за год, причитающийся:		
Акционерам Компании	37 443	5 829
Держателям неконтролирующих долей участия	1 383	665
ПРИБЫЛЬ/(УБЫТОК) ЗА ГОД	38 826	6 494

Прибыль/(убыток) на акцию - базовая и разводненная (в рублях на акцию)	35	6
Средневзвешанное количество акций в обращении (в миллионах штук)	1 057	1 057

Отчет о движении денежных средств ОАО "Аэрофлот"	(в российских рублях)		
	За годы, оканчивающиеся 31 дек.		
	2016 года	2015 года	
Поступления - всего	550686494	438137586	
в том числе: от продажи продукции, товаров, работ и услуг	485415314	414912491	
в том числе: по связанным сторонам	31180539	31956837	
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	-	-	
от перепродажи финансовых вложений	-	-	
прочие поступления	65271180	23225095	
в том числе: по связанным сторонам	213348	3710639	
Платежи - всего	-502916067	-456058029	
в том числе: поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	-430716161	-368805976	
в том числе: по связанным сторонам	-97487159	-88555412	
в связи с оплатой труда работников	-32389826	-28780273	
процентов по долговым обязательствам	-3244529	-2135540	
налога на прибыль организаций	-11659578	-5033203	
на расчеты по налогам и сборам с бюджетными органами	-216062	-251387	
на расчеты с государственными внебюджетными фондами	-9194465	-7982021	
Прочие платежи	-15495446	-43069629	
Сальдо денежных потоков от текущих платежей	47770427	-17920443	

Тема 5 . Основное балансовое уравнение. Структура аналитического баланса и его классификационные статьи.

Практикум по построению аналитического баланса.

Мини-презентации с использованием концепции слайд-шоу в режиме Power Point.

Пример:

Аналитический баланс ПАО «НК«Роснефть»

(млн.руб)

Наименование показателя	На 31 декабря 2014 года	На 31 декабря 2015 года	На 31 декабря 2016 года
1. АКТИВЫ	7,516,842	8,863,673	9,236,048
Фиксированные активы	4,909,401	5,093,144	6,700,464
Материальные активы	966,840	1,014,667	1,070,126

Нематериальные активы	87,800	98,099	105,088
Инвестиции	3,816,440	3,945,700	5,492,047
Прочие активы	38,321	34,679	33,203
Текущие активы	2,607,441	3,770,529	2,535,584
Дебиторская задолженность	2,493,027	3,663,322	2,422,566
Запасы	114,414	107,207	113,018
2. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ	1,753,912	1,906,314	1,881,094
Оплаченный капитал	113,367	113,351	113,385
Нераспределенная прибыль	1,640,545	1,792,963	1,767,709
3. ЗАЕМНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	6,179,005	7,776,823	8,168,135
Долгосрочные обязательства	4,117,591	5,866,457	5,888,786
Долгосрочный кредит	3,327,591	4,676,457	4,123,786
Корпоративные облигации	790,000	1,190,000	1,765,000
Текущие обязательства	2,061,414	1,910,367	2,279,349
Кредиторская задолженность	1,133,020	1,381,091	1,701,574
Банковский кредит	864,389	494,338	525,561
Начисления	64,004	34,938	52,214

Тема 6. Прибыль и ее измерение. Отчет о финансовых результатах: структура затрат.

Практикум по оценке качества ОФР.

Пример:

ПАО «Лукойл» Отчёт о финансовых результатах РСБУ (тыс. руб.)

Название показателя	Код показателя	6мес. 2017	3мес. 2017	12мес. 2016	9мес. 2016
Выручка	2110	103 374 922	47 492 196	316 540 706	180 934 959
Себестоимость продаж	2120	-9 042 473	-4 107 364	-18 041 817	-12 609 080
Валовая прибыль (убыток)	2100	94 332 449	43 384 832	298 498 889	168 325 879
Коммерческие расходы	2210	-687 261	-440 699	-3 544 372	-1 432 987
Управленческие расходы	2220	-14 705 968	-7 142 157	-24 161 685	-17 982 127
Прибыль (убыток) от продаж	2200	78 939 220	35 801 976	270 792 832	148 910 765
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0	0
Проценты к получению	2320	32 472 310	15 807 230	67 435 282	51 429 493
Проценты к уплате	2330	-18 957 781	-9 915 543	-51 353 028	-37 875 078
Прочие доходы	2340	63 257 211	219 376	4 370 750	2 152 083
Прочие расходы	2350	-30 339 838	-36 127 840	-108 511 599	-84 439 215

Название показателя	Код показателя	6мес. 2017	3мес. 2017	12мес. 2016	9мес. 2016
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	125 371 122	5 785 199	182 734 237	80 178 048
Текущий налог на прибыль	2410	-10 536 335	5 346 012	16 099 523	11 774 476
- в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	1 823 171	637 196	2 014 629	1 973 345
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-88 974	-25 332	-76 116	-63 046
Изменение отложенных налоговых активов	2450	19 985	226 120	39 256	141 993
Прочее	2460	841 821	-5 364 441	-16 230 676	-11 816 041
Чистая прибыль (убыток)	2400	115 607 619	5 967 558	182 566 224	80 215 430
СПРАВОЧНО					
Результат по переоценке внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	0	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемых в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	115 607 619	5 967 558	182 566 224	80 215 430
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0	0	215	0
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	0	0	0	0

Тема 7. Денежные потоки: общие правила и принципы построения. Структура ОДС.

Задача 1:

Прибыль в компании составила 600 тыс. руб. и целиком ушла на прирост денег, т. е. денежный поток возрос благодаря прибыли на указанную сумму. Однако по итогам всех расчетов оказалось, что использованный денежный поток составил отрицательную величину — 1100 тыс. руб. Как это случилось?

Формирование чистого денежного потока, руб.

Денежный поток от операций:

Чистая прибыль	600	
Амортизация	200	
Итого		800

Изменения в текущих активах и обязательствах:

Дебиторская задолженность	(500)	
Запасы	(300)	
Кредиторская задолженность	200	
Начисленные расходы	(100)	
Чистый денежный поток		
от операционной деятельности	100	

Денежный поток от инвестиционной деятельности:

Прирост зданий, оборудования	(1000)	
------------------------------	--------	--

Денежный поток от финансовой деятельности:

Выплаты в счет долгосрочного долга	(200)	
Чистый денежный поток		
(использованный)	(1100)	

Задача 2

Ниже приводятся итоговые счета денежной наличности для трех очень похожих между собой компаний.

Чистый денежный поток	Компания, млн. руб.		
От операционной деятельности	(15)	(15)	15
От инвестиционной деятельности	(35)	(6)	(8)
От финансовой деятельности	45	12	(13)
Денежный поток на начало года	10	10	10

Во-первых, необходимо подсчитать денежный поток для оценки их состояния на конец года. Это несложно.

	α	β	ζ
Баланс денежной наличности на конец года, млн. руб.	5	1	4

Во-вторых, прежде всего важно выявить, какие причины способны привести компанию ζ к отрицательному денежному потоку от финансовой деятельности.

Если верно предположение о том, что компания ζ находится в фазе насыщения своего жизненного цикла, характерным признаком которой является слабая инвестиционная активность, то отрицательные денежные потоки от финансовой деятельности являются неизбежным следствием такого позиционирования компании.

Именно в эту пору любая компания должна активизировать выплату долгов, дивидендов, организовать выпуск собственных акций. Эта стратегия адекватна фазе насыщения.

В-третьих, требуется определить инвестиционную привлекательность каждой из трех компаний.

Задача 3

Рассчитайте чистый денежный поток от операционной деятельности:

П

о	Чистые продажи	500	600
к	Стоимость реализованной продукции	360	400
	Валовая прибыль	140	200
а	Амортизация	50	60
з	Накладные расходы	40	40
	Прибыль до уплаты налогов	50	100
а	Налоги	16	36
	Чистая прибыль	34	64
т	Деньги	150	100
е	Дебиторская задолженность	100	150
л	Запасы	80	60
	Начисленные налоги	120	140
и	Начисленная зарплата	80	70
	Кредиторская задолженность	40	50

Задача 4

Компания	A	B	C
Чистые денежные потоки от операций	\$(10)	\$(10)	\$10
Чистые денежные потоки от инвестиций	(30)	(1)	(3)

Чистые денежные потоки от финансовой деятельности	40	7	(8)
Денежный баланс на начало года	5	5	5

Задания:

1. Подсчитать денежный поток для каждого предприятия на конец года
2. Какие причины могли привести предприятие С к отрицательному денежному потоку от финансовой деятельности? Надо ли об этом беспокоиться?
3. Какое предприятие более привлекательно с инвестиционной точки зрения?

Тема 8. Управление потребностью в оборотном капитале 1: дебиторская и кредиторская задолженности.

Практикум (Дебиторская задолженность)

Задание 1. Почему плохие долги не являются признаком успеха в управлении дебиторской задолженностью? В чем суть основного объяснения?

Задание 2. В чем разница между дебиторской задолженностью и факторинговой дебиторской задолженностью?

Задание 3. Если снижается оборачиваемость дебиторской задолженности, что одновременно происходит с коллекционным периодом?

Тема 9. Управление потребностью в оборотном капитале 2: запасы.

Задание 1. В течение мая на счете «Запасы» компании **Кулич** совершались следующие транзакции:

МАЙ	
Запасы	25 ед. по 4 ден.ед.
Приобретение	60 ед. по 4 ден.ед.
Покупка	30 ед. по 4.20 ден.ед.
Продано	80 ед. по 6 ден.ед.

Предположим, что в компании **Кулич** используется метод LIFO, в этом случае валовая прибыль составит:

- A. 132 ед.
- B. 134 ед.
- C. 138 ед.

- 1) Выберите свой вариант ответа.
- 2) Кратко опишите разницу между методами учета запасов FIFO и LIFO.

Тема 10. Основы кредитного анализа. Критерии кредитоспособности.

Практикум по применению модели Миллера-Орра в целях оптимизации объема денежной наличности.

Сводный доклад по итогам оптимизации текущих активов конкретных компаний, перечисленных выше (на примере двух компаний).

Круглый стол на тему «Сравнительный анализ эффективности управления текущими активами на предприятиях среднего бизнеса».

Промежуточное тестирование. Контрольные вопросы 1-ого и 2-ого уровня сложности

Привести вопросы.

Тема 11. Основы биржевого анализа. Рыночные коэффициенты и биржевые индексы.

Примеры задач:

1. Для ценной бумаги известна следующая доходность и соответствующая вероятность (см. табл.):

Доходность	Вероятность
11%	20%
14%	50%
15%	30%

Определить: каков риск (стандартное отклонение) этой ценной бумаги:

- а) 0,02%;
- б) 1,74%;
- в) 1,42%;
- г) 2,00%.

2. Для некоторой ценной бумаги известно, что она с вероятностью 30% даст доходность 15% и с вероятностью 70% покажет доходность –4%.

Определить: каков риск (дисперсия доходности) данной ценной бумаги:

- а) 0,0076;
- б) 5,7;
- в) 7,6;
- г) 0,0057.

3. Портфель инвестора состоит из двух акций — А и Б. Если известна следующая информация по поводу этих акций, каково стандартное отклонение по портфелю?

$\square A \square 34\%$, $\square B \square 16\%$, $\square AB \square 0,67$, $W_A \square 80\%$, $W_B \square 20\%$.

- а) 7,8%;
- б) 2,1%;
- в) 29,4%;
- г) 8,7%.

4. Инвестиционный портфель в настоящее время состоит на 100% из акций с ожидаемой доходностью 16,5% и предполагаемой дисперсией 0,0324. Менеджер портфеля планирует 20% его стоимости заместить безрисковыми активами с доходностью 4,75%. Каким будет ожидаемая доходность (E_r) и риск портфеля (\square) после диверсификации:

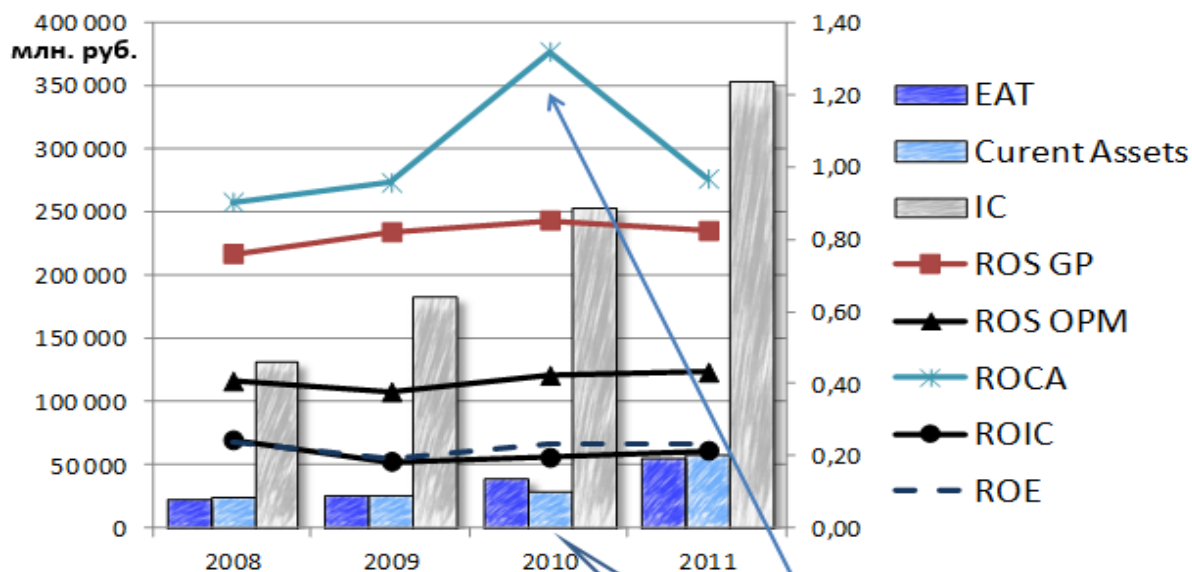
- а) $E_r = 10,63\%$, $\alpha = 2,59\%$;
 б) $E_r = 14,15\%$, $\alpha = 14,40\%$;
 в) $E_r = 14,15\%$, $\alpha = 2,59\%$;
 г) недостаточно информации для ответа.
5. Портфель, находящийся на линии рынка капитала (*CML*) справа от точки *M*:
 а) содержит только безрисковые активы;
 б) повторяет пропорции рыночного портфеля;
 в) состоит из рыночного портфеля и безрисковых активов;
 г) содержит более 100% рискованных активов.
6. Какой из нижеследующих рисков исчезает при включении новых активов в инвестиционный портфель:
 а) систематический;
 б) несистематический;
 в) процентный;
 г) общий?
7. Какой из нижеследующих рисков отражает ковариацию между доходностью ценной бумаги и биржевого индекса:
 а) систематический;
 б) несистематический;
 в) процентный;
 г) общий?
8. Общий риск акции *Y* (стандартное отклонение доходности) равен 0,2. Риск индекса равен 0,18. Ковариация доходности акции и индекса — 0,027. Определите коэффициент β .
 а) 2;
 б) 1;
 в) 0,8;
 г) 1,5.
9. Ожидаемая рыночная премия равна 8%, безрисковая ставка — 7%. Какова ожидаемая ставка доходности ценной бумаги с коэффициентом $\beta = 1,3$:
 а) 17,4%;
 б) 16,3%;
 в) 10,4%;
 г) 17,1%.
10. Ценная бумага, находящаяся под кривой *SML*, считается:
 а) недооцененной;
 б) адекватно оцененной;
 в) переоцененной;
 г) имеет риск меньше рыночного.

Тема 12. Финансовый анализ: общая характеристика, сферы применения, пользователи, проблемы.

Тренинг по расчету базовых финансовых коэффициентов.

Пример:

Динамика показателей доходности

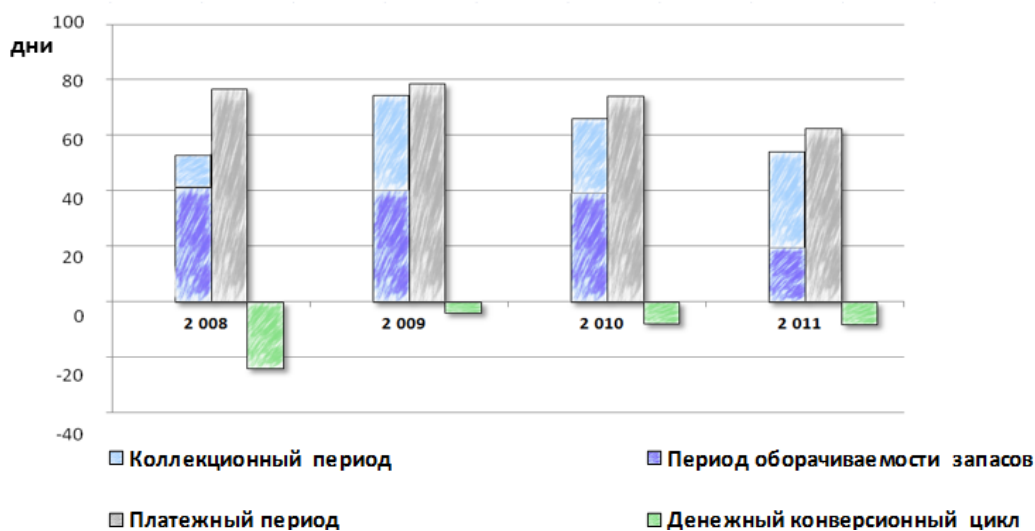


Активное инвестирование с высокой отдачей: ROIC стабильно на уровне 20%

Темп роста чистой прибыли превышает темп роста текущих активов

Динамика показателей оборачиваемости

Отрицательный денежный конверсионный цикл благоприятно влияет на ликвидность компании; при этом его величина не создает дополнительных рисков. Динамика оборачиваемости дебиторской задолженности связана с расширением реализации природного газа большому количеству средних и мелких потребителей в результате недавних приобретений региональных газовых сбытовых компаний.



Промежуточная аттестация: зачет

Тестирование с помощью мегакейсов «Каматцу», «Дженерал электрик»: оценка финансового состояния с добавлением и анализом данных текущего периода. Тестирование по группам. По итогам круглый стол с минисообщениями в форме головного сообщения, добавлений и разумной критики (см. Приложение 1)

Тема 13. Ликвидность и платежеспособность. Стратегическая ликвидность.

Тренинг по оценке ликвидности.

Пример: Оценка внутренней и стратегической ликвидности.

Показатель "СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ликвидность"	2009	2010	2011	ПОКАЗАТЕЛИ "ВНУТРЕННЕЙ ликвидности"	2009	2010	2011
Долгосрочное финансирование, LF	84 856	86 974	88 095	Коэфф. текущей ликвидности (текущие активы/текущие обязательства)	4,93	6,80	4,37
Фиксированные активы, NFA	36 877	33 434	43 295	Коэфф. быстрой ликвидности (Ден. средства+дебиторская задолженность) / текущие обязательства	3,21	2,93	2,79
Чистое долгосрочное финансирование, NLF	47 979	53 540	44 800	Денежный конверсионный цикл (коллекционный период + период оборачиваемости запасов - период платежей)	128,97	158,51	56,60
WCR	39 935	52 459	37 340	Деловая активность			
Доля WCR, которая финансируется за счет краткосрочных средств	(8 044)	(1 081)	(7 460)	Оборачиваемость дебиторской задолженности (продажи/дебиторская задолженность)	6,65	8,78	17,77
Краткосрочный долг, SF			10 000	коллекционный период (365 дн. / оборачиваемость дебиторской задолженности)	54,90	41,55	20,54
Денежные средства, Cash&Cas	8 044	1 081	17 460	оборачиваемость запасов (себестоимость / запасы)	4,93	3,12	10,12
Чистое краткосрочное финансирование, NSF	(8 044)	(1 081)	(7 460)	Период оборачиваемости запасов (365 дн. / оборачиваемость запасов)	74,07	116,97	36,06
Коэфф. стратегической ликвидности, NLF/WCR	1,20	1,02	1,20	Оборачиваемость кредиторской задолженности (себестоимость / кредиторская задолженность)	1,07	1,16	2,49
Чем выше доля чистого долгосрочного финансирования в покрытии потребности в рабочем капитале, тем выше ликвидность компании				платежный период (365 дн. / фиксированные активы)	0,01	0,01	0,01
Коэфф. краткосрочные источники финансирования, NSF/WCR	-0,20	-0,02	-0,20				

Коэффициенты ликвидности



Коэффициенты быстрой и стратегической ликвидности имеют достаточно стабильный уровень с небольшой тенденцией к снижению. Коэффициент текущей ликвидности в 2010 и 2011 годах высоки, так как доля денежных средств увеличилась из-за выделенных средств под инвестпроект.

При анализе показателя Денежный конверсионный цикл, отмечается рост в 2009 и 2010 годах, но значительный спад в 2011 году, что связано с замедлением оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности.

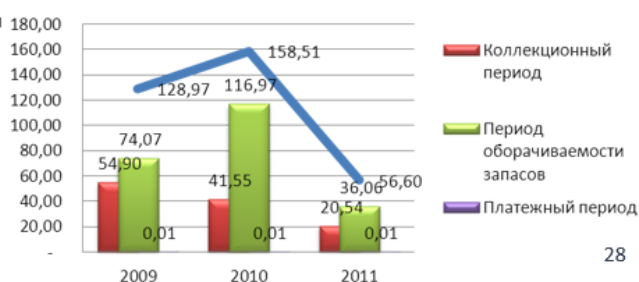
Требуется провести корректировку политики по работе с контрагентами.

	2009	2010	2011
Долгосрочное финансирование, LF	84 856	86 974	88 095
Фиксированные активы, NFA	36 877	33 434	43 295
Чистое долгосрочное финансирование, NLF	47 979	53 540	44 800
WCR	39 935	52 459	37 340
Текущие запасы	21 006	35 761	25 694
Дебиторская задолженность	31 139	25 926	27 926
Кредиторская задолженность	97 066	96 202	104 375

Ликвидность компании улучшается, если ее коэффициент стратегической ликвидности растет. Это происходит если:

- увеличивается размер долгосрочного финансирования;
- уменьшаются чистые фиксированные активы;
- уменьшается потребность в рабочем капитале:
- сокращаются запасы;
- уменьшается дебиторская задолженность;
- увеличивается кредиторская задолженность.

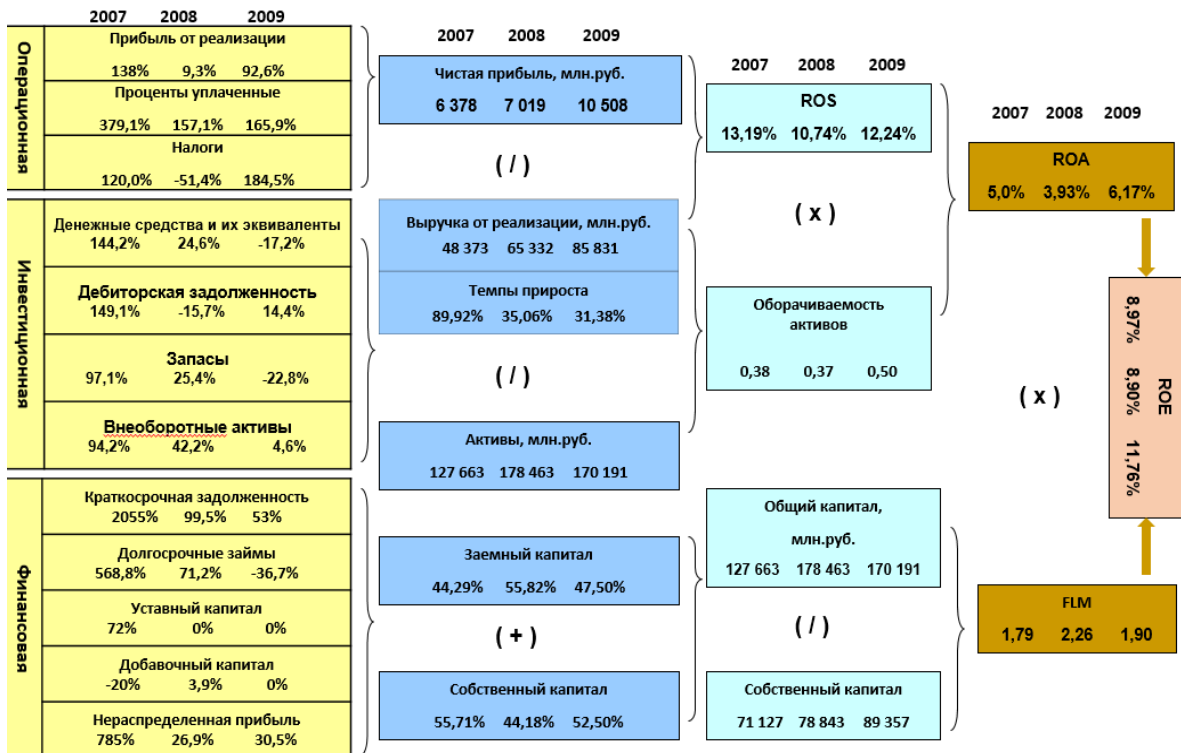
Денежный конверсионный период (дни)



Тема 14. Доходность и эффективность. Факторный анализ доходности.

Тренинг по факторному анализу совокупной доходности компании.

Пример: Факторный анализ доходности



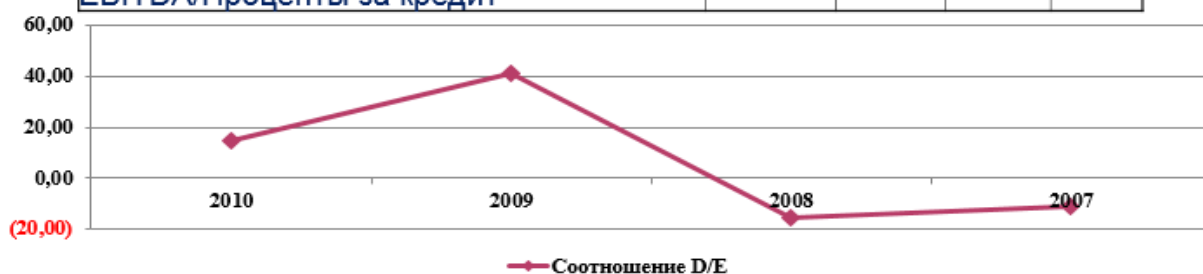
Тема 15. Коэффициенты финансовых рисков. «Финансовая» устойчивость и «финансовая» автономия.

Практикум по оценке финансовых рисков.

Пример:

Анализ рисков

Коэффициенты покрытия	2010	2009	2008	2007
Коэффициент долга	9,98	(35,87)	(5,77)	(4,92)
Долгосрочный долг/Собственный капитал				
Коэффициент финансового левериджа I	1 501,11	290,32	143,73	89,44
Заемный капитал/Акционерный капитал				
Коэффициент финансового левериджа II	0,38	0,42	0,43	0,38
Заемный капитал/Совокупный капитал				
Коэффициент покрытия процентов				
EBIT/Проценты за кредит	0,46	0,49	0,10	0,23
Коэффициент покрытия процентов				
EBITDA/Проценты за кредит	1,93	1,94	1,38	1,74



Компания, проводя политику активных внешних заимствований несет очень высокие финансовые риски.

- Низкие коэффициенты покрытия;
- Высокие коэффициенты финансового левериджа.
- Компания практически не использует собственный капитал, фактически существуя за счет внешних источников финансирования.



Тема 16. Формула устойчивого экономического роста. Финансовые и операционные стратегии.

Практикум по расчету формулы Р. Хиггинса (формула устойчивого экономического роста).

Пример:

$$g^* = P \cdot R \cdot A \cdot T, \text{ или } g = ROE \cdot R, R = \text{нераспределен прибыль} / EAT$$

	2010	2011	2012
g	0,061	0,013	0,005
R	0,75	1,00	0,75
ROE	0,082	0,013	0,006

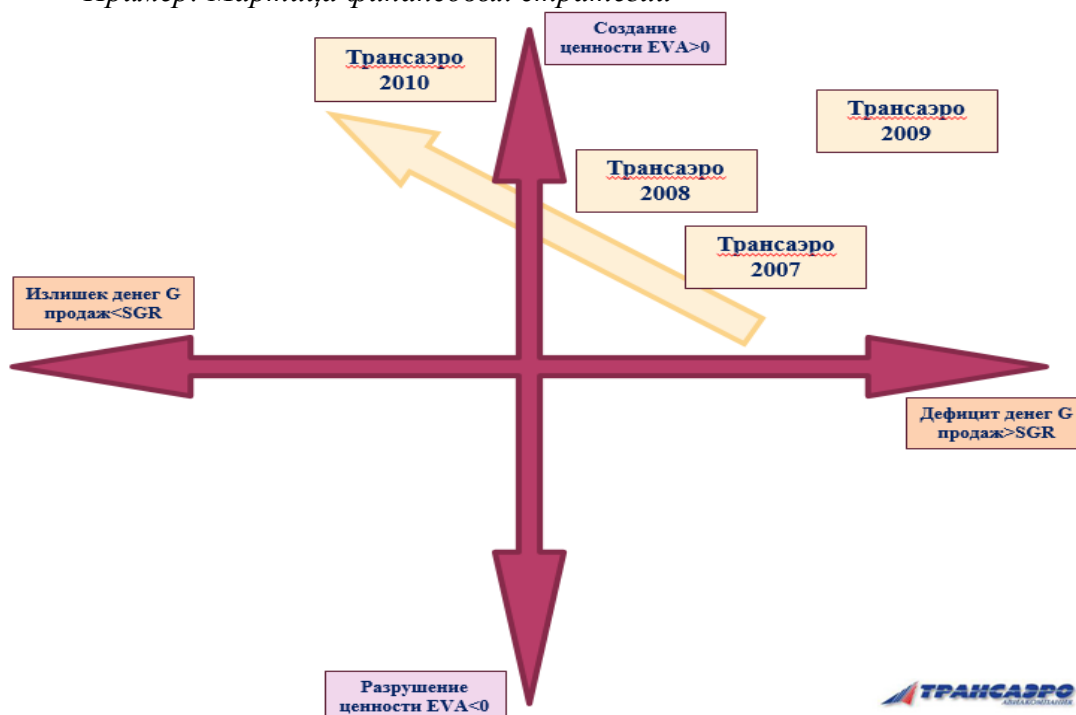
	2010	2011	2012
норма прибыли	0,037	0,008	0,002
норма накопления	0,750	1,000	0,750

оборот активов	0,659	0,369	0,742
фин леверидж	3,363	4,362	3,690

Тема 17. Структура делового цикла и матричное моделирование финансовой политики.

Mini-деловая игра «Параметры финансовой политики».

Пример: Матрица финансовых стратегий



Тема 18. Принципы формирования финансовых стратегий по фазам циклического развития.

Mini-игра: жизненный цикл, Бостонская матрица и финансовая политика

Основные параметры игры

- ✓ Деловые риски
- ✓ Финансовые риски
- ✓ Чистый денежный поток
- ✓ Финансовый леверидж (D/E)
- ✓ Норма выплаты дивидендов

1. Деловой риск

<i>Рост</i>	<i>Зарождение</i>
Высокий	Очень высокий
<i>Насыщение</i>	<i>Спад</i>
Средний	Низкий

2. Финансовый риск

<i>Рост</i>	<i>Зарождение</i>
деловой риск высокий	деловой риск высокий
Финансовый риск низкий	Финансовый риск очень низкий
<i>Насыщение</i>	<i>Спад</i>
деловой риск средний	деловой риск низкий
Финансовый риск средний	Финансовый риск высокий

3. Денежные потоки на различных стадиях развития

<i>Рост</i>		<i>Зарождение</i>	
Денежный приток от продаж	высокий	Денежный приток от продаж	низкий
Денежный отток - маркетинг, фиксированные активы, рабочий капитал	высокий	Денежный отток - R&D, маркетинг	высокий
Чистый денежный поток	Нейтральный	Чистый денежный поток	Отрицательный
<i>Насыщение</i>		<i>Спад</i>	
Денежный приток от продаж	высокий	Денежный приток от продаж	низкий
Денежный отток	низкий	Денежный отток	низкий
Чистый денежный поток	Положительный	Чистый денежный поток	Нейтральный

4. Финансовый леверидж (D/E) источники финансирования

<i>Рост</i>	<i>Зарождение</i>
Номинальный D/E	Нулевой D/E
<i>Насыщение</i>	<i>Спад</i>
Средний D/E	Высокий D/E

5. Источники финансирования

<i>Рост</i>	<i>Зарождение</i>
Акционерный капитал	Акционерный капитал (венчурный капитал)
<i>Насыщение</i>	<i>Спад</i>
Долг и акционерный капитал (нераспределенная прибыль)	Долг

6. Норма выплаты дивидендов

<i>Рост</i>	<i>Зарождение</i>
Номинальная норма выплаты дивидендов	Нулевая норма выплаты дивидендов
<i>Насыщение</i>	<i>Спад</i>
Высокая норма выплаты дивидендов	100%-ная норма выплаты дивидендов

Тема 19. Оптимизация структуры капитала и влияние финансового левериджа на экономический рост.

Практикум по расчету финансовго левериджа.

Эффект финансового рычага



$$ROE = r + (r - i) \times D / E$$

где
 r – ROA & ROIC
 i – откорректированная ставка процента
 D – заемный капитал
 E – собственный капитал

Обозначения	2008	2009	2010	2011
ROIC	24,39%	18,44%	19,54%	21,47%
ROE	23,72%	19,24%	23,21%	23,31%
D / E	36,67%	37,79%	50,72%	46,31%
$(r - i)$	-1,85%	2,12%	7,24%	3,98%
$(r - i) \times D / E$	-0,68%	0,80%	3,67%	1,84%



Тема 20. Финансовые инструменты в системе современного финансового менеджмента.

Практикум «Классификация обыкновенных акций (на примере российских компаний).

Классификация обыкновенных акций

I категория — «голубые фишки»	Крупные корпорации, средние дивиденды высокие доходы, высокая ликвидность
II категория — акции роста	Развивающиеся предприятия («звезды»), крупные инвестиции, высокие доходы, средние дивиденды
III категория — доходные акции	Средние доходы, низкая инвестиционная активность, высокие дивиденды
IV категория — циклические акции	Акции предприятий, производство которых носит сезонный характер, а дивиденды поступают нерегулярно
V категория — акции	«Спекулятивные» дивиденды не выплачиваются на протяжении нескольких лет: инновационные малые предприятия, осваивающие принципиально новые продукты и технологии; предприятия базовых отраслей с фиксированными ценами и низкими доходами; государственная финансовая поддержка

4.3.Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-5	Владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета	ОПК-5.2	Способность составлять финансовую отчетность с учетом способов финансового учета

	на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем	ОПК-5.3	Способность составлять финансовую отчетность с учетом последствий влияния на финансовые результаты деятельности организации
		ОПК-5.4	Способность составлять финансовую отчетность на основе использования современных методов обработки деловой информации
ОПК ОС -8	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	ОПК ОС-8.2	Способность обосновать выбор прорывных направлений в менеджменте
		ОПК ОС-8.3	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте
ПК-4	Умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	ПК-4.1	Умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов
		ПК-4.2	Способность применять основные методы финансового менеджмента для управления оборотным капиталом

Этап освоения компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания
ОПК-5.2. Способность составлять финансовую отчетность с учетом	Способен проводить факторный анализ детерминированных моделей (метод цепных подстановок,	Проводит факторный анализ детерминированных моделей (метод цепных подстановок,

способов финансового учета	абсолютных разниц, интегральный метод и др.); Применяет математические методы анализа финансовой отчетности: корреляционно-регрессионный анализ, матричные методы, и др.; Владеет навыками расчета и интерпретации основных аналитических показателей; Способен составить финансовую отчетность, учитывая различные способы.	абсолютных разниц, интегральный метод и др.); С помощью математических методов анализа финансовой отчетности составляет финансовую отчетность; Рассчитывает аналитических показателей финансовой отчетности; Составляет финансовую отчетность, учитывая различные способы ее составления.
ОПК-5.3. Способность оставлять финансовую отчетность с учетом последствий влияния на финансовые результаты деятельности организации	Знает теоретические принципы формирования финансовой отчетности в соответствии с МСФО Составляет финансовую отчетность в соответствии с МСФО с учетом последствий влияния на финансовые результаты деятельности организации Составляет финансовую отчетность с использованием методики расчетов и анализа последствий влияния на финансовые результаты деятельности организации	Демонстрирует знания теоретических принципов формирования финансовой отчетности в соответствии с МСФО Составил финансовую отчетность в соответствии с МСФО с учетом последствий влияния на финансовые результаты деятельности организации согласно индивидуальному заданию Составил финансовую отчетность с использованием методики расчетов и представил анализ последствий влияния на финансовые результаты деятельности организации
ОПК-5.4. Способность оставлять финансовую отчетность на основе использования современных методов обработки деловой информации	Способен работать со статистической базой данных; Владеет методами линейного и динамического программирования, строит и обрабатывает динамические ряды для формирования надежной статистической базы для построения финансовых прогнозов и оценки финансовой перспективы	Работает со статистической базой данных; Решает практические задачи с применением методов линейного и динамического программирования, строит и обрабатывает динамические ряды для формирования надежной статистической базы для построения финансовых прогнозов и оценки финансовой перспективы
ОПК ОС-8.2 Способность обосновать выбор прорывных направлений менеджменте в	Способен анализировать риски кредитоспособности и рынков капитала, которые способствуют повышению действенности внутреннего контроля и эффективности управления в целом	Проводит анализ рисков кредитоспособности и рынков капитала, которые способствуют повышению действенности внутреннего контроля и эффективности управления в целом

<p>ОПК ОС-8.3 Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте</p>	<p>Знает схемы, нацеленные на улучшение организационного управления финансами с использованием прогрессивной концепции управления, ориентированные на рост рыночной ценности Способен применять основные принципы маркетинга в управлении фирмой с учетом влияния внутренних и внешних факторов рыночной среды; проводить разработку маркетинговых программ, осуществлять контроль реализации планов; формировать задания на проведение маркетинговых исследований удовлетворенности клиентов фирмы Способен строить организационные схемы финансового менеджмента для крупного, среднего и малого бизнеса, применять на практике адекватные схемы матричных и дивизиональных структур в управлении финансами; Способен применять методы комплексного управленческого финансового анализа и критически интерпретировать полученные результаты</p>	<p>Представляет схемы, нацеленные на улучшение организационного управления финансами с использованием прогрессивной концепции управления, ориентированные на рост рыночной ценности Применяет основные принципы маркетинга в управлении фирмой с учетом влияния внутренних и внешних факторов рыночной среды; проводить разработку маркетинговых программ, осуществляет контроль реализации планов; формирует задания на проведение маркетинговых исследований удовлетворенности клиентов фирмы Строит организационные схемы финансового менеджмента для крупного, среднего и малого бизнеса, применяет на практике адекватные схемы матричных и дивизиональных структур в управлении финансами; Применяет методы комплексного управленческого финансового анализа и критически интерпретирует полученные результаты</p>
<p>ПК-4.1 Умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов</p>	<p>Знает методологию формирования финансовых и операционных стратегий, а также механизма их взаимодействия в целях достижения устойчивого экономического роста; Способен формировать альтернативные варианты финансовой политики, позволяющие осуществлять оптимальный выбор финансовых стратегий, адекватных общей стратегии развития</p>	<p>Применяет методы формирования финансовых и операционных стратегий для оценки активов при решении кейса; При решении кейса предлагает альтернативные варианты финансовой политики, позволяющие осуществлять оптимальный выбор финансовых стратегий, адекватных общей стратегии развития</p>

ПК-4.2 Способность применять основные методы финансового менеджмента для управления оборотным капиталом	Способен применять основы международных стандартов финансовой деятельности (ISFR, ISA, IAS, ISBR, ISFE и др.) в целях укрепления организационно-правовых основ управленческих решений Владеет методами достижения сбалансированной системы функциональных стратегий, цели построения которой определяет структура ключевых индикаторов развития.	В рамках деловой игры применяет основы международных стандартов финансовой деятельности (ISFR, ISA, IAS, ISBR, ISFE и др.) в целях укрепления организационно-правовых основ управленческих решений Применяет методы достижения сбалансированной системы функциональных стратегий при решении кейса
--	---	---

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-4	Умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	ПК-4.1	Умение применять на практике современные технологии и алгоритмы финансового менеджмента с учетом его особенностей в корпорациях, неприбыльных организациях, а также в сфере предпринимательской деятельности, моделировать и прогнозировать структуру денежных потоков и вырабатывать решения прикладного характера с использованием теории корпоративных финансов
ОПК ОС -8	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	ОПК ОС -8.2	Способность демонстрировать знания революционных открытий, технологий и продуктов

ОПК-5	Владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и	ОПК-5.3	Владение навыками составления и интерпретации финансовой, аналитической, управленческой отчетности предприятий реального сектора экономики с учетом особенностей их организационно-правового устройства, масштабов и размера бизнеса
-------	--	---------	--

4.3.2. Типовые оценочные средства

Первый зачет с оценкой проводится в форме решения Решение мегакейсов Энрон, Каматцу, Дженерал Электрик, ижевский механический завод.

(см. Приложение 1).

Второй зачет с оценкой проводится в форме защиты мини-проектов на тему «Финансовый анализ»

Список вопросов для подготовки к экзамену:

1. К чему сводятся основные противоречия между интересами менеджеров и акционеров; кредиторов и акционеров?
2. Поясните, с какими трудностями можно столкнуться при оценке стоимости нефтяных ресурсов; земельных ресурсов?
3. Что такое «справедливая» ценность? Тожественны ли понятия: справедливая и фундаментальная ценность?
4. Как компания может увеличить благосостояние своих акционеров, ускорив свой рост доходов? Чем измеряется это благосостояние?
5. Как можно предотвратить искусственное увеличение доходов, основываясь на исторической базе данных; на оперативной базе данных?
6. Как можно использовать технологии корпоративных финансов для резкого подъема доходов?
7. Как существование вторичного рынка ценных бумаг оказывает влияние на рыночный мультипликатор?

8. К чему сводится ключевая цель финансового менеджмента в трудные времена? Что такое трудные времена? Чем они характеризуются?
9. Каковы методологические принципы «долевой экономики»? Может ли компенсационный менеджмент решить проблемы и противоречия «долевой экономики»?
10. Почему трудно признать стратегическую роль финансового директора, каково ее содержание и значение для эффективного менеджмента?
11. В чем специфика и особенности финансового менеджмента для неприбыльных организаций?
12. Как финансовые менеджеры могут снизить внезапный скачок прибыли (доходов)? Почему порой это необходимо делать?
13. Перечислите три способа, с помощью которых корпорации могут использовать финансовую отчетность для оценки своей ценности?
14. Почему компания предпочитает демонстрировать незначительный подъем прибыли и не любит показывать ее падение? Почему аудиторы не запрещают легкое «сглаживание» доходов?
15. Как отрицательный собственный капитал раскрывает противоречие между «экономическим» и «учетным» понятием собственного капитала? Как можно измерить собственный капитал?
16. Насколько обоснованно применение рыночной капитализации в качестве меры собственного капитала? Какое влияние оказывает стоимость выпущенного капитала на рыночную капитализацию как надежную меру собственного капитала?
17. Перечислите преимущества и недостатки рыночной капитализации как меры собственного капитала. За что этот метод подвергается критике?
18. Что такое «левериджируемая рекапитализация» и как она соотносится с понятием отрицательного собственного капитала?
19. Что движет компаниями в стремлении увеличивать долю консерватизма в использовании деривативов?
20. Что происходит, когда прибыль и денежные потоки расходятся настолько, насколько финансовое положение компании становится неустойчивым?
21. При каких обстоятельствах в прошлом прибыльная компания сообщает об убытках в первом году в форме LBO?
22. Чем определяется оптимальная величина чистого долгосрочного финансирования?
23. Каковы основные факторы стратегической ликвидности?
24. Какую роль рабочий капитал играет в оценке финансовой гибкости?
25. Как определить оптимальную стоимость торгового кредита?
26. Какую смысловую нагрузку несет в себе отрицательная стратегическая

ликвидность?

27. Можно ли с помощью управленческих решений снизить ставку процента за краткосрочный кредит?
28. Как соотносятся между собой операционный и конверсионный циклы; операционный цикл и потребность в рабочем капитале?
29. Перечислите основные факторы, определяющие потребность в рабочем капитале. Какие подходы к управлению рабочим капиталом могут привести к его оптимизации?
30. Чем отличаются агрессивная и консервативная финансовая политика? Каковы характеристики сбалансированной политики финансирования потребности компании в рабочем капитале?
31. Как соотносятся между собой факторы стратегической ликвидности, потребность в рабочем капитале и стратегия компании?
32. Как управлять рабочим капиталом, основываясь на приращении ценности компании? Как связаны между собой такие факторы, как риски, доходность, рост продаж с оптимизацией рабочего капитала?
33. Какие обстоятельства следует принимать во внимание, отдавая предпочтение торговому кредиту; банковскому займу?
34. Назовите базовые принципы современной концепции рабочего капитала.
35. Каким образом угроза реального банкротства способна изменить точку зрения финансовых менеджеров на правовые нормы регулирования банкротства?
36. Какими показателями пользуются рейтинговые агентства в оценке кредитоспособности?
37. Каким образом анализ финансовых документов может помочь определить риски слияний и поглощений?
38. Как в кредитном анализе производится оценка рисков?
39. Что такое синергия? Существует ли она? Как измерить эффект синергии?
40. Когда проводится анализ финансовых документов, вы заинтересованы в прошлом или будущем? Прокомментируйте ответ.
41. Как связаны между собой операционная и финансовая гибкость?
42. Назовите лучший измеритель финансовой гибкости?
43. К чему сводится основное преимущество концепции финансовой гибкости?
44. Почему отчет о движении денежных средств является наиболее полезным инструментом для анализа высоколевериджируемых компаний?
45. Какую роль в финансовом анализе играют комбинированный и денежный поток?
46. Перечислите известные вам пути снижения темпов роста. Зачем это порой необходимо для компаний?

47. Каковы основные ограничения непрерывного роста, с которыми сталкивается компания?
48. Почему для хорошего финансового анализа недостаточно простых вычислений? Почему финансовые аналитики должны сохранять при подведении итогов анализа некоторый скептицизм?
49. Существуют ли неколичественные факторы, существенные для оценки, которых нет в обычном финансовом анализе? Почему нужна финансовая диагностика?
50. Назовите предпочтительные тренды, выявленные на основе общей формы отчета о прибылях и убытках? Что означает фраза «заставить цифры говорить»?
51. Что может сказать финансовому менеджеру анализ себестоимости о различиях в операционных стратегиях между двумя компаниями?
52. Что такое реструктуризация? В чем заключается опасность ложного толкования этой финансовой стратегии?
53. Опишите динамику выручки и доходов применительно к стадиям жизненного цикла компании?
54. Известно, что прогноз будущих денежных потоков редко сбывается, и, как следствие, инвесторам не хватает денег для оплаты процентов и принципала. Коротко сформулируйте возможные решения для этого случая.
55. Каковы характеристики денежных потоков и условия фондового рынка, опираясь на которые компания могла бы профинансировать свой рост?
56. Как покрывается разрыв между денежными притоками и оттоками на начальной стадии развития?
57. Каковы характеристики денежных потоков компании, принадлежащей стагнирующей отрасли? Как формируются в этом случае денежные притоки и оттоки?
58. Каковы характеристики денежных потоков устойчиво растущей компании? Какова роль амортизации в этом случае?
59. К чему сводится риск внешнего финансирования для компании с высокими темпами роста?
60. В чем проблема зависимости от внешнего финансирования?
61. Что необходимо иметь в виду, давая оценку такому инструменту, как LBO?
62. Почему компания, которая способна финансировать свой рост за счет собственных средств, обладает, по мнению многих специалистов, огромным преимуществом?
63. Почему растущие компании должны расширять свои производственные мощности и каковы потребности компании в денежных потоках в данном случае?
64. Каковы основные принципы построения матрицы финансовой стратегии? Как соотносятся между собой матрица ценности, матрица финансовых стратегий и матрица Бостонской консультативной группы?

65. Какую роль в формировании финансовых стратегий играет спрэд доходности?
66. Всегда ли нужно стремиться к ускоренному развитию?
67. Каковы финансовые стратегии компании в фазе роста? Как соотносятся между собой в фазе роста деловые и финансовые риски?

Шкала оценивания зачета с оценкой 1

Шкала оценивания зачета с оценкой 2

Шкала оценивания экзамена

Шкала оценивания по дисциплине.

Наименование темы (раздела)	Средство (метод) оценивания	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
2 курс, 4 семестр			
Этапы развития финансового менеджмента. Хронология событий исторического значения.	Доклад	Доклад выполнен на высоком уровне	5
Методология финансового менеджмента: базовые принципы, цели и задачи	ПЗ	Решено правильно 90% задач	9
Организационная концепция современного финансового менеджмента	ТЗ	Выполнено в срок и на высоком уровне	10
«Атомарный» финансовый менеджмент и система финансовых документов	ПЗ	Решено правильно 90% задач	9
Основное балансовое уравнение. Структура аналитического баланса и его классификационные статьи.	ПЗ	Решено правильно 90% задач	9
Денежные потоки: правила и принципы построения	ПЗ	Решено правильно 90% задач	9
Прибыль и ее измерение.	ПЗ	Решено правильно 90% задач	9
Промежуточная аттестация Все темы	Зачет с оценкой	Ответы на все вопросы по кейсу «Энрон»	40
Всего			100
3 курс, 5 семестр			
Управление потребностью в оборотном капитале 1.	ПЗ		12
Управление потребностью в оборотном капитале 2.	ПЗ		12

Основы кредитного анализа.	ПЗ		12
Основы биржевого анализа.	Тренинг		12
Финансовый анализ: общая характеристика, сферы применения, пользователи, проблемы.	Тренинг		12
Промежуточная аттестация Все темы	Зачет с оценкой	Ответы на все вопросы по кейсам «Коматцу», «Дженерал Электрик»	40
Всего			100
3 курс, 6 семестр			
Ликвидность и платежеспособность.	ПЗ		10
Доходность и эффективность	Мини-презентации		10
Коэффициенты финансовых рисков	ПЗ		10
Концепция сбалансированного экономического роста.	ПЗ		10
Концепция цикличности и структура делового цикла.	Тренинг		10
Позиционирование компании по фазам циклического развития.	Ситуационный анализ		10
Оптимизация структуры капитала и теорема Модильяни-Миллера.			
Финансовые инструменты в системе современного финансового менеджмента.			
Промежуточная аттестация Все темы	Экзамен		40
Всего			100

Шкала перевода оценки знаний по 100-балльной системе в эквивалент пятибалльной системы приведена в таблице 6.

Таблица 2

Шкала перевода оценок

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки
85-100 баллов	Отлично (зачет)
70-84 баллов	Хорошо (зачет)
50-69 баллов	Удовлетворительно (зачет)
49 балл и ниже	Неудовлетворительно (незачет)

4.4. Методические материалы

(Примеры оценивания различных заданий текущего контроля)

Шкала оценивания тестирования (как пример)

№ п/п	Критерии оценивания	Баллы
1	Выполнено не менее 90% задания	10

2	Выполнено не менее 80% задания	8
4	Выполнено не менее 60% задания	6
5	Выполнено не менее 50% задания	4
6	Выполнено менее 50% задания	0

Шкала оценивания по результатам написания эссе (как пример)

Основные критерии и уровни оценки		Баллы
1. Представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы. 2. Проблема раскрыта на теоретическом уровне, в связях и обоснованиях, с корректным использованием научных терминов и понятий в контексте ответа. 3. Дана аргументация своего мнения с опорой на факты социально-экономической действительности или личный социальный опыт.		2
1. Представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы. 2. Проблема раскрыта с корректным использованием научных терминов и понятий в контексте ответа, но теоретические связи и обоснования не присутствуют или явно не прослеживаются. 3. Дана аргументация своего мнения с опорой на факты социально-экономической действительности или личный социальный опыт.		1,5
1. Представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы. 2. Проблема раскрыта при формальном использовании научных терминов. 3. Дана аргументация своего мнения с опорой на факты социально-экономической действительности или личный социальный опыт.		1
1. Представлена собственная позиция при раскрытии проблемы. 2. Проблема обозначена на бытовом уровне. 3. Аргументация неубедительная или отсутствует.		0,5
1. Не ясно выражена собственная позиция. 2. Проблема не раскрыта, или сформулировано мнение без аргументов. 3. Аргументация своего мнения дана вне контекста проблемы.		0

Шкала оценивания доклада (как пример)

№ п/п	Критерии оценивания	Баллы
1	- показал глубокую теоретическую проработку темы, используя не только учебно-методическую литературу, но и научные исследования; - провел параллели с практической деятельностью; - отразил собственное видение исследуемых проблем, привел собственную аргументацию в защиту своей позиции, либо выразил свое	10

	отношение к избранной им научной позиции и аргументации в ее пользу.	
2	<ul style="list-style-type: none"> - показал глубокую теоретическую проработку темы, используя не только учебно-методическую литературу, но и научные исследования; - провел параллели с практической деятельностью; - отразил собственное видение исследуемых проблем, но не привел аргументацию в защиту своей позиции, либо выразил свое отношение к избранной им научной позиции без аргументации. 	8
3	<ul style="list-style-type: none"> - показал глубокую теоретическую проработку темы, используя не только учебно-методическую литературу, но и научные исследования; - провел параллели с практической деятельностью; - не отразил собственное видение исследуемых проблем, не привел собственную аргументацию в защиту своей позиции, либо не выразил свое отношение к избранной им научной позиции и аргументации в ее пользу. 	6
4	<ul style="list-style-type: none"> - точно выполнил все формальные требования к написанию реферата; - показал глубокую теоретическую проработку темы, используя не только учебно-методическую литературу, без научных исследований; - не провел параллели с практической деятельностью; - не отразил собственное видение исследуемых проблем, не привел собственную аргументацию в защиту своей позиции, либо не выразил свое отношение к избранной им научной позиции и аргументации в ее пользу. 	4
5	<ul style="list-style-type: none"> - не показал глубокую теоретическую проработку темы, не использовал учебно-методическую литературу, научные исследования; - не провел параллели с практической деятельностью; - не отразил собственное видение исследуемых проблем, не привел собственную аргументацию в защиту своей позиции, либо не выразил свое отношение к избранной им научной позиции и аргументации в ее пользу. 	0

Шкала оценки решения кейсов

Метод оценивания	Балл
Кейс решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания,	

свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами курса	
Кейс решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией	
Кейс решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии	
Кейс решен неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию	

Шкала оценивания для творческого задания

№ п/п	Критерии оценивания	Баллы
1	<ul style="list-style-type: none"> - навыки грамотного описания проблемы, - использование объемного словарного запаса, профессиональной терминологии; - умение связать теоретические знания с практикой, грамотно применить конкретные знания к смоделированным ситуациям; - аргументация своей профессиональной позиции 	5
2	<ul style="list-style-type: none"> - навыки грамотного описания проблемы, - использование достаточного словарного запаса, профессиональной терминологии; - умение связать теоретические знания с практикой, грамотно применить конкретные знания к смоделированным ситуациям; - аргументация своей профессиональной позиции 	4
3	<ul style="list-style-type: none"> - навыки грамотного описания проблемы, - использование достаточного словарного запаса, профессиональной терминологии; - умение связать теоретические знания с практикой, грамотно применить конкретные знания к знакомым ситуациям; - аргументация своей профессиональной позиции 	3
4	<ul style="list-style-type: none"> - навыки грамотного описания проблемы, - использование ограниченного словарного запаса, профессиональной терминологии; - умение связать теоретические знания с практикой, грамотно применить конкретные знания к стандартным ситуациям; - не умение аргументировать свою профессиональную позицию 	2
5	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие навыков описания проблемы, - использование достаточного словарного запаса, не знание профессиональной терминологии; 	0

	<ul style="list-style-type: none"> - не умение связать теоретические знания с практикой, применить конкретные знания к каким-либо ситуациям; - не умение аргументировать свою профессиональную позицию 	
--	--	--

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по подготовке доклада

Работу по подготовке доклада можно подразделить на две основные фазы:

- планирование и подготовку доклада;
- практическая реализация доклада.

В подготовительной фазе необходимо учитывать три фактора:

Во-первых, **тему и цель выступления;**

Во-вторых, **участников и аудиторию**, которые не выбираются выступающим, это учебная аудитория, в которой проводится семинар.

В-третьих, **условия: место и время.**

Эффективность доклада на учебном семинаре оценивается по трем критериям:

1. Соответствие содержания доклада его цели и задачам.
2. Степень и характер активности слушателей во время доклада.
3. Степень влияния услышанного как на интеллект, так и на чувства слушателей.

Планирование доклада

Планирование доклада зависит от темы доклада, целей и задач, стоящих перед выступающим, его индивидуальных особенностей, от состава аудитории, в которой предстоит выступать.

Цель доклада состоит в том, чтобы представить новую информацию, которая требует осмысления и убедить – побудить студентов к действию, сделать так, чтобы они приняли или изменили свою точку зрения на излагаемую проблему. Если выступающий не подумает о назначении доклада, он не добьется успеха.

Цель доклада закладывается в *стержневую идею* – это основной тезис, который необходимо ясно сформулировать с самого начала. **Сформулировать стержневую идею доклада означает ответить на вопрос, зачем говорить (цель) и о чем говорить (средства достижения цели).**

Требования к стержневой идее доклада:

фраза должна утверждать главную мысль и соответствовать цели доклада;

суждение должно быть кратким, ясным, легко удерживаться в кратковременной памяти;

мысль должна пониматься однозначно, не заключать в себе противоречия.

Тема доклада должна быть конкретизирована, интересна, понятна для аудитории.

Выступающий должен владеть темой. Это значит, что все факты должны быть собраны, систематизированы, изучены, причем, они должны освещать явление со всех сторон. **Это и есть применение системного анализа на практике.**

Чтобы достичь успеха у слушателей, выступающему необходимо четко определить понятия (термины), предлагать поясняющие примеры, представлять доказательную статистику, излагать концепции, иллюстрировать мысли дополнительным материалом.

Необходимо учесть, что тему надо изложить за короткое время, удовлетворив запросы слушателей.

Итак, подготовка к докладу заключается в том, чтобы выработать собственное отношение к предмету доклада, сформулировать свои мысли по тому, или иному вопросу.

Поиск и подбор материалов

Чтобы доклад получился содержательным, лучше использовать не один источник, а несколько.

Подбор примеров из практики (общественной и индивидуальной) для иллюстрации и доходчивого разъяснения сложных теоретических вопросов. Необходимо использовать и так называемый местный материал.

Структура доклада

Под *структурой доклада* понимается его построение, соотношение его отдельных частей и отношение каждой части ко всему докладу как единому целому.

Основными элементами структуры доклада являются:

1. Введение, которым докладчик привлекает внимание слушателей и настраивает их на тему своего выступления.

2. Основная часть, в которой раскрываются главные пункты доклада.

3. Заключение, в котором подводятся итоги.

Примерное распределение времени:

вступление – 10-15%;

основная часть – 60-65%;

заключение – 20-30%.

Вступление необходимо в каждом докладе. Это диктуется необходимостью с чего-то начать, привлечь внимание слушателей, наладить контакт с аудиторией. Собственная структура вступления может включать в себя следующие элементы:

1. Вступительное замечание.

2. Формулировка конкретной цели доклада для слушателей, в отличие от собственных целей выступающего (т.н. ориентирование слушателей).

3. Обзор главных вопросов темы доклада, если выступление достаточно продолжительно.

Цель введения – привлечь внимание слушателей и ориентировать их на материал, который будет представлен в докладе. Привлечь внимание можно одним из следующих способов:

рассказать что-то из личного опыта;

дать иллюстрацию в виде словесного рассказа или наглядного изображения;

обратиться к чему-либо, известному из жизни всей аудитории;

начать с риторического вопроса;

начать выступление с какой-нибудь потрясающей цитаты известного человека.

В *основной части* доклада разворачивается стержневая идея, раскрываются ее аспекты. В ней излагается основной материал, последовательно разъясняются выдвинутые идеи и положения, доказываются их правильность, слушатели подводятся к необходимым выводам.

План развития основной части должен быть ясным. Предмет доклада должен раскрываться конкретно и стройно. Должно быть подобрано как можно больше фактологических материалов и необходимых примеров. Оживляют выступление примеры из художественной литературы, пословицы, поговорки, фразеологические выражения. Даже в серьезную по содержанию речь уместно ввести элементы юмора.

Продумывая структуру своего доклада, ученик не должен забывать о поддержании внимания, которое со временем притупляется и человек перестает слушать. Составляя свой доклад, следует определить, какой из существующих приемов использовать:

обращение к слушателям с неожиданным вопросом;

прерывание речи, использование паузы;

вопросно-ответный ход;

примеры из художественной литературы, пословицы, поговорки, фразеологические выражения и т.п.

Излагая основную часть доклада очень важно не перерасходовать время, обязательно оставив его для заключения.

Заключение является важной композиционной частью любого доклада. В заключении подводятся итоги, формулируются выводы, которые следуют из главной цели основной идеи выступления или аудитория побуждается к определенным действиям.

Некоторые исследователи коммуникаций предлагают закончить доклад обобщением, т.е. можно еще раз подчеркнуть важность проблемы, верность основной идеи, плодотворность использованного метода, при этом используя такие приемы, как: личный опыт, юмор, иллюстрации.

Мультимедийное сопровождение научного доклада

Под мультимедийным сопровождением научного доклада подразумевается передача или представление аудитории новой для нее информации в демонстрационной форме с использованием компьютерной технологии. В общепринятом понимании – это демонстрационные материалы, представленные в компьютерных слайдах для публичного выступления.

Использование мультимедийных презентаций позволяет повысить информационную насыщенность и результативность занятий, их динамизм и выразительность. Доказано, что эффективность подачи материала повысится при одновременном использовании зрительного и слухового каналов восприятия. Результаты психофизиологических исследований показывают, что эффективность слухового восприятия информации составляет 15%, зрительного – 25%, а их одновременная активизация повышает продуктивность восприятия до 65%.

Преимуществами мультимедийной презентации являются:

- наглядность излагаемого материала, обеспечение доступности для визуального восприятия всей аудиторией;
- привлечение внимания слушателей к содержанию излагаемого материала за счет использования элементов анимации, аудио- и видеофрагментов;
- акцентирование наиболее важных моментов доклада;
- сохранение логической последовательности изложения доклада;
- эстетичность и выразительность представляемой информации;
- простота подготовки слайдов, компактность и транспортабельность информации.

Цели мультимедийной презентации:

- визуальное представление авторского замысла, максимально комфортное для восприятия конкретной аудиторией, побуждающее к взаимодействию с объектами и/или автором презентации;
- демонстрация достижений докладчика в различных сферах деятельности с помощью современных информационных технологий.

Психолого-коммуникативные требования к мультимедийной презентации:

1. Мультимедийную презентацию необходимо создавать, учитывая особенности таких психических процессов, как *восприятие, внимание, мышление, воображение, память и речь*.
2. Изложение материала доклада в презентации должно *ориентироваться на специфику подготовки студентов*.
3. Содержание мультимедийной презентации должно не только соответствовать зоне актуального развития, но и *обеспечивать зону ближайшего развития*.

Этапы создания мультимедийной презентации

В процессе создания мультимедийной презентации выделяют три этапа: *этап проектирования, этап конструирования, этап моделирования*.

1. Этап проектирования предполагает следующие шаги:

определение целей использования презентации;
сбор необходимого материала (тексты, рисунки, схемы и др.);
формирование структуры и логики подачи материала;

2. Этап конструирования – это разработка презентации с учетом содержания и соотношения текстовой и графической информации. Этот этап включает в себя:

определение дизайна слайдов;
наполнение слайдов собранной текстовой и наглядной информацией;
включение эффектов анимации, аудио,- видеофайлов и музыкального сопровождения (при необходимости). На отдельных слайдах могут быть использованы эффекты анимации, в виде различных способов появления текста, рисунков, таблиц, фотографий и динамики их движения на экране при просмотре. Однако следует помнить, что в ходе доклада не следует злоупотреблять анимационными возможностями презентации;

установка режима показа слайдов.

Необходимо также принять во внимание, что в любой презентации присутствуют стандартные слайды (*титульный, содержательный и заключительный*), которыми не следует пренебрегать при ее оформлении. Кроме того, каждый слайд презентации должен иметь заголовок.

Титульный слайд включает: полное название образовательного учреждения, название презентации, город и год.

Содержательный слайд - это список слайдов презентации (дизайн любой), сгруппированный по темам сообщения (например, слайды 1-5 – «Введение», слайды 6-9 – «Понятийный аппарат темы» и т.д.). Использование содержательного слайда позволит быстро найти необходимый раздел презентации и воспроизвести его.

Заключительный слайд содержит выводы, пожелания, список литературы и др.

3. Этап моделирования – это репетиция презентации, которая позволяет осуществить проверку и коррекцию подготовленного материала и определить его соответствие содержанию доклада.

Критерии оценки мультимедийной презентации

Качество презентации можно оценить на основе ряда критериев.

1. Содержание презентации:

раскрытие темы доклада;

подача материала (обоснованность деления на слайды);

грамотность изложения;

наличие, достаточность и обоснованность графического оформления (схем, рисунков, диаграмм, фотографий);

использование дополнительной развивающей информации по теме доклада;

ссылки на источники информации (при необходимости).

2. Оформление презентации:

соответствие дизайна всей презентации поставленной цели;

единство стиля включаемых в презентацию рисунков;

применение собственных (авторских) элементов оформления;

обоснованное использование анимационных эффектов, аудио,- видеофайлов;

соответствие продолжительности презентации времени, отведенному на доклад.

Требования к содержательной части

мультимедийной презентации

Содержание презентации должно соответствовать теме доклада. Эффективность применения презентации зависит от четкости и продуманности ее структуры. Для построения структуры следует использовать классический принцип декомпозиции решения задачи, т.е. представлять каждую сложную идею как систему более простых идей. Это поможет реализовать основное правило для презентации: 1 слайд – 1 идея. Вместе с тем, можно один ключевой момент разделить и на несколько слайдов. *Пронумеруйте слайды. Это позволит быстро обращаться к конкретному слайду в случае необходимости.*

Информационная составляющая презентации должна поддерживаться ее эстетическими возможностями, которые не должны быть перенасыщенными и многослойными.

Иллюстративный материал слайдов презентации должен быть современным и актуальным, решать задачи доклада.

Оформление слайдов должно привлекать внимание аудитории, учитывая психологические особенности восприятия слушателей.

Слайды нельзя перегружать ни текстом, ни картинками. Необходимо избегать дословного «перепечатывания» текста доклада на слайды - слайды, перегруженные текстом - не осознаются. Необходимо помнить, что человек моментально может запомнить немного: не более трех фактов, выводов, определений.

Презентация сопровождает доклад, но не заменяет его. Текстовое содержание презентации должно сопровождать определенные положения, озвученные докладчиком, но не повторять их слово в слово. Слова и связанные с ними образы обязательно должны быть

Оформление мультимедийной презентации

Для наиболее продуктивного использования презентаций и соблюдения валеологических требований необходимо выполнять следующие рекомендации по ее оформлению.

1. Цвет. Сочетание двух цветов – цвета знака и цвета фона – существенно влияет на зрительный комфорт, причем некоторые пары цветов не только утомляют зрение, но и могут привести к стрессу (например, зеленые буквы на красном фоне).

Цветовая схема презентации должна быть одинаковой на всех слайдах. Это создает у слушающих ощущение связности, преемственности, комфорта.

2. Фон. Фон является элементом заднего (второго) плана. Он должен выделять, оттенять, подчеркивать информацию, находящуюся на слайде, но не заслонять ее. Любой фоновый рисунок повышает утомляемость глаз и снижает эффективность восприятия материала. Используйте однородный фон для слайдов (например, белый или серый), так как он не отвлекает внимание от основного содержания и не является раздражающим фактором. Цвет шрифта, оформление шаблона должны быть подобраны так, чтобы все надписи легко читались.

3. Шрифт. Необходимо использовать так называемые рубленые шрифты (например, различные варианты Arial илиTahoma), причем размер шрифта должен быть довольно крупный. Предпочтительно не пользоваться курсивом, так как при этом иногда восприятие текста ухудшается. Не рекомендуется смешивать разные шрифты и злоупотреблять их цветовым оформлением. Очевидно, что заголовки набираются более крупным шрифтом.

4. Единый стиль оформления. Единство в выборе цвета слайдов презентации, шрифтов, расположения текста, заголовков, рисунков, использования таблиц и т.д. обеспечивает эстетическую составляющую презентации, а также психологический комфорт восприятия и усвоения информации. Вместе с тем, презентация не должна быть однотипной и монотонной, что достигается разумным разнообразием приемов оформления и содержания.

5. Расположение информации на странице. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Предпочтительно горизонтальное расположение материала.

6. Текст. Объем текста на слайде зависит от назначения презентации. На одном слайде должно быть не более 7 - 10 строк. Слова и предложения – короткие. Временная форма глаголов – одинаковая.

7. Анимации и эффекты. В титульном и завершающем слайдах использование анимации объектов не допускается. Движение, изменение формы и цвета, привлекая произвольное внимание, выступают фактором отвлечения от содержания, поэтому анимационными эффектами не следует увлекаться - важен не внешний эффект, а содержание информации. Посредством анимации можно создать модель какого-либо процесса, явления, объекта. Визуальное восприятие слайда презентации занимает от 2 до 5 секунд, в то время как продолжительность некоторых видов анимации может превышать 20 секунд. Поэтому настройка анимации, при которой происходит появление текста по буквам или словам нежелательна.

Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе - это авторское произведение (связный текст), отражающий позицию автора по какому-либо актуальному вопросу (проблеме).

- Цель эссе - высказать свою точку зрения и сформировать непротиворечивую систему аргументов, обосновывающих предпочтительность позиции, выбранной автором данного текста.

- Эссе включает в себя следующие элементы:

1) Введение. В нем формулируется тема, обосновывается ее актуальность, раскрывается расхождение мнений, обосновывается структура рассмотрения темы, осуществляется переход к основному суждению.

2) Основная часть. Включает в себя:

- формулировку суждений и аргументов, которые выдвигает автор, обычно, два-три аргумента;

- доказательства, факты и примеры в поддержку авторской позиции;

- анализ контраргументов и противоположных суждений, при этом необходимо показать их слабые стороны.

3) Заключение. Повторяется основное суждение, резюмируются аргументы в защиту основного суждения, дается общее заключение о полезности данного утверждения.

Критерии оценки материалов эссе

При оценивании материалов необходимо учитывать следующие элементы:

1. Представление собственной точки зрения (позиции, отношения) при раскрытии проблемы;

2. Раскрытие проблемы на теоретическом уровне (в связях и с обоснованиями) или на бытовом уровне, с корректным использованием или без использования научных понятий в контексте ответа на вопрос эссе;

3. Аргументация своей позиции с опорой на факты социально-экономической действительности или собственный опыт.

При написании эссе обучающийся должен использовать:

рекомендованный базовый учебник;

законодательные и иные нормативные акты, действующие на момент написания работы;

другие учебно-методические материалы, а также публикации в профильных периодических изданиях изданные не ранее, чем за три года до момента написания работы;

статистические справочники и ежегодники;

ресурсы Интернета.

Требования по содержанию эссе:

достаточно глубокое раскрытие сути изучаемой проблемы;

информация должна быть структурирована и логически выстроена;

обязательное наличие ссылок на использованные источники информации;

критическое осмысление источников информации;

наличие графического материала;

использование статистической информации и (или) практических примеров.

Требование к оформлению материалов эссе:

Объем эссе— до 3- 5 страниц машинописного текста в редакторе Word. Шрифт: Times New Roman, кегль - 12, интервал – одинарный. Все поля по 20 мм.

Вверху слева указывается фамилия, имя, отчество автора эссе.

Далее через один интервал - название эссе жирным шрифтом.

Затем через один пропущенный интервал располагается текст.

Эссе представляется на проверку на бумажном носителе (лист формат А 4), текст распечатывается по следующим параметрам: размер шрифта 14, межстрочный интервал 1,5; объем работы, включая приложения от 10 до 15 страниц указанного выше формата;

титульный лист делается в произвольной форме.
Требования по содержанию презентации к эссе (при необходимости):
соответствие сделанной письменной работе;
объем работы от 10 до 15 слайдов;
информация на слайдах должна быть четко структурирована;
титульный слайд делается в произвольной форме

Методические рекомендации по оцениванию творческого задания

Отличительными особенностями творческого задания является больший или меньший элемент неизвестности и, как правило, несколько подходов и вариантов его выполнения.

Творческое задание выполняется индивидуально (или в малой группе). Результаты оформляются в виде письменного отчета (или устного выступления), включающего описание цели и задач работы, круг рассматриваемых проблем и методы их решения, результаты анализа используемого материала, их интерпретация и общие выводы.

При оценивании творческого задания учитывается умение логически обрабатывать, сравнивать, сопоставлять и обобщать, классифицировать материал по тем или иным признакам, высказывать свое отношение к описываемым явлениям, событиям и давать собственную оценку.

Если творческое задание предполагает письменный отчет необходимо четко определить требования к форме и объему отчета. Если предполагается выступление с презентацией, необходимо разъяснить основные требования к ее структуре, объему, стилю оформления.

Подведение итогов выполнения творческого задания и оглашение баллов, набранных студентами, осуществляется преподавателем по предложенной шкале.

Требования к организации самостоятельной работы студентов при подготовке к аудиторным занятиям (как пример)

1. Подготовка к лекциям

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9–10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3–4 часа. Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

2. Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает

усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

3. Подготовка к семинарским занятиям.

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме семинара и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ. Структура семинара В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы семинарское занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме семинара.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов семинарского занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа семинарского занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в

рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на семинарском занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается семинарское занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

4. Работа с литературными источниками

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1 Основная литература.

1. Лимитовский М.А., Лобанова Е.Н., Минасян В.Б., Паламарчук В.П. Корпоративный финансовый менеджмент. - М.: ЮРАЙТ, 2016. http://www.biblio-online.ru/thematic/?56&id=urait.content.9791AEF7-E742-460D-8AAF-53116370FBCB&type=c_pub
2. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. М.: Олимп-Бизнес., 2014
3. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов / Асват Дамодаран; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 1340 с. <http://www.iprbookshop.ru/22833.html>
4. Лимитовский М.А., Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках, 5-е изд. М.: Юрайт, 2011.- 488с <https://www.biblio-online.ru/viewer/46E3DAF4-2C61-4804-9C60-DB5396084A34#page/1>

6.2 Дополнительная литература.

1. Хиггинс, Роберт С. Финансовый анализ: инструменты для принятия бизнес-решений.: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 20017. – 464 с.
2. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов / Асват Дамодаран; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 1340 с.
3. Лимитовский М.А., Лобанова Е.Н., Паламарчук В.П., Финансовый менеджмент как сфера прикладного использования корпоративных финансов. Часть 1 Прикладные корпоративные финансы, М.: Экономика и жизнь, 2011, http://shfm.rane.ru/sites/default/files/books/limitov_part1.pdf
4. Лимитовский М.А., Лобанова Е.Н., Паламарчук В.П., Финансовый менеджмент как сфера прикладного использования корпоративных финансов. Часть 2. Современный финансовый менеджмент., М.: Экономика и жизнь, 2011, http://shfm.rane.ru/sites/default/files/books/lobanova_part2.pdf

5. Лимитовский М.А, Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках, 5-е изд. М.:, Юрайт, 2011.- 488с
http://shfm.rane.ru/sites/default/files/books/limitovskiy_m.a._investicionnye_proekty_i_realnye_opciony_na_razvivayushchihsya_rynkah_5-e_izdanie.pdf
6. Eugene F. Brigham, Joel F. Houston «Fundamentals of Financial Management, Concise Edition» South- Western Cengage Learning (Jan 1, 2014).
7. Eugene F. Brigham, Michael C. Ehrhardt «Financial Management: Theory and Practice» South-Western College Pub (2014).
8. Brealey R., S Myers, F Allen «Solutions Manual to accompany Principles of Corporate Finance» (Feb 4, 2013).
9. J William Petty, S Titman, Arthur J Keown, P Martin «Financial Management: Principles and Applications» (May 1, 2014).

6.3. Интернет-ресурсы:

1. www.cbr.ru: сайт Центрального банка РФ.
2. www.economy.gov.ru: сайт Министерства экономического развития и торговли РФ.
3. www.ey.com: сайт компании «ERNST & YOUNG».
4. www.goscomstat.ru: сайт Федеральной службы государственной статистики РФ.
5. www.government.gov.ru: сайт Правительства РФ.
6. www.mckinsey.com: сайт журнала «Вестник McKinsey».
7. www.minfin.ru: сайт Министерства финансов РФ.
8. www.mirkin.ru: сайт электронной библиотеки «Новая экономика».
9. www.ru.pwc.com: сайт аудиторской компании «PricewaterhouseCoopers» в России.
10. www.scorecard.ru: сайт компании «МАГ КОНСАЛТИНГ».
11. www.sternstewart.com: сайт компании «Stern Stewart & Co».
12. www.finanalisis.ru: сайт проекта «FINANALIS.RU».

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Занятия проводятся в учебных аудиториях, оснащенных рабочим местом преподавателя (стол, стул, кафедра), рабочими местами студентов (столы, стулья) по количеству студентов, доской меловой или белой для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).

Используется следующее программное обеспечение:

Microsoft Windows 10 LTSB 1607

Количество 2607

Правообладатель Microsoft Corporation

Дата покупки / продления 06.12.2016

Контракт 59/07-16/0373100037616000052-0008121-03

Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»

Покупатель РАНХиГС

Дата окончания 31.12.2017

Срок подписки 1 год / 3 года

Microsoft Office Professional 2016

Количество 2607

Правообладатель Microsoft Corporation

Дата покупки / продления 06.12.2016

Контракт 59/07-16/0373100037616000052-0008121-03

Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»
Покупатель РАНХиГС
Дата окончания 31.12.2017
Срок подписки 1 год / 3 года

Acrobat Professional AcademicEdition License Russian
Multiple Platforms (Adobe, 65258631AE01A00)
Количество 50
Правообладатель Adobe
Дата покупки / продления 03.04.2017
Контракт #15/08-17
Продавец SoftLine
Покупатель РАНХиГС
Дата окончания 03.04.2018

Кейсы, используемые в программе «Финансовый менеджмент»

Кейс 1

Решение мегакейса «ЭНРОН»

«Энрон» начал свое существование в 1985 г. в Хьюстоне. Это была небольшая процветающая энергетическая компания, занимавшаяся торговлей. Руководители компании были знакомы со всем политическим истеблишментом США. Председатель совета директоров «Энрона» Кеннет Лей дружил с Джорджем Бушем, экс-президентом Америки.

Как мы убедимся позднее, целая цепочка действий, случайных и преднамеренных, привела «Энрон» к коллапсу. К сожалению, все начинания компании поддерживали его аудиторы из фирмы «Arthur Anderson».

Крах компании привел к следующим последствиям:

очень много людей, работавших на «Энрон», потеряли не только свою работу, но и личные сбережения (инвестиции в акции «Энрона»);

высокая зарплата работников «Энрона» помогла процветанию г. Хьюстона. Помимо ресторанов и магазинов в этом городе появилось много государственных и частных пенсионных фондов, вложивших огромные средства в «Энрон». После банкротства компании их существование превратилось в кошмар;

инвесторы потеряли веру в корпоративный бизнес. По их мнению, если нельзя доверять «Энрону», нельзя доверять никому.

Итак, было время, когда большая часть корпоративной Америки восхищалась доходностью компании «Энрон». Существовал даже стиль «a la Enron». Компания за непродолжительное время смогла вырасти из простого предприятия, занятого транспортировкой газа, в диверсифицированного гиганта.

В 2000 г. акции «Энрона» достигли пика — 90,75 долл. за штуку.

Однако пройдет всего лишь год, и компания окажется крупнейшим в истории корпораций банкротом.

Проблемы с менеджментом, отсутствие четкой стратегии и многое другое сделали корпоративного гиганта уязвимым прежде всего с финансовой точки зрения.

Слияние (поглощение) показалось единственным выходом из сложившейся ситуации. Но попытка склонить компанию «Dynegy» к приобретению «Энрона» оказалась несостоятельной. В итоге компания вынуждена была обратиться за защитой в комитет по банкротству в соответствии с главой 11 Закона о банкротстве США. И об этом узнал весь мир.

Предыстория бизнеса. «Энрон» — компания со штаб-квартирой в Хьюстоне, штат Техас, занимается продажей оптом и в розницу продукции и услуг в сфере природного газа, электроэнергии и коммуникаций.

Бизнес компании подразделяется на пять основных операционных сегментов:

транспортировка и дистрибуция;

оптовые услуги;

розничные энергетические услуги;

телекоммуникационные услуги;

корпоративные и прочие услуги.

Транспортировка и дистрибуция. Структурное подразделение, занимающееся транспортировкой и дистрибуцией, складывается из операций по передаче и дистрибуции

электроэнергии, а также североамериканской системы транспортировки природного газа.

«Энрон» является владельцем и оператором газопроводов, простирающихся от Техаса до канадской границы, а в южной части — от Флориды до Калифорнии.

Бизнес компании по передаче и дистрибуции электроэнергии осуществляется через дочернюю компанию «Portland General Electric Company» (PGE). PGE занимается выработкой, закупкой, передачей, дистрибуцией и продажей электроэнергии в штате Орегон. Компания обслуживает территорию около 3150 кв. миль в Орегоне и в 2000 г. работала примерно с 725 000 клиентов. PGE также осуществляет оптовые продажи электроэнергии на западе Соединенных Штатов.

Выручку PGE получает в основном за счет продаж коммунальному хозяйству, на долю которого приходится приблизительно 43% общих розничных продаж. На спрос со стороны коммунального хозяйства могут оказывать воздействие несколько факторов, в том числе переменные параметры типа теплой или холодной погоды. Максимальный спрос отмечается в зимний период. Коммерческие потребители в 2000 г. приносили приблизительно 37%, а промышленные — около 21% розничной выручки. Ни один клиент не обеспечивал более 3,5% общих розничных продаж PGE, на долю 20 крупнейших потребителей приходилось около 21% общей розничной выручки.

Оптовые услуги. В рамках сегмента оптовых услуг компания «Энрон» управляет своим международным бизнесом по поставкам энергии и других товаров. «Энрон» сосредоточил свой оптовый бизнес на развитых рынках, таких как Северная Америка и Европа, а также на только что дерегулированных или развивающихся рынках типа Японии, Австралии, Южной Америки и Индии.

Продажи товаров и услуги обеспечивают предсказуемое ценообразование и хеджирование для клиентов благодаря использованию фьючерсов и других производных финансовых инструментов. Торговля, в частности покупка или продажа природного газа и электроэнергии, управление портфелем товарных контрактов осуществлялись через специальные целевые образования (SPE).

Розничные энергетические услуги. Подразделение энергетических услуг «Энрона» обеспечивало поставку продукции и услуги аутсорсинга в области энергетики для компаний и клиентов, включая продажу природного газа, электричества, других товаров, а также энергетические управленческие услуги, предоставляемые непосредственно коммерческим и промышленным потребителям и прямым клиентам в Северной Америке и Европе.

Продукция и услуги «Энрона» в этой области помогали коммерческим и промышленным потребителям повышать свою энергоэффективность, обеспечивая при этом необходимый уровень потребления для продолжения операционной деятельности.

Компания наращивала свой розничный бизнес в Европе. В 2000 г. «Энрон» существенно расширил свою клиентскую базу, состоящую из средних по размеру компаний. Только клиентов насчитывалось более 130 000.

Телекоммуникационные услуги. В 2000 г. «Enron Broadband Services» разработала «Enron Intelligent Network» — мощную глобальную оптико-волоконную сеть, позволившую переключать мощности с одной независимой сети на другую.

К концу 2000 г. у компании было 18 пулов в Соединенных Штатах и по одному пулу в Токио, Лондоне, Брюсселе, Амстердаме, Париже, Дюссельдорфе и Франкфурте.

Корпоративные и прочие услуги. «Энрон» владел глобальными водными компаниями и осуществляла инвестиции в них. Самая крупная из них — «Azurix Corporation» — владелец, оператор и управляющая компания, занятая водоснабжением и сточными водами. Наиболее значительный актив «Azurix» — «Wessex Water Ltd.» — компания, имеющая дело с водой и сточными водами, которая базируется в Англии. Другие активы включают компании, работающие в этой сфере в Аргентине и Мексике.

Кроме того, «Энрон» через «Enron Wind Corporation» проектировал, производил, оперировал и поддерживал в рабочем состоянии технологию и оборудование для

использования энергии ветра, включая проектирование и производство ветряных турбин в Калифорнии и Германии.

Регулирование. Бизнес «Энрона» подпадал под федеральное, штатное, международное и местное энергетическое, транспортное и экологическое регулирование. Например, для того чтобы компания могла импортировать природный газ из Канады, она должна была получить разрешение в департаменте Министерства энергетики, а некоторые вопросы управления трубопроводным транспортом подпадали под Закон о политике в области природного газа 1978 г.

Филиалы «Энрона», занимавшиеся производством энергии, подпадали под Закон о регулировании коммунального хозяйства. Ставки, условия и сроки предоставления услуг компаниями в сфере продажи энергии регулировались положениями Федерального энергетического закона.

Регулирование сектора энергетики и природного газа переживало переходный период. Законодательство по реструктуризации отрасли всегда находилось на рассмотрении на федеральном и штатном уровне, и некоторые из этих законодательных решений оказывали негативное воздействие на бизнес «Энрона».

Сотрудники: по состоянию на конец 2000 г. в «Энроне» работало около 21 000 человек.

Хронология событий:

Начало 2001 г. — «Энрон» открыто и уверенно декларирует повышение EPS (доходность акции). Прогноз на I квартал 2001 г. составил 0,42 долл., а на весь год — 1,79 долл.

Июнь 2001 г. — «Энрон» объявляет о своей уверенности в том, что компания сможет осуществить прогноз относительно EPS за квартал и за весь год в размере 0,42 долл. И 1,79 долл. соответственно.

Июль 2001 г. — «Энрон» объявляет, что компания сможет выйти на уровень EPS в 1,80 долл. Более того, на 2002 г. прогнозирует EPS на уровне 2,15 долл. на акцию.

В целях сокращения убытков структурного подразделения, которое занимается телекоммуникационным бизнесом, «Энрон» объявил об увольнении 1000 работников и о предстоящем закрытии офиса в Портленде, штат Орегон. Сотрудникам предложено перебраться в хьюстонский офис или другие места. Подобная передислокация оказалась второй за год.

Август 2001 г. — Джеффри Скиллинг, президент и главный исполнительный директор компании, покидает свой пост. Кеннет Лэй, теперешний председатель правления, берет на себя некоторые обязанности президента и главного исполнительного директора.

Совет директоров объявляет о назначении Грега Уолли на должность президента и главного директора по производству (COO).

Октябрь 2001 г. — «Энрон» публично утверждает, что движется в нужном направлении, намереваясь достичь уровня EPS в 0,45 долл. в IV квартале 2001 г., 1,80 долл. за весь финансовый 2001 г. и 2,15 долл. за 2002 г.

Комиссия по ценным бумагам и биржевой торговле требует, чтобы «Энрон» предоставил ей информацию по некоторым сделкам. Получив заключение аудиторов и юридических советников компании, «Энрон» объявляет, что эти сделки были известны совету директоров, а информация полностью представлена в материалах, предназначенных Комиссии по ценным бумагам и биржевой торговле.

«Энрон» назначает Джеффа МакМагона своим новым главным финансовым директором и объявляет, что Эндрю Фастов, ее бывший главный финансовый директор, покинул компанию.

Компания начинает переговоры о получении кредитной линии в 1—2 млрд долл.

Комиссия по ценным бумагам и биржевой торговле объявляет, что начнет формальное расследование финансовых операций «Энрона» с компаниями, которые возглавлял ее бывший главный финансовый директор.

Ноябрь 2001 г. — обеспечив заем своими самыми ценными активами (газопроводами),

«Энрон» получает кредитную линию на 1 млрд долл.

«Dynegy» начинает переговоры с «Энроном» по поводу приобретения компании приблизительно за 7—8 млрд долл.

После продолжительного рассмотрения вопроса «Энрон» объявляет, что пересмотрит свою прежнюю финансовую отчетность, в том числе уменьшит чистую прибыль за 1997 г. на 96 млн долл., за 1998 г. — на 113 млн долл., за 1999 г. — на 250 млн долл., за 2000 г. — на 132 млн долл. и за первые два квартала 2001 г. — на 23 млн долл.

«Энрон» и «Dynegy» объявляют о достижении предварительного соглашения по поводу слияния обеих компаний. По условиям соглашения акционеры «Энрона» получают 0,2685 обыкновенных акций класса «А» «Dynegy» в обмен на одну акцию «Энрона». Акционерам «Dynegy» должны были принадлежать приблизительно 64% акций новой компании. Сделка должна была завершиться к концу III квартала 2002 г. В предварительном соглашении о слиянии также оговаривалось, что при определенных обстоятельствах, подразумевающих получение конкурирующих предложений о приобретении «Энрона» или изменение в планах совета директоров по осуществлению слияния, «Энрон» заплатит «Dynegy» 350 млн долл. отступного. «Dynegy» заплатит такую же сумму «Энрону», если решит не осуществлять слияние. В рамках этого соглашения «Dynegy» приобрела опцион на покупку всего собственного капитала дочерней компании «Энрона» при определенных обстоятельствах.

«Энрон» заполняет форму 10Q в Комиссии по ценным бумагам и биржевой торговле и уменьшает показатель EPS за III квартал 2001 г. на 0,03 долл.

Курс акций «Энрона» резко падает в связи с беспокойством рынка по поводу ликвидности компании.

Пытаясь спасти слияние, «Энрон» обсуждает возможность снизить цену транзакции приблизительно до 5 млрд долл. — более чем на 40%.

Курс акций «Энрона» падает еще больше после того, как «S&P» понизила свой рейтинг корпоративного кредита и старшего необеспеченного долга с «BBB» до «B–», своего шестого по порядку рейтинга бросовых облигаций.

Ссылаясь на нарушение «Энроном» условий соглашения о слиянии, «Dynegy» отказывается от своих планов по осуществлению слияния.

«Энрон» объявляет, что собирается уволить почти весь свой европейский персонал.

Декабрь 2001 г. — «Энрон» регистрирует заявку на собственную реорганизацию в соответствии с главой 11 Закона о банкротстве в рамках Суда по банкротству США в Южном округе Нью-Йорка.

В рамках заявки на реорганизацию компании «Энрон» подает иск против «Dynegy», утверждая, что та нарушила соглашение о слиянии, неправомерно разорвав контракт. Добиваясь судебного решения, «Энрон» пытается лишить «Dynegy» опциона на покупку своей дочерней компании, являющейся косвенным владельцем «Northern Gas Pipeline». «Энрон» стремится получить компенсацию ущерба в размере как минимум 10 млрд долл. Находясь под защитой процедуры банкротства, «Энрон» планирует претворить в жизнь агрессивную стратегию по сокращению издержек, включающую существенное уменьшение численности рабочей силы, в том числе увольнение сотрудников корпоративного офиса в Хьюстоне.

В ответ «Dynegy» выдвигает иск против «Энрона», защищая свой опцион на покупку «Northern Gas Pipeline» (опцион предусмотрен соглашением о слиянии.)

«Энрон» объявляет об увольнении 4000 сотрудников, работающих в ее корпоративной штаб-квартире в Хьюстоне.

Организуя финансирование через «JP Morgan» и «Citigroup», «Энрон» получает 1,5 млрд долл. для покрытия имеющихся долгов. Новый капитал должен помочь компании выполнить свои обязательства, связанные с операционной деятельностью, выплатой зарплаты и оплатой поставщиков и услуг.

Компания «NewPower Holdings Inc.» прекращает действие всех своих товарных и фьючерсных контрактов с «Энроном» и планирует заменить ее другими поставщиками,

не понеся никаких существенных убытков и не нарушив обязательства по поставке перед своими клиентами.

«UBS» и «Citigroup» делают предложения по покупке торговых операций «Энрона». Сумма предложений не разглашается.

«Энрон» объявляет, что сократит управленческий аппарат приблизительно на треть до конца года и ликвидирует все неосновные активы на сумму приблизительно от 4 до 6 млрд долл. Обновленная компания будет концентрироваться на своем основном бизнесе — трубопроводном транспорте и энергетике.

Будущее «Энрона». Обремененный кучей долгов, имея неопределенные перспективы на будущее, «Энрон» продолжает свое существование под защитой главы 11 Закона о банкротстве, надеясь на выживание, уговаривая «Duneguy» вернуться к переговорам о слиянии. Менеджеры часами заседали в кабинете правления в Хьюстоне и рассматривали возможные стратегии выхода из банкротства, сохранив при этом финансовое здоровье и конкурентоспособность. Но время истекает. Если компания хочет выжить, необходимо быстро разработать стратегию, претворить ее в жизнь и добиться одобрения кредиторов и суда, с тем чтобы можно было выйти из-под защиты процедуры банкротства и начать новый виток развития и процветания.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К КЕЙСУ «ЭНРОН»

1. Что произошло с компанией «Энрон» на самом деле? Где миф и какова реальность?
2. Были ли основания у компании «Энрон» для весьма оптимистичных прогнозов?
3. Почему компания «Duneguy» отказалась от слияния?
4. По прилагаемым финансовым документам (приложениям) проведите экспресс-анализ и дайте оценку состояния компании «Энрон».
5. Были ли основания у компании «Энрон» резко увеличивать размеры заимствований?
6. Что представляет по сути банкротство «Энрона»?
7. Выделите, пожалуйста, пять ключевых проблем банкротства, используя пример «Энрона».
8. Кратко охарактеризуйте роль аудиторской компании.
9. Каково, на ваш взгляд, будущее «Энрона»? Насколько оно оптимистично (пессимистично)?

Информация для расчетов

Данные по акциям, долл.

	2000 г.	1999 г.

	Макс.	Мин.	Дивид.	Макс.	Мин.	Дивид.
I квартал	78,63	41,38	0,1250	35,59	28,75	0,1250
II квартал	$78 \frac{15}{16}$	$62 \frac{1}{2}$	0,1250	$41 \frac{15}{32}$	$30 \frac{1}{2}$	0,1250
III квартал	$90 \frac{3}{4}$	$65 \frac{9}{16}$	0,1250	$44 \frac{23}{32}$	$38 \frac{1}{16}$	0,1250
IV квартал	$88 \frac{11}{16}$	$63 \frac{1}{2}$	0,1250	$44 \frac{7}{8}$	$34 \frac{7}{8}$	0,1250

Отчет о прибылях и убытках, долл.

	2000 г.	1999 г.	1998 г.
Выручка			
Природный газ	50 500	19 536	13 276

Электроэнергия	33 823	15 238	13 939
Металлы	9234		
Прочее	7232	5338	4045
Итого выручка	100 789	40 112	31 260
Издержки на газ	94 517	34 761	26 381
Операционные расходы	3184	3045	2473
Амортизация, износ, налоги, снижение стоимости активов	855	870	827
Итого расходы	98 836	39 310	29 882
Операционная прибыль	1953	802	1378

Активы, млн долл.

	31 декабря 2000 г.	31 декабря 1999 г.
--	-------------------------------	-------------------------------

Активы		
<i>Оборотные активы</i>		
Деньги и денежные эквиваленты	1374	288
Дебиторская задолженность (чистая поправка по сомнительным долгам в размере 133 и 40 млн долл. соответственно)	10 396	3030
Прочая дебиторская задолженность	1874	518
<i>Активы, связанные с управлением ценновым риском</i>		
Деятельность	12 018	2205
Запасы	953	598
Депозиты	2433	81
Прочее	1333	535
Итого оборотных активов	30 381	7255
<i>Инвестиции и прочие активы</i>		
Инвестиции и авансы неконсолидированным компаниям-филиалам	5294	5036
<i>Активы, связанные с управлением ценовым риском</i>		
Деятельность	8988	2929
Гудвилл	3638	2799

Прочее	5459	4681
Итого инвестиций и прочих активов	23 379	15 445
<i>Основные средства по себестоимости</i>		
Транспортировка природного газа	6916	6948
Выработка и распределение электроэнергии	4766	3552
Волоконно-оптическая сеть и оборудование	839	379
Незавершенное строительство	682	1120
Прочее	2265	1913
Итого	15 459	13 912
Минус накопленная амортизация материальных и нематериальных активов и скидка на истощение недр	3716	3231
Чистые основные средства	11 743	10 681
Итого активов	65 503	33 381

Обязательства, млн долл.

	2000 г.	1999 г.
Текущие обязательства		2154

Кредиторская задолженность	9777	2154
Обязательства, связанные с управлением ценовым риском	10 495	1836
Краткосрочная задолженность	1679	1001
Депозиты клиентов	4277	44
Прочее	2178	1724
<i>Итого текущих обязательств</i>	28 406	6759
Долгосрочные обязательства	8550	7151
Отложенные кредиты		
Отложенные налоги на прибыль		
Обязательства, связанные с управлением ценовым риском	9423	2990
Прочее	2692	1587
<i>Итого отложенных кредитов</i>	13 759	6471
Доля меньшинства	2414	2430

<i>Итого долгосрочных обязательств</i>	36 838	20 629
<i>Итого обязательств</i>	65 244	27 388

Операционная прибыль за три месяца, заканчивающиеся 30 сентября, млн долл.

	2001 г.	2000 г.
Выручка	46 877	29 834
Издержки и расходы		
Себестоимость газа, электроэнергии и других товаров	45 742	28 036
Операционные расходы	929	943
Амортизация материальных и нематериальных активов и скидка на истощение недр	293	257
Убытки от инвестиций	768	
Налоги, помимо налога на прибыль	62	65
	47 794	29 301

Операционная прибыль (убыток)	(917)	533
-------------------------------	-------	-----

Активы, млн долл.

	30 сентября 2001 г.	30 сентября 2000 г.
<i>Оборотные активы</i>		
Денежные средства	1001	1240
Торговая денежная задолженность	9208	10 491
Прочая дебиторская задолженность	1231	1559
Активы, связанные с управлением ценовым риском	9041	12 018
Запасы	836	953
Депозиты	2543	2433
Прочая дебиторская задолженность	987	1333
Итого оборотных активов	24 847	30 027
<i>Инвестиции и прочие активы</i>		
Инвестиции	7131	5599
Активы, связанные с управлением ценовым риском	9687	8990
Гудвилл	3548	3720

Прочее	5655	4857
Итого инвестиций и прочих активов	26 021	23 166
<i>Основные средства</i>		
Природный газ	6311	6916
Выработка электроэнергии	3589	4766
Волоконная оптика	728	350
Незавершенное строительство	1135	1161
Прочее	2860	2256
	14 623	15 449
Минус накопленная амортизация	3708	3716
Чистые основные средства	10 915	11 733
Итого активов	61 783	64 926

Обязательства и собственный капитал, млн долл.

	30 сентября 2001 г.	30 сентября 2000 г.
<i>Обязательства и собственный капитал</i>		
Текущие обязательства		
Кредиторская задолженность	7787	9577

Обязанности, связанные с управлением ценовым риском	8893	10 495
Краткосрочная задолженность	6434	2192
Депозиты клиентов	1770	4277
Прочее	2121	2200
Итого текущих обязательств	27 005	28 741
Долгосрочная задолженность	6544	8665
<i>Отложенные кредиты</i>		
Отложенный налог на прибыль	1947	1679
Обязательства, связанные с управлением ценовым риском	9847	9519
Прочее	3552	2692
Итого отложенных кредитов и прочих обязательств	15 346	13 890
Доля меньшинства	2387	2437
Обязательства по привилегированным ценным бумагам	903	904
<i>Собственный капитал</i>		
Вторые привилегированные акции	115	124
Младшие привилегированные акции	1000	1000
Обыкновенные акции	8132	7926

Нераспределенная прибыль	2495	2613
Накопленная прочая	(1527)	(1198)
Казначейские акции	(477)	(28)
Ограниченно обращающиеся акции	(140)	(148)
Итого	9598	10 289
Итого обязательства и собственного капитала	61 783	64 926

Кейс 2

Ижевский механический завод: эпоха возрождения

Приоритетные методы, в практике которых можно получить максимальный эффект от данной ситуации, – *метод конкретных ситуаций (case studies method)* и, особенно, – *метод обучения действием (action learning method)*.

Немного истории

Ижевский механический завод (ИМЗ) – это федеральное государственное унитарное предприятие (ФГУП). Как ФГУП, до марта 2004 года, завод входил в состав Российского агентства по обычным вооружениям. История завода началась в 1942 году. По приказу Народного комиссара вооружений СССР на базе двух эвакуированных заводов (Подольского механического и Тульского оружейного) – для производства боевого стрелкового оружия – был создан Государственный Союзный оружейный завод № 622.

Во время Великой Отечественной войны завод, в тяжелейших условиях, выпускал: знаменитые противотанковые ружья Дегтярева и Симонова; пистолет Токарева ТТ; револьверы Наган и другие виды боевого оружия и военной техники.

После войны вместо пистолета ТТ был налажен выпуск армейского пистолета Макарова, который в своём классе был признан лучшим в мире. К 1947 году на заводе освоили производство спортивно-охотничьего оружия. В настоящее время оружие ИМЗ реализуется на рынках 70 стран под торговой маркой «Baikal». За время своего существования Ижевский механический завод развился в огромный промышленный комплекс, занимающий площадь 92,1 га. Численность персонала, по данным на конец 2003 года, превышала 13 тыс. человек. Одновременно с выпуском новой продукции на предприятии постоянно осуществлялась модернизация производственных цехов, совершенствовались технологии.

Из-за сложности технических и инженерных задач, связанных с производством спецтехники, на ИМЗ особое внимание уделялось формированию своей заводской конструкторской школы. В результате значительный научно-технический потенциал (прежде всего высокопрофессиональные инженерные кадры) – обеспечил Ижмеху лидирующие позиции в производстве различных видов оружия – на многие годы вперед.

Отличительная особенность ИМЗ – школа ружейного мастерства, которая была основана в 1956 году для подготовки мастеров-ружейников и рабочих-универсалов по изготовлению художественных штучных ружей; а также мастеров-гравёров. Благодаря учителям и выпускникам этой школы, качество декоративных элементов коллекционного и даже обычного оружия, после 1956 г., всегда поддерживалось на уникально высоком уровне.

Надо что-то делать

Для Ижевского механического завода, как и для многих предприятий российского оборонно-промышленного комплекса (ОПК), наиболее сложными стали 90-ые годы. При определённых успехах в решении производственных и конверсионных задач, на ИМЗ накапливались другие существенные проблемы.

Руководству Ижмеха приходилось решать каждодневные вопросы управления сложным производством, зачастую весьма болезненные и не терпящие отлагательства. Тактическая «текучка» отвлекала на себя практически все управленческие ресурсы; реально – руководители предприятия – не могли сосредоточиться на важнейших стратегических проблемах. Серьёзные решения принимались – не с опережением, а в «реактивном режиме» – по мере возникновения проблем, причём нередко – с большим опозданием.

Менеджмент ИМЗ не успевал вовремя реагировать на стремительные изменения внешней среды (изменения рыночной ситуации, инфляционных процессов, в законодательстве и т.д.). Меры, направленные на улучшение ситуации, как правило, носили бессистемный и эпизодический характер; в основном, они были сконцентрированы на укреплении традиционно сильных сторон деятельности предприятия. Многие заводские службы не успевали адаптироваться к новым рыночным реалиям. Например, серьёзные ошибки в маркетинговой политике – регулярно приводили к проблемам со сбытом, затовариванию, дефициту оборотных средств.

Финансовые результаты деятельности ИМЗ были весьма неутешительными. За период с 1994 по 2001 год предприятию только один раз (в 1999 г.) удалось свести бюджет с небольшим профицитом (0,64%). Все остальные годы бюджет завода был дефицитным (в 1998 г. – 15,4%, в 2000 г. – 6,0%).

Огромную проблему представляли собой накопленные долги предприятия (в основном бюджетам всех уровней и внебюджетным фондам). Долги ИМЗ достигли уровня 19,9% годового оборота или 35,8% оборота с учётом штрафов и пеней. Частично такая ситуация с задолженностью объяснялась проблемами самого завода; но в большей мере – задержками по оплате госзаказа и/или оплатой ГКО.

Дефицит собственных оборотных средств ИМЗ в 2000 году достиг 12,07 млн. ед.¹ (в 2001 г. ситуация ухудшилась – 15,80 млн. ед.). Предприятие оказалось фактически неплатежеспособным, текущие платежи не выполнялись. Погашение наиболее срочных обязательств стало невозможным без продажи части оборотных активов и/или основных производственных фондов. Износ машин и оборудования составлял более 80%, но у

¹ Все финансовые данные приведены в условных единицах.

предприятия не хватало ресурсов на осуществление программы обновления основных средств. Резко сократились расходы на НИОКР (в 2000 г. они составили лишь 0,2% от дохода предприятия).

Долгосрочные заимствования под инвестиционные и инновационные программы ИМЗ были недоступны как ввиду нехватки «длинных» денег в банковском секторе, так и по причине крайне сложного положения с ликвидностью. Особенно неблагоприятно на кредитной истории завода сказывалась ситуация с непогашенными долгами бюджету и внебюджетным фондам.

Из-за невозможности поддержания уровня заработной платы на среднем для Ижевска уровне, Ижмех столкнулся и с проблемой текучести кадров. Ухудшение финансовой ситуации, низкая производительность труда основных рабочих и чрезмерная численность вспомогательного персонала, вынудили руководство завода в 2002 году прибегнуть к крайне непопулярной мере – сокращению численности работающих на 2011 человек.

До 1998-1999 годов на ИМЗ практически отсутствовали и система бюджетирования, и система управленческого учёта. Тем не менее, финансово-экономическим службам (возглавляемым в то время нынешним генеральным директором Н.П. Парфёновым) удалось наладить жёсткий контроль всех расходов. Постепенно началась работа по выводу непрофильных активов. Например, таких как строительный цех или подсобный совхоз, стоимость молока в котором в несколько раз была выше, чем в соседнем магазине.

Многопрофильность – это преимущество или недостаток?

По масштабам, глубине, сложности и комплексности, управленческие задачи, которые встали перед руководством ИМЗ в 90-е годы, можно охарактеризовать как поистине уникальные. Ижевский механический завод 90-х – это крупное многопрофильное предприятие, с высокой степенью диверсификации, к тому же с очень большой так называемой «глубиной передела» и замкнутым технологическим циклом. Завод закупал только сырьё и небольшое количество комплектующих изделий. Всё остальное производилось на месте, включая металлическое литьё и пластмассу. Фактически под одной крышей сосуществовали шесть полноценных производств со всем комплексом вспомогательных и подготовительных цехов. Кроме того, у предприятия имелось и огромное непрофильное обременение – так называемая «социалка».

Продуктовые направления

В 90-ые годы полностью сформировались следующие основные продуктовые направления ИМЗ: ружейное производство (с подгруппами спортивно-охотничьего, пневматического и высокохудожественного оружия); пистолеты и оружие для самообороны; электроинструмент; фасовочное оборудование; медицинская техника; нефтегазовое оборудование. При этом менеджменту предприятия пришлось одновременно решать не только производственные и технологические вопросы по столь разным видам продукции, но – по каждому продуктовому направлению – проблемы маркетинговых исследований, рекламы, сбыта и т.д., то есть все вопросы, связанные с успешной реализацией продукта.

Ниже, в Таблице 1, представлены основные показатели производства/реализации по указанным продуктовым группам за период 2000-2002 годы (в условных единицах)¹.

¹ Данные по не основной группе продуктов «Прочие» не приводятся.

Диаграмма (Рис. 1), составленная на основе Таблицы 1, показывает, что максимальный вклад в маржинальную прибыль ИМЗ вносило ружейное производство; далее следует производство пистолетов и оружия для самообороны, а затем – производство электроинструмента.

Таблица 1

Наименование продуктовой (товарной) группы	2000	2001	2002
Ружья			
выручка, тыс.ед.	21738	33578	31908
штуки	209623	323794	30769
индекс физического роста, %		154	1
переменные затраты, тыс.ед.	9123	12901	95
маржинальная прибыль, тыс.ед.	12616	20677	14230
			17679
Пистолеты и оружие для самообороны			
выручка, тыс.ед.	11335	12913	16559
штуки	179382	204347	26204
индекс физического роста, %		114	6
переменные затраты, тыс.ед.	4406	4889	128
маржинальная прибыль, тыс.ед.	6929	8024	5763
			10795
Электроинструмент			
выручка, тыс.ед.	12416	14672	15093
штуки	246752	291603	30603
индекс физического роста, %		118	2
переменные затраты, тыс.ед.	10121	11160	105
маржинальная прибыль, тыс.ед.	2294	3512	11930
			3163
Фасовочное оборудование			
выручка, ед.	1505	1076	951
штуки	272	195	172
индекс физического роста, %		72	88
переменные затраты, тыс.ед.	1190	392	613
маржинальная прибыль, тыс.ед.	314	684	338
Медицинская техника			
выручка, тыс.ед.	691	1209	1408
штуки	3651	6390	7441
индекс физического роста, %		175	116
переменные затраты, тыс.ед.	400	1290	1146
маржинальная прибыль, тыс.ед.	290	-82	261
Нефтегазовое оборудование			
выручка, тыс.ед.	38	301	178
штуки	1	3	2
индекс физического роста, %		337	59
переменные затраты, тыс.ед.	12	21	84
маржинальная прибыль, тыс.ед.	26	280	94

Конкурентное положение (данные по 2002 году)

1. Ружья

Ижевский механический завод производит и реализует несколько видов ружей, которые существенно отличаются по потребительским характеристикам и рынкам сбыта. К основным видам относятся: 1) длинноствольные ружья; 2) спортивное оружие; 3) высокохудожественные ружья; 4) пневматическое оружие.

Внутренний рынок *длинноствольного оружия* стабилен, близок к насыщению, его объём на конец 2002 г. составлял около 150 тыс. единиц. В последнее время этот рынок рос всего на несколько процентов в год.

Потребителями длинноствольного оружия ИМЗ являются покупатели со средним достатком: охотники, частные охранные предприятия, коллекционеры. Торговля и приобретение этого вида оружия лицензируется. Ввиду отсутствия специального оборудования Ижмех не выпускает ружья высокой ценовой категории. При этом представители завода говорят о сознательном позиционировании именно на среднем сегменте рынка, с ориентацией – на среднего покупателя «с качеством и ценами выше Китая и чуть ниже Чехии». При выходе на достаточно узкий сегмент дорогостоящих ружей ИМЗ придётся конкурировать с мировыми отраслевыми лидерами.

Доля импортной продукции – 5,0%. По данным исследований, темп роста производства на российских предприятиях ниже, чем темп роста импорта (+18,2% в 2002 г. к 2001 г.). Отмечалось усиление рекламной активности производителей оружия близкой ценовой категории, в частности – компаний из Турции.

Один из ограничителей сбыта продукции российских производителей на внутреннем рынке – недостаточное количество оружейных магазинов – по причине чрезвычайно жёстких требований к организации торговых помещений и лицензированию со стороны МВД РФ. Ряд базовых моделей (ИЖ-43, ИЖ-27, ИЖ-18) уже устарел. По другим моделям отмечается нарушение эффективного соотношения «цена-качество». Завод стал испытывать также определённые трудности с поставками сырья, например, дерева ценных пород для изготовления ложи ружья.

В 2002 году ИМЗ был крупнейшим экспортёром российского длинноствольного оружия (73% в 2002 г.). Второе место (16% в 2002 г.) занимал «Концерн Ижмаш». Мировой рынок длинноствольного оружия достаточно стабилен и консервативен. Состав фирм-поставщиков является устойчивым; огромное значение имеют конкретный бренд и имя производителя. Многие покупатели демонстрируют постоянство в выборе любимых марок. При этом предложение весьма разнообразно как по модельному ряду, так и по ценовой категории. В последние годы потребители стараются привлечь не новыми техническими решениями, а в основном, – улучшением качества и дизайна, современной эргономикой и эстетикой ружей.

Заметной тенденцией мирового рынка оружия является усиление интеграционных процессов. В отрасли происходит укрупнение в группы компаний за счёт альянсов и слияний, создания совместных предприятий и поглощения более мелких компаний.

Существенными ограничителями экспорта считаются национальные таможенные режимы, которые предусматривают различные (вплоть до полного запрета) уровни импортных пошлин и лимитируют номенклатуру разрешённого к ввозу оружия.

Основными конкурентами ИМЗ на мировом рынке являются:

- 1) по классическим одноствольным ружьям – компании Бразилии, США;

- 2) по ружьям с вертикальным стволом – фирмы Италии, Великобритании, Германии, Бразилии;
- 3) по самозарядным ружьям – компании Италии, Турции, Испании, Китая;
- 4) по ружьям типа pump-action – фирмы Италии, Турции, Испании.

Высокохудожественное оружие ИМЗ производит в единичных экземплярах (например, 399 штук в 2002 г.). В основном, это высокохудожественные гладкоствольные ружья, а также комбинированные и нарезные ружья с повышенными потребительскими свойствами. Продажи таких относительно дорогостоящих изделий, по сравнению с 2000 и 2001 годами, в 2002 году несколько увеличились.

Представляется очевидным, что нельзя сравнивать экономический эффект от реализации обычной и высокохудожественной ружейной продукции. Но, даже при затратной позиции, сохранение уникальных традиций производства высокохудожественного оружия – чрезвычайно важно для ИМЗ – с точки зрения поддержания имиджа и продвижения его брендов на новые рынки. На мировом рынке в этом сегменте присутствуют практически все самые известные серийные производители, которые осуществляют и индивидуальное изготовление высококласного оружия: *Browning* (Бельгия); *Mausser, Merkel, Blaser* (Германия); *Beretta, Fabarm, Franchi, Benelli* (Италия); *Purdy, Holland-Holland, Greener* (Великобритания).

Доля ИМЗ на внутреннем рынке *пневматического и газового оружия* в 2001 году составляла около 90%. У завода фактически нет российских конкурентов по этому виду оружия, а его импорт незначителен. Но в 2002 году наметилась отрицательная динамика: продажи сократились на 16%. Прежде всего это было связано со снижением спроса на ИЖ-60, ИЖ-61, ИЖ-38С, ИЖ-53М как уже устаревшие модели. Устойчивым спросом пользовались модели МР-651К, МР-654К; увеличивались продажи МР-512, МР-513М; была представлена рынку и новая модель – МР-661К.

По газобаллонному оружию основной отечественный конкурент ИМЗ – ЗАО «Аникс» (г. Москва). «Аникс» выигрывал в ценовой конкуренции по оружию, которое аналогично модели МР-654К. Импорт газобаллонного оружия незначителен, но его динамика положительная (+40% в 2002 г. к 2001 г.). Ожидается обострение прямой конкуренции с китайскими производителями; а также с поставщиками несколько отличных, но близких по назначению моделей (ружья с «мощной пневматикой», пневмобаллонное оружие).

Доля пневматического оружия в объеме экспорта Ижмеха составляла около 10%. Доля ИМЗ в российском экспорте – 56%. Крупнейшими потребителями являлись США (20%), Франция (9%), Великобритания (8%). Доля России в мировом экспорте данного продукта в 2002 году составляла около 2% (Чехия – 27%, США – 12%).

На мировом рынке отмечалось увеличение спроса на пневматическое и газобаллонное оружие. Очень популярными были газобаллонные копии известных боевых пистолетов, расширялось использование пневмобаллонного оружия в спортивной стрельбе. Рынок пневматического оружия развивался более быстрыми темпами, чем рынок длинноствольного оружия. Но при этом российским производителям не удалось воспользоваться возможностями растущего мирового рынка; например, экспорт в США остался на прежнем незначительном уровне.

Возможности ИМЗ по сбыту пневматического оружия на внешнем рынке ограничивались, в частности, отсутствием специализированных сбытовых сетей. Высокий уровень конкуренции, консервативность потребителя, льготные таможенные режимы внутри ЕС для своих производителей, очень широкий выбор представленных на рынке моделей – также не содействовали усилению позиций завода. Основной конкурент среди

российских экспортёров – ЗАО «Аникс». Крупнейшие производители на внешнем рынке – *Crosman, Daisy* (США); *Diana, Herman Weihrauch* (Германия); *El Gato* (Испания).

2. Пистолеты и оружие для самообороны

На Ижевском механическом заводе производится: короткоствольное огнестрельное оружие, компрессионное пневматическое оружие для спорта (пистолеты), газовое и травматическое оружие для самообороны.

В России оборот *короткоствольного огнестрельного оружия* регулируется положениями ФЗ «Об оружии». Данный товар лицензируется. Его реализация физическим лицам не разрешена. Основными потребителями на внутреннем рынке являются должностные лица соответствующих государственных органов и юридические лица с особыми уставными задачами.

На внутренний рынок Ижмех в основном поставлял пистолет ИЖ-71, созданный на базе легендарного ПМ (61% рынка); а также – изделия МЦМ и МЦМК (22%), Байкал-442 (14%), ИЖ-75 (2%), МРР-446 (1% – новый продукт). Динамика продаж по этому продукту была устойчиво положительной. На рынке ИМЗ уверенно доминировал (доля в 2002 г. составила около 90%). Конкуренция со стороны российских производителей была незначительной (примерно 10% рынка приходилось на ГУП «КБП» с изделием П-96С и ОАО «Маяк» с изделием РСЛ-1). От импорта российский рынок был защищен законом «Об оружии».

В случае либерализации законодательства по оружию, ёмкость российского рынка короткоствольного огнестрельного оружия может возрасти кратно. Такая возможность делает данное производственное направление для ИМЗ весьма перспективным. Реальная угроза иностранной конкуренции может возникнуть при вступлении России в ВТО.

В последние годы мировой рынок короткоствольного оружия растёт, в основном это происходит за счёт рынка США. Но в анализируемый период времени, рынок США для российских производителей по соглашению «Гор-Черномырдин» был закрыт. Однако в ближайшей перспективе просматривается реальная возможность частичной или полной отмены данного соглашения. По рынку ЕС сложности продвижения продукции ИМЗ в первую очередь обусловлены: острейшей конкуренцией со стороны крупнейших производителей и огромным ассортиментом моделей, уже представленных на данном рынке.

Основные покупатели *спортивного оружия*, которое производит ИМЗ (ИЖ-34, ИЖ-35, ИЖ-46, МР-532), – это спортсмены среднего класса. В России Ижмех является единственным производителем такого оружия. Большая часть поставок осуществляется на экспорт. Несмотря на значительный уровень конкуренции, продукция остаётся востребованной на мировом рынке благодаря хорошему соотношению «цена-качество», которое удовлетворяет средний и низший ценовые сегменты.

При проведении крупных соревнований данный вид оружия (компрессионное пневматическое) постепенно заменяется пневмобаллонными винтовками и пистолетами, которые российскими производителями не выпускаются. Но Ижмех вёл работы по созданию пневмобаллонной винтовки для биатлона с целью занятия соответствующей ниши – по крайней мере на внутреннем рынке. Производство спортивного оружия имеет большое значение для имиджа ИМЗ. Но для сохранения позиций в классе «оружие высоких спортивных достижений» заводу придётся вкладывать значительные средства в высокоточное оборудование по изготовлению стволов и деталей. Некоторые ключевые специалисты – в сложившихся финансовых условиях – считают это нецелесообразным.

Кроме того, для обеспечения продаж такого оружия считается необходимым предоставление спонсорской помощи командам, которые его приобретают.

В сегменте *оружия для самообороны*, в исследуемый период, ИМЗ выпускал газовое и травматическое оружие.

Из-за снижения спроса на газовое оружие (ИЖ-77, ИЖ-79), его продажи сократились на 13% (2002 г. к 2001 г.). Конкуренцию российских производителей газового оружия можно охарактеризовать как слабую. Основной конкурент ИМЗ – ЗАО «ПК Айсберг». Доля импорта газового оружия была незначительной и продолжала снижаться.

Общая тенденция – на смену газовому оружию – приходит травматическое оружие. Поэтому Ижмех выпустил соответствующую новую модель (МР-461), которая сразу стала пользоваться спросом. Лидером рынка травматического оружия, в анализируемом периоде, был НИИПХ (изделие ПБ-4 «Оса»). Рынок оценивался как растущий. До вступления в ВТО он защищён от импорта. Но угроза появления новых конкурентов высока. Так, немецкая компания «Вальтер-Умарекс» готовилась размещать заказ по сборке своего оружия на российском заводе «Молот»; в связи с этим она активно лоббировала разрешение на использование в РФ 9-мм оружия с резиновыми пулями.

Оружие для самообороны в РФ тоже лицензируется, что несколько лимитирует его спрос. Из-за возможных серьёзных травм, в России к нему пока относятся настороженно. Для сравнения, по состоянию на конец 2002 года, не был разрешён оборот 9мм-пистолета с резиновым поражающим элементом, а в Украину этот пистолет успешно экспортировался. Ограничителем российского спроса являлось также низкое качество комплектующих изделий, поставляемых другими предприятиями (например, патроны к МР-461).

3. Электроинструмент

Данное продуктовое направление возникло на Ижевском механическом заводе в результате конверсии, первоначально оно было весьма успешным. Объём внутреннего рынка электроинструмента в 2002 году существенно вырос (157% в 2002 г. к 2001 г.). На импорт (по стоимости) приходилось 43% данного рынка, доля ИМЗ равнялась 13%.

Основные потребители электроинструмента в России – это физические лица и небольшие фирмы по обработке древесины, металла, пластмассы; а также строительно-монтажные и ремонтные организации.

На российский рынок электроинструмента, с одной стороны, существенное давление оказывают крупнейшие зарубежные производители: «Бош», «Блек и Деккер», «Хилти» и т.д. Изделия этих фирм давно известны на мировом рынке и обладают высокими потребительскими характеристиками. При определённом насыщении традиционных рынков, растущий рынок РФ – указанным фирмам – представляется весьма привлекательным. Причём финансовые возможности таких компаний позволяют им осуществлять продажи в России – даже по демпинговым ценам. Падение курса доллара также способствовало снижению импортных цен, по сравнению с ценами на отечественную продукцию. С другой стороны, на потребительском непрофессиональном сегменте – активизировались китайские производители, которые при более низком качестве (но постоянно улучшающемся) предлагают электроинструмент по более низким ценам.

В результате, в условиях большого выбора аналогичных изделий, российский потребитель часто отдаёт предпочтение импортным товарам. Поэтому российские производители электроинструмента настаивают на введении государственных протекционистских и антидемпинговых мер.

Хороший спрос на российский электроинструмент существует, в основном, благодаря активному развитию строительной отрасли. Модельный ряд, который предлагает ИМЗ, очень широк – более 30 наименований. Это значительно больше, чем у конкурентов. Продажи осуществляются через специализированную дилерскую сеть. Была создана система сервисного обслуживания, над усовершенствованием которой завод постоянно работает. Как показал анализ, для укрепления своих позиций на данном высококонкурентном рынке Ижмеху необходимо улучшать потребительские характеристики выпускаемого электроинструмента и снижать затраты на его производство, так как по соотношению «цена- качество» все основные возможности увеличения цен уже исчерпаны.

Доля ИМЗ в российском экспорте электроинструмента в 2002 г. составляла 7%. Основные сложности работы завода на внешних рынках определялись общей стагнацией глобального рынка электроинструмента, приверженностью потребителей известным маркам, опасностью ценовой конкуренции со стороны азиатских производителей.

4. Оборудование для фасовки

Данное продуктовое направление также является следствием выполнения конверсионной программы и целевой установки на диверсификацию производства.

В рассматриваемый период, выпускались два вида продукции: молокоразливочные автоматы для упаковки молока в полиэтиленовые пакеты (доля рынка РФ в 2002 г. – 50%) и автоматы для сыпучих продуктов. Основные потребители по молокоразливочным автоматам – малые и средние молокозаводы; по автоматам для сыпучих продуктов – предприятия пищевой, химической и добывающей промышленности. Преимуществом изделий ИМЗ для российских потребителей была конструктивная простота и нетребовательность в обслуживании.

Основными конкурентами по молокоразливочным автоматам для ИМЗ являлись импортные поставщики (12% рынка) и НПП «Зонд» (11% рынка). Общий натуральный объем поставок фасовочного оборудования ИМЗ в 2002 году составил около 146 тыс. ед. В 90-ые годы ошибки в оценке ёмкости рынка фасовочного оборудования приводили к перепроизводству и затовариванию. Начиная с 1999 года, продажи сокращались, а цены росли опережающими темпами. Положение осложнялось отсутствием собственной дилерской сети и служб сервисного обслуживания. Недостаточно активной была рекламная компания.

Основными конкурентами по молокоразливочным автоматам для ИМЗ являлись импортные поставщики (12% рынка) и НПП «Зонд» (11% рынка). Общий натуральный объем поставок фасовочного оборудования ИМЗ в 2002 году составил около 146 тыс. ед. В 90-ые годы ошибки в оценке ёмкости рынка фасовочного оборудования приводили к перепроизводству и затовариванию. Начиная с 1999 года, продажи сокращались, а цены росли опережающими темпами. Положение осложнялось отсутствием собственной дилерской сети и служб сервисного обслуживания. Недостаточно активной была рекламная компания.

Упаковочные и фасовочные материалы всё шире используются в разных отраслях промышленности, поэтому производство такого оборудования имеет неплохие перспективы. На его развитие оказывает положительное влияние рост производства как молочных, так и сухих продуктов, которые требуют расфасовки.

5. Медтехника

В результате реализации конверсионной программы ИМЗ освоил производство медицинской техники. Основной продукт этого направления – электрокардиостимуляторы

(ЭКС). Потребителями данного продукта выступают кардиодиспансеры, кардиоцентры, НИИ, клиники и больницы, в которых проводятся операции по имплантации электрокардиостимуляторов.

Рассматриваемый продукт является наукоёмким, производство – технологически сложным. Возможности выпуска данной продукции, с одной стороны, определяются наличием у ИМЗ микроэлектронного производства; а с другой стороны, использование соответствующих мощностей позволяет заводу сохранять микроэлектронное производство на должном уровне.

В России 85% соответствующих специализированных хирургических операций проводится с применением отечественных ЭКС. В стране отмечается рост сердечно-сосудистых заболеваний и, как следствие, увеличивается потребность в имплантациях. Недостаток специализированных клиник ограничивает возможности медиков по увеличению количества таких операций; а реальные производственные возможности наращивания выпуска ЭКС существуют. Кроме ИМЗ (в 2002 г. произведено 3762 шт., доля рынка – 25%), стимуляторы выпускают две другие российские компании: «Элестим-Кардио» (доля рынка в 2002 г. – 31%), «Кардиоэлектроника» (доля рынка в 2002 г. – 29%); доля импорта в 2002 г. составила 15%.

В последние годы реализация электрокардиостимуляторов ИМЗ несколько снизилась (на 12% в 2002 г.). Одна из существенных причин – зависимость от заказов эксклюзивного дилера. Свою роль сыграла также консервативность медиков в выборе моделей стимуляторов, их предпочтения известным маркам. Состояние отечественной медицины и особенность прибора (необходимость в нём возникает по жизненно важным показаниям) – ограничивают возможности повышения цен.

6. Нефтегазовое оборудование

Нефтегазовое оборудование (инклинометры гироскопические) Ижевский механический завод начал производить в результате конверсии и благодаря наличию высокотехнологичного оборудования. Производство – дорогостоящее, штучное; так, в 2002 году было произведено только 2 инклинометра. Изделие ИМЗ универсально, подходит для различных видов скважин, превосходит по техническим характеристикам продукцию других отечественных производителей, оно конкурентоспособно по соотношению «цена-качество». Но в отличие от конкурентов, Ижмех не предоставляет сервисные услуги, что в ряде случаев – лимитирует возможности сбыта.

Основные потребители данного продукта – организации, которые представляют геофизические управления, рудную геофизику и геофизику горизонтального бурения. Бурное развитие российской нефтегазовой отрасли предопределяет рост спроса на такое оборудование.

Основные поставки геофизической аппаратуры на российский рынок осуществляют компании *Sperry Sun* и *Schlumberger*; представлены на рынке и некоторые другие западные фирмы. Их оборудование отличается высоким качеством и соответствующей ценой. На рынке уже появились и китайские производители. Все эти компании оказывают необходимые сервисные услуги. Многие российские специализированные сервисные компании используют в работе – именно импортную аппаратуру. Потребители в своём выборе – достаточно консервативны, в том числе – в силу больших затрат на обучение персонала навыкам работы с таким сложным оборудованием.

Рассматриваемый рынок является высококонкурентным, но привлекательным, особенно – в свете позитивных прогнозов развития нефтяной промышленности. А ИМЗ заинтересован: в получении экономических выгод от данной продукции; в эффективном

использовании специального высокотехнологичного оборудования; в поддержании соответствующих профессиональных навыков специалистов.

Новый генеральный и новые надежды

В 2000 году генеральный директор В.С. Чугуевский объявил о своем преемнике – Николае Павловиче Парфёнове. К тому времени Н.П. Парфёнов проработал на заводе более 20 лет. Сначала он занимал инженерные должности, потом стал начальником конструкторского отдела, главным конструктором завода; в 1995 г. неожиданно для себя был назначен заместителем генерального директора по финансам, экономике и управлению. В интервью Н.П. Парфёнов неоднократно признавался, что на момент назначения он не был готов к этой должности профессионально. Но за три-четыре года работы – и в этой новой для себя сфере деятельности – достиг необходимого уровня профессионализма. Для этого Николай Павлович использовал все предоставлявшиеся возможности повышения квалификации, в том числе он стал слушателем программы «МВА-Финансы» в Высшей школе финансового менеджмента (ВШФМ) Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. Таким образом, инженер, досконально знавший производство, стал профессиональным CFO¹.

В декабре 2002 г. – в результате конкурса на замещение должности – Н.П. Парфёнова назначили генеральным директором. На конкурсную комиссию будущий генеральный представил серьёзную программу финансового оздоровления предприятия, содержащую глубокий анализ текущего состояния дел; а также *Общую программу* краткосрочных, оперативных и стратегических действий.

В качестве первоочередных *краткосрочных задач* Н.П. Парфёнов выделил: ликвидацию дефицита бюджета, рост продаж, увеличение заработной платы и повышение финансовой устойчивости предприятия.

Оперативные задачи и мероприятия были ориентированы на поддержание платежеспособности ИМЗ и предполагали: реструктуризацию кредиторской задолженности в части платежей в бюджетные и внебюджетные фонды; частичное изменение структуры управления, направленное на адаптацию к рыночным условиям; реструктуризацию имущества в основном за счёт освобождения предприятия от избыточных фондов.

В Программе определялись источники финансирования текущей деятельности предприятия на ближайший год. Меры по улучшению системы управления предполагали: совершенствование и развитие системы бюджетирования, документооборота, управленческого учёта; применение методов управления себестоимостью; использование современных программных продуктов. Предполагалось выделение центров ответственности (по прибыли, затратам, выручке, инвестициям).

В Программе была сформулирована *главная стратегическая цель* ФГУП «ИМЗ»: «достижение полноценного бизнес-успеха на основе достаточно высокой конкурентоспособности; модернизация ФГУП – в рыночную структуру «Компания ИМЗ», которая способна эффективно выполнять госзаказ и осуществлять устойчивое диверсифицированное развитие, включающее избирательное глобальное лидерство».

Для Ижмеха в целом и по каждому производственному направлению в частности, Программа устанавливала *систему среднесрочных стратегических целей*. В эту систему вошли, например, следующие целевые показатели увеличения доли рынка: по гладкоствольному ружьям – с 32% до 33-34%; по нарезному и комбинированному оружию –

¹ CFO – Chief Financial Officer – главный финансовый офицер (дословный перевод с англ.).

с 5% до 9%; по электроинструменту – с 26% до 27%. Кроме того, по всем производствам устанавливалось: расширение номенклатуры продукции за счёт новых изделий; повышение качества и надёжности продукции; снижение издержек производства и реализации продуктов по сравнению со всеми главными конкурентами; поддержание оптимального соотношения «цена-качество». По каждому направлению были выделены стратегически перспективные конечные продукты.

Программа включала систему необходимых организационных мероприятий. В частности – в соответствии со спецификой ИМЗ – предполагалось разработать следующие основные документы: 1) *долгосрочную стратегию* избирательного глобального лидерства; 2) *среднесрочную стратегию* позиционирования; 3) соответствующие *годовые бизнес-планы*; 4) *положение о системе стратегического менеджмента*. Кроме того, Программа предусматривала: *целевую подпрограмму обучения* менеджеров и специалистов ИМЗ; создание *Центра стратегических и инновационных разработок*; другие специализированные мероприятия. Большое внимание в Программе уделялось – выявлению и развитию – *уникальных ключевых компетенций* Ижмеха. В разработке стратегического раздела Программы принял активное участие преподаватель ВШФМ, специалист по вопросам стратегического менеджмента С.А. Попов.

Как создать команду реформаторов?

В одном из интервью Н.П. Парфёнов сказал, что после назначения, сначала у него было намерение поменять состав высшего управленческого звена ИМЗ, так как предполагались серьёзные изменения, а в старой команде соответствующих подготовленных специалистов не хватало. Но вместо этого он принял решение заняться обучением так называемой «старой команды». Это позволяло сохранить опытных и знающих Ижмех специалистов, вовлечь таких спецов в процесс преобразований, дать им почувствовать, что они по-прежнему необходимы.

Первым обучающим мероприятием был трёхдневный семинар «Стратегический менеджмент 21 века», который провёл на заводе С.А. Попов. Далее последовали семинары по финансовым инструментам, инвестиционным проектам. По мнению генерального директора, самым главным итогом этих семинаров стало то, что ключевые менеджеры и специалисты чуть ли не первый раз собрались для обсуждения проблем Ижмеха в таком формате. Они начали говорить друг с другом на одном языке, старались вырабатывать единое понимание стратегии развития ИМЗ.

Мнение всех ключевых специалистов ВШФМ о команде Парфёнова Н.П. и о нём самом – весьма высокое. Например, С.А. Попов в одном из своих выступлений высказал следующее: «Н.П. Парфёнов – во время учебы в Академии – был идеальным слушателем. Он буквально «впитывал» в себя все конструктивные знания по финансовому и стратегическому менеджменту, старался сразу осмыслить и согласовать варианты их оптимальной реализации в стратегии и тактике практической деятельности ИМЗ. Во время проведения на заводе семинара по стратегическому менеджменту удалось создать очень хорошую, по-настоящему творческую атмосферу совместной деятельности. Создавалось ощущение, что команда была готова к стратегическим изменениям, более того – очень хотела их обсудить и поспорить. Практически все топ-менеджеры – сильные профессионалы, патриоты Ижмеха; они действительно заинтересованно и действительно серьёзно обсуждали сложившуюся на заводе ситуацию».

В порядке обобщения можно отметить, что нынешний ИМЗ – типичная ситуация для ещё действующей российской оборонки: высокий общий интеллектуальный уровень

специалистов; уникальные (часто лучшие в мире) знания и навыки в соответствующей технической области; способность менеджмента к системному мышлению; но – отсутствие необходимых знаний и навыков стратегического менеджмента, да и – современного эффективного менеджмента в целом.

Несмотря на очевидный и признаваемый всеми положительный информационный эффект, некоторые участники семинаров по прошествии года с сожалением отмечали, что не видят конечных практических результатов обучения: «получили удовольствие от интересного разговора и всё». Специалисты ИМЗ пробовали самостоятельно работать с моделью McKinsey по отдельным производственным направлениям. Но вписать реалии завода в эту модель – не получилось. Работа осталась незавершённой.

Первые результаты

В 2003 году Ижмеху удалось увеличить выпуск товарной продукции на 41,0% в действующих ценах или на 22,9% в сопоставимых ценах. Рост был достигнут как за счёт более высоких цен, так и за счёт увеличения физических объёмов. Но, как с сожалением отметил генеральный директор, – не за счёт производительности труда.

Прибыльность продаж промышленной продукции ИМЗ возросла с 11,93% в 2002 г. до 18,12% в 2003 г. Рентабельность собственного капитала (по прибыли от продаж) – с 8,15% до 11,87%. За счёт использования лизинговых схем возрасла и балансовая оборачиваемость активов при относительном снижении удельного веса внеоборотных активов в структуре баланса. Вырос чистый оборотный капитал.

ИМЗ вошёл в число самых крупных налогоплательщиков Удмуртии. В 2003 г. завод заплатил в казну 35 млн. усл. ед. со 100 млн. усл. ед. выручки. Треть всех поступлений! В эту сумму вошли как текущие налоговые платежи, так и погашение долгов прошлых лет. Задолженность нарастала в течение всего последнего десятилетия. Эту тенденцию удалось переломить только в 2002 г. При этом необходимо отметить, что на данном этапе ИМЗ сознательно проводил линию на приоритетное погашение задолженности в бюджеты и внебюджетные фонды в ущерб актуальным инвестиционным программам. На протяжении последних лет была проделана существенная работа по реструктуризации долга. В планах завода – полностью расплатиться с налоговиками – к концу 2005 года.

Однако не все топ-менеджеры Ижмеха разделяют такую позицию, т.к. практически всё заработанное уходит на оплату налогов. Не хватает денег на техническое перевооружение, на НИОКР выделяются крохи. Кажется, что можно было бы как-то договориться, рассрочить или списать... И в результате – направить деньги на развитие, добиться более ощутимого улучшения финансового положения, а уже потом – погашать долги.

Но генеральный директор в данном вопросе остаётся профессиональным финансистом. Он твёрдо отстаивает и реализует следующую позицию: «Налоги – это самый дорогой долг». Накопленная сумма штрафов и пеней уже кратно выше основной суммы долга (принципала). Необходимо как можно скорее освободиться от этого бремени, т.к. те суммы, которые уходят на долговые выплаты, – для полноценных инвестиционных проектов – всё равно недостаточны. Кроме того, при наличии такой налоговой задолженности завод не может пользоваться банковским кредитованием, ни российским, ни западным. Поэтому в настоящее время ИМЗ вынужден ограничиваться минимальными инвестициями, которые являются абсолютно необходимыми для поддержания воспроизводства мощностей. Только после полного урегулирования отношений с

налоговыми органами, повысится инвестиционная привлекательность предприятия и откроется нормальный доступ к серьёзным финансовым ресурсам.

Важнейшим продуктовым направлением для Ижевского механического завода по-прежнему остаётся спортивно-охотничье оружие (СОО). В анализируемый период доля ИМЗ составляла более 80% внутреннего рынка этого оружия. Доля Ижмеха во всём российском экспорте гражданского оружия в 2003 г. составила 83%. Ведущие фирмы-производители оружия неоднократно предлагали ИМЗ – на так называемых «своих рынках» – организовать совместную реализацию его продукции. Такую реализацию они предлагали осуществить под общей торговой маркой. Подобные предложения поступали от *Mossberg* (помповые ружья), *Smith & Wesson* (пистолеты), *Savage* (нарезное оружие).

Наиболее заметным событием 2003 г. стало подписание 10-летнего соглашения с одним из основных мировых производителей СОО – американской компанией *Remington Arms Company, Inc.* Соглашение предусматривает поставки на рынок США некоторых моделей гладкоствольных ружей ИМЗ. Продукция Ижмеха будет продаваться в США через сбытовую сеть *Remington* (в т.ч. в отделах гипермаркетов) под совместным брендом *Baikal-Remington-Spartan*. В результате сотрудничества: *Remington* – без существенных затрат на запуск новых моделей – пополнит свой модельный ряд; а ИМЗ – получит стабильный сбыт на одном из самых привлекательных для производителей оружия американском рынке, ружейное производство на Ижмехе возрастет практически вдвое.

Представители *Remington* – по результатам многомесячных испытаний – подтвердили соответствие отобранных моделей ИМЗ международным стандартам качества. Уровень декоративных работ и мастерство российских гравёров произвели на американских оружейников особое впечатление. В результате – были достигнуты дополнительные договоренности – о программе обучения американских специалистов на базе школы ружейного мастерства Ижмеха.

Необходимо также отметить, что с момента подписания соглашения до запуска в производство экспортных партий продукции – прошло всего 3-4 месяца – невозможная для западных производителей скорость. Данная ситуация в полной мере проявила преимущества конструкторской и производственной самостоятельности ИМЗ. С одной стороны, технологическая замкнутость, «глубина передела», наличие собственной инфраструктуры для запуска серийного производства, почти полный отказ от аутсорсинга и кооперации – это более высокие затраты; но с другой стороны, – обеспечение мобильности, гибкости и способности быстро переключаться на производство новых моделей. Поэтому Ижмех выпускает в год 10-15 новых модификаций. В рассматриваемый период весь модельный ряд завода по СОО составлял: 50 моделей, 200 модификаций, 1500 исполнений.

Для Ижевского механического завода вторым по значимости остаётся производство электроинструмента. В Европе прошли сертификацию и получили европейский сертификат качества уже 13 образцов электроинструмента ИМЗ. Завод пытается позиционировать себя на этом рынке как производитель надёжного полупрофессионального и профессионального инструмента, который способен выдерживать экстремальные условия эксплуатации.

Однако в целом, положение по направлению «Электроинструмент» остаётся относительно тяжёлым. Рентабельность падает на протяжении ряда последних лет. Сказывается серьёзная конкуренция не только со стороны известных западных компаний, но и китайских. По-прежнему не решены проблемы с сервисным обслуживанием. Наиболее критичная проблема – необходимость снижения издержек, так как все реальные

возможности повышения цен завод уже исчерпал. В результате – по соотношению «цена-качество» – продукт становится всё менее конкурентоспособным.

Руководство ИМЗ отдаёт себе отчёт в том, что по этому продукту, в отличие от оружия, завод не является «законодателем моды». И, отказываясь от претензий на лидерство, достаточно прагматично подходит к вопросам сотрудничества с западными фирмами. Одна из известных компаний – *Atlas Copco* – рассматривает Ижмех в качестве возможного партнёра для совместного производства под совместным брендом. То есть именно таким образом *Atlas Copco* рассчитывает вывести свою продукцию на российский рынок с меньшими издержками. А для ИМЗ – это дополнительная загрузка, рабочие места, подтверждение производственных возможностей; плюс такое сотрудничество положительно скажется на его репутации.

На Ижмехе последовательно реализуется программа поэтапного повышения заработной платы. В планах – выйти на первое место в городе по заработной плате производственных рабочих. Разработана собственная система материального поощрения работников, которая находится в постоянном развитии в зависимости от финансовых возможностей предприятия, стратегических целей и тактических задач, влияния внешнего рынка труда. Но при этом не все топ-менеджеры находят её достаточно эффективной. Например, по мнению главного конструктора, система (особенно в части премирования) – слишком уравнилительная. Поэтому она не создает адекватных стимулов для высокопрофессиональных кадров и не помогает удерживать молодежь с хорошим уровнем образования и профессиональной подготовки.

Внешние тенденции и ограничения

В целом политическая ситуация относительно Ижевского механического завода на ближайшую перспективу может быть охарактеризована как стабильная. Отмечается повышенное внимание государства к оборонной промышленности и государственным предприятиям. Однако при всей положительной направленности усилий правительства по реформированию соответствующих структур, изменения в системе управления отечественным ОПК – это особый дестабилизирующий фактор практической деятельности оборонных предприятий.

Остаётся открытым вопрос о вступлении России в ВТО. Положительное решение означает для российских производителей обострение и изменение содержания конкурентной борьбы на внутреннем рынке. Значительно изменится и бизнес-среда в целом.

Существенным дестабилизирующим фактором является частое изменение российского законодательства, в частности – налогового. В процессе пересмотра в настоящее время находится и закон, который регулирует оборот основного продукта ИМЗ – Федеральный закон «Об оружии» от 13 ноября 1996 года. Положения этого Закона регулируют оборот гражданского, служебного, боевого ручного стрелкового и холодного оружия, а также боеприпасов и патронов. Закон, в целом, носит запретительный характер и существенно ограничивает возможности оборота и реализации, например, короткоствольного нарезного оружия. В случае обсуждаемой сейчас законодательной легализации оборота оружия, может произойти значительное расширение рынков сбыта по целому ряду продуктовых позиций ИМЗ. При этом криминогенные и социальные последствия такого рода решений до конца не изучены. Напротив, при ужесточении законодательства об оружии, могут быть введены дополнительные ограничения, в том числе и на оборот травматического оружия.

Продажи Ижмеха на внешнем рынке регулируются и/или ограничиваются действием законодательства стран покупателей его продукции, международными соглашениями. Например, торговля с США подпадает под действие соглашения «Гор-Черномырдин» от 1996 г. об ограничении российского экспорта на рынок США. Первоначально запрет на ввоз по этому соглашению распространялся на 100 видов российского оружия, в том числе на пистолет Макарова и нарезное оружие ИМЗ. В результате совместных политических усилий Правительства РФ и российских производителей оружия удалось сократить запретный список по значительному числу позиций. И это уже позволило Ижмеху значительно расширить своё присутствие на привлекательном американском рынке. От результатов продолжения такой работы на межправительственном уровне во многом зависят будущие рыночные позиции как ИМЗ, так и других российских экспортёров.

Тенденции по улучшению в России макроэкономического климата (стабилизация уровня инфляции, укрепление курса рубля, снижение процентных ставок, увеличение темпов экономического роста, положительная динамика ВВП, снижение налоговых ставок) будут способствовать реализации долгосрочных планов развития как машиностроительной отрасли в целом, так и ИМЗ в частности. Но, одновременно, укрепление курса рубля – осложняет условия конкурентной борьбы с западными производителями как на внутреннем, так и на внешних рынках.

Стремительное развитие мировой науки и прикладных технологий увеличивает разрыв между промышленно развитыми странами и Россией. Износ оборудования, отток научных кадров, неудовлетворительный уровень научной, экспериментальной базы и т.п. – свойственны многим российским промышленным предприятиям. Тем не менее, на разных уровнях управления существует и понимание, что без активизации инвестиционной и инновационной деятельности – в ближайшей перспективе нельзя решить основную проблему российской промышленности – повышение эффективности производства и конкурентоспособности её продукции. Ижевский механический завод является одним из немногих российских предприятий, которому удалось: сохранить в своём составе сильнейшую инженерно-конструкторскую школу; поддерживать в работоспособном состоянии производственные блоки, в которых задействованы высокие технологии. И хотя расходы на НИОКР остаются на низком уровне, профессиональный потенциал предприятия ещё позволяет поддерживать необходимые темпы обновления модельного ряда и всей номенклатуры выпускаемых изделий. Качество продукции ИМЗ также поддерживается на достаточно высоком уровне.

Что дальше?

Одна из наиболее приоритетных целей развития Ижевского механического завода – по мнению генерального директора – техническое перевооружение предприятия. При наличии сильнейшей конструкторской школы, ИМЗ отстаёт в развитии своей производственно-технологической базы. С 1993 года серьёзные мероприятия по перевооружению цехов не проводились. Причём Н.П. Парфёнов признает, что времени на перевооружение завода осталось немного. В условиях возрастающей конкуренции и с учётом перспектив вхождения в ВТО, предприятию необходимо повышать конкурентоспособность своих продуктов за счёт внедрения передовых технологий и роста производительности труда. Для решения указанной проблемы разработана программа системного перевооружения Ижмеха, которая включает поэтапные закупки передовых автоматизированных комплексов и их установку в обновленных цехах. В качестве будущих партнёров рассматриваются ведущие европейские фирмы, производящие специализированное оборудование и осуществляющие поставки автоматизированных линий «под ключ». При реализации таких проектов предполагается как привлечение

западных партнёров в качестве со-инвесторов, так и использование банковского кредитования (в т.ч. кредитов зарубежных банков). В настоящее время, в условиях жёсткой экономии финансовых ресурсов, ИМЗ, в основном, использует лизинговые схемы.

В организации своей производственной деятельности современный Ижмех уходит от закрытости и замкнутости. Серьёзно рассматриваются возможности аутсорсинга, привлечения субподрядчиков, поставщиков комплектующих. Непременное условие – наличие соответствующего конкурентного рынка, возможностей приобретения необходимых заводу комплектующих дешевле, чем их собственное производство. На таких же принципах предполагается определять судьбу и целых «переделов», например, механического и металлургического.

Ещё одна актуальная для ИМЗ проблема – оптимизация размещения производственных площадок. Уровень внутренних потерь из-за многократных перемещений деталей из цеха в цех – недопустимо высок. Поэтому в настоящее время активно разрабатывается проект развития завода на новой производственной площадке.

Существенную роль в дальнейшем развитии Ижмеха должны сыграть подразделения стратегического планирования и маркетинга, их своевременная качественная аналитическая работа. Для рыночного обеспечения производства своих наиболее конкурентоспособных и рентабельных продуктов, ИМЗ стремится с опережением изыскивать соответствующие товарные ниши. Причём это относится не только к оружию и электроинструменту, но и к фасовочному оборудованию, медтехнике, нефтегазовому оборудованию. Однако пока ещё случаются просчёты, как в маркетинговой стратегии, так и в тактике. Например, «Дрозд» – оружие для развлекательной стрельбы – спрос был определён неточно, в результате – проблемы сбыта. Недостаточно также используются возможности рекламы и электронной торговли.

По словам заместителя генерального директора по маркетингу, продажам и снабжению, огромной проблемой для его службы остаётся отсутствие современной компьютерной системы информационного обеспечения. Это серьёзно осложняет управление материально-техническим снабжением всего предприятия. Учёт ведётся разрозненно, возникают информационные разрывы, дублируются функции. Для эффективного управления предприятием масштаба ИМЗ, все топ-менеджеры завода должны получать необходимые данные в режиме реального времени. Поэтому создание эффективной информационной системы, охватывающей ИМЗ в целом, – также одна из актуальных задач ближайшего будущего.

Ижмеху предстоит решать важнейший и сложный вопрос о форме собственности. Считается, что акционирование завода – это только вопрос времени. Первоначально его планировалось провести в рамках создания вертикально интегрированной структуры «Стрелковое оружие и патроны». В настоящее время, когда стало очевидным, что такая структура создаваться не будет, вопрос об акционировании надо решать исходя из соображений стратегической целесообразности. При этом обновлённый акционированный ИМЗ – должен быть адекватен – всем современным вызовам, в том числе – усложнению и ужесточению конкуренции как на внутреннем, так и на конкретных внешних рынках, на соответствующем глобальном рынке в целом.

ФГУП – по ряду критериев – устаревшая и неэффективная форма собственности. Без согласования с государством, завод не может решать многие важные финансовые вопросы, в частности, – привлечения кредитов, предоставления ссуд. Серьёзные ограничения существуют в отношении распоряжения имуществом. По мнению главного экономиста ИМЗ, одна из основных экономических проблем предприятия – его избыточные активы. Это и «социалка», и простаивающие цеха, и неиспользуемое оборудование. Но в силу статуса государственного унитарного предприятия завод не может распоряжаться

соответствующим имуществом без согласования с собственником. В результате реализация практически любого решения в области оптимизации активов – превращается в мучительную бюрократическую процедуру.

Не дожидаясь принятия официального решения об акционировании, топ-менеджеры ИМЗ активно прорабатывают решение проблемы его оптимальной реструктуризации. Анализируются разные возможности и соответствующие последствия. Реструктуризация может охватить несколько ключевых направлений: оптимальное обособление ряда бизнесов; оптимальное централизованное обеспечение всех бизнесов; выделение стратегических бизнес-единиц (СБЕ), в т.ч. в форме создания дочерних организаций; оптимизация новой оргструктуры в целом; изменения в системе управления (процессный и кадровый аспекты) и т.д.

Практически все топ-менеджеры Ижмеха торопят генерального директора и высказываются за немедленный отказ от функциональной структуры, за обособление бизнесов и выделение соответствующих СБЕ, передачу им полномочий и делегирование ответственности. Они считают, что у каждого продуктового направления должен появиться свой главный менеджер, который отвечает за все ключевые аспекты деятельности по своему направлению, включая результативно-финансовые, затратно-бюджетные, производственные, маркетинговые. Такие преобразования, по их мнению, приведут к созданию здоровой конкурентной среды внутри обновлённого ИМЗ, создадут базовые условия достаточно эффективной мотивации работников.

Генеральный директор согласен, что в принципе – это правильное направление развития. Предлагаемая холдинговая структура – потенциально – является более конкурентоспособной и эффективной. Поэтому уже определились с видом будущего холдинга – стратегический холдинг с управляющей компанией. Но Н.П. Парфёнов не считает необходимым проявлять излишнюю торопливость. Ведь прорабатываются стратегические изменения весьма большой и сложной организации, затрагиваются интересы более 13-ти тысяч сотрудников. Тем более что в регионе есть достаточно много крайне негативных примеров подобных поспешных действий. Например, крупнейшее предприятие – «Ижмаш» – выделило со своими имущественными комплексами – 38 «дочек». И, конечно, очень быстро потеряло над ними контроль. В СМИ уже появилась информация о том, что «Ижмаш» близок к банкротству.

Что говорят консультанты?

К решению как тактических, так и стратегических проблем Ижмеха его генеральный директор сумел привлечь несколько разных команд консультантов. Большинство консультантов – идею преобразования ИМЗ в холдинговую компанию с выделением в её структуре ряда обособленных бизнес-единиц – поддержали.

Как уже упоминалось, несколько раз к решению стратегических проблем Ижмеха в качестве консультанта привлекался С.А. Попов. Последняя по времени консультация состоялась в октябре 2004 г. Ключевые моменты позиции С.А. Попова – *по долгосрочной стратегии развития ИМЗ* – нашли своё отражение в нижеследующем интервью.

Из интервью корреспондента делового еженедельника с Поповым С.А.

Кор. – Сергей Александрович, учитывая Ваш успешный опыт работы с ИМЗ и другими предприятиями российской оборонки, какие рекомендации по стратегии – наиболее актуальны и потенциально эффективны – сегодня?

Попов – Вопрос очень русский – из серии пожеланий к Золотой Рыбке. (Смеётся.) Но ответу. Общая долгосрочная стратегия ИМЗ, а также стратегии других компаний российского ОПК, должны быть – *ситуационно уникальными*. Ключевые элементы такой уникальности следующие.

Во-первых, это по-настоящему конкурентоспособный синтез технологических знаний и навыков, присущих именно данной Компании ¹, с одной стороны; и адекватных эффективных знаний и навыков современного стратегического менеджмента, управления персоналом, финансового менеджмента и т.д., то есть – в целом общего менеджмента Компании, с другой стороны.

Во-вторых, среднесрочная стратегия Компании – это уникальная стратегия позиционирования её конечных и ключевых как традиционных, так и новых продуктов – на соответствующих ключевых рынках. Причём стратегия – очень точно и конкурентоспособно тонко «заточенная» – именно под особые рынки Компании.

В-третьих, долгосрочная стратегия Компании – это уникальная стратегия создания, развития, коммерциализации и капитализации интеллекта данной Компании. Основные формы рыночной материализации интеллекта, т.е. *особого интеллектуального капитала* Компании, – это и есть её *уникальные ключевые компетенции (Core Competencies)*, а также конкретные ключевые и конечные продукты, в которых такие компетенции реализуются.

Таким образом, эффективные стратегии позиционирования на среднесрочный период (например, от 3 до 5 лет) – это всего лишь этапы реализации долгосрочной стратегии Компании – *по развитию и рыночному воплощению* – её уникальных ключевых компетенций.

И, в-четвёртых, первое, второе и третье (плюс кое-что ещё) – должно развиваться в циклическом режиме, по спирали, опять же – уникальным для данной Компании образом. Такое развитие я рекомендую осуществлять по *системе Менеджмент-Научение*. Это когда Компания – посредством системного обучения – опережает своих конкурентов в получении самых эффективных знаний, полезных именно для её Бизнеса. И, главное, – *научается* такими знаниями – быстрее конкурентов; т.е. превращает их в практические навыки своей эффективной деятельности, в конкретные новые конкурентоспособные продукты, в результативные навыки их продвижения и т.д.

Другими словами, в Компании должна работать своя *уникальная модель Менеджмента-Научения*. Такая модель деятельности – особым конкурентоспособным и эффективным образом – по всем ключевым элементам деятельности Компании – материализует современные знания (её потенциальный интеллектуальный капитал) – в реальную прибыль, конкретный рост стоимости, реальный и устойчивый бизнес-успех – именно данной Компании.

Получилось несколько заумно-академично. Но, поверьте, за сказанным стоит реально работающий системный и вполне конкретный инструментарий. Причём речь идёт о системах, моделях и инструментах, позволяющих быть конкурентоспособным – относительно любых игроков – современного глобального рынка.

Кор. – Сергей Александрович, опять у Вас звучит мощная общая теория. А нельзя ли конкретнее? На примере того же Ижмеха?

Попов – «Лъзя», пожалуйста.

ИМЗ, в первую очередь, – уникальный производственный комплекс. На одной территории размещены и технологически освоены: полное производство по созданию (не по сборке уже готовых деталей, а значительно глубже) самого широкого модельного ряда СОО;

¹ Далее, когда слова «компания», «бизнес» пишутся с большой буквы, имеется в виду именно конкретная, особая компания (предприятие) российского ОПК, конкретный бизнес.

плюс пистолетное производство, плюс электроника, плюс единственная в мире уникальная школа оружейного мастерства, и ещё несколько плюс. То есть первая – *технологическая составляющая* – уникальных ключевых компетенций – достаточно очевидна.

Н.П. Парфёнов, как высококлассный *технар*, может рассказывать Вам об этой составляющей – часами.

Что менее очевидно и требует серьёзной доработки? Ответ: развитие в ИМЗ адекватных навыков менеджмента, навыков эффективного ведения всех аспектов Бизнеса; не производства, а именно – современно конкурентоспособного Бизнеса всего завода. Причём речь идёт, на примере того же СОО, о бизнес-навыках, которые обеспечивают – реальную рыночную материализацию – ранее уже отмеченного уникального технологического потенциала ИМЗ. Освоят менеджеры и ключевые специалисты Ижмеха последние достижения стратегического менеджмента, маркетинга, финансового менеджмента и т.д. – получат свои *уникальные бизнес-навыки*. А это не просто производство классных ружей. Это навыки – именно создания и реализации – уникального агрегированного продукта с названием «Спортивное и охотничье оружие ИМЗ», т.е. действительно конкурентоспособного по своему физическому качеству, точно спозиционированного, брендированного, адекватно разрекламированного и т.д.

Надо – *освоить практически* – простую формулу: ***хороший продукт – это не то, что хорошо производится, а то, – что хорошо покупается!***

Вот Вам, один яркий и характерный пример. В 2001 ружьё МР-153 – на весьма конкурентном, но очень выгодном и перспективном для ИМЗ рынке США – признают ружьём года. Класс! Мы горды за Ижмех, за Россию. Но! На семинаре в январе 2003, я спрашиваю у топ-менеджеров ИМЗ: «А сколько вы продали таких ружей в США и в целом на экспорт? Каков фактический объём продаж по МР-153 за 2002 год? Какие планы по этой – официально признанной лидирующей позиции – на Будущее? Ответ: как в известном фильме – «И тишина...» А потом грустная реплика: «Об объёмах продаж – пока стыдно говорить».

Вторую составляющую ключевых компетенций ИМЗ – *эффективные уникальные бизнес-навыки* – целенаправленно и настойчиво – надо создавать. В этой области, на Ижмехе, на мой взгляд, – сделаны только первые шаги.

Кстати, может быть пока не во всех деталях, но в главном, по сути – Николай Павлович это хорошо понимает. Ещё в ноябре 2002, в одной из наших стратегических бесед, он произнёс лаконичную, но на самом деле – ключевую, глубокую и очень ёмкую фразу: «Производить умеем, а продавать – нет».

Наконец, третья составляющая ключевых компетенций Ижмеха – это *уникальное научение*. То есть особый уникальный навык опережающего конкурентоспособного развития ИМЗ – на основе адекватного коллективного научения. Здесь, как я полагаю, тоже сделаны лишь первые шаги. Суть проблемы: как на базе синтеза первых двух составляющих – всё время и всё более эффективно – вписываться в изменения рынков, на которых позиционируется ИМЗ? Ответ: этому надо постоянно учиться. Причём учиться, опять же, – результативно; т.е. «дожимая» любые формы и процессы обучения – до эффективных конкурентоспособных навыков практической деятельности – по всем элементам бизнес-системы ИМЗ.

В данном контексте, необходимо отметить, что в одной из наших бесед, но уже в октябре 2004, Н.П. Парфёнов произнёс другую ключевую фразу: «Одному из консультантов на вопрос «Что Вы хотите создать? Я ответил: хочу создать из ИМЗ – *Обучающуюся Организацию*¹».

¹ Здесь, в соответствии с международной теорией и практикой, *Обучающаяся Организация* = *The Learning Organization*.

В заключение, добавлю ещё только одну рекомендацию. С учётом современных тенденций, в структуре ИМЗ – в идеале – надо создавать свой *уникальный корпоративный университет*. Вот тогда, все три составляющие ключевых компетенций ИМЗ – в его новой рыночной структуре – по-настоящему институционализируются.

А в качестве закономерного результата соответствующей целенаправленной деятельности – долгосрочная стратегия Ижевского механического завода, как стратегия развития на основе *своих уникальных ключевых компетенций*, – будет реально успешной – *стратегией избирательного глобального лидерства*.

Уроки компании «ИРИС»

Инвесторы предпочитают иметь дело с компаниями, у которых хорошая репутация. Компания «Ирис» имела для этого все: известный бренд, гарантированный спрос на потребительских рынках (Китай, Индия) и множество болельщиков на Уолл-стрит. Компания «Ирис», производила швейные машины, продавала телевизоры, холодильники, стиральные машины практически во всем мире. Доходы компании постоянно росли, а ее собственник мистер Икс, захвативший компанию в 1989 году, мечтал о том, чтобы акции стали голубыми фишками наравне с компаниями Дюпон и КокаКола.

Однако, пристальное изучение финансовых документов показало, что компания «Ирис» не очень реальна. Не совершая правонарушений, получая одобрение аудиторов Эрнст&Янг, к сожалению, компания постоянно прибегала к украшательству своего состояния, прежде всего это касалось ее доходов. В ходе диагностики обнаружилось, что почти пятую часть своих доходов (98,5 млн.) компания заработала в прошлом году из источников, не имеющих никакого отношения к операционной деятельности. Продажа активов, инвестиционные накопления, проценты, платежи от аффилированных компаний – вот что привело в значительной степени к высоким доходам.

История компании «Ирис» служит примером тому, почему инвесторы должны видеть глубже нижней линии, пытаясь установить качество доходов компании.

Урок 1.

Прибыль может быть слишком предсказуемой.

Фондовый рынок не любит сюрпризов, и потому аналитики стараются прогнозировать доходность акций компании «Ирис», тщательно разбивая свои прогнозы по кварталам. Однако, несмотря на стабильность и прозрачность аналитических прогнозов, инвесторы (потенциальные акционеры) должны проявлять озабоченность по поводу колебаний, которые не отражаются на доходах компании «Ирис».

Урок 2.

Лучшая прибыль - это заработанная прибыль.

Из 98,5 млн. прибыли, полученной компанией «Ирис» в прошлом году, 18 процентов поступили из единоразовых накоплений, 4,7 млн. прибыли от инвестиций, доходы от валютных операций составили 600 тыс., продажа активов принесла 4,8 млн., 5,3 млн. компания получила в качестве процентов и 2 млн. от консультационных услуг.

Урок 3.

Деньги важнее, чем доходы.

Обычно в компаниях денежный поток, который исключает недежные статьи, например амортизацию, почти совпадает с чистой прибылью за период времени.

В годовом отчете компании «Ирис» сказано, что денежный поток остается весьма внушительным, составляет 46 млн. и намного превышает прошлогодние результаты.

Все было бы ничего, если бы данный денежный поток был денежным потоком от операций. Однако, если учесть, что было привлечено займов на 132 млн., сложившаяся ситуация должна вызывать тревогу, ведь операционный денежный поток существенно уступает объявленным официальным доходам компании «Ирис».

Урок 4.

Кредиты бьют по деньгам каждый день.

Какой бы качественной ни была работа с потребителями, инвесторы обязаны следить за своевременной оплатой счетов.

В компании «Ирис» половина ее продаж приходится на Азию и латинскую Америку, а это означает следующее: значительная часть успехов компании зависит от людей, ограниченных в средствах и покупающих холодильники в кредит.

Кейс 4

Компания «Гамма»

Компания «Гамма», крупнейший розничный торговец, демонстрирует исключительную финансовую гибкость в течение всего финансового года, который закончился 31 декабря 2006. Деньги, полученные от операций в размере 9,6 млрд.руб. способны без внешнего финансирования перекрыть инвестиционную программу с капитальными затратами в размере 8,0 млрд.руб. Компания пользуется долгосрочным долгом в 2,1 млрд.руб. но это реструктуризация долга при снижении размеров краткосрочного кредита на 2,022 млрд.руб. Доходы от выпуска акций более, чем в два раза покрывают отрицательный денежный поток до финансирования.

Способность компании самофинансировать свое расширение является огромным ее преимуществом. В любое время новое финансирование может оказаться или дорогим, или дефицитным. Совсем недоступным это внешнее финансирование оказывается в период кризисов.

Отсутствие зависимости от внешних источников финансирования определяется высокодоходным бизнесом компании «Гамма». Если предположить, что эта машина когда-нибудь снизит свои обороты, например, в результате неблагоприятной экономической обстановки или роста конкуренции, у компании будет всего одна альтернатива. Один вариант, назовем его «производственный», связан с сокращением масштабов и инвестиций в новые технологии, второй предполагает неизбежно рост зависимости от внешнего финансирования. Второй вариант повысит доходность, однако значительная часть EBITDA будет расходоваться на проценты и дивиденды. Потеря финансовой гибкости, короче говоря, приводит к дальнейшей потере финансовой гибкости.

В периоды большого финансового напряжения Совет директоров компании прибегает к экстремальным мерам сокращения или ограничения дивидендов. Альтернативой может служить продажа ключевых активов, приостановка процентных платежей или дефолт. Сокращения дивидендов руководство компаний, как правило, старается избежать, иногда оно берет займы и использует заимствования для выплаты дивидендов. Без них оно неизбежно столкнется с ростом стоимости капитала и потерей доверия инвесторов. Однако использование займов для выплаты дивидендов – тактика, которой можно пользоваться лишь в течение непродолжительного времени, ведь стоимость кредитов растет в то время, как генерация денег стагнирует, одновременно приводя компанию к неплатежеспособности.

Отметая вопрос о масштабах сохранности и стабильности дивидендной политики, тем не менее дивиденды необходимо рассматривать как потенциальный источник финансовой гибкости в период падения доходов. В конце концов термин «дискреционность», применяемый к денежным потокам, которые остаются после операционных расходов и капитальных затрат, подчеркивает лишь то, что дивиденды не являются контрактными платежами, однако именно они контролируются советом директоров. Если сохраняется угроза благополучия компании из-за проводимой дивидендной политики, акционеры могут заставить совет директоров сократить норму выплаты дивидендов.

С тем, чтобы проверить безопасность дивидендов, аналитик может определить норму сопоставления дискреционного денежного потока. В случае компании «Гамма» эта норма равна $1,46 = 1,562 : 1,0707$. И эта норма упадет ниже единицы, если снизится чистая прибыль (компонент базового денежного потока) на $492 = 1.562 - 1.0707$. Это приведет к падению доходов лишь на 8 процентов. (Чистая прибыль, которая не показана в таблице, составила в финансовом году 6.295).

У компании «Гамма» существует еще одна возможность помочь себе – сократить размеры бюджета капитала. Менеджмент может не только приостановить строительство новых складов, но и сократить старые складские помещения. Правда, эта мера может угрожать будущему уровню конкурентоспособности. С этих позиций компании часто преувеличивают свои возможности сокращать инвестиционные расходы в случае возникновения финансовых трудностей.

Кейс 5

«Дженерал электрик»

Задание к кейсу

1. Опишите хронологию основных событий, описанных в ситуации. Из каких основных факторов формировалась внешняя среда для «Дженерал Электрик»
2. Кратко опишите стратегию «Дженерал Электрик» в 1980 и в 1984 г.г.
3. Опишите схему стратегического планирования, использованную в «Дженерал Электрик». В чем недостатки ранее действующей системы планирования?
4. В чем суть аквизиций «Дженерал Электрик»?
5. Очертите схемы организационной перестройки «Дженерал Электрик»?
6. Что такое стратегические центры хозяйствования для деятельности и управления «Дженерал Электрик»?
7. Как изменилась стратегия компании за рассматриваемый период? Что значит быть номером первым или вторым в бизнесе?
8. Перечислите зоны роста «Дженерал Электрик». Из чего складываются гарантии их перспективности и приоритетности?
9. Почему руководство «Дженерал Электрик» решило продавать свои компании?
10. Концепция трех окружностей - это блеф или реальность?
11. Сокращение штата: стратегия или прихоть начальства?
12. Прочитав историю «Дженерал Электрик», что нового Вы узнали о стимулах к труду?
13. Что Вы принимаете и чего Вы не принимаете в философии Уэлча?
14. Какие действия Дж. Уэлча можно считать наиболее удачными, наименее удачными?

HARVARD BUSINESS SCHOOL

ДЖЕНЕРАЛ ЭЛЕКТРИК, 1984

Когда Джек Уэлч принял компанию в апреле 1981г., став ее ном председателем правления и главным исполнительным руководителем, он так сформулировал свою цель: "Я бы хотел, чтобы через 10 лет "Дженерал Электрик" воспринималась бы как

неповторимое предприятие, компания, известная всему миру предприимчивостью и высочайшим уровнем совершенства. Я хочу, чтобы "Дженерал Электрик" стала высокодиверсифицированной компанией, занимающей первое место в мире как по прибыльности, так и по качеству каждого из выпускаемых ею товаров"

К 1984 г. Уэлч перегруппировал основные отрасли компании, осуществил серьезные капиталовложения как в традиционные, так и в новые области деятельности, изменил традиционный подход к планированию и существенно сократил численность центрального аппарата.

Данный перевод, авторское право с 1991, President and Fellows of Harvard College
Оригинал конкретной ситуации "General Electric, 1984" case 9-3&5-315, авторское право с 1985 President, and Fellows of Harvard College подготовлен проф. Френсисом Дж.Агиллером, проф. Ричардом Дж. Хамермешем и Кэролайн Брейнерд для обсуждения в учебных целях, а не в качестве образца эффективной или неэффективной управленческой деятельности.

Согласно отчету за 1984 г.: "В компакта была сформулированы стратегия, четко направленная на развитие ключевых отраслей бизнеса. Были подготовлены соответствующие ресурсы. И, что самое главное, была создана такая атмосфера, такая культура, в которой приветствовались такие качества, как быстрота реакции, жажда совершенства и предприимчивость - именно то, что требуется для успешной конкуренции на мировом рынке".

Были получены впечатляющие результаты. Прибыль возросла с 1,5 млрд-долл. в 1980 г. (накануне того, как Уэлч стал руководителем компании) до 2,3 млрд.долл. в 1984 г. При этом рост доходов произошел при практически стабильном объеме продаж только за счет увеличения разницы между пеной и себестоимостью. Рост прибыли сопровождался растущим капиталовложениями в будущее компании. Расходы на НИОКР в 1984 г. достигли рекордного уровня в 2,3 млрд.долл., или 8% от продаж (подробнее см.табл.1 А-С).

О "Дженерал Электрик" всегда много писали. Любимой темой деловой прессы в это время была опенка в анализ действий и планов Уэлча. В одной из статей отмечалось, что, по словам Уэлча, он достиг только 15% своих целей. Он ничего не говорил о том, что представляют собой оставшиеся 85%. Вне зависимости от того, куда компания пошла бы в будущем, практически все соглашались, что за первые 4 года *работы* Уэлча председателем правления "Дженерал Электрик" сильно изменилась.

Первые месяцы

Когда Уэлч стал во главе компании, он объявил, что нет тем, закрытых для обсуждения. Например, какова будет новая роль секторов? Как должно измениться стратегическое планирование? Изменится ли влияние приобретения новых предприятий по сравнению с предыдущим периодом? Будут ли сотрудники центрального аппарата играть большую или меньшую роль в перестройке компании? Аргументированность различных ответов на эти вопросы должен был оценить Джек Уэлч и принять окончательное решение,

Он начал с осмотра всех владений огромной, 28-миллиардной компании, встреч с людьми и множества вопросов, а после этого вернулся в штаб-квартиру компании в Фейрфилде, Коннектикут с четким пониманием того, как нужно действовать.

Через несколько месяцев, в начале августа, Уэлч объявил о перестройке действующей с 1977 г. организационной структуры "Дженерал Электрик". Было создано два новых сектора - сектор микроэлектроники и связанной с ней деятельности, а также сектор финансовой деятельности и информационных услуг. Эти сектора получили название соответственно "технических систем" и "услуг и материалов" (см-табл. 2-А).

В сектор технических систем вошли все подразделения "Дженерал Электрик", интенсивно использовавшие микроэлектронику - в области промышленной электроники, новейшей микроэлектроники, медицинских систем, мобильных средств связи и в аэрокосмической сфере. Таким образом, сюда вошла практически вся деятельность компании, связанная с реализацией программы "фабрики будущего".

"Услуги и материалы" объединили некоторые наиболее быстро растущие области компании в том числе: Кредитную корпорацию "Дженерал Электрик", доходы которой в это время роста на 18 % в год; Компанию информационных услуг "Дженерал Электрик", объем продаж которой рос за последние 10 лет на 24% в год, и Группу технических материалов, дававших 20% прироста ежегодно. Кроме задачи обеспечивать необходимые темпы роста, на сектор возлагалась обязанность поиска возможностей координации кредитных и информационных подразделений "Дженерал Электрик".

Изменение в структуре секторов сопровождалось новым подходом к планированию. Обзоры стратегического планирования при Уэлче стали существенно отличаться в двух аспектах. Во-первых, высшее руководство работало напрямую со стратегическими хозяйственными центрами (СХЦ), а не с секторами. Вместо больших заседаний Уэлч для обсуждения приглашал только руководителя СХЦ и соответствующего вице-президента компании. Во-вторых, он направлял обсуждение на ключевые вопросы, а не на подготовку общей плановой концепции и составление документации. Так, один из вопросов, который постоянно обсуждался на этом этапе (1981 г.), был: что будет каждый СХЦ делать для блага "Дженерал Электрик" в 1990 г.?

Уэлч так объяснил некоторые из причин проводимых им изменений во время дискуссии в Гарварде 27 апреля 1981 г. ~ "Одна из проблем касалась вашей системы планирования. В первое время, когда мы ее только ввели, она дала взрывной эффект. Мысль была свежа, никакого формализма - все ориентировано только на идею. Потом мы взяли на работу начальника планового отдела, он привел с собой двух вице-президентов. Появлялись новые плановики, тома становились толще» печать лучше, чертежи аккуратнее, переплеты красивее. На совещаниях уже собиралось по 16-18 человек. Стало невозможно что-либо сказать из-за огромного числа людей.

Поэтому одной из важнейших вещей для нас было достижение большей искренности и беспристрастия, больше конструктивных конфликтов. Поэтому мы переходим к тому, что я называю встречами первых руководителей, когда трое из нас встречаются с руководителями СХЦ - трое с одним или с двумя в маленьком кабинете".

В это время Уэлч считал, что невозможно говорить об общей стратегии такой компании, как "Дженерал Электрик». Он говорил: "Все спрашивают меня, в чем состоит стратегия "Дженерал Электрик". Как можно иметь стратегию для компании, которая за последние 5 месяцев выручила полтора миллиарда долларов за заводы по выпуску пластмассы в Монтгомери, Алабама, приобрела 5 компаний, выпускающих программное обеспечение, вложила 300 миллионов долларов в расширение производства локомотивов в Эри, Пенсильвания, построила новый центр микроэлектроники в Северной Каролине и открыла совместное с Гетти предприятие по разведке меди в 4 млн. Невозможно как-то увязать это воедино.

Однако можно установить одну цель, одну тему, красной нитью проходящую через всю компанию, охватывающую каждый ее уголок и каждого человека - посмотри, где ты находишься сейчас, **в 82-м.** где будешь в 85-м и, что еще более важно, в 90-м. Вопрос, стоящий перед каждым из руководителей в нашей компании можно сформулировать так: можешь ли ты стать номером один или номером два в своем деле, в той игре, которую ты собираешься играть, в той войне, которую собираешься вести? Можешь ли ты вступать в бой, все ли у тебя есть для этого? Можешь ли ты быть в своей области игроком номер один или номер два?"

Для Уэлча быть номером 1 или номером 2 означало подчеркивание качества и совершенства. Вскоре после вступления в должность, на собрании руководителей "Дженерал Электрик" он заявил: "Для меня качество и совершенство означают быть лучше и быть самым лучшим. Достижение этого требует тщательнейшего пересмотра всего, что мы делаем, с одной целью: выяснить, лучше ли мы, чем самые лучшие? А если нет, задать себе вопрос: "Что нужно сделать?", подсчитать энергию и ресурсы, которые требуются для

этого. Если экономика, внешние условия или анализ наших способностей показывает, что мы сделать этого не сможем, мы должны таким же самым способом определить, как лучше уйти из той сферы, где мы не можем стать лучшими из лучших".

Становясь номером один или номером два

За первые четыре года Уэлч осуществлял свой план "быть лучше, чем самые лучшие" путем организации новых направлений путем приобретений и внутреннего развития, а также ухода из тех областей, которые поставленным критериям не удовлетворяли. В этом широком спектре усилий перенацелить ресурсы "Дженерал Электрик" ' Уэлч в первую очередь направлял свои усилия на укрепление отраслей, дающих значительный рост, особенно в микроэлектронике, финансах и информационных услугах. Эти направления наиболее значительно изменили конфигурацию "Дженерал Электрик".

Формируя области роста

Автоматизация производственных процессов была объявлена приоритетным направлением. Оценив мировой рынок средств автоматизации 1990 г. в 30 миллиардов долларов, "Дженерал Электрик" объявила в 1982 г., что она истратит 500 миллионов для того чтобы стать "супермаркетом средств автоматизации". Успех японских производителей, казалось, должен был дать новый толчок автоматизации производства в западном мире. В этом свете "Дженерал Электрик" продолжала искать возможности прорыва в этой области.

Годовой отчет за 1983 год показал, что большие затраты на **НИОКР**, связанные с попыткой обеспечить мировое лидерство в автоматизации, вместе с практически оставшимися на том же уровне продажами в промышленной электронике стали причиной убытков примерно в 40 млн.долл. 1984 год принес практически такие же результаты.

Другой областью, в которой "Дженерал Электрик" поставила себе цель добиться значительного роста, были медицинские системы. "Дженерал Электрик" была самым крупным производителем диагностического оборудования. В начале 1970-х гг. "Дженерал Электрик" выбросила на рынок новейшую систему компьютерной томографии, которая вскоре завоевала 70% мирового рынка в этой области. В начале 80-х компанией был разработан прибор на основе явления ядерного магнитного резонанса, который использовал мощнейшие магниты для обеспечения объемной фотографии различных тканей тела без использования рентгеновских лучей или какой-либо хирургии. Этот прибор мог видеть через твердые предметы, что позволяло исследовать такие области, которые - были неподвластны компьютерному томографу.

О восприятии сравнительной мощи "Дженерал Электрик" в этой области можно судить по следующему отрывку из журнала "Бизнес Уик": "Случай с магнитно-резонансными сканнерами показывает, что "Дженерал Электрик" готова потратить любые суммы, для того, чтобы стать лидером. Президент компании "Техникэр" Джозеф Тите, однако, говорит "Мы не считаем, что стратегия, заключающаяся в том, чтобы быть номером 1 в Соединенных Штатах, является реалистичной. Соревноваться в затратах с "Дженерал Электрик" было бы слишком легко - мысленным и дорогостоящим".

Кроме" магнитно-резонансного сканнера, отделение медицинских систем разрабатывало гораздо более дешевый и простой компьютерный томограф. Общая стоимость обоих проектов достигла 100 млн.долл.

"Дженерал Электрик" продолжала также реализовывать свою концепцию "супермаркета" в информационных услугах. Компания по информационным услугам "Дженерал Электрик" начала программу покупки фирм по производству программного обеспечения, для того чтобы усилить свои позиции в пяти ключевых областях, а именно: банковском деле, производстве, финансовых услугах, управленческом документообороте и энергии. Общая сумма сделок и капиталовложений в ключевые области сферы информационных услуг достигла 650 млн.долл. в 1983 г.

Развивая традиционные отрасли

Повышенное внимание к самым привлекательным и быстро растущим • отраслям не -помешало «Дженерал Электрик» искать новые направления развития в своей традиционной сфере деятельности. Эти новые направления *были* связаны с провозглашенной "Дженерал Электрик" стратегией, направленной на создание фабрики будущего. Как сказал руководитель одного из секторов, "мы некогда не предполагали, что предприятие, дающее всего 2% прироста в год, может стать таким прибыльным., после того как будет проведена работа по ело автоматизации".

В речи, произнесенной в 1982 г. з Ассоциаций инженеров-металлургов на тему о перестройке базовых отраслей. Джеймс Бейкер посоветовал аудитории: Возвращайтесь *RZ* ваши заводу, посмотрите на **них** так, как селе бы вы готовились работать на рынке, который растет очень быстро. Задайте себе вопрос: каким образом можно этого добиться, как улучшить качесгво в что вообще нужно сделать?»

Сама "Дженерал Электрик" последовала совету Бейкера. Она автома-тизировала многие из своих старых зазоров, преследуя ту же самую цель: сделать их первыми или вторыми в своих: отраслях. Наиболее крупным из таких проектов стала программа реконсрукции самого старого в компании завода ПО производству локомотивов в

Пенсильвании. Стоимость проекта составила 300 млн.долл. и это было самое крупное капиталовложение такого рода в истории "Дженерал Электрик".

Между 1980 и 1983 гг. компания истратила около 550 млн. для модернизации своего отделения по производству электроприборов. Капиталовложения стоимостью в 38,6 млн.долл. были направлены на создание автоматизированных рабочих мест на заводе по производству посудомоечных машин. Они должны были автоматизировать производство от принятия заказа до доставки. Показательная фабрика должна была стать моделью для автоматизации производства других электроприборов, таких как холодильники - этот завод должен был быть полностью оснащен новым оборудованием с использованием роботизированной сборки (общая стоимость 100 млн.долл.). Другие 135 млн. были выделены для автоматизации производства нового роторного компрессора, который должен был использоваться в холодильниках, производимых "Дженерал Электрик" и небольших воздушных кондиционеров. Аналогичные инвестиции были запланированы на следующие 4 года и их общая сумма достигала 800 млн-долл.

Проекты, связанные с производством локомотивов и посудомоечных машин, были названы журналом "Форчун" как находящиеся в десятке *лучших* и наиболее эффективных заводов Америки. В статье относительно автоматизации завода по производству локомотивов говорилось следующее: "Отдача от этих капиталовложений уже сейчас является впечатляющей. Автоматизация спасла огромный завод от закрытия и выдвинула "Дженерал Электрик" в самый первый ряд производителей локомотивов".

Иногда дело шло дальше, чем просто новые вложения в здания и оборудование. Например, решение сконцентрировать производство ламп в "Дженерал Электрик" и вложить сюда 250 млн.долл. привело к закрытию 10 заводов в 5 штатах и уменьшило общее число рабочих мест на 1400.

Расставаясь с компаниями

В то время, когда "Дженерал Электрик" создавала новые отрасли, она также проводила ревизию всех остальных своих предприятий на предмет того, могли ли они стать первыми или вторыми в своих областях. Если анализ показывал высшему руководству, что никакие дополнительные капиталовложения не могли обеспечить хороших прибылей и успехов в конкуренции, принималось решение о продаже данного предприятия. В результате с 1981 по 1983 гг. "Дженерал Электрик" продала 118 предприятий, выручив за это 3,5 млрд.долл.

Одним из наиболее примечательных случаев продажи компаний явилась продажа компании "Юта Интернейшнл", австралийской угледобывающей фирмы, которая сама по

себе составляла целый сектор и стоила 2,4 млрд.долл. О продаже компании было объявлено в октябре 1983 г. и она была завершена в апреле 1984 г. Журнал "Форбс" так прокомментировал эту сделку: "Юта Интернейшнл" являлась высокоприбыльной фирмой, производящей коксующийся уголь, однако "Дженерал Электрик" не видела для нее будущего. Вице-президент компании Джон Берлингейм, один из бывших соперников Уэлча в борьбе за кресло председателя, вел переговоры с австралийцами. Он заявил: "Существуют другие места, в которые мы вложим наши деньги с гораздо большим эффектом. Более того, наиболее значительный для коксующегося угля Юты рынок черной металлургии сейчас переживает спад и страдает от избыточных мощностей. "Дженерал Электрик" сохранила в своей собственности только небольшую часть "Юты" - компанию "Лэдд Петролеум". Ее продукция должна была гарантировать работу отделения по производству пластмасс "Дженерал Электрик".

Пресса также отметила продажу в конце 1983 г. отделения "Дженерал Электрик" по производству оборудования для кухни. Компания продала его фирме "Блэк & Деккер" за 300 млн.долл. наличными и ценными бумагами. Это отделение, которое производило небольшие электроприборы, такие как утюги, тостеры, портативные печки, было частью "Дженерал Электрик" начиная с самого начала 1990-х гг.

"Дженерал Электрик" объяснила, что продажа этого отделения позволила сектору потребительских товаров сконцентрировать свои ресурсы на наиболее значительной линии электроприборов. Даже учитывая то, что "Дженерал Электрик" была бесспорным лидером в производстве небольших электроприборов, прибыли, полученные здесь, были ниже, чем в целом по компании.

В 1982 г. "Дженерал Электрик" начала также избавляться от одного из своих самых последних приобретений - отделения по выпуску оборудования для атомных электростанций. Компания не принимала никаких новых заказов, однако согласилась выполнить все те заявки, которые были приняты ею ранее, что позволяло работать до 1990-х гг. В связи с ранее взятыми на себя обязательствами, она будет оставаться в бизнесе по производству ядерного топлива и обслуживании атомных электростанций, даже после того, как все заявки будут выполнены.

Другие случаи продажи подразделений компании включали в себя продажи всех, кроме одного, производств радиопередающего оборудования. Это было вызвано успехом конкурентов. Ненадежность и цикличность объектов жилищного строительства были одним из факторов продажи завода по производству бытовых кондиционеров. По мере того, как "Дженерал Электрик" формировала или избавлялась от тех или иных предприятий, Уэлч был занят проблемой - каким образом можно объяснить руководителям "Дженерал

Электрик" и тем, кто находился вне компании, в чем, собственно, состоит концепция и стратегия "Дженерал Электрик" и как наилучшим образом эту стратегию представить. Как лучше показать, чем компания была и чем она будет

Концепция трех окружностей

По мере того, как "Дженерал Электрик" уходила из одних и создавала другие отрасли, перед Уэлчем все более остро стояла проблема -как лучше рассказать о компании своим подчиненным и окружающим. Ему требовалась концепция, которая бы наглядно показывала, чем компания является, а чем - нет.

По мере того, как Уэлч и руководство корпорации рассматривали потенциальные возможности приобретения и продаж на 1983 год, начало возникать понимание конфигурации важнейших отраслей бизнеса. В результате появилась концепция работы компании в трех основных направлениях. Согласно этой концепции, или, как она была тогда названа, концепции трех пересекающихся окружностей, все отрасли, в которых работала компания, были разделены на следующие. Первое -традиционные, второе - отрасли высокой технологии, третье - сфера услуг. Только те предприятия, которые доминировали на соответствующих рынках, помещались в тот или иной круг. 15 направлений были выбраны как приоритетные. Остальные же подотрасли, которые не отвечали критерию быть первыми или вторыми, должны были либо пройти соответствующее обновление и стать ими, то есть попасть в один из кругов, либо должны были быть проданы.

Планирование капиталовложений начало осуществляться в соответствии с концепцией трех кругов. Уэлч объявил о новой стратегии в годовом отчете за 1983 г. Для шести ключевых традиционных подотраслей основной задачей было объявлено оставаться на передовом крае науки и техники, добиваясь этого приобретением новых компаний и значительными инвестициями в сферу НИОКР. В ключевых отраслях сферы услуг стратегией стало обеспечение роста этих возможностей, привлекая выдающихся людей, которые могут создавать новые сферы деятельности сами. а также путем проведения соответствующих покупок других фирм.

Уэлч сказал о концепции трех окружностей: "Мы имеем в руках простую, понятную для всех стратегию, которая показывает, где мы находимся сейчас, где мы не находимся, где мы можем найти решение и где мы должны выйти из игры. Мы должны привыкать к идее выхода из игры, это не значит, что здесь у нас были плохие люди или плохое управление,

просто это не та ситуация, и мы не должны связывать с ней ваши ресурсы, найти деньги, наши усилия".

В представлении "Дженерал Электрвгк" все три окружности были взаимосвязаны. Для традиционных отраслей необходима была передовая технология и соответствующее сервисное обеспечение. Это должно было увеличить их конкурентоспособность. Высокотехнологичные компании обслуживали покупателей, которые хотели найти новое решение своих проблем, так же, как и новые продукты, таким образом была достигнута увязка между услугами, производством и сферой НИОКР. В свою очередь, сектор услуг не мог остаться конкурентоспособным, не используя новейшие достижения науки и техники.

Сокращение штата

Дж.Уэлч стал во главе компании в период экономического спада, самого глубокого со времени великой Депрессии. Еще до своего назначения Дж.Уэлч пришел к выводу о том, что "Дженерал Электрик" стала излишне бюрократизированной организацией, а число уровней управления и количество работающих в компании превысило все разумные пределы. С 1980 г. по 1984 г. общее число занятых в компании сократилось с 402 до 330 тыс.человек. При этом 37% персонала было сокращено из-за уменьшения объема продаж, остальные - в процессе рационализации и сокращения уровня управления.

Массовые увольнения позволили газетам дать Уэлчу прозвище "Нейтронный Джек" по аналогии с нейтронной бомбой, убивающей людей, во оставляющей невредимыми постройки. Хотя, по мнению Уэлча, здесь было некоторое преувеличение, он не скрывал своего убеждения, что компания размера "Дженерал Электрик" должна быть "подтянутой и шустрой" чтобы выдержать конкуренцию. Прийти к желаемому состоянию можно было только путем сокращения штатов, однако сделать это необходимо было не ослабляя компанию. По его мнению, компания несла ответственность и за тех людей, которые становились не нужными, и любое действие должно было бы оцениваться с точки зрения того, "хотели бы вы, чтобы с вами поступили таким же образом".

Газета "Кливленд Бизнес" в июле 1983 г. признавала, что "Дженерал Электрик" использовала гуманные методы при увольнении 1500 рабочих в Огайо. В статье особенно отмечалось, что компанией были предложены увольняемым другие места работы, оказана помощь в трудоустройстве, а также огромная работа по обеспечению неизбежности закрытия завода.

Планирование

Как уже отмечалось, Уэлч сделал два серьезных изменений в процессе планирования. Он восстановил непосредственные отчеты СХЦ руководству. При этом основной идеей было заставить обсуждать вопросы стратегии деятельности первых руководителей, а не служащих отделов плакирования". Штат плановиков был сокращен за 4 года вдвое - с 200 до 100 человек.

Уэлч выдвинул требование, чтобы каждое отделение имело стратегический план, утверждаемый ежегодно. При этом стратегические планы отделений, работающих на относительно стабильном рынке, должны были бы пересматриваться каждые 2-3 года. Планы отделений, которые работают в быстро меняющихся условиях, должны корректироваться постоянно.

Майк Карпентер, недавно пришедший в компанию вице-президент по корпоративному планированию, а до этого работавший в течение 10 лет вице-президентом Бостон Консалтинг Групп, так объяснил эти изменения: "Я попытался разделить стратегию и планирование. Стратегия есть осмысление основ бизнеса, планирование - разработка программы поддержки принятой стратегии. Я постарался сделать больший акцент на стратегию и меньший - на формальное планирование. Большинство моих сотрудников изучает возможности приобретения компаний. Если кто-то из них работает в СХЦ, то он становится членом команды, разрабатывающей жизнеспособную стратегию действий на рынке. Мы тратим немного времени на чисто бумажную работу.

Многие изменения в система планирования начались задолго до того, как я пришел в компанию. Целью этих изменений является деbüroкратизация процесса планирования, концентрация его на стратегических вопросах, превращение его в непрерывный процесс, чутко реагирующий на все изменения во внешнем мире. Мы хотим вовлечь в планирование первых руководителей, сделать его селективным. Это уже вызвало ряд серьезных изменений в задачах моей организации. Самое важное - мы перестали быть полицейскими компании, наши взаимоотношения с СХЦ стали отношениями сотрудничества, а не соперничества".

Организационная структура

Когда Уэлч в 1981 году стал председателем правления компании, она организационно состояла из шести секторов, выходящих на высшее руководство компании. К 1984 г. (см.рис.2) число секторов было сокращено до четырех, в то же время появился еще ряд подразделений, подчиненных непосредственно президенту компании. "Никто не знает, какова будет роль секторов в будущем. Как я понимаю, они постепенно исчезнут, после чего примерно 15 основных отделений, которые находятся внутри трех окружностей, будут непосредственно подчиняться высшему⁷ руководству компании" - сказал один из высокопоставленных сотрудников "Дженерал Электрик".

В середине 1984 г. Джон Берлингейм, один из заместителей председателя правления и член высшего руководства "Дженерал Электрик", объявил о своей предстоящей отставке. На его место был назначен Ларри Боссиди, бывший руководитель сектора материалов и

услуг, чье имя наиболее часто ассоциировалось с ростом и успехом Кредитной Корпорации "Дженерал Электрик".

Уэлч считал наиболее важной своей работой подбор толковых людей. Соответственно, он значительно усилил внимание подбору руководителей на ключевых местах и анализу их деятельности.

Стимулы

Уэлч много внимания уделял поискам новых форм поощрения, которые помогли бы отметить высокие индивидуальные достижения сотрудников. Так, специальные награды высшего руководства присуждались тем лицам, которые отличились при реализации отдельных проектов и задач, новых областей деятельности компании и т.д.

Специальные премии в виде пакета акций компании были введены для долгосрочного стимулирования руководителей компании, а также для привлечения новых руководителей на наиболее сложные и ответственные участки.

Другие стимулы включала в себя отложенное премирование акциями и специальные премии за достижение определенного уровня продаж и прибыли в наиболее важных сферах деятельности.

Философия Уэлча

По мере того, как производились изменения в организации и процессе управления, формировалась и управленческая философия Уэлча. Осенью 1983 г. на собрании служащих компании он назвал 10 наиболее важных, по его мнению, целей, стоящих перед "Дженерал Электрик". Список открывался уже упомянутым "быть первым или вторым в своей области", затем шло "держат форму и не иметь лишнего веса".

Остальные восемь можно было разделить на три категории: как дойти до вершины; что нужно сделать, чтобы на вершине остаться; откуда взять средства.

Путь к вершине: чувство хозяина, управление, предприимчивость

Уэлч считал, что одним из факторов, обеспечивших успех "Дженерал Электрик", является гордость работников за свою компанию. На многих заводах рабочие носили майки с надписью: "Дженерал Электрик" - это я (GE is ME). Он называл это чувством хозяина и старался усилить его, передавая большие и большие права вниз, увеличивая выделяемые на это средства, упрощая отчетность. Его целью было переносить принятие многих решений на -нижние уровни организации. "Бери дело в свои руки! Бери ответственность! Принимай решения. Давай премии. Разрабатывай планы продаж. Делай все, что ты хочешь, для того, чтобы ежедневно руководить своим бизнесом". Если мы будем так понимать "чувство хозяина", мы добьемся успеха.

Сопричастность (stewardship), которая является одним из самых популярных слов в "Дженерал Электрик" уже 20 лет, означает ответственность, неотделимую от чувства хозяина. Сюда включаются не

Электрик" (т.е. людям, зданиям, информации, балансам), но и работа с такой отдачей, которая способствовала бы успеху компании в конкурентной борьбе. Уэлч заявил: "Сопричастность есть обязанность. Это не такая обязанность, когда люди могут работать на 45-50% и считать, что у них есть полная гарантия занятости на всю жизнь. Нет. Это работа на 100%, а то и 150% возможного. Это суть вашей работы. Это вам вызов: использовать все имеющиеся ресурсы, привести предприятие к совершенству и новым высотам, сделать его в 1990 году лучше, чем оно сейчас".

Предприимчивость была той спичкой, с помощью которой Уэлч рассчитывал зажечь людей на реализацию своих замыслов. Для того, чтобы реальностью оказались и чувство хозяина, и сопричастность, он настаивал, чтобы руководители создавали и поддерживали атмосферу, стимулирующую предприимчивость. Так как степень риска и вознаграждения за предприимчивость не может быть одинаковой в 30-миллиардной компании и в небольшой фирме, он допускал, что термин "предприимчивость" может быть в данном случае не совсем точным.

Однако в любом случае развитие предприимчивости было необходимо для появления новых идей и направлений деятельности компании.

Как действовать: совершенство, качество, реализм и коммуникации

То, что в компании высоко пенилось чувство хозяина, самоотдача и предприимчивость, являлось первой предпосылкой, позволяющей "Дженерал Электрик" успешно действовать в жестоком мире конкуренции. Однако одного этого было мало.

Совершенство, как и чувство хозяина, проявлялось на уровне отдельного человека. По мнению Уэлча, наилучшим мерилom совершенства является "зеркальный тест". "Это примерно, так же, как когда вы накладываете макияж или бреетесь по утрам, когда только вам известно, достигли ли вы совершенства, когда в душе вы прекрасно знаете, где оно. Невозможно постоянно находиться на самом высоком уровне, но стремиться к нему необходимо. Задаете ли вы себе стандарты совершенства? Являетесь ли вы достаточно требовательным к себе?"

Качество рождалось из индивидуального совершенства каждого из работников "Дженерал Электрик". Качество продукта всегда составляло суть политики "Дженерал Электрик", однако Уэлч хотел, чтобы качество касалось не только продукта, чтобы оно становилось образом жизни, всеобъемлющей концепцией, включающей товары, услуги, выполнение гражданских обязанностей и связи со внешним миром.

Совершенство и качество не могут быть достигнуты, если не будет создана атмосфера реализма и искренности. Первое желание встретиться с несколькими руководителями СХЦ было вызвано потребностью установить взаимопонимание и показать готовность совместно *решать* проблемы. Уэлч считал, что каждый работающий в компании на любом уровне должен достаточно доверять своему начальнику в том, что они стремятся к одной цели, должен иметь достаточно уверенности в себе и веру в то, что компания честно решает свои проблемы. Доверие является жизненно важным для реализации концепции качества и совершенства.

Кроме установления диалога внутри компании, Уэлч считал, что для ее успеха необходимо объяснить философию "Дженерал Электрик" окружающему миру. Понимание, контакты, способность объяснить цели "Дженерал Электрик" акционерам и финансовым кругам было необходимым, чтобы на деле оставаться номером один или два.

Для того, чтобы понимать и воспринимать философию "Дженерал Электрик", - говорил Уэлч, - вы должны прочувствовать ее, верить в нее, видеть ее целиком. Если у вас это не получается, необходимо заново осмыслить все, что мы делаем. Без того, чтобы группа в Луисвилле или Кливленде действовала синхронно со всеми, у нас ничего не получится».

Философия инвестиций

Нацеленность на достижение и поддержание самых высоких результатов не могла дать практических результатов без соответствующей финансовой поддержки. Десятая составляющая философии управления Уэлча заключалась в том, как платить за достижение успеха.

По мнению Уэлча, инвестиции должны были направляться только на те рынки, где "Дженерал Электрик" могла доминировать. С тех рынков, которые не вписывались в стратегию долговременного роста, нужно было уходить. Он поставил цель добиваться ежегодно **15%** экономического роста, причем специально подчеркивал, что краткосрочные инвестиции не должны делаться за счет перспективы.

Реакция

В такой крупной и диверсифицированной компании, как "Дженерал Электрик"» реакция на все то, что Уэлч делал в течение первых четырех лет, не могла быть однозначной. Вот несколько примеров того, насколько разнилось восприятие всех его действий среди руководителей:

«В моем отделе сокращение штатов вызвало возмущение людей и сам Уэлч был напуган этим. Однако лично я приветствовал это, Я знал, что у нас достаточно "мертвых душ" и рано или поздно мы бы с этим столкнулись»

Все эти слова - предприимчивость, чувство хозяина, разумный риск - звучат прекрасно. Однако на моем уровне (начальник отдела) главное по-прежнему - грамотно составить план.

Первые два года больших изменений я не заметил. Но затем у нас появился новый генеральный директор, который очень похож на Уэлча. Наше отделение преобразилось, стало намного больше. задора, критического отношения к себе, мы стали работать более энергично.

Я не вижу больших изменений. Я работаю в наиболее мобильном отделении компании и мы работали таким же образом многие годы. Может быть, некоторые более старые отделения компании и переживают какие-либо изменения, для нас же все идет так же, как и раньше, то есть как оно и должно быть.

Уэлчу удалось уберечь нас от самоуспокоенности. Он концентрирует наше внимание на поддержании конкурентоспособности в мире. Это очень важно для крупной компании, в которой проявляется тенденция к удовлетворению достигнутым и замыканию на собственных организационных проблемах.

*Многие изменения {в системе планирования) просто прекрасны. Однако мы почти полностью полагаемся на людей. Это хорошо, до **тех** пор, пока некоторые из этих людей не начинают делать серьезные ошибки. Тогда нам может быть очень жалко, что у нас уже нет детальных систематических планов.*

Для меня определяющим является то, что бывает, когда ты идешь на риск и терпишь неудачу. Уэлч пытается убедить нас, что если все идет так, как с проектом Халарк (см. приложение), все будет нормально. Но я не очень в это верю. Люди, которых награждают в случае неудачи, обычно те, которые говорили "давайте не будем, а не те, которые говорили "стоит рискнуть".

Примеры

Среди многих задач, с которыми столкнулось руководство "Дженерал Электрик" после 1981 г., два случая приобрели широкую известность. Один из них касался огромных средств, которые "Дженерал Электрик" аккумулировала для будущих инвестиций. Другой вопрос касался намерения Уэлча увеличить степень риска при принятии решений и предприимчивости внутри компании.

5 миллиардов

В конце 1983 г. "Дженерал Электрик" сконцентрировала в наличности и пенных бумагах 2,5 млрд.долл. После продажи "Юта Интернейшнл" эта сумма возросла до 5 миллиардов, что вызвало ряд вопросов, главный из которых - собирается ли "Дженерал Электрик" осуществить сколь-нибудь крупные приобретения других компаний. На

ежегодном собрании акционеров Уэлчу был задан этот вопрос. Ответил он на него следующим образом: "Меня часто спрашивают, что мы будем делать со своими деньгами. Краткий ответ таков: запас карман не тянет".

В 1983 г. "Дженерал Электрик" собрала и изучила данные на **6000** компаний на предмет возможной покупки. Отдел развития бизнеса провел углубленный анализ более чем 100 компаний из этого числа и определил,

что только четыре из них представляют реальный интерес с финансовой точки зрения и точки зрения стратегии.

Основные направления, в которых проводился анализ, были предложены руководителем отдела планирования "Дженерал Электрик" Майком Карпентером. Основным критерием являлся следующий: насколько приобретение той или иной компании "Дженерал Электрик" увеличит ее привлекательность для акционеров, т.е. увеличит темпы роста или прибыльность, а, возможно, и то и другое. Он подчеркнул, что покупка компании должна принести дохода достаточно для того, чтобы выплатить отступные владельцам, а размер отступных вырос за последнее время с 20 до 50 процентов цены. "Компании покупаются на рынке так же, как и все другое, - говорил Карпентер. - Достаточно трудно совершить удачную покупку, если требуется заплатить за нее 50% сверх пены".

По этому поводу Карпентер привел пример того, как он и его сотрудники решили, что за несколько крупных (от 1 до 8 миллиардов) компаний в наукоемких страстях была запрошена явно завышенная цена. Согласно проведенному анализу, запрашиваемые отступные ставили под сомнение саму возможность получить приемлемую прибыль на вкладываемый капитал.

Карпентер подчеркивал, что наибольшей выгоды можно ожидать от приобретения тех компаний, которые усиливали стратегические позиции уже существующих отделений "Дженерал Электрик". Однако при этом он выступал против буквального следования правилу» что вновь приобретаемые компании должны точно вписываться в существующую структуру "Дженерал Электрик". Он отмечал: "Мы можем покупать компании большие, чем имеем сейчас. Мы можем покупать компании, которые не вписываются в рамки наших отделений и секторов. Мы можем покупать отдельные части больших компаний, мы можем покупать компании, в которых нас интересует только какая-то часть".

Весной 1984 г. кредитная группа "Дженерал Электрик" объявила о приобретении "Имплойерс Реиншуренс Корп." (ERC) за 1,08 млрд.долл. Таким образом, существенно расширялась деятельность "Дженерал Электрик" в области финансовых услуг. Карпентер прокомментировал подход компании к этой сделке следующим образом:

"Мы проанализировали много различных финансовых услуг за последнее время и как бы мы ни смотрели, перестрахование всегда находилось во главе списка с точки зрения темпов роста, рентабельности, конкурентоспособности. Это та область деятельности, с которой "Дженерал Электрик" знакома - у нас есть дочерняя фирма "Пуритан Иншуренс", хотя и не такая большая. В сравнении с 250 крупнейшими компаниями в области финансовых услуг по таким показателям, как привлекательность бизнеса, доход на капитал и темпы роста, ERC находилась в лидирующей группе. Это вторая или третья компания по перестрахованию в США. Ее темпы роста и прибыльность (24% дохода на собственный капитал) выше, чем у лидера отрасли - "Дженерал Ре".

Несмотря на это мы покупаем компанию за ту же цену (1,9 балансовой "стоимости"), что продаются на рынке акции "Дженерал Ре", находящейся на самой нижней ступеньке страховой активности.

Интересно, что первоначально идея приобретения ERC была высказана в "Пуритан Иншуренс". На ранней стадии моя организация участвовала в проекте, пыталась помочь оценить сделку и сформулировать вопросы, которые необходимо было решить до переговоров на высшем уровне. Я особенно хочу подчеркнуть, что одна из наших самых маленьких, незначительных дочерних фирм была основным двигателем крупнейшей сделки, совершенной "Дженерал Электрик" за последние годы.

Приобретение ERC стало возможным после того, как ее родительская компания - "Гетти Ойл" была сама куплена "Тексако", стремившейся сконцентрироваться на традиционной для себя нефтегазовой промышленности. Мы вели переговоры с "Тексако" о покупке ERC по цене, которую считали справедливой".

Несмотря на осуществление приобретения ERC и ряд более мелких покупок ("Дженерал Электрик" после 1981 г. приобрела более 50 компаний), вопрос о том, как лучше распорядиться значительными резервами наличности, оставался открытым.

Внутренний рост

С проблемой рационального использования имеющихся резервов наличности были тесно связаны также вопросы стимулирования внутреннего роста, развития новых направлений и предпринимательства внутри компании. Уэлч считал необходимым использовать следующие рычаги: стимулирование вложения капитала в растущие отрасли, подчеркивание ценности для организации предпринимательства, чувства хозяина и ответственности, изменения системы заработной платы и стимулирования.

Кроме упомянутого выше, Уэлч подчеркивал также необходимость создания новых фирм внутри компании. Хотя эти венчурные фирмы и не финансировались на корпоративном уровне, через них проходило от 60 до 80 процентов всех мероприятий по

продвижению в новых направлениях. Уэлч часто подчеркивал также важность этих фирм в развитии и самих руководителей: "Не так важны венчурные фирмы сами по себе, как то, что они рожают - новые люди. Ставя людей в положение, когда каждый из них имеет свой собственный баланс и счет, свое собственное дело, борется один против всего остального *мира*., мы получаем возможность посмотреть, как они умеют работать. Они могут провалить работу и понести какие-то убытки, но это не страшно. Мы почувствуем, кто они такие и как они умеют управлять. Человеческий аспект в этом деле существенно превышает возможные финансовые выгоды".

"Дженерал Электрик" всячески рекламировала свою деятельность в этой области, стараясь стимулировать своих руководителей начать собственное дело. Так, например, последний выпуск журнала компании "Монограмма Дженерал Электрик" рассказал о трех таких предприятиях (см. Приложение). Скорее всего, Уэлч был прав, говоря, что человеческий аспект проблемы гораздо более важен, чем чисто финансовый.

Это являлось не только бедствием того, что каждая венчурная фирма страдала всеми болезнями вновь созданной компании, но и тем, что им приходилось работать в жестких рамках уже сложившейся большой компании. Так, одно из вновь созданных предприятий имело непосредственные связи с пятью отделениями "Дженерал Электрик" и девятью ее управлениями. Наконец, даже если предприятию сопутствовал успех, всегда оставалась проблема размера. Как заметил один из руководителей: "У нас есть проблемы с нашими венчурами, потому что мы вынуждены оперировать большими фирмами. В "Дженерал Электрик" до тех пор, пока ваше дело не выросло до 150 миллионов, оно мало влияет на все остальное. Мы можем создать множество малых предприятий. Основной же вопрос в том, как создать 150-миллионные отделения, еще более важно - как образовать группы и сектора для будущего развития".

Финансовая система

Хотя некоторые проблемы создания условий для внутреннего развития имели отношение только к венчурным формам, многие руководители отмечали, что финансовая система "Дженерал Электрик" имела гораздо более широкое негативное воздействие. Как отмечал один из руководителей, "сейчас нам больше чем когда-либо говорят о необходимости нововведений и ориентации на долгосрочные цели. Однако наша финансовая система заставляет нас ориентироваться на квартальные и годовые результаты. Необходимость постоянно показывать прибыль давит".

Традиционно ядром финансовой системы "Дженерал Электрик" были ежегодные бюджеты каждого отделения. Подготовка этих бюджетов начиналась в июле. После интенсивных согласований между подразделениями, промежуточными уровнями

управления и штаб-квартирой к декабрю появлялись контрольные пифры. Запланированная цифра чистой прибыли подразделения рассматривалась как рубеж, который каждый первый руководитель должен достичь "любой ценой". Деннис Даммерман, отвечающий за финансы "Дженерал Электрик", так охарактеризовал некоторые из проблем, которые возникают в компании в связи с таким подходом к формированию бюджетов: "Постоянный стресс от необходимости достичь поставленных целей имел неприятные последствия для нас. Во-первых, из-за сверхважности достижения поставленных целей не прекращались игры вокруг самих контрольных цифр - руководители подразделений всячески старались их занижить. Затем, после того, как плановые цифры были утверждены, некоторые руководители подразделений шли на любые действия, чтобы достичь цели. Например, если ожидалось падение спроса, замораживались программы, работающие на перспективу. Безусловно, это совсем не способствует успеху наших попыток сделать компанию более ориентированной на предпринимательство.

Джек Уэлч был также разочарован системой планирования, которая не могла отойти от цифр, принятых полтора года назад. Такая практика не давала вам реагировать на вновь возникающие возможности".

Для того, чтобы решить эти проблемы,, в процесс разработки планов и бюджетов "Дженерал Электрик" были внесены два изменения. Во-первых, отдел главного контролера компании начал разрабатывать систему финансовых целей для каждого подразделения. Эти цифры были основаны на экономических прогнозах, реализуемых в настоящее время программах а предложения каждого подразделения. Подразделениям также предоставлялось право предлагать изменения в спускаемые сверху показатели. Целью этого было избежать различных игр вокруг плановых цифр и устанавливать пели, более реалистично отражающие перспективы деятельности каждого подразделения.

Во-вторых, переименование бюджетов в оперативные аланы, произведенное в 1984 г., также способствовало более реалистичному установлению целей. Теперь линейные руководители в любой момент получили право предлагать изменение контрольных цифр в случае, если существенно изменилась ситуация на рынке. Данное нововведение было направлено на то, чтобы дать руководителям необходимый инструмент, позволяющий им оперативно реагировать на вновь возникающие возможности или непредвиденные обстоятельства. Оценка деятельности подразделений производилась на основе уже скорректированных цифр. Такой порядок также заставлял высшее руководство компании обращать внимание на новые тенденции.

Даммерман так комментировал сделанные изменения: "Изменения, проведенные в нашей финансовой системе, отражали желание Уэлча видеть "Дженерал Электрик" более чутко реагирующей на изменения во внешней среде и новые возможности, и также создать руководству компании необходимые условия для маневра ресурсами.

В общем, я бы оценил идею, лежащую в основе нашего подхода, как очень хорошую. Реализация же ее на сегодняшний день оставляет желать много лучшего. Один из нежелательных результатов - это проявившаяся склонность наших подразделений вносить изменения без надлежащего документального оформления. И, как вы догадываетесь, мы получаем гораздо больше звонков от подразделений, находящихся в затруднительном положении, чем от тех, кто считает, что занижил свои возможности. Когда не очень успешно действующие подразделения предлагают новые оперативные планы, как правило, они предусматривают более низкий уровень доходов, тот же уровень затрат и более низкую чистую прибыль. При старой системе не было вопроса, что реагировать на прогнозируемое снижение продаж нужно путем снижения затрат - только так можно выйти на плановую прибыль. Похоже, мы в определенной степени потеряли готовность решать проблемы, до этого присущую нашим руководителям.

Несмотря ни на что, мы твердо надеемся заставить концепцию оперативных планов работать, так как считаем, что она в наибольшей степени способствует созданию в компании атмосферы гибкости и предприимчивости".

Таблица 1-А. Итоговая статистика за 1980-1984 (млн.долл).

	1984	1983	1982	1981	1980
1. Объем реализации товаров и услуг	\$27,947	\$26,797	\$26,500	\$27.240	\$24,959
2. Прибыль от основной деятельности	2,845	2,549	2,405	2,447	2,243
3. Доля прибыли от основной деятельности	10,2%	9.5%	9,1%	9,0%	9,0%
4. Прибыль до уплаты налогов и затрат на обновление производства	\$3,501	\$3,063	\$2.753	\$2,660	\$2,493

5. Чистый доход	2,280	2,024	1,817	1.652	1,514
6. Чистый доход в объеме реализации	8,2%	7,6%	6,9%	6,1%	6,1%
7. Чистый доход на акционерный (собственный) капитал	19,1%	18.9%	18,8%	19,1%	19,5%
8. Чистый доход на одну акцию	\$5,03	\$4,45	\$4.00	\$3,36	\$3,33
9. Дивиденд на одну акцию	2,05	1,875	1,675	1,575	1,475
10. Активы	24,730	23,288	21,615	20,942	18,511
11. Прирост собственности, зданий и сооружений	\$2,488	\$1,721	-\$1.608	\$2,025	\$1,948
12. Среднее число занятых всего в США	330,000 241,000	340,000 245,000	367,000 261,000	404,000 289,000	402,000 285,000
13. Валовой национальный продукт (в текущих ценах, млрд.долл.)	\$3,661	\$3,305	\$3,073	\$2,938	\$2.626
14. Биржевые показатели: цена акции "Дженерал Электрик" (долл.)	\$59 –48	\$58 -45	\$50-27	\$35-25	\$31 -22

Табл.1-В. Деятельность "Дженерал Электрик" в отраслевом и территориальном разрезах

		Объем реализации				
		1984	19	19	1	19
		83	82	981	80	
Потребительские товары	58	\$3,8	\$3	\$3	\$	\$3
		3,650	3,943	4,202	3,998	3,
Промышленные системы		4,27	4,	4,	5,	4,
		6,010	5,	6,	6,	5,
Авиационн. двигатели		3,83	3,	3,	2,	2,
Материалы		2,24	2,	1,	2,	1,
Производственные						
услуги		4,80	3,	3,	3,	2,
Финансовые услуги		448	39	28	2	19
Природные ресурсы		609	1,	1,	1,	1,
		(792)	(5	(6	(8	(6

Итого \$28,936 \$27,683 \$27,192 \$27,854 \$25,523

Вне территории США \$7,703 \$9,148 \$9,412 \$10,190 \$9,597

индекс "Доу-Джонс" 1267-1057 1287-1027 1070-777 1024-824
1000-759

индекс "Стандарт & Пул" 170-147 173-138 143-102 135-113
140-96

Источник: годовой отчет «Дженерал Электрик» за 1984 г. ; данные Министерства торговли США.

Чистый доход

Активы

1984	1983	1982	1981	1980	1984	1983	1982	
\$228	\$163	\$146	\$225	\$241		\$2,382	\$2,297	\$1,997
223	156	79	82	104	1,370	1,030	1,101	
73	84	148	212	218	2,670	2,569	2,478	
486	439 -	384	42	223		3,689	3,242	3,574
251	196	161	149	141	3,317	2,523	2,174	
262	182	148	189	170	2,362	2,030	1,682	
232	210	218	144	99	2,778	2,052	1,698	
336	285	203	145	126	2,312	1,929	1,634	
117	301	218	284	224	946	2,558	2,565	
72	8	12	(20)	(32)		2,904	3,058	2,712
\$2.280	\$2,024	\$1,717	\$1,652	\$1,514		\$24,730	\$23,288	\$21,615

\$419 \$ 668 \$ 680 \$ 574 \$ 639

Амортизация

1964	1983	1982	1984	1983	1982
\$ 283	\$ 235	\$ 180	\$ 143	\$ 120	\$ 124
111	80	78	75	68	73
264	228	251	151	158	139
356	218	140	136	129	93

425	231	243	149	147	120
340	216	198	166	124	106
—	—	—	—	—	—
347	162	237	67	122	114
119	99	53	34	43	30

\$2.488 \$1,721 \$1.608 \$1.100 \$1,084 \$984

Табл.1-С. Финансовое состояние (клин.долл.)

	На 31 декабря	1984	1983
1 Активы			
2 Денежная наличность			\$ 1,859 \$ 1,828
3 Ценные бумаги в ликвидной форме		514	677
4. Дебиторская задолженность •		5,509	5,249
5. Незавершенное производство		3,670	3,158
6. Всего оборотный капитал		11,552	10,912
(текущие активы)			
7. Здания, сооружения, оборудование		7,690	7,697
8. Инвестиции			3,717 2,945
9. Прочие активы			1,771 1,734
10. Итого активы			\$ 24,730 \$23,288
11. Собственный' и заемный капитал			
12. Краткосрочные займы		\$1,047	\$1,016
13. Кредиторская задолженность	1,931		1,993
14. Накопленная задолженность			
за счет инкассо и корректировки .-		2,403	2,551
15. Начисленные дивиденды	250		228
16. Начисленные налоги	673		685
17. Другая задолженность		2,303	2,215
18. Всего краткосрочные обязательства	8,607		8,688
19. Долгосрочные займы	753		915
20. Прочие обязательства		2,668	2,247
21. Итого заемный капитал		12,028	11,850
22. Доля в собственности других _			
компаний (менее 50%)			129 168
23. Обычные акции		579	579
24. Прочий капитал		640	657
25. Нераспределенная прибыль	11,667	10,317	
26. Тезаврированные акции		(313)	(283)
27. Итого собственный капитал	12,573	11,270	
28. Итого собственный и заемный капитал		24,730	23,288

Кейс 6

«Коматцу»

Задания к кейсу:

1. Опишите хронологию основных этапов развития фирмы «Коматцу».
2. Кратко опишите стратегию «Коматцу» на разных этапах существования этой фирмы.
3. Перечислите основные ошибки руководства компании «Катерпиллера» («Кат»).
4. В чем главные преимущества «Коматцу» над «Кат» (основные козыри «Коматцу»).
5. Опишите внешние факторы, от которых оказалась зависимой деятельность «Коматцу», и «Кат».
6. О каких проектах «Коматцу» в кейсе идет речь? Перечислите и охарактеризуйте эти проекты
7. Что дала «Коматцу» вертикальная интеграция?
8. Какими методами боролась «Коматцу» в ценовой конкуренции?
9. Как отразился на «Коматцу» рост курса иены?
10. Правомерно ли было обвинять «Коматцу» в демпинге?
11. Опишите научно-техническую политику «Коматцу».
12. Из чего состоит:
 - а) генеральная стратегия;
 - б) стратегия развития;
 - в) стратегия управления - «Коматцу»
13. Опишите политику «Коматцу» в области запасов.
14. Охарактеризуйте на примере «Коматцу» систему тотального контроля качества (total quality control).

Harvard Business School

КОМАТЦУ: ПОД РУКОВОДСТВОМ РИОКИ КАВАИ

В конце января 1985 г. Риоки Каваи, председатель "Коматцу Лимитед", второй по величине в мире компании, производящей землеройное оборудование (ЗРО), внимательно читал квартальный отчет "Катепиллар Трэктор Ко" ("Кат"), своего главного конкурента. Будучи знатоком данной отрасли и проблем своего конкурента, он не был удивлен тем, что "Кат" продолжает нести убытки, но не ожидал, что они будут так велики. Убыток в четвертом квартале в 251 миллион долларов довел сумму потерь компании за год до 428 миллионов долларов. Это был третий подряд убыточный для "Кат" год. Хотя это означало, что "Коматцу" готова догнать своего конкурента, на протяжении многих лет господствовавшего в данной отрасли, Каваи знал своего соперника достаточно хорошо, чтобы понять, что "Кат" будет ожесточенно бороться за возвращение своего доминирующего положения.

Изменение соотношения сил заставляло Каваи еще раз задуматься над положением "Коматцу". Возникла необходимость в пересмотре всей стратегии. "В конце концов, - размышлял Каваи, - из неудач "Кат" нужно извлечь важный урок: успех сегодня совсем необязательно влечет за собой успех завтра".

Данный перевод, авторское право с 1991. President and Fellows of Harvard College. Оригинал конкретной ситуации 'Komatsu: Ryochi Kwais Leadership', case N 9-390-037. авторское право с 1985 President and Fellow of Harvard collegt. подготовлен проф. Кристофером Бартлеттом на основе конкретных ситуаций "Caterpillar Tractor Co". N 385-276 и "Komatsu Ltd", N 385-277 для обсуждения в учебных целях, а не в качестве образца эффективной или неэффективной управленческой деятельности.

Мировой рынок землеройного оборудования (ЗРО)

Спрос на ЗРО зависит, главным образом, от спроса на него в строительстве и горнодобывающей промышленности. Сумма продаж землеройной техники в начале 80-х годов колебалась между 14 и 15 млрд.долл. Значительную долю (в строительстве - до трети) составляли продажи запасных частей и навесных приспособлений. Рентабельность их была, примерно, вдвое выше, чем у машин. Рынок строительного оборудования и машин, используемых в дорожном и гидромелиоративном строительстве, составлял 60% от всего рынка ЗРО. Исторически спрос на эти виды техники был выше в промышленно развитых странах, так как это являлось прямым следствием замены ручного труда машинами. Даже при реализации проектов в развивающихся странах подрядчик, приобретающий ЗРО, как правило, находился в развитых странах - на строительном рынке доминировали

американские фирмы. Причем обе отрасли претерпели существенные изменения за 70-е годы. Что касается строительной промышленности, то становится все очевиднее, что в наиболее развитых странах такие важные разовые строительные капиталовложения, как строительство шоссе дорог, программы по предупреждению загрязнений воды, расчистки земли и массовое жилищное строительство в основном были завершены. Возможно, в последнюю четверть века развивающиеся страны довершат осуществление большинства оставшихся крупных инфраструктурных проектов.

В развивающихся странах финансирование государством программы развития регионов играло значительную роль в масштабах закупок строительного оборудования. К тому же государственный сектор часто сам выступал серьезным покупателем ЗРО. Закупки осуществлялись, как правило, по высоким ценам, включавшим не только стоимость машин, но и запасных деталей на период двух и более лет.

Горнодобывающая промышленность составляла 30% рынка ЗРО. Экономическая и политическая нестабильность во многих традиционно сырьевых странах вынудила многие горнодобывающие компании начать освоение месторождений в таких развитых странах, как Канада и Австралия.

На мировом рынке ЗРО традиционно доминировала небольшая группа фирм, в основном североамериканских. Промышленным гигантом был "Кат" со штаб-квартирой в Пеории, штат Иллинойс. На протяжении 1960-х и 1970-х доля компании на рынке составляла более 50% (таблица 1 показывает долю компании на рынке с 1971 по 1984 гг.). Компания создала себе непревзойденную репутацию за счет качества строительного оборудования и его сервиса. Сеть потребителей в Северной Америке и за рубежом, особенно в Европе и Латинской Америке была важным источником мощи компании. Тщательно спланированная стратегия компании придавала особое значение строительству современных, арочных машин на основе компонентов, изготовленных на специализированных заводах (главным образом в Соединенных Штатах), продаже их по ценам выше средних а обеспечению быстрого и высококачественного техобслуживания. Наивысший подъем "Кат" пришелся на 1981 г., когда объем продаж и прибыль достигли 'рекордного уровня, соответственно, в 9,2 миллиарда долларов и 580 миллионов долларов.

Промышленное развитие после 1981 г.

По мере увеличения спада в Штатах в начале 1980-х, объем заказов, крупнейших американских строительных компаний упал на треть со 170 миллиардов долларов в 1981 г. до 115 миллиардов долларов в 1983 г. Многие европейские и латиноамериканские

компаниям также переживали период падения спроса, а объем контрактов американских строительных компаний за рубежом упал с 1981 г. по 1983 г. на 45%.

В то же время многие развивающиеся страны, особенно в Латинской Америке и Африке, столкнулись с неопределенностью экономических перспектив при относительно низких ценах на свои традиционные товары, а также трудностями, связанными с обслуживанием государственного долга и новых займов. Положение усугублялось спадом на главных экспортных рынках, таких как Соединенные Штаты и Западная Европа. Более того, колебание цен на нефть означало, что Средний Восток перестает быть объектом крупных строительных соглашений, каким он был в 1970-х. Единственные способные быстро восстанавливаться экономические структуры были на Дальнем Востоке.

За этот период конкуренция в промышленности ЗРО обострилась. Значительные мощности, созданные за более благополучный конец 1970-х, значительно превосходили спрос. Западноевропейская фирма ИБХ сформировалась из приобретенных ею более мелких компаний и необычайно разрослась за несколько лет. Тем не менее, к 1983 г. этот главный европейский конкурент вплотную подошел к банкротству, интернэшнэл Харвестер (ИХ), ветеран отрасли, был вынужден в 1983 г. продать свое предприятие ЗРО Дрессеру. Начиная с 1983 г., почти все компании терпели убытки, причем особенно пострадала экспортная Соединенных Штатов, т.к. 'доллар с 1981 по 1984 г. повысился в цене на 40%.

Производительность "Кат", однако, обращала на себя внимание. Хотя компания была известна выплатой щедрых почасовых расценок своим: рабочим, трудовые взаимоотношения в "Кат" ухудшились. Во время переговоров о заработной плате в октябре 1982 г. компания, ссылаясь на разницу в заработной плате более чем на 45% ^{по сравнению} с японским конкурентом, пыталась сдержать ее рост. Казначей "Кат" говорил: "Мы можем конкурировать при разнице в оплате труда в 10-15%, но не в 45%".

Объединенный профсоюз рабочих автомобилестроения (ОПРА), однако, видел вещи в совершенно другом свете. Ссылаясь на чрезвычайно высокие результаты деятельности "Кат" в прежние годы, ОПРА требовал своей доли в ее собственности. Тем не менее, учитывая заботу компании о будущих перспективах, ОПРА сделал то, что в другое время могло бы считаться очень скромным предложением: продлить старый коллективный договор на три года, предусмотрев в нем ежегодное увеличение заработной платы на 3%. Компания отвергла предложение профсоюза и твердо стояла на своем, базовая зарплата за три года не возрастет. В дальнейшем "Кат" намечала сокращение длительности рабочей недели и большей гибкости в управлении рабочей силой, намеченной между различными сферами без учета трудового стажа рабочих.

Ожесточенная 204-х дневная забастовка (одна из крупнейших в истории забастовок в крупных американских компаниях) была, наконец, сломлена в мае 1983 г. Столкнувшись с нехваткой товаров и перспективой потери рынка, "Кат" уступила почти всем требованиям союза, кроме ежегодной 3% компенсации роста стоимости жизни. По словам одного промышленного эксперта "это соглашение намного улучшит отношения между "Кат" и ОПРА".

Пережив забастовку, компания не без оптимизма ожидала, что в 1984 г. она будет способна получить прибыль. Действительно, мощный подъем американской экономики поднял объем продаж "Кат" на внутреннем рынке на 30% по сравнению с 1983 г. Сбыт на внешних рынках также возрос в 1984 г. на 10%. Устойчивая прибыль была получена в Канаде, Австралии, Японии и Европе, что компенсировало повсеместное снижение цен в развивающихся странах. Хотя физический объем продаж возрос на 26% по сравнению с 1983 г., годовой доход от сбыта поднялся лишь на 21% благодаря "интенсивной ценовой конкуренции". Менеджеры "Кат" считали, что ситуация возникла из-за избыточных мощностей в промышленности, завышенного курса американского доллара.

Реагируя на растущие убытки, "Кат" в 1982 г. ввела программу по снижению издержек производства. Совет директоров заявил, что ее пены в 1984 г. с поправкой на инфляцию были на 14% ниже, чем в 1981 г. Более того, компания объединила управление пятью американскими заводами и приостановила сооружение общенациональной системы товарных складов, благодаря чему была достигнута экономия в 226 миллионов долларов. В конце 1984 г. дирекция решила закрыть еще пять производств. Общий эффект от слияния в ликвидации не нашел полного отражения на финансовых результатах 1984 г. Однако руководство компании ответило, что предпринятые шаги "смогут помочь компании стать достаточно прибыльной в 1985 г", подразумевая, что расширение продаж будет осуществляться за счет вытеснения конкурентов (необходимые финансовые данные за 1979-1984 гг. приведены в таблице 2).

Коматцу Лимитед

В 1984 г. объем продаж расположенной в Осаке японской компании "Коматцу Лимитед" со штаб-квартирой в Токио, превысил 3 миллиарда долларов. Из них 81% пришелся на долю землеройной техники, остальные пришлось на счет дизельных двигателей, прессов, станков, промышленных роботов, солнечных батарей и сталелитейного оборудования. А всего двумя десятилетиями раньше "Коматцу" была лишь одним из многих небольших местных предприятий по изготовлению оборудования, существующих в тени "Кат".

Происхождение

"Коматцу" была основана в 1921 г. как компания, специализирующаяся на изготовлении оборудования для горнодобывающей промышленности. Идея основания компании подразумевала необходимость экспорта с самого начала. Основатель компании, м-р Такеучи, подчеркивал в своем докладе о целях компании еще в 1921 г. необходимость иметь два важных направления - "экспортной ориентации" и "потребительской ориентации". В 1931 г. "Коматцу" успешно выпустила двухтонный сельскохозяйственный трактор гусеничного типа, первый в Японии. Во время Второй мировой войны "Коматцу" стала важным поставщиком танков, гаубиц и тому подобного.

В послевоенные годы компания переориентировалась на промышленное землеройное оборудование. В 1950-х, когда послевоенное восстановление Японии пошло полным ходом, бульдозеры, выпускаемые "Коматцу", стали пользоваться большим спросом. Конкуренты "Коматцу" были слишком слабы, чтобы влиять на объемы или заставлять улучшать качество продукции. Президент компании признал, что "качество нашей продукции с точки зрения прочности в этот период времени лишь наполовину соответствовало международным стандартам". Не сумев убедить торговых посредников продавать технику "Коматцу", компания создала собственную сеть торговых контор и уполномочила местные мелкие мастерские быть сервис-агентами "Коматцу". Учитывая низкое качество машин, неудивительно, что покупатели высказывали недовольство и уровнем сервиса. Так, несмотря на растущий спрос и защищенную тарифом торговлю, к 1963 г. "Коматцу" оставалась заурядным 168 миллионнодолларовым предприятием, производившим ограниченную номенклатуру машин и не располагавшую передовой технологией.

В этом же 1963 г. японское министерство внешней торговли и промышленности (МВТП) решило открыть подотрасль для иностранных капиталовложений. МВТП почувствовало необходимость поддержать нарождающуюся автомобильную и электронную промышленность Японии. В порядке компенсации с подотрасли землеройного оборудования *были* сняты барьеры протекции. Должностные лица из МВТП приняли решение, что у Японии нет серьезных сравнительных преимуществ в этой отрасли. "Кат" решила воспользоваться этой возможностью, и "Коматцу" неожиданно

обнаружила грозного соперника в собственном тылу. "Коматцу" сопротивляясь организации совместного предприятия "Митиубиси-Кат", но МВТП не похоронило, а лишь отложило проект на два года. Йашинари Каваи, президент "Коматцу", решил настаивать на выполнении требований японского правительства о том, чтобы зарубежные компании оказывала содействие японские фирмам в обмен на доступ к японскому рынку сбыта. Он собирался сделать свою компанию конкурентоспособной на мировом рынке.

60-е годы

В своей самоотверженной борьбе за выживание Каваи поставил две цели: приобретение необходимой прогрессивной технологии из-за рубежа и повышение качества продукции компании. Один из бывших руководителей "Коматцу" вспоминал:

Президент поставил перед нами четкую задачу. Не было сомнения, что быстрый подъем качества продукции был тем приоритетным направлением, которое следовало развивать. Этот был единственный способ для "Коматцу" выжить в кризисной ситуации.

Компания заключила два лицензионных соглашения с двумя ведущими американскими компаниями в подотрасли - "Интернэшнэл Харвестер" и «Бнсирус-Эриэ". Первый был хорошо известен своей колесной техникой, а второй был мировым лидером в выпуске экскаваторов. "Коматцу" заключила также лицензионное соглашение о техническом сотрудничестве с "Камминс Энджин", ведущим производителем дизельных двигателей в Соединенных Штатах. "Коматцу" дорого заплатила за этот доступ к технологии. Плата выразилась не только в деньгах, но также и в том, что она согласилась на ограничение экспорта своей продукции. Понимая, что зависимость от этих лицензий делает ее легко уязвимой, компания создала в 1966 г. свою первую научно-исследовательскую лабораторию, заправленную на совершенствование электротехнического оборудования.

"Коматцу" начала также программу по подъему качества производства на заводах. В этой программе, одной из первых отразившей концепцию тотального Контроля Качества (ТКК), была реализована широко известная японская система контроля качества в процессе производства. Целью ТКК было достижение качества в любой сфере производства "Коматцу". Представитель компании говорил, что "зонтик ТКК раскрывается над всем нашей деятельностью. Фактически система тотального контроля качества воплощает все необходимое для развития, производства и сервиса нашей продукции - а также для того, чтобы оставлять покупателей во всем мире довольными ее высоким качеством, прочностью и долговечностью". Весь персонал - от главы дирекции до любого рабочего на конвейере - вынужден был бороться за качество. Дирекция "Коматцу" в 1967 г. добилась получения исключительно престижной Премии Демпинга за качество - всего через три года после начала реализации программы.

Риоки Каваи сменил своего отца на посту Председателя Совета Директоров. В этом же году компания начала Проект А. Этот проект был рассчитан на подъем качества бульдозеров малой и средней мощности - основной продукции "Коматцу" на внутреннем рынке. Глава дирекции вспоминал:

"Президент приказал служащим не обращать внимания на расходы и выпускать продукцию на уровне мировых стандартов. Он сказал, чтобы мы не ориентировались на Японские Промышленные Стандарты (ЯПС)".

Первая партия такой продукции поступила на рынок в 1966 г. Проект привел к потрясающим результатам. Надежность новой продукции оказалась в два раза выше старой, и несмотря на то обстоятельство, что "Коматцу" увеличила вдвое гарантийный период, число претензий снизилось до 67% от прежнего уровня.

В это время компания начала осуществление следующей фазы Проекта А, которой предшествовало снижение цен. Затраты на каждой стадии конструирования, закупке производственного оборудования, производстве деталей и сборке, и были подвергнуты всестороннему анализу, после чего найдены резервы снижения затрат. Между 1965–1970 гг. компания увеличила свою долю на внутреннем рынке с 50% до 65%, несмотря на успешную работу в Японии совместного предприятия "Митцубиси-Катепиллар".

Как видно из высказывания президента компании, она извлекла выгоду и в других областях. Риоки Каваи отмечал:

"Деятельность по улучшению качества продукции чрезвычайно повысила качество работы компании. Во время осуществления проекта в компании ощущение опасности сплотило дирекцию и служащих. Возможно, это было самым ценным достижением проекта".

Начало 1970-х

К началу 1970-х годов дирекция "Коматцу" почувствовала необходимость значительного увеличения сбыта за рубежом. Компания достигла господствующего положения в Японии. Рынок был близок к насыщению. В это время Совет директоров обратил серьезное внимание на перспективы участия в разработке природных ресурсов во всем мире, и особенно на Ближнем Востоке, где после 1974 г. начался строительный бум.

До 1960-х годов экспорт компании осуществлялся от случая к случаю. Первый большой экспортный заказ пришел из Аргентины в 1955 г. В начале 1960-х годов компания стала осваивать рынок сбыта в странах Восточной Европы. Йашинари Каваи было поручено способствовать торговым отношениям Японии с СССР и Китаем. Вместе со своим сыном Риоки он руководил торговыми операциями в обеих странах и установил прекрасные отношения со многими влиятельными людьми.

В середине 1960-х годов компания перенесла свое внимание на Западную Европу. За крупномасштабными операциями в Италии последовал экспорт в другие страны. В 1967 г. был создан европейский торговый филиал "Коматцу Юроп", целью которого было обеспечение координации доставки запчастей и заготовок, а также сервис. В том же году

первые машины "Коматцу" были экспортированы в Соединенные Штаты. В 1970 г. был основан "Коматцу Америка" для развития коммерческой деятельности на огромном северо-американском рынке. В большинстве этих рынков "Коматцу" сосредотачивалась на продаже ограниченной номенклатуры продукции, обычно гусеничных тракторов и гусеничных погрузчиков, которые были наиболее распространенным оборудованием на строительных площадках. Благодаря тому, что цены "Коматцу" были на 30-40% ниже цен "Кат" на аналогичное же оборудование, компания вскоре утвердилась на большинстве рынков.

В отличие от "Кат", чья сеть торговых посреднических обслуживания охватывала весь земной шар, "Коматцу" не располагала подобной системой сбыта и обслуживания. Даже в Японии компания пыталась пополнить принадлежавшие ей филиалы и маленькие мастерские независимой торгово-посреднической структурой. За рубежом наладить хороший сбыт и техническое обслуживание для "Коматцу" было еще сложнее. Компании, обладавшие ресурсами и возможностями, необходимыми для серьезных торговых операций, уже были включены в орбиту одной из соперничающих компаний подотрасли. Чтобы обеспечить хорошее обслуживание своих торговых посредников, "Коматцу" содержала большие производственные запасы в каждой стране - "преднамеренный избыток", как назвал это один из торговых посредников. Когда торговые посредники не могли справиться с заказами, "Коматцу" руководила регулированием сбыта непосредственно из Токио, во всяком случае на начальной стадии. Связи с японскими торговыми компаниями помогли выявить наиболее важные проекты, а заокеанские филиалы компании часто работали непосредственно с правительствами или самыми большими компаниями.

В 1972 г. "Коматцу" начала новый проект, получивший название Проект Б. Акцент был теперь сделан на экспорте. Для усовершенствования был выбран бульдозер большой мощности, главный предмет экспорта компании. Цель была аналогичной цели Проекта А: поднять качество и надежность всех моделей бульдозера большой мощности и довести до мировых стандартов, а затем работать над снижением затрат. Клик только эти задачи были поставлены, компания наметила такие же меры на других направлениях экспорта продукции, таких как мехлопаты. ХОТЯ главной целью Проекта Б было развитие экспортных рынков компании, НОВАЯ техника поставлялась также в Японию и еще более усиливала положение "Коматцу" на внутреннем рынке.

Середина 1970-х была также отмечена началом попыток проникновения на рынки развивающихся стран, особенно быстроразвивающихся промышленных стран Азии и Латинской Америки. В 1974 г. компания образовала новое предприятие по

предварительному обслуживанию, обеспечивающее помощь с начальной стадии осуществления строительного проекта в развивающихся странах. Услуги, которые это предприятие оказывало в развивающихся странах бесплатно, включали в себя консультацию по таким проблемам, как исследование участков, изучение возможности строительства и планирование проектов, выбор оборудования, подготовка механиков и т.д. "Коматцу" также начал создание собственной торговой инфраструктуры в некоторых крупных странах в Южной Азии и Африке, где условия платежа нередко принимали форму "встречной торговли", компания прибегала к услугам японских торговых компаний. Доля экспорта "Коматцу" в общем объеме ее продаж выросла с 20% в 1973 г. до 41% в 1974 и до 55% в 1975 г.

В начале 1970-х компания продолжала успешнее НИОКР, уделяя внимание не только разработке изделия, но и фундаментальным исследованиям. Немало усилий было сконцентрировано и на потребностях внутреннего рынка с тех пор, как законодательство стало ограничивать экспорт рабочих мест в некоторые важные промышленные регионы. В это время на рынок были представлены новые модели экскаваторов, а также совершенно новые машины: трубоукладчики, большие самосвалы и машины с гидроприводом.

Конец 1970-х

К 1976 г. японский рынок был чрезвычайно насыщен. Доля "Коматцу" на нем составлял 60%, а совместному предприятию "Митцубиси-Кат" оставалось немногим более 30%. Не было никаких признаков существенного роста рынка в ближайшем будущем, с тех пор как потребность в строительном оборудовании в мировом масштабе стала сокращаться. Дирекция "Коматцу" решила сосредоточить свои усилия на улучшении конкурентоспособности своей продукции.

Был начат четырехэтапный план снижения затрат. Его первая часть получила название "Кампания V-10". Целью "Кампании V-10" было снижение затрат на 10%, не только без ухудшения, но даже при повышении качества продукции. Вторая часть всеобъемлющего плана была призвана сократить количество комплектующих на 20%. Третья часть включала функционально-стоимостный анализ, направленный на совершенствование конструкции деталей для достижения экономии материалов и затрат на производство. Четвертая часть - рационализация системы производства. К концу десятилетия компания успешно двигалась к достижению намеченных целей.

В то время как "Коматцу" приняла этот грандиозный план снижения затрат, непредвиденные обстоятельства потребовали незамедлительного вмешательства дирекции. Осенью 1977 г. курс японской иены стал стремительно расти по сравнению с большинством основных валют. Например, валютный курс иены по отношению к доллару изменился с 293

в конце 1976 до 240 х концу следующего гола. В ответ дирекция была вынуждена ввести внутренний условный обменный курс ISO иен за доллар в целях обеспечения реальности планирования. Производство должно было обеспечить такую структуру цен, которая давала бы прибыли даже при таком невыгодном курсе. После заключения сделок на уровне 175 .иен за доллар в середине 1978 г. курс иены существенно понизился по отношению к доллару и большинству других валют в 1979 г. (см.таблицу А).

В конце 1970-х "Коматцу" также ускорила осуществление своей программы по разработке новой техники. Между 1976 и 1981 гг. количество моделей, предложенных в пяти основных разновидностях ЗРО (бульдозеры, экскаваторы, самосвалы, погрузочные приспособления, грейдеры) увеличилось с 46 до 77. Когда "Коматцу" представила свои самосвалы-вездеходы и экскаваторы с гидроприводом раньше, чем "Кат", дирекция с гордостью приветствовала' это достижение в техническом прогрессе и изобретательстве. "Мы не довольствуемся производством одного и того же вила оборудования из года", сказал один из технических менеджеров, "но всегда следим за последними достижениями техники и думаем, как применить их в нашем производстве". Примером этого подхода является применение электронной технологии во всех видах механизмов. Именно "Коматцу" выпустила первый в мире управляемый по радио бульдозер, бульдозер-амфибию и подводные бульдозер с дистанционным управлением. Эта уникальная продукция была предназначена для работ на свалках ядовитых отходов и при подводных изысканиях.

1980-е годы

До 1980 г. деятельность "Коматцу" сковывалась из-за недостаточного ассортимента изделия, предлагаемых на экспорт. Рынок ЗРО можно разделить на рынок с неновой конкуренцией (преобладающий в большинстве развивающихся стран) и на коммерческий рынок (преобладающий в большинстве развитых стран). Хотя бульдозеры и погрузочные приспособления "Коматцу" в целом отвечали нуждам первого, на рынках развивающихся стран не всегда существовал стабильный спрос на ее продукцию. Любая фирма, претендовавшая на мировое первенство, должна была укрепиться на коммерческом рынке, для чего нужно было не только производить полный ряд продукции, но и иметь разветвленную систему торговли и сервиса.

Решение стать полноценным поставщиком тем не менее означало, что "Коматцу" должна была пересмотреть свои лицензионные отношения с поставщиками технологий. В обмен на помощь в получении необходимого "ноу-хау" от "Бисирус-Эрие" и "Интерн-эшенел Харвестер" на экскаваторы и погрузочные средства, "Коматцу" подписала соглашение, позволяющее американским лицензиатам жестко контролировать экспорт продукции "Коматцу" и накладывать вето на внедрение продукции конкурентов в Японии.

В 1980 г. "Коматцу" не приняла условия "Бисирус-Эрие", ограничивавшие экспорт двух типов продукции с использованием технологии. Когда это вызвало возражения "Бисирус", "Коматцу" обратилась в японскую торговую палату. После соответствующего разбирательства, это правительственное учреждение согласилось с "Коматцу", что монополизация рынка препятствовала конкуренции. Это решение позволило "Коматцу" выкупить свою долю участия в контракте, уплатив "Бисирус" 13,6 миллионов долларов, за получение необходимых технических данных и еще 6 миллионов по процентам от остатка платежей по контракту на май 1981 г. В начале 1982 г. "Коматцу" получила право выкупить свои обязательства перед "Интернэшнел Харвестер". Когда "Харвестеру", оказавшемуся в тяжелом финансовом положении, потребовались наличные средства, "Коматцу" выкупила за 52 миллиона долларов половину участия в и-х собственном производстве погрузочных приспособление.

Один из руководителей "Коматцу" обрисовал этот подход достаточно прозаично, "переварив лицензионную технику, "Коматцу" создала свою собственную". Таким образом, мы окончательно освободились от различных лицензионных соглашений". Освободившись от налагаемых лицензионными соглашениями ограничений, "Коматцу" получил возможность выйти со своими гидравлическими экскаваторами и погрузочными приспособлениями на мировой рынок. Компания заявила о себе как полноправный игрок на рынке.

В начале 1980-х "Коматцу" начала повсеместную реорганизацию системы сбыта своей продукции во всем мире, намереваясь пополнить свои торгпредства специалистами по эксплуатации, как это дела "Кат". В 1983 г. компания имела 8 зарубежных филиалов по маркетингу, более 20 представительств за рубежом, около 160 каналов сбыта в иностранных государствах. Ее представительства были в Гаване, Варшаве, Москве и Пекине. В Соединенных Штатах она образовала пять региональных центров по продаже и обслуживанию своей техники. В каждом из этих центров работали японские специалисты, готовые помочь торговым агентам в возникших сложностях.

Руководство "Коматцу" пришло к выводу, что для создания действенной системы сбыта, успешно конкурирующей с "Кат", иметь 56 торговых агентов в Соединенных Штатах недостаточно. В среднем продукция компании была предметом лишь 30% торговых сделок, заключенных посредниками "Коматцу" в Америке. Все они, без исключения, торговали и продукцией других фирм, "Кларк" и "Фиат Аллис". Торговые посредники отказались представлять интересы исключительно "Коматцу", зачастую ссылаясь на ограниченность региона, в котором они действуют, и узкий ассортимент, продукции компании. Расширив ассортимент своей продукции, она начала крупную рекламную

компанию в специализированных торговых журналах, подчеркивая свою способность представить полный ассортимент товаров и надежность своей продукции.

В 1981 г. "Коматцу" отмечала свой шестидесятилетний юбилей. В этом году она начала новый проект под названием "ЭПАТТ". Его целью было "повышение эффективности производства без снижения числа типоразмеров и модификации продукции, требуемых рынком". Подъем экономической активности за океаном показал дирекции, что требования, предъявляемые покупателем, существенно меняются в зависимости от рынка и отрасли промышленности. Так, в Австралии были прекрасные месторождения угля и железной руды, но эксплуатационные требования превосходили возможности механизмов, сконструированных для строительства в Японии. "Коматцу" ответила конструированием бульдозеров, экскаваторов и самосвалов, приспособленных к условиям горнодобывающей промышленности Австралии. Чтобы повысить свою конкурентоспособность, она посылала своих специалистов в Австралию с целью ознакомления и сбора информации об эффективности своего оборудования. Затем она внесла все необходимые изменения в свою продукцию.

По мере развития экспортного рынка, компания столкнулась с необходимостью сделать свою продукцию отвечающей запросам потребителей в разных странах и различных отраслях. Эти требования меняются в зависимости от условий окружающей среды и законодательства каждой страны. Эти преобразования, однако, требовали серьезных затрат и валиний на производительность труда, наличия складских запасов и формы обслуживания потребителя. Целью проекта ЭПАТТ было дать компании возможность соответствовать различным запросам рынка, не потеряв порцию производителя с низкими издержками. Проект концентрировал внимание на соединении требований производства с запросами рынка, подкрепляя тем самым идею тотального контроля качества, направленного на связь между нуждам потребителя и развитием продукции. Проект ЭПАТТ вел к созданию стандартизированной базовой модели для большинства изделий и необходимого количества приспособлений для изготовления требуемого на рынке ассортимента готовых моделей. Ожидалось, что этот подход смягчит противоречия между потребностями производства и отделами сбыта.

К концу 1983 г. производство компании стало полностью интегрированным, она выпускала почти все свои детали а запчасти самостоятельно (к примеру, это был крупнейший в Японии производитель стального литья). "Коматцу" была "интегрированной" и "концентрированной" производственной системой - от отбора сырья до производства и сборки готовой продукции она координировалась из одного центра,

координированной системы. В дальнейшем, все основные компоненты машин "Коматцу", независимо от их размера, производились исключительно на собственных заводах.

Продукция "Коматцу" выпускалась на 14 отдельных заводах, 13 из которых были расположены в Японии. Находящийся в полной собственности компании, ее бразильский филиал производил бульдозеры средней величины для Бразилии и других стран этого региона. В 1975 г. компания учредила Мексиканское совместное предприятие по производству крупногабаритных бульдозеров для Мексики и соседних стран, в котором ей принадлежало 49% акций.

Компания продолжала увеличивать свои вложения в наличные исследования и разработки. К 1982 г. четыре исследовательские лаборатории работали в области технологии производства, конструирования машин, электротехники и электронных устройств. Центры по развитию производства располагались на четырех основных заводах.

Расходы на научные исследования и разработка в процентном отношении к товарообороту возросли с 4,3% в 1981 г. до 5,3% к 1982 г. и до 5,8% в 1983 г. В качестве сравнения, в среднем, для японского машиностроения эта цифра составляла в 1982 г. 1,7%.

В 1981 г. компания решила, что она готова участвовать в Международной выставке строительного оборудования (КОНЭКСПО) в Хьюстоне. "Коматцу" выставила некоторые неизвестные ранее машины - образцы продукции, которая должна поступить на рынок к 1982 г. или позже. Одной из главных достопримечательностей выставки был бульдозер "Коматцу" мощностью в 1000 лошадиных сил, превосходившей последнюю модель "Кат", имевшую мощность в 700 лошадиных сил. Официальный ответ "Кат" был сдержанным: в ее планы не входило создавать подобные машины. Но, по словам менеджеров "Коматцу", наиболее заинтересованными наблюдателями на выставке были технические эксперты "Кат". Один из менеджеров "Коматцу" заснял четырех менеджеров "Кат", изучающих и измеряющих оборудование, выставленное компанией на выставке. "Лет десять назад", - пошутил он, - "и мы могли бы быть пойманы на этом".

Тем не менее, депрессия в мировой строительной промышленности продолжал вызывать заботу, и менеджеры "Коматцу" начали горячо обсуждать другие возможности компании. В 1979 г. глава администрации начал осуществление нового проекта в масштабе всей компании, который получил название "Рубежи будущего" (F & F). Он ставил своей задачей развитие новой продукции и новых сфер деятельности. Проект поощрял инициативу всех служащих, при условии, что они будут одновременно исходить из нужды общества и технологических "ноу-хау" компании. Из 3500 поступивших предложений дирекция проработала большую часть, что, в конечном итоге, привело к созданию такой принципиально новой продукции, **как** электросварочные роботы, тепловые насосы,

экскаваторное оборудование для глубоководных песков и некристаллические силиконовые вещества для эффективного использования солнечной энергии.

Научно-исследовательские лаборатории "Коматцу" играли не последнюю роль в этом стремлении к разнообразию. Компания планировала за пять лет увеличить количество исследователей-профессионалов в четыре раза. В дальнейшем соглашение о совместных исследованиях с "Камминз Эндхин" обеспечило получение информации по совершенствованию двигательного оборудования, включая усовершенствованные тепловые насосы "Коматцу". Их применение снижало расход топлива почти на 40%.

Компания также вырвалась вперед в создании чугунного сплава, превосходившего по своим качествам обычной алюминиевый сплав в теплостойкости, звукоизоляции и расходе топлива для использования в высокоскоростных дизельных двигателях.

В начале 1980-х изготовленные в Японии промышленные роботы составляли 80% мирового рынка и "Коматцу" была уже одним из главных производителей роботов - для электросварки для транспортировки материалов, которые также использовались и на ее собственных заводах.

"Коматцу" в 1985г.

В начале 1985 г. менеджеры "Коматцу" имели все основания гордиться высокими достижениями своей компании за два предыдущих десятилетия (в таблице 3 - краткое изложение финансовых результатов компании). Она по-прежнему владела 60% рынка в Японки, что частично давало обеспечение за счет продаж оборудования собственным строительным фирмам и компаниям в области недвижимости. Сбытовая сеть и система технического обслуживания фирмы считались наиболее эффективными в Японии. Деятельностью по сбыту руководило 10 региональных представительств, 50 филиалов и более 100 других торговых управлений. К тому же 100 независимых торговых посредников торговали продукцией "Коматцу", опираясь на ее компьютеризованную систему снабжения запчастями, гарантирующую замену любой детали в любой точке планеты в течение 48 часов.

Экспорт расширился настолько, что в скором времени на него приходилось более половины продаж "Коматпу". Компания продолжала углублять свои взаимоотношения со странами Восточной Европы и имела портфель заказов на оборудование для проекта освоения природных ресурсов Сибири. Эмбарго, наложенное администрацией Рейгана в декабре 1981 г. на продажу трубопроводного оборудования "Кат" в Советский Союз, позволило получить все заказы японской компании. "Коматцу" подписала с советской стороной контракт о создании скрепера по советскому проекту с использованием японских

деталей. Ожидалось, что в скором времени товарооборот "Коматцу" с Советским Союзом превысит товарооборот "Кат".

Работа компаний над организацией глобальной системы сбыта давала результаты. В Австралии ее продукция неплохо котируется в горнодобывающей промышленности. Директор-распорядитель одной из крупнейших горнодобывающих австралийских компаний, ссылаясь на решение своей компании покупать машины "Коматцу", сказал:

"Уверившись, что рынок является ее монополией, "Катерпиллар" стала весьма бесцеремонна в своих отношениях с покупателями. Наше исследование показало, что машины "Коматцу" давали значительную экономию в долларах и превосходили по производственным показателям соответствующее оборудование, выпускаемое "Кат". Следует высоко оценить обеспеченность "Коматцу" запасными деталями и агрегатами. Машины также производят неплохое впечатление и на водителей".

Вопреки ожиданиям конкурентов, торговые агенты "Коматцу", как правило, отрицали, что они выигрывают за счет цены. /американский торговый агент пояснил: Когда вы соперничаете со своим главным конкурентом, необходимо иметь преимущество в цене. Мы говорим партнеру, что можем дать на 10% машин больше, а денег взять на 10% меньше. Но мы эту цену сразу не объявляем.

Хотя успех, несомненно, сопутствовал "Коматцу" на протяжении последних двадцати лет, для дирекции стало ясно, что медленно растущий рынок приведет к обострению конкуренции в подотрасли и угрожает дальнейшему росту "Коматцу". Компания пришла к мнению, что существующая торговая сеть является уязвимым местом. Высокопоставленный руководитель отдела сбыта "Коматцу" сравнивал свою компанию с "Кат": "В нашей сбытовой сети за океаном существуют некоторые прорехи. Во всем, что касается капитала, имущества, числа служащих и опыта торговая сеть "Катерпиллар" превосходит торговую сеть "Коматцу". "Катерпиллар" чувствует себя увереннее в предоставлении торгового кредита потребителям и в стимулировании сбыта. Некоторые из наших торговых агентов обанкротились во время спада 1980 г. и это показало, что необходимо выбирать торговых посредников, надежных в финансовом отношении".

Менеджеры надеялись, что деятельность "Коматцу" по производству новой и модернизированной продукции поможет создать первоклассную торговую сеть за океаном. Хотя компания могла рассчитывать на определенный успех своего предприятия в Европе, Азии и Австралии, она столкнулась с гораздо большими сложностями в Соединенных Штатах, где ее доля на рынке к 1983 г. составляла лишь 10% (см. таблицу 4).

В ответ на требование местных: правительств компания открыла автосборочные цеха в Бразилии и Мексике. Она также работала с местными торговыми посредниками по

проекту совместного предприятия в Индонезии, где она имела 70% рынка, преимущественно "Коматцу" разработке и производстве машин в Японии их экспорте. Система работала, несмотря на всевозможные сложности при такой высокоцентрализованной системе производства. Обострение торговых разногласий между Европейским Сообществом и Соединенными Штатами с одной стороны и Японией - с другой достигло критической точки в начале 1980-х. Европа предъявила "Коматцу" обвинения в демпинге в комиссия ЕЭС обсуждала возможность обложения компании компенсирующими налогами. Другую угрозу для компании со сверхцентрализованной структурой представляла возможность утраты конкурентоспособности из-за неблагоприятного курса обмена валют. Кроме того, затраты на перевозки по морю тяжелого оборудования на большие расстояния также могли стать обременительными. По словам президента Американской корпорации "Коматцу", стоимость морской перевозки бульдозеров и погрузочных приспособлений выросла на 6-7 % по сравнению со стоимостью наземных перевозок в Соединенных Штатах. Для других механизмов - на 10% или более. И в этом случае дирекция "Коматцу" сравнивала свою компанию с "Кат": "Катерпиллар" имеет свое производство по всему миру. Для нее не представляет труда перенести производство из одной страны в другую с учетом протекционизма, колебаний обменного курса валют и изменений других факторов, влияющих на конкуренцию. Производственные предприятия "Коматцу" находятся лишь в немногих развивающихся странах, где она была вынуждена их открыть (под влиянием местных властей). Соответственно, "Коматцу" менее гибко реагировала на изменение факторов, влияющих на конкуренцию.

Стратегия фирмы продолжала основываться на двойной ориентации на экспортные рынки за океаном и удовлетворение потребителя, заложенную 60 лет назад основателями фирмы. В 1970-е годы возникло два новых направления. Старший директор кратко описал их: "Первое - это вертикальная интеграция, основанная на убеждении, что хорошие машины начинаются с хорошего сырья. Второе - это тотальный контроль качества (ТКК), распространяемый на все операции".

Для решения каждого спорного вопроса нам рекомендуется обращаться к первопричине и принимать необходимые решения. ТКК не только помогает решению текущих проблем управления, но и закладывает фундамент для будущего роста. Это и есть ключ к обновлению системы управления".

"Коматцу" распространила свои требования к качеству на своих поставщиков и посредников. Работая в непосредственном контакте с поставщиками, компания знакомила их с принципами системы ТКК. Компания также рекомендовала торговым посредникам воспользоваться преимуществами бесплатного техобслуживания, чтобы содействовать ее

внедрению в своих компаниях. В 1981 г. "Коматцу" была отмечена японской премией Контроля качества, которую принято считать высшей в мире наградой за качество. Кроме того, кружок качества на заводе в Осаке дважды получал золотые медали от Союза японских ученых и инженеров, опередив 178 000 кружков контроля качества из всех японских компаний.

Практика менеджмента, опирающегося на систему ТКК, была дополнена другой системой, получившей название "ПДПД". Это наименование расшифровывается как Планируй, Делай, Проверяй и Действуй. Исходной точкой для цикла ПДПД был долгосрочный план, подготовленный руководству фирмы, а также официальный отчет президента фирмы, публикуемый в начале года. Президент фирмы Риоки Каваи упоминал об этом как о "стратегии управления". Он сказал: "Лично я считаю, что компания должна всегда быть новаторской. С этой точки зрения, основная стратегия и смысл задачи должны быть разъяснены настолько, чтобы все члены персонала осознавали, к чему именно стремится компания в данный период времени. Это и есть цель стратегии управления".

Стратегические установки легли в основу нацеленности управления и контроля над исполнением. Один из менеджеров описывал систему ПДПД следующим образом: "Программа составлена, выполнена, ее результаты проверены и новые мероприятия запланированы. Любое мероприятие проходит этот цикл, включая систему контроля управления в рамках компании, продукцию, маркетинг и научно-исследовательские разработки. Поэтому способность корпорации достигать намеченной цели возросла. Эти стадии благоприятно сказывались на настроении как рабочих, так и руководства".

Руководство "Коматцу" считало, что взаимосвязанным системам ПКК, ПДПД и стратегии управления компании обязана эффективностью своего функционирования. По словам одного из руководителей - "эти системы принесли два ощутимых результата - уменьшение доли рынка, повышение качества и рост производительности, ведущей к снижению затрат. Но столь же важными являются и менее заметные достижения, такие как налаживание межотраслевых связей а уточнение общих- целей.

Риоки Каваи отмечал: "Человек отдает свои силы работе,, чтобы наслаждаться ею и делать свою жизнь богаче и лучше. Мы считаем, что потребности в деньгах необходимо удовлетворять наравне с другими. Во-первых, существует чувство удовлетворения от успеха в работе. Во-вторых, есть удовлетворение от совместной работы и от одобрения коллег. В-третьих, это чувство возникает при виде того, как учреждение растет и достигает расцвета. Это удовлетворение, гордость и сознание сопричастности заставляет рабочих ощущать, что они вносят свой вклад в осуществление великой цели и делают важную работу в компании".

"Коматду" имела традиционно хорошие трудовые отношения и считала это существенным для повышения производительности труда и достижения конкурентоспособности. Учет статистических данных, произведенный "Номура Секьюритиз" показал, что между 1976 и 1981 гг. производительность труда в среднем ежегодно повышалась в "Коматтлу" на 15,2% по сравнению с 10,6% в "Кат". Обе компании затратили за этот период крупные средства на капитальное строительство.

Несмотря на высокую производительность труда своих рабочих, средний служащий "Коматцу" зарабатывал лишь 55% от того, что получил его коллега в "Кат". Вместе с более низкими ценами на сырьевые материалы (особенно сталь) эта дешевая, высокопродуктивная рабочая сила была. очевидно, одним из основных козырей "Коматцу" (см.таблицы А и Б).

Размышляя о будущем

Риоки Каваи, председатель правления "Коматиу" с 1964 г. прошел те же ступени карьеры, что и его отец Йашинари Каваи. Подобно отцу, он закончил престижный Токийский университет и служил в одном из государственных учреждений. До своего прихода в 1954 г. в "Коматцу" он был самым молодым начальником отдела в истории МВТП. Как всякий руководитель компании, он проводил много времени с рабочими на фабриках, был хорошо знаком с продукцией компании и с производственным процессом.

Пресса писала о Каваи как о человеке, одержимом работой, не покидающем рабочего места даже на обеденное время, где они съедал с: ой. трехдолларовый ланч из буфета компании. Он часто путешествовал по служебным делам. Хотя его считали человеком мягким и обходительным, по слухам, он располагал сильной властью в компании. В интервью журналу "Форчун" он обмолвился о своем жизненном кредо. "В правительстве вас просят лишь делать все от вас зависящее. В компании ваша обязанность -зарабатывать деньги и платить их рабочим. Вы не добьетесь ничего, если будете делать лишь все от вас зависящее".

Каваи глубокой восхищался "Кат" и часто говорил о необходимости создать свою компанию по ее образцу. Несмотря на щедрые похвалы в адрес своего американского соперника, он все же, казалось, вынашивал мысль превзойти его когда-нибудь. Он приравнивал конкуренцию к теннисному поединку. "Как известно, в теннисном поединке можно проиграть в середине гейма, но победить в конце". Этот дух соперничества с "Кат" пронизывал всю компанию. Внутренний девиз "Коматцу" был "Мару-К", что дословно означает "Окружай "Кат". Говорят, что компания в течение долгого времени отслеживала события в Пеории, и одной из основных обязанностей сотрудников "Коматцу" в Соединенных Штатах было следить за всеми сообщениями прессы, относящимися к

компании. Ежемесячное внутреннее обращение "Кат" к своим служащим, излагавшее информацию о выпуске новой продукции и другие новости из жизни компании, было обязательно к чтению всем сотрудникам "Коматцу", а его копии рассылались экспресс-почтой в Токио для изучения в штаб-квартире корпорации.

Обдумывая возможные изменения в стратегии "Коматцу", Каваи повторял себе, что самодовольство - главный порок которого компания должна остерегаться "Постоянная бдительность - цена не только свободы. Это еще и цена процветания".

Таблица А-

Структура себестоимости бульдозера большей мощности (аналога "Кат" Д-6)

Процент стоимости в затратах	
Заработная плата	35.0%
Детали и сборка	12.4%
Накладные расходы	18.0%
Монтаж	4.6%
Приобретение материалов и деталей	49.6%
Накладные расходы	15.4%
Итого	100%

Таблица Б.

Сопоставление стоимости стали: США (Япония) (тонна/долл)

	США	Япони	Япония/США
Горячий прокат			
кованая	494	359	73%
Горячий прокат			

листовая сталь	635	445	70%
----------------	-----	-----	-----

Источник: Бостонская консультативная группа

Примечание: Принятый курс цена-доллар составляет 1=200

Заявленная цена: Реальные цены часто ниже

Благодаря переговорам между поставщиками и потребителями.

ТАБЛИЦА 1.

ДОЛЯ УЧАСТИЯ В РЫНКЕ ОСНОВНЫХ КОМПАНИЙ ЗРО (%)

	1									1
	971	972	973	979	980	981	982	983	984	
Кат	5									4
	5,0	5,0	3,0	0,0	3,3	0,8	5,7	3,9	3,0	
Коматцу	1									2
	0,3	,0,9	1,6	4,8	5,2	6,1	9,6	3,6	5,0	
с Дж.И.Кей	6									1
	,7	,9	,9	0,5	0,3	,7	,9	,6	0,0	
Фиат-Аллис	4									4
	,3	,0	,8	,8	,7	,3	,8	,8	,3	
Дж.Дир	5									6
	,8	,2	,3	,1	,6	,0	,8	,9	,5	
ИХК	5									3
	,9	,0	,3	,7	,8	,2	,9	,1	,5	
Объем продаж	о									
трасли										
(млрд.долл.)	4									1
	,0	,9	,2	4,0	4,9	4,8	2,0	0,9	3,9	
Ежегодный										
прирост (%)		1,3	4,9	,2	,3	,9	3,3	,4	7,3	2
Общий рост										
цен (%)	-									3
				2	1	2				
Реальный рост	п									
родаж										
отрасли(%)	-									2
	6	3	2)	6)	10)	28)	12)	7		

Источники: Вертхей-ч и К, Инк.

а. Включая сбыт прод\ки,ии совместного предприятия. Митцубиси-Кат как совместно, так и раздельно

б. Аллис-Чалмерс - до 1974

в. ИБХ в союзе с АТ - основано в 1975 параллельно с приобретением с 1980 г. 10 европейских предприятий по производства технологического оборудования. В 1980 г. ИБХ приобрела Хаймак. (Великобритания) и Хандмаг (ФРГ). В 1981 г. приобрела Тереке у Джсгенерал Моторс,

г. Исключая ИБХ до 1980 г., но с учетом после этой даты.

о. По оценке Вертхейм и К.

ТАБЛИЦА 2.

ВЫБОРОЧНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ДАННЫЕ ПО КОМПАНИИ
КАТЕРПИЛЛАР (в млн. долларов)

	1984	1983	1982	1981	1980	1979	
7.6	Продажа		6,57	5,42	6,47	9,15	8,60
	Прибыль (убытки)	(428)	(345)	(180)	579	565	492
	Прибыль (убытки) на						
16,9	собственный капитал (%)	(13,8)	(10,0)		(4,9)	15,9	17,4
	Активы	6,22	6,97	7.2	7.3	6,0	5,4
	Капиталовложения в землю.						
	строения, оборудование, транспортные средства	234	324	534	836	749	676
	Амортизация	492	506	505	448	370	312
	Расходы на НИОКР	345	340	376	363	326	283
	Средняя численность						
86,35	занятых	59,8	58,4	73,25	83,46		
	89.26						

Источник: Ежегодные отчеты

ТАБЛИЦА 3.

СБЫТ ПРОДУКЦИИ КОМАТЦУ ПО РЕГИОНАМ

	978	979	980	981	982	1983
Япония	2,4	2,6	6,7	0,7	1,8	46,1
Азия и Океания	1,6	5,8	8,3	2,5	0,6	30,5
Америка						
(Северная и Южная)	5,7	2,3	1,8	1,8	,8	7,5
Европа, Средний						
Восток и Африка	0,3	,3	3,2	5,0	9,8	15,9
Всего	00	00	00	00	00	100

Источник: Отчет по форме 20 Ф.

ТАБЛИЦА 4.

ВЫБОРОЧНЫЙ ОБЩИЙ ФИНАНСОВЫЙ ОТЧЕТ
ПО КОМАТЦУ ЛИМИТЕД (в млн. иен)

	984	983	982	981	980	1979
Продажи	13,4	50,5	10,3	03,7	47,8	558,3
Чистый доход	22,6	6,3	2,6	3,2	7,8	23,7
Доход на одну акцию	27,2	2,6	1,9	4	7,8	32,8
Дивиденд	8,0	,0	,0	,0	,0	8,0
Оборотный капитал						
к концу года	154,4	20,8	19,7	3,7	8,4	43,4
Основные фонды	943,8	88,3	30,6	77,5	30,7	792,8

Обменный курс: Иена по отношению к доллару США

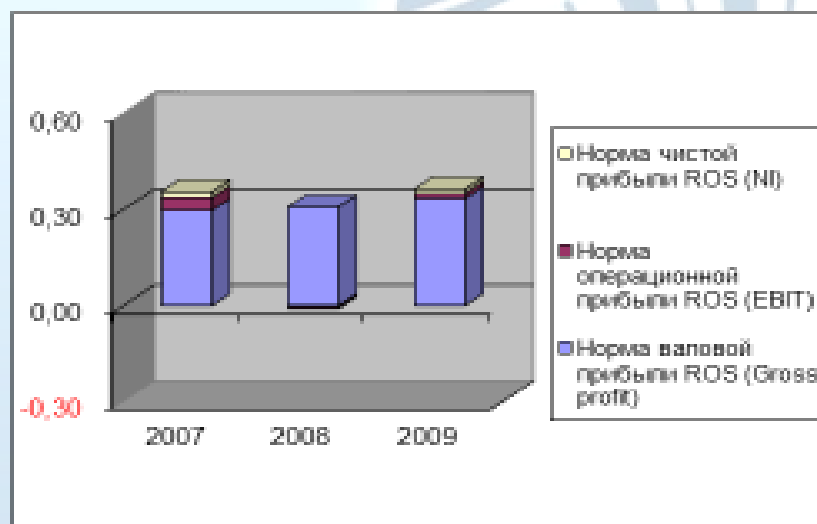
	1984	1983	1982	1981	1980	1979
Курс к концу года	252	232	234	220	203	239
Средний курс	239	238	248	222	225	220

Источник: Ежегодные отчеты и сведения по форме 20 Ф.

Примечание: «Коматцу» принадлежали дочерние предприятия, занимавшиеся строительством, оборотом недвижимости, торговлей за океаном и другой деятельностью помимо основного рода деятельности материанской компании, производства землеройного оборудования.

АНАЛИЗ ОПЕРАЦИОННОЙ ДОХОДНОСТИ

Наименование показателя	2007	2008	2009
Норма валовой прибыли ROS (gross profit)	0.3	0.3	0.3
Норма операционной прибыли ROS (EBIT)	0.04	(0.01)	0.02
Норма чистой прибыли ROS (NI)	0.02	(0.003)	0.01



• Норма валовой прибыли практически постоянна.

• Резкое падение нормы операционной и чистой прибыли в 2008 году вызвано увеличением себестоимости производимой продукции и расходов на производство

• В 2009 году рост нормы операционной и чистой прибыли, норма операционной прибыли растет более высокими темпами чем норма чистой прибыли, это связано с налогам

АНАЛИЗ ЛИКВИДНОСТИ

Наименование показателя	2007	2008	2009
Коэффициент текущей ликвидности	1,33	1,69	1,52
Коэффициент мгновенной ликвидности	0,60	0,85	0,85
Коэффициент критической (абсолютной) ликвидности	0,15	0,18	0,13
Нетрадиционная или стратегическая мера ликвидности	65 586	365 951	351 773
"Стратегический" коэффициент ликвидности	0,34	0,85	0,85

- Коэффициент мгновенной ликвидности растет за счет роста дебиторской задолженности на 99,86% при росте текущих обязательств на 57,83%
- У предприятия сбалансированная стратегия, т.к. нетрадиционная мера ликвидности высока. Это доля долгосрочного финансирования, которой располагает компания для финансирования свободного денежного потока: потребности в рабочем капитале и денежных активах
- В 2008-2009 г. Увеличение чистого долгосрочного финансирования за счет привлечения долгосрочных кредитов и уменьшения потребности в рабочем капитале вследствие увеличения кредиторской задолженности. Одновременно с этим рост стратегического коэффициента ликвидности компании в 2,5 раза.

Компания в состоянии платить по своим долгам и увеличивает свою ликвидность и платежеспособность

АНАЛИЗ КОЭФФИЦИЕНТОВ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ

Наименование показателя	2007	2008	2009
Коэффициент оборачиваемости совокупных активов (фондоотдача)	4,79	4,20	4,72
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	21,93	11,73	14,54
Длительность одного оборота оборотных средств в днях	16,64	31,11	25,10
Коэффициент оборачиваемости запасов	5,83	5,50	6,33
Длительность одного оборота запасов в днях	62,64	66,40	57,62
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	15,71	12,07	10,53
Длительность одного оборота дебиторской задолженности	23,23	30,25	34,67
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	5,74	6,58	9,09
Длительность одного оборота кредиторской задолженности	63,54	55,44	40,15
Коэффициент оборачиваемости свободных денежных средств	7,35	8,33	6,15
Длительность одного оборота свободных денежных средств в днях	49,63	43,81	59,32

АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Наименование показателя	2007	2008	2009
Средняя величина долгосрочных пассивов	272 583	436 366	482 457
Средняя величина собственного капитала	989 949	1 449 056	1 488 430
Средняя величина совокупных активов	2 058 589	2 687 976	2 917 549
Коэффициент долга (отношение долгосрочных пассивов к совокупным активам)	13,24%	16,23%	16,54%
Средняя величина заемного капитала	330 064	540 748	506 998
Коэффициент финансового левериджа (отношение долгосрочных пассивов к собственному капиталу)	0,28	0,30	0,32

- Коэффициент долга показывает, что около 16 % активов компании, с точки зрения балансовой стоимости, поступает от тех или иных кредиторов.
- Коэффициент финансового левериджа показывает, что кредиторы обеспечивают компании порядка 30 тиын на каждый тенге, предоставленный акционерами.
- За анализируемый период коэффициенты финансовой устойчивости свидетельствуют об устранении проблем с платежеспособностью.

Приложение 2