

# КЛАССИФИКАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РИСКОВ

По сфере возникновения

- Внешние (общеэкономические, рыночные, природно-климатические, информационные и т.п.);
- Внутренние – это риски, связанные со специализацией предприятия: производственный, финансовый, страховой и т. п.

## Основные производственные риски, которым подвержено ОАО «АВТОВАЗ»:

- Риск поставки некачественных комплектующих изделий.
- Риск снижения объемов производства автомобилей LADA в связи с модернизацией линии сборки LADA Priora и задержкой запуска новых моделей LADA.
- Риск приостановки деятельности при выходе из строя оборудования.
- Риск гибели или повреждения экспортируемой товарной продукции.

Годовой отчет открытого акционерного общества «АВТОВАЗ» за 2013 год  
[www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf](http://www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf)

## КИПР: БАНКОВСКИЙ КРИЗИС 2013 г.

- Общий депозитный портфель в кипрских банках превышает 120 млрд долларов, при этом вся экономика не превышает и 20 млрд;
- Треть клиентов банков россияне;
- При заморозке депозитов россияне потеряют около 2 млрд долларов.

# КЛАССИФИКАЦИЯ ВНУТРЕННИХ РИСКОВ ПО ФУНКЦИОНАЛЬНОМУ ПРИЗНАКУ

- Финансовый
- Юридический
- **Производственный**
- Коммерческий
- Инвестиционный
- Страховой
- Инновационный

# ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ РИСК

Производственные риски — риски, связанные с убытком от остановки производства, потерей оборотных средств, несвоевременностью поставки оборудования, сырья и т. д., а также риски, связанные с внедрением в производство новой техники и технологии

# КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РИСКОВ

- Внешние (общеекономические, рыночные, природно-климатические, информационные, научно-технические, нормативно-правовые и т.п.);
- Смешанные, связанные с деятельностью персонала;
- Внутренние

# Конфликт между Apple и Samsung

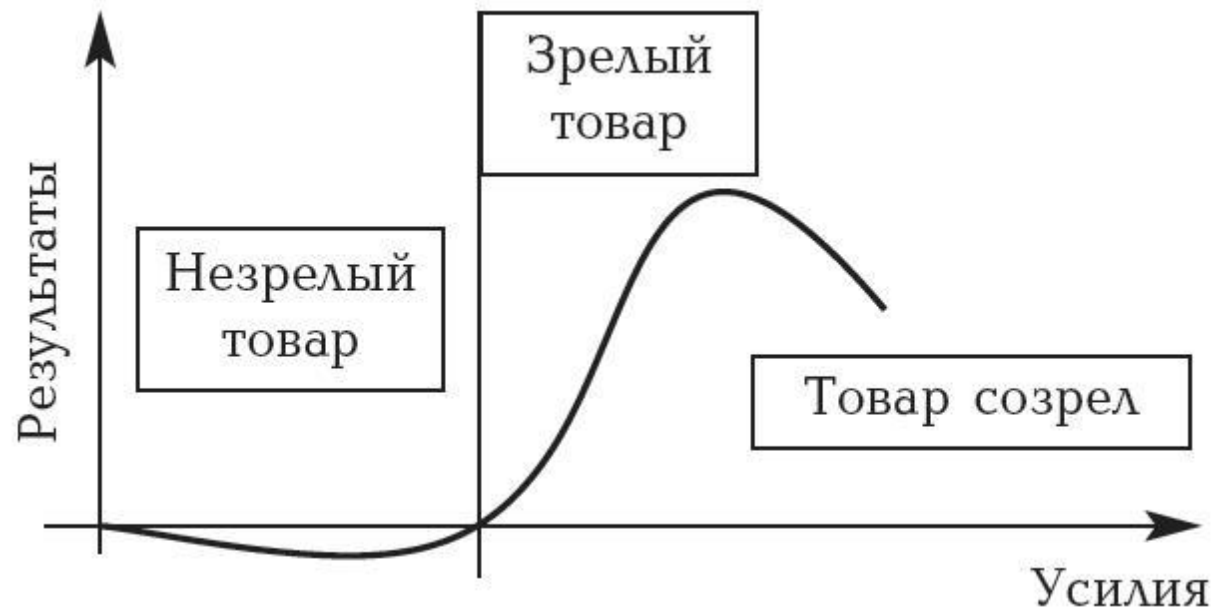
- Суд США обязал Samsung выплатить Apple \$450,5 млн за копирование гаджетов;
- Акции Samsung Electronics рухнули более чем на 7%;
- Apple успешно отбили 24 патентных иска компании Samsung, которая одержала победу всего лишь в 3-х патентных судах. Март 2013 г.

# ВНУТРЕННИЕ РИСКИ

- По возможности предвидения.
- По умышленности создания ситуации риска.
- По причинам возникновения.
- По месту обнаружения.
- По времени обнаружения.
- По виновникам возникновения.
- По возможности страхования.
- По длительности действия.
- По методам обнаружения.
- По способам минимизации последствий.
- По этапам производственного цикла.
- По этапам технологического процесса.
- По производственным условиям.
- По этапам жизненного цикла новой продукции.
- По месту нахождения продукции
- По этапам жизненного цикла реализуемой продукции.
- По видам продукции (по номенклатуре, позициям ассортиментного плана).
- По типу организации производства.
- По уровню цен на производимую продукцию.
- По типу продукции.
- По длительности хранения продукции на предприятии.
- По условиям хранения готовой продукции на предприятии.
- По длительности хранения запасов сырья на предприятии.
- По условиям хранения запасов сырья на предприятии.
- По связи со скоростью оборота оборотных средств на предприятии.
- По уровню комплектующих в стоимости готовой продукции.
- По потребителю продукции.
- По каналам сбыта.
- По возможности преодоления риска.



# Жизненный цикл продукта



# Зависимость между величиной риска и жизненной кривой товара



# Этапы жизненного цикла продукции



# Цель классификация факторов риска не востребованности

## продукции

**Риск не востребованности** продукции - это вероятность потерь для предприятия-изготовителя вследствие возможного отказа потребителя от его продукции.

- определение возможных направлений возникновения риска не востребованности продукции;
- анализ причин возникновения отказов потребителя от предложенной ему продукции;
- предварительная оценка возможных последствий возникновения риска не востребованности продукции;
- анализ возможностей избежания риска; пути избежания риска;
- пути минимизации затрат на ликвидацию последствий при возникновении не востребованности продукции;
- создание информационной базы для принятия управленческих решений.

# БИТВА ЗА СВЕРХЗВУК



Tu-144 — советский сверхзвуковой пассажирский самолёт, разработанный КБ Туполева в 1960-е годы и первый в истории пассажирский авиалайнер, преодолевший звуковой барьер.

- Коммерческая карьера Tu-144 была недолгой. Его эксплуатация оказалась нерентабельна.
- было построено 16 самолётов Tu-144 (постройка ещё четырёх самолётов так и не была закончена);
  - в общей сложности, Tu-144 совершил 102 рейса под флагом Аэрофлота, из них 55 пассажирских;
  - было перевезено 3194 пассажира.

## Светлое будущее

Рынок ноутбуков «буксует», а революционные продажи ультрабуков пока что не стали реальностью. Тонкие премиум-модели до сих пор занимают удручающую **долю в количестве 12%** среди всех проданных ноутбуков за год, а о прогнозах Intel в момент анонса класса ультрабуков и вспоминать не хочется — процессорный гигант предрекал для подобных устройств **долю в 40% рынка уже в конце 2012 года**.

Тем не менее, ультрабуки всё ещё остаются перспективным направлением — хотя бы потому, что классические лэптопы и нетбуки сегодня отчасти заменяются планшетами, а экзотические ноутбуки-трансформеры всё ещё отпугивают покупателей. Аналитики IHS iSuppli обещают ультрабукам преодоление заветных **40% лишь в 2015 году**.

В ситуациях, когда «товар не пошёл», ритейлеры склонны устраивать массовые скидки и распродажи на залежавшиеся модели, что покупателям только на руку. Да и производители начали упорно искать способы удешевления амбициозной концепции. Для гигантов индустрии ноутбуков речь идёт не просто о конкуренции, а о выживании вообще — так что, похоже, нас ещё не раз постараются удивить и подзадорить к покупке новых моделей.

17.03.2014

[http://www.ferra.ru/ru/notebooks/review/how-to-choose-ultrabook-notebook/#.VCpBD2J\\_vh8](http://www.ferra.ru/ru/notebooks/review/how-to-choose-ultrabook-notebook/#.VCpBD2J_vh8)



# Варианты принятия решений в условиях рискованной ситуации

**Экономический риск** - это возможность (вероятность) потерь, возникающих при принятии и реализации экономических решений.

- уклонение от риска - субъект, принимающий решение, стремится максимально избежать возможных рисков, поэтому он готов нести большие издержки на различные мероприятия по контролю и страховке рисков;
- предпочтение риска - субъект охотно идет навстречу риску, он принимает лишь минимальные меры по его страхованию и готов сам нести ответственность за его последствия. Эта стратегия характерна для тех индивидуумов, которые ожидают в результате спекулятивных рисков выгодные доходы. Ее часто применяют молодые, растущие предприятия;
- безразличие к риску - субъект, принимающий решение, стремится к оптимизации затрат на риск и старается взвешенно применять различные инструменты и методы страхования и ликвидации риска.



## **АВТОВАЗ управление рисками**

- уклонение от риска, например, отказ от рискованных проектов;
- предотвращение риска, т. е. проведение превентивных мероприятий с целью либо полного устранения риска, либо уменьшения возможных убытков и вероятности их наступления;
- воздействие на источник риска, например, работа с проблемными поставщиками с целью выяснения причин и оказания поддержки;
- перенос рисков, например, путем заключения договоров о страховании;
- принятие риска, например, путем создания резервов для покрытия убытков за счет собственных средств и другими способами.

Годовой отчёт открытого акционерного общества «АВТОВАЗ» за 2013 год ой отчёт

[www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf](http://www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf)

## **Банковские гарантии по госконтракту**

Ведение бизнеса с государством предполагает не только высокую надежность, но и доходность. Однако чтобы выиграть тендер и заключить выгодный контракт, нужно гарантировать его обеспечение. 1 января 2014 года все требования к банкам, бенефициарам и гарантиям по госконтрактам регламентировались Федеральным законом № 94, с 1 января 2014 года вступил силу Федеральный закон № 44, который существенно ужесточает эти требования. В частности, теперь поставщик должен будет предоставить в банк полный пакет документов, в том числе подтверждающих его стабильное финансовое положение.

Согласно ФЗ-№ 44, банк теперь должен проверять сведения об учредителе, руководителе и главном бухгалтере предприятия, чтобы исключить вероятность регистрации компании на подставных лиц. Выдавать банковские гарантии по новому закону смогут только те банки, которые включены в специальный перечень Минфина России. А при ее выдаче поставщику выдается банком выписка из реестра банковских гарантий как доказательство того, что она официально зарегистрирована. Такой механизм исключает возможность ее подделки.

14 января 2014 года

<http://www.creditforbusiness.ru/articles/21629/>

# Кто получит доступ к госконтрактам на поставку детского питания

Премьер-министр Дмитрий Медведев подписал постановление, устанавливающее **дополнительные требования к участникам госзакупок**, в том числе к поставщикам услуг общепита и пищевых продуктов для детского, школьного и студенческого питания.

Постановление (опубликовано на сайте правительства) дополняет закон о государственной контрактной системе (44-ФЗ) — он с нового года заменит закон о госзакупках (94-ФЗ).

Теперь те, кто хочет кормить детей и подростков, должны будут иметь **опыт исполнения аналогичных контрактов за три года до даты подачи заявки**. Сумма прежних контрактов должна быть **не меньше 20% начальной стоимости контракта**, на который претендует компания.

Кроме того, у участников тендеров должно быть собственное или арендованное оборудование и другие ресурсы, необходимые для исполнения контракта (а в перечень документов для участия в тендере включен также двухлетний договор аренды недвижимости).

03.12.2013

<http://www.vedomosti.ru/companies/news/19537341/chinovniki-za-zdorovoe-pitanie>

# Российский стартап iBuildApp удвоил выручку

За 4 года с момента основания iBuildApp получила около \$755 тыс. инвестиций от фонда Starta Capital и частных инвесторов. Тем не менее, доля основателей компании размыта не слишком значительно — им принадлежит около 85% акций.

Российский стартап iBuildApp, предлагающий клиентам конструктор мобильных приложений для iOS и Android, за 2013 г. смог вдвое увеличить выручку и, таким образом, довел ее до \$400 тыс. Тем не менее, пока компания продолжает работать «в минус» по стратегическим причинам: все полученные средства идут на модернизацию и продвижение мобильной платформы, а также региональную экспансию.

«Цели срочно выйти на окупаемость у нас нет, так как это будет означать замедление роста. Сейчас у нас выручка \$60 тыс. в месяц. Наша задача номер один — это быстрый рост и захват максимальной доли рынка мобильных приложений. Мы сфокусированы только на этом.

Инкубатор стартапов в онлайн-коммерции Rocket Internet проведет первичное публичное размещение акций (IPO) по верхней границе ценового диапазона, следует из материалов Kinnevik, одного из акционеров. Финальная цена предложения составляет 42,5 евро за акцию. Это означает оценку всей компании в 5,1 млрд евро до привлечения нового капитала и в 6,7 млрд евро — после размещения. Ранее компания установила диапазон цены от 35,5 до 42,5 евро за бумагу.

Привлеченные от инвесторов 1,6 млрд евро Rocket Internet направит на запуск новых компаний, финансирование существующих.

Rocket Internet была основана в 2007 г., инвестирует в интернет-стартапы. Rocket Internet работает более чем в 100 странах, ее выручка от электронной торговли и онлайн-площадок в 2013 г. составила \$1 млрд.

В проспекте IPO Rocket Internet говорилось, что ее 11 компаний, включая крупного российского онлайн-ритейлера Lamoda, принесли чистый убыток в 442 млн евро в 2013 г.

# Компания Евгения Чичваркина принесла убытки на 6,3 млн

Убытки компании Hedonism Drinks бывшего владельца «Евросети» Евгения Чичваркина, который в 2012 году открыл элитный винный магазин в Великобритании, составили 3,8 миллиона фунтов (около 6,3 миллионов долларов). По мнению британских экспертов, этот стартап, куда вложили 20 миллионов фунтов, не имеет особых перспектив.

---

Глава британской консалтинговой фирмы Retail Vision **Джон Ибботсон** выразил мнение, что компания Чичваркина едва ли выйдет в плюс: *«Рынок дорогого вина Великобритании слишком узок. На нём нет крупных игроков, как нет и, по сути, очень успешных компаний — многие работают с минимальной прибылью».*

<http://sobesednik.ru/obshchestvo/20140822-kompaniya-evgeniya-chichvarkina-prinesla-ubytki-na-63-mln-bu>

# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

Уклонение

Локализация

Диссипация

Компенсация

Отказ от ненадёжных партнёров

Отказ от рискованных проектов

Страхование хозяйственных рисков

Поиск гарантов

Создание вентурных предприятий

Создание специальных структурных подразделений для выполнения рискованных проектов

Диверсификация видов деятельности и зон хозяйствования

Диверсификация сбыта и поставок

Диверсификация инвестиций

Распределение ответственности между участниками

Распределение риска во времени

Стратегическое планирование деятельности

Прогнозирование внешней обстановки

Мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой

Создание системы резервов

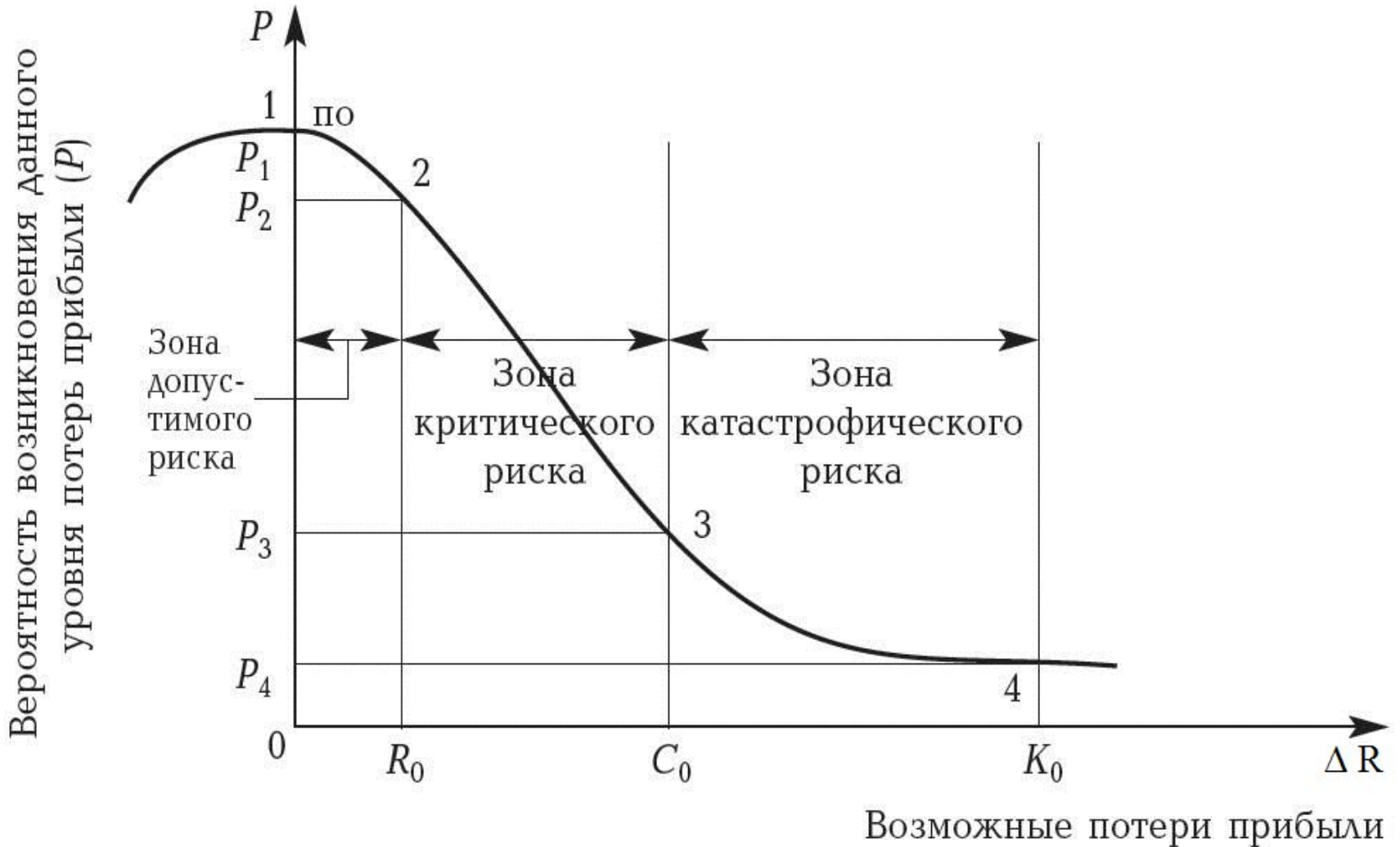
Активный целенаправленный маркетинг

# Степени и последствия риска

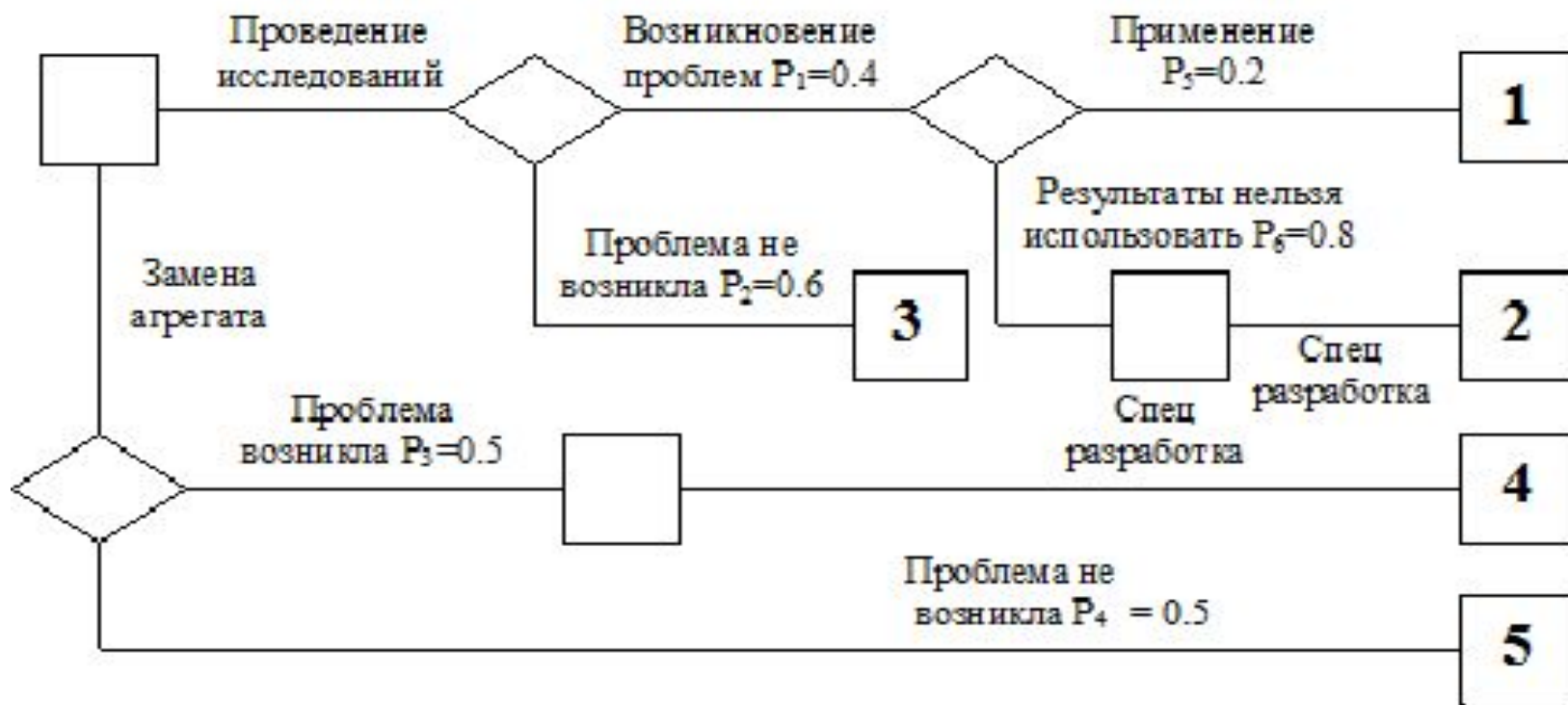
| Виды риска            | Последствия риска   | Зоны риска            |
|-----------------------|---|-----------------------|
| Катастрофический риск | Негативные события ставят под угрозу проект                             | Катастрофическая зона |
| Большой риск          |   |                       |
| Средний риск          | Возникнувшие негативные события принуждают к изменению целей и ожиданий | Критическая зона      |
| Малый риск            |   |                       |
| Незначительный риск   | Возникнувшие негативные события принуждают к изменению методов и        | Допустимая зона       |



# Кривая риска



# ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ

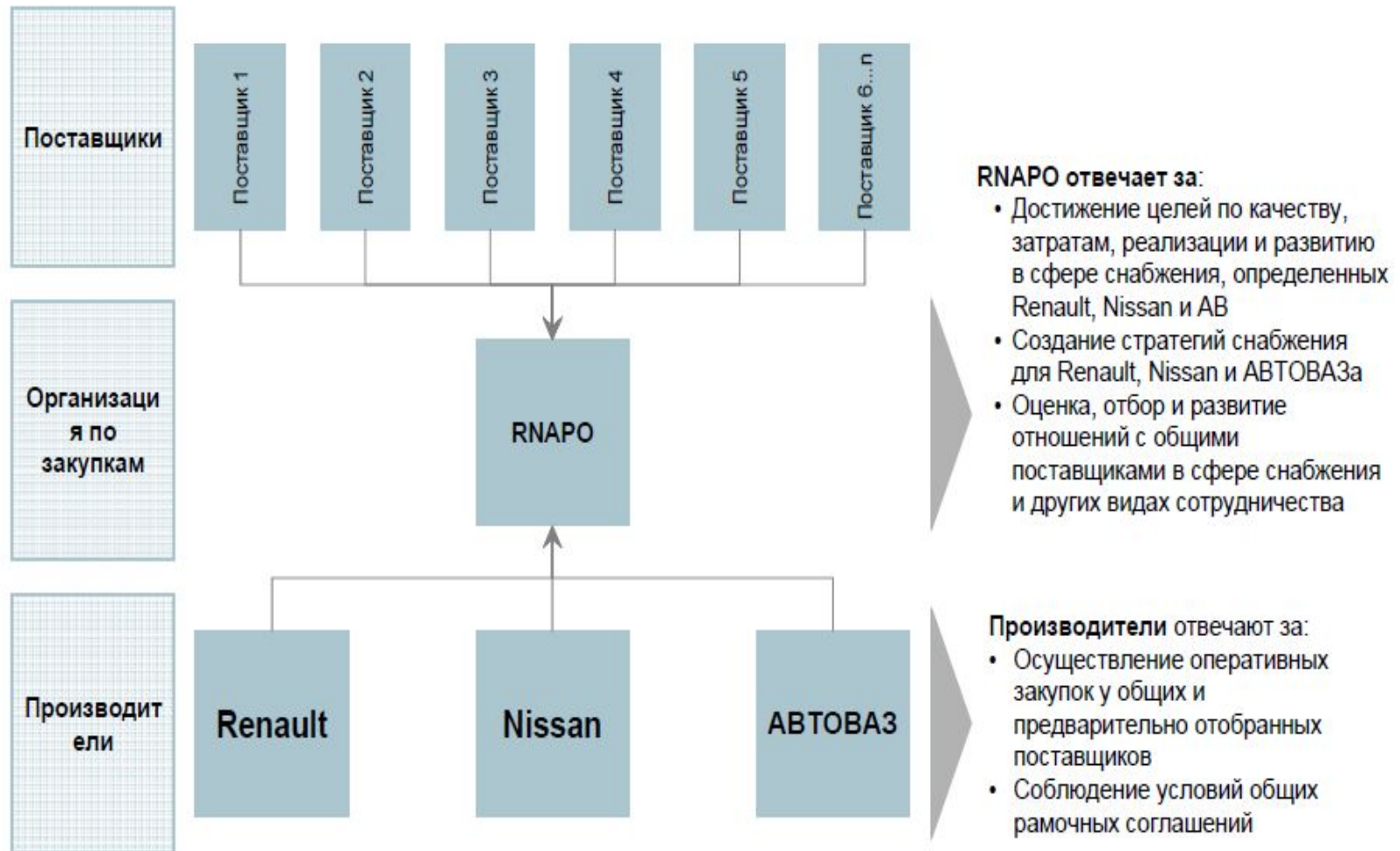


## **Отказ от ненадежных партнеров**

Риск поставки некачественных комплектующих изделий. В целях снижения риска поставки некачественных комплектующих Общество проводит постоянную работу по совершенствованию собственной системы менеджмента качества.

Годовой отчёт открытого акционерного общества «АВТОВАЗ» за 2013 год  
[www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf](http://www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf)

# Ключевым фактором успеха реализации стратегии закупок станет интеграция АВТОВАЗа в единую закупочную организацию



# К 2020 г АВТОВАЗ отдаст разработку большого количества модулей квалифицированным поставщикам

| Функция         | Модуль                          | Текущие компетенции АВТОВАЗ |        |      | Бенчмарки |     | АВТОВАЗ 2020 |
|-----------------|---------------------------------|-----------------------------|--------|------|-----------|-----|--------------|
|                 |                                 | Kalina / LowCost            | Priora | RF90 | Renault   | BMW |              |
| Кузов           | Пол / надстройка кузова         | ●                           | ●      | ○    | ●         | ●   | ●            |
|                 | Кузов / Навесные узлы           | ●                           | ●      | ○    | ●         | ●   | ●            |
|                 | Каркас                          | ●                           | ●      | ○    | ●         | ●   | ●            |
|                 | Краска / защита покрытия        | ○                           | ○      | ○    | ○         | ○   | ○            |
| Оборудование    | Механическая часть              | ●                           | ●      | ○    | ○         | ○   | ○            |
|                 | Внутренняя отделка              | ●                           | ●      | ○    | ○         | ○   | ○            |
|                 | Приборная панель / Сockpit      | ●                           | ○      | ○    | ○         | ●   | ●            |
|                 | Система безопасности            | ○                           | ○      | ○    | ○         | ○   | ○            |
|                 | Бамперы и молдинги              | ●                           | ●      | ○    | ○         | ●   | ●            |
|                 | Световые приборы                | ○                           | ○      | ○    | ○         | ●   | ○            |
|                 | Стеклоочистители / омыватели    | ○                           | ○      | ○    | ○         | ○   | ○            |
|                 | Вент., отопл. и климат-контроль | ●                           | ●      | ○    | ○         | ○   | ○            |
|                 | Контр.-измерит. приборы         | ○                           | ○      | ○    | ○         | ○   | ○            |
|                 | Сиденья                         | ●                           | ●      | ○    | ○         | ○   | ○            |
|                 | Остекление / зеркала            | ●                           | ●      | ○    | ○         | ●   | ○            |
|                 | Уплотнители                     | ●                           | ●      | ○    | ○         | ○   | ○            |
| Шасси           | Рулевое управление              | ●                           | ●      | ○    | ○         | ○   | ○            |
|                 | Подвеска                        | ●                           | ●      | ○    | ○         | ○   | ○            |
|                 | Мосты / каркас                  | ●                           | ●      | ○    | ○         | ○   | ○            |
|                 | Ручное упр. / педали / управ.   | ●                           | ●      | ○    | ○         | ○   | ○            |
|                 | Тормозная система               | ●                           | ●      | ○    | ○         | ○   | ○            |
|                 | Подвеска двигателя              | ●                           | ●      | ○    | ○         | ○   | ○            |
|                 | Диски / шины / колпаки          | ●                           | ●      | ○    | ○         | ○   | ○            |
|                 | Топливная система               | ●                           | ●      | ○    | ○         | ○   | ○            |
|                 | Система выпуска отработ. газов  | ●                           | ●      | ○    | ○         | ○   | ○            |
|                 | Охлаждение двигателя            | ●                           | ●      | ○    | ○         | ○   | ○            |
| Электроника     | Угловые модули                  | ●                           | ●      | ○    | ○         | ○   | ○            |
|                 | Электроника / электропроводка   | ○                           | ○      | ○    | ○         | ○   | ○            |
| Двигатель / КПП | Катализатор / двигатель         | ●                           | ●      | ○    | ●         | ●   | ●            |
|                 | Механ. КПП                      | ●                           | ●      | ○    | ●         | ○   | ●            |

● Разработчик    ○ Интегратор    ○ Координатор

# Страхование рисков

Риск гибели или повреждения экспортируемой товарной продукции. Для снижения возможных негативных последствий и убытков, связанных с данным риском, проводит комплекс мероприятий, включающих страхование экспортной товарной продукции до момента перехода права собственности на товар.

Риск физического вмешательства (пожар, стихийные бедствия, гибель людей или повреждение имущества при эксплуатации опасных производственных объектов и т. д.). снимается страхованием возможных рисков, связанных с эксплуатацией промышленных объектов.

Годовой отчёт открытого акционерного общества «АВТОВАЗ» за 2013 год

[www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf](http://www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf)

## Поиск гарантов

При поддержке стратегического партнера Renault-Nissan планирование производства автомобилей, взаимодействие с органами государственной власти в области внедрения программ по обновлению российского автопарка, развитие программ государственных закупок.

Годовой отчёт открытого акционерного общества «АВТОВАЗ» за 2013 год

[www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf](http://www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf)

## Сотрудничество Правительства и ключевых участников рынка необходимо для успеха стратегии кластеров

---

### Основные шаги - Правительство РФ

---

Разработка национальной стратегии развития автомобилестроительных кластеров

Обязательства по поддержке инвестиций и предоставление государственных субсидий

Гарантии заключения контрактов и осуществления инвестиций

Административная поддержка для быстрого получения необходимых разрешений

Обязательства по продвижению ограниченного числа компаний на роль "российских флагманов"

Программы поддержки перемещения и переподготовки рабочей силы

Значительные инвестиции в транспортную и коммунальную инфраструктуру

### Основные шаги – участники рынка

---

Содействие в разработке, принятии ключевых положений стратегии

Обязательства по объемам закупок и программы развития поставщиков

Полная открытость к сотрудничеству и обмену опытом с иностранными компаниями

Административная поддержка быстрого принятия решений и заключения контрактов

Отбор и предпочтительные условия сотрудничества с "российскими флагманами"

Социальная ответственность и минимальная потеря рабочих мест

Определение ключевых потребностей и приоритетов в развитии инфраструктуры



# Вазовский С-класс

Проект «С», он же «Силуэт», он же «2116» - это, наверное, самая сильная боль инженеров и дизайнеров АВТОВАЗа. Активная фаза проекта началась в 2005 году.



Кузов седана 2116 получился одним из самых жёстких на кручение среди мировых аналогов! Он обещал стать настоящим прорывом АВТОВАЗа в С-класс... Но партнёрам из Renault-Nissan такой автомобиль под брендом Lada был совершенно не нужен. Сейчас на главном конвейере в Тольятти выпускается Nissan Almera на растянутой платформе Logan.

## Плавающая «Нива»

После появления серийной «Нивы» военные высоко оценили её внедорожные возможности и в 1976 году заказали ВАЗу армейский внедорожник-амфибию на её базе. Авторы проекта начали с того, что изучили все возможные варианты амфибий, отказались от гребного винта и обтекаемого «лодочного» кузова и решили создать автомобиль, который внешне не производил бы впечатление плавающего. Так и получилось: автомобиль ВАЗ-2122 был с виду обычным армейским джипом, но имел при этом герметичный кузов и мог передвигаться по воде за счёт вращения колёс со скоростью около 5 км/ч. Проект носил название «Река», был секретным, а для отвода глаз именовался как «автомобиль для рыболовов и охотников».

В 1986 году, после десяти лет совершенствования конструкции, проработки всех деталей (включая специфические, вроде десантирования автомобиля с самолёта), нескольких серий экспериментальных образцов, испытаний во всех климатических зонах и получения великолепных результатов в виде готового к производству продукта, оказалось, что у заказчика, Министерства обороны СССР, на запуск этого автомобиля в производство нет денег. По некоторым сведениям, Минобороны ещё и в долгу у завода осталось, причем на немаленькую сумму. Проект был закрыт. Известно о двух сохранившихся экземплярах: один из них находится в вазовском музее, а второй до середины двухтысячных годов использовал в качестве личного автомобиля Валерий Доманский, ведущий конструктор того проекта.

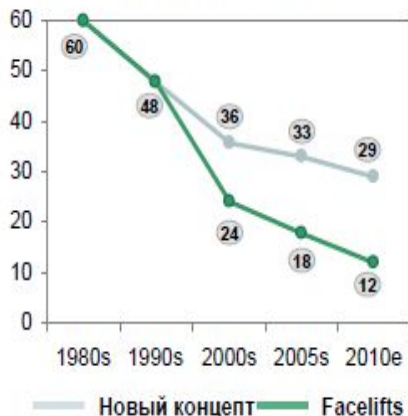


# У АВТОВАЗа дольше продолжительность проектов, меньше моделей и ниже затраты на НИОКР

Мировые тренды

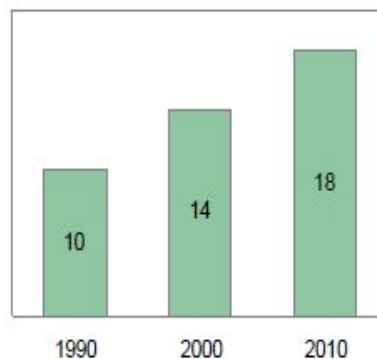
Сокращение времени разработки новых моделей

Средняя продолжит. проекта (мес)



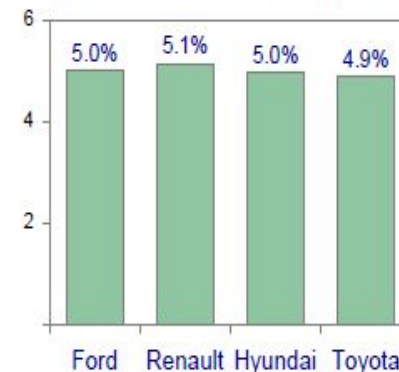
Увеличение числа моделей на бренд

Среднее кол-во моделей

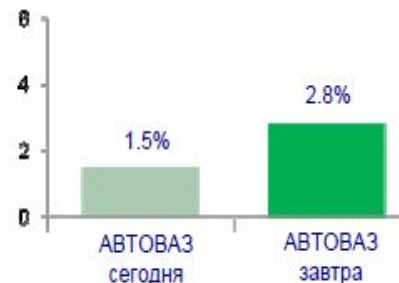
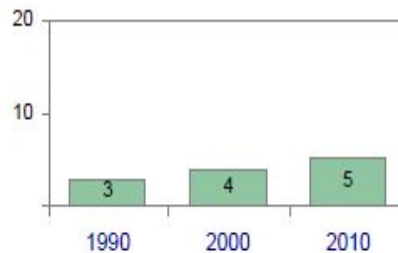


Значительные инвестиции в НИОКР

Затраты на НИОКР (% выручки)



АВТОВАЗ



## **Диверсификация деятельности – расширение ассортимента продукции с ориентацией на различные социальные группы потребителей**

Существенное влияние на деятельность Общества может оказать: смещение спроса в сторону премиальных марок и увеличение спроса в сегменте SUV и CUV при одновременном снижении продаж в классах B и C.

В целях минимизации негативных последствий этого риска планируется разработка и выпуск псевдокроссоверных версий на базе существующего модельного ряда LADA.

Годовой отчёт открытого акционерного общества «АВТОВАЗ» за 2013 год

[www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf](http://www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf)

## **Диверсификация закупок сырья и материалов**

ОАО «АВТОВАЗ» подвержено значительному влиянию риска повышения цен на сырье, материалы, а также приобретенные комплектующие изделия, так как они составляют существенную часть (около 60 %) себестоимости продукции ОАО «АВТОВАЗ».

Для ограничения риска неблагоприятного изменения цен на сырье и услуги ОАО «АВТОВАЗ» проводит работы по снижению, сдерживанию цен, осуществляет сотрудничество с крупными поставщиками, осуществляет поиск альтернативных поставщиков, развивает базу поставщиков сырья.

Годовой отчет открытого акционерного общества «АВТОВАЗ» за 2013 год

[www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf](http://www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf)

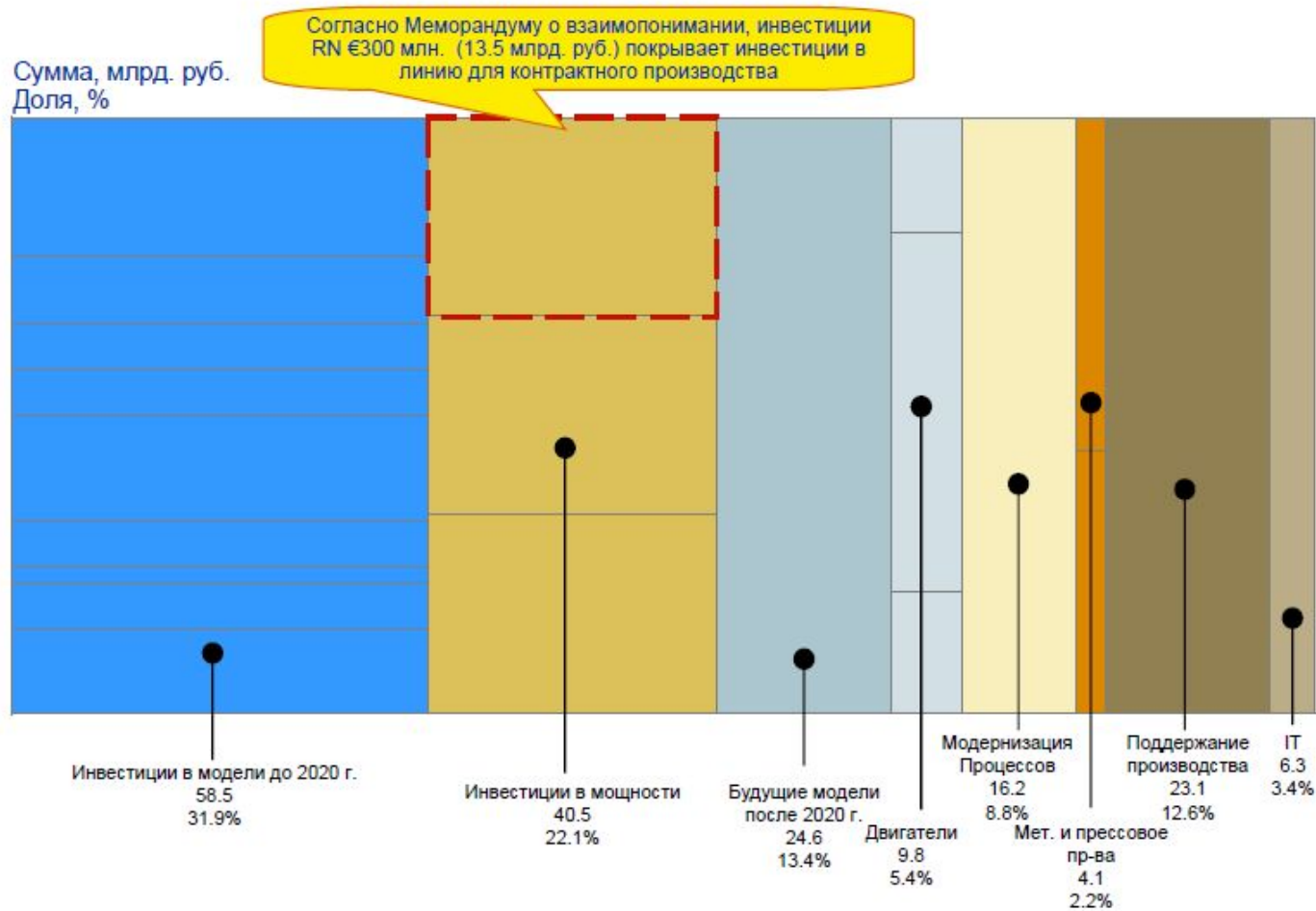
# Диверсификация инвестиций

Наблюдательный совет Внешэкономбанка одобрил решение выделить АвтоВАЗу и "Объединенной автомобильной группе" около 30 млрд руб. на модернизацию производства. "Из других крупных проектов, которые сегодня рассматривались, следует выделить принятие решений по кредитованию АвтоВАЗа и "Объединенной автогруппы", которая имеет отношение прежде всего к Ижевскому заводу - **речь идет о модернизации производства на АвтоВАЗе и создании нового поколения двигателей, которые будут поставляться на АвтоВАЗ.**

**26.09.2014**

<http://vninform.ru/315590/article/avtovaz-i-izhavto-poluchat-ot-veba-30-mlrd-rub-na-modernizaciyu-p-oizvodstva.html>

**АВ необход. инвестировать ~183,5 млрд. руб. в период с 2010 по 2020,  
РН покрывает инвест. в контрактную сборку в размере 13.5 млрд. руб.**





## **Распределение ответственности между участниками**

**Вертикальная интеграция** – процесс слияния стадий производства, который способствует снижению транзакционных издержек и ускорению всего процесса производства.

**Горизонтальная интеграция** – взятие под контроль или поглощение фирмы, находящейся в той же отрасли промышленности и на той же ступени производства что и поглощающая фирма.

## **«АвтоВАЗ» намерен выйти на чистый денежный поток к 2015 году**

Бизнес-план «АвтоВАЗа» до 2020 года был скорректирован. Теперь автопроизводитель намерен выйти на чистый денежный поток уже в 2015 году, а не в 2017, как предполагалось ранее, сообщают «Ведомости» со ссылкой на президента компании Игоря Комарова. Как пояснил изданию исполнительный вице-президент «АвтоВАЗа» по финансам и корпоративному развитию Олег Лобанов, ранее в «АвтоВАЗе» планировали, что пик инвестиций в новые проекты придется **на 2013 и 2014 годы**. Однако в итоге в компании постарались оптимизировать вложения средств и поставки оборудования, перенеся часть инвестиций **на 2015-2016 годы**. По словам Лобанова, отсрочка капитальных затрат позволила уменьшить привлечение банковского финансирования и **изменила распределение процентной нагрузки по годам**.

01.10.2014

<http://m.forbes.ru/article.php?id=148633>

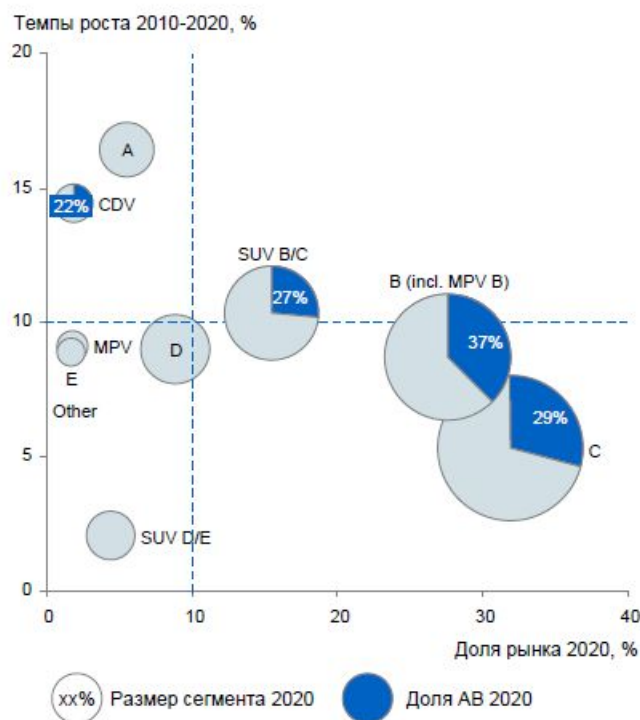
# Стратегическое планирование деятельности

Для минимизации последствий риска снижения объемов производства осуществляется контроль срока выполнения графика модернизации производства и запуска новых моделей.

Для снижения риска приостановки деятельности при выходе из строя оборудования ежегодно составляется план ремонтов оборудования (планово-предупредительных и капитальных) с учетом данных по техническому состоянию и даты предыдущих ремонтов по каждой единице основного и вспомогательного оборудования.

Годовой отчет открытого акционерного общества «АВТОВАЗ» за 2013 год  
[www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf](http://www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf)

## Необходимо сфокусировать продуктовый портфель на крупных и быстрорастущих сегментах



### Стратегия АВТОВАЗа по сегментам

| Приоритет | Сегмент     | Удерж. доли | Захват доли | Комментарии   |
|-----------|-------------|-------------|-------------|---|
| Выс       | B           | ✓           |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сохранение лидирующих позиций в сегменте – ключ к ли-ву на рынке</li> <li>Исторически основной сегмент АВ</li> <li>Модели: Low-Cost/Kalina</li> </ul>    |
|           | B (MPV B)   |             | ✓           | <ul style="list-style-type: none"> <li>АВ может развить сегмент MPV за счет модели R90</li> <li>Цена как осн. для привлеч. клиентов</li> <li>Модели: R90</li> </ul>                             |
|           | CDV         |             | ✓           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Низкий уровень проникновения а/м локальной сборки и сильная база корп. клиентов позволит АВ завоевать значит. долю рынка</li> <li>Модели: F90</li> </ul> |
|           | SUV (SUV B) |             | ✓           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Использование положительного имиджа 4x4 для завоевания значительной доли быстрорастущего сегмента</li> <li>Модели: B-Cross</li> </ul>                    |
|           | C           | ✓           | ✓           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Увелич. общей доли рынка за счет сохран. позиций в Ультра Бюджетном С и завоевание Стандартного С</li> <li>Модели: Priora, C-Class</li> </ul>            |
|           | SUV (SUV-C) |             | ✓           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Использование положительного имиджа 4x4 для завоевания значительной доли сегмента</li> <li>Модели: Кроссовер С, 4x4</li> </ul>                           |
| Низ       |             |             |             |   |

## **Прогнозирование внешней обстановки**

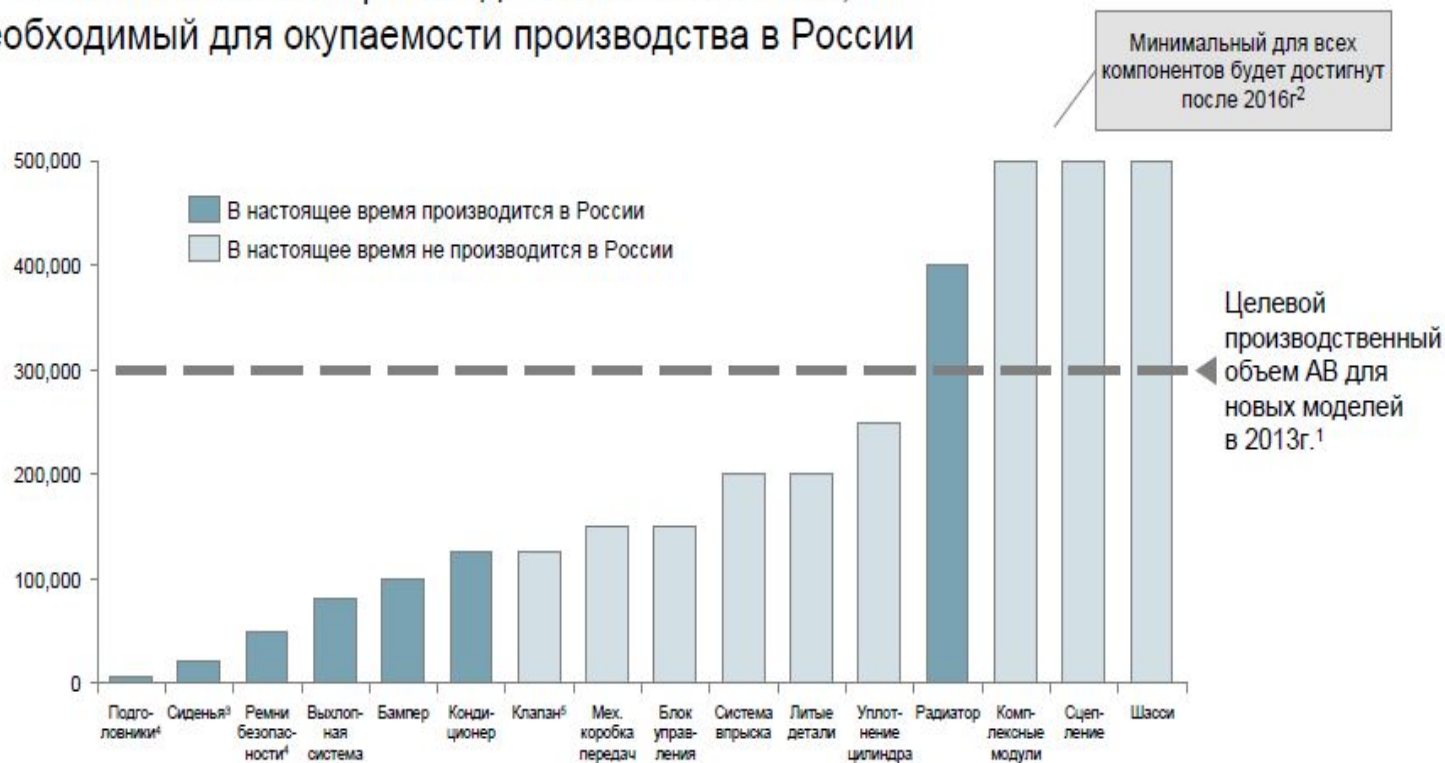
На деятельность ОАО «АВТОВАЗ» может повлиять вступление Российской Федерации в ВТО. Однако таможенные пошлины на автомобили иностранных марок с момента вступления РФ в ВТО снизились незначительно и не повлияли на деятельность Общества, поскольку введены защитные меры отечественной отрасли со стороны Правительства РФ. Предполагается последующее снижение импортных пошлин, что может привести к снижению уровня рекомендуемых производителями импортерам розничных цен. В целях снижения негативных последствий Общество принимает меры по повышению эффективности производства и улучшению конкурентоспособности своей продукции.

Годовой отчёт открытого акционерного общества «АВТОВАЗ» за 2013 год

[www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf](http://www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf)

## Планируемые объемы производства АВТОВАЗа к 2020 году достаточны для обоснования локального производства всех групп компонентов

Минимальный объем производства наименования, необходимый для окупаемости производства в России



**Для обоснования необходимости локализации поставщиков необходимо кросс-модельное объединение и стандартизация компонентной базы АВ и RN**

# Мониторинг социально-экономических факторов

На деятельность Общества может оказать существенное влияние: повышение банковских ставок на автокредиты, снижение доходов населения и, как следствие, снижение потребительской активности.

Для минимизации негативных последствий и потерь ОАО «АВТОВАЗ» осуществляет взаимодействие с органами государственной власти для внедрения программ по льготному автокредитованию, развивает собственную систему потребительского автокредитования, развивает программу корпоративных продаж.

Годовой отчёт открытого акционерного общества «АВТОВАЗ» за 2013 год

[www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf](http://www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf)

# Мониторинг нормативно-правовых факторов

Существенными факторами риска являются изменения в налоговом законодательстве. **Повышение ставок по налогам** ведет к увеличению расходов Общества и снижению денежных средств, остающихся у Общества на финансирование текущей деятельности и исполнение обязательств. Для снижения негативных последствий данного риска Общество предпринимает меры по повышению эффективности производства посредством повышения качества выпускаемой продукции, снижения затрат и повышения производительности.

Фактором риска, оказывающим значительное влияние на деятельность Общества, является **изменение правил таможенного контроля** и норм в области технического регулирования. Для управления данным риском ОАО «АВТОВАЗ» проводит постоянный мониторинг законодательства и вносит требуемые конструктивные изменения в свою продукцию для его соблюдения.

Годовой отчёт открытого акционерного общества «АВТОВАЗ» за 2013 год  
[www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf](http://www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf)



## **Создание системы резервов**

Риски, связанные с возможным изменением доступности персонала необходимой квалификации по отдельным профессиям, решаются Обществом путем перевода и переобучения персонала из других подразделений ОАО «АВТОВАЗ».

Для минимизации риска приостановки деятельности при выходе из строя оборудования в структуре предприятия имеются ремонтные подразделения, а также дочернее общество, располагающее ресурсами для выполнения мелких, средних и капитальных ремонтов.

Кроме того, имеется возможность экстренного привлечения сторонних подрядных организаций в случае аварийных ситуаций.

Годовой отчёт открытого акционерного общества «АВТОВАЗ» за 2013 год

[www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf](http://www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf)

## **Активный целенаправленный маркетинг**

Реализация различных маркетинговых программ, повышение уровня осведомленности потребителей о продукте, осуществление рекламно-коммуникационной поддержки предприятий дилерской сети, внедрение мероприятий по мотивации дилеров с целью повышения эффективности продаж, внедрение опционной системы заказа автомобилей через дилерскую сеть.

Годовой отчёт открытого акционерного общества «АВТОВАЗ» за 2013 год

[www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf](http://www.lada.ru/files/reports/2013rus.pdf)



# Способы оценки бизнес-плана



**Текущая стоимость  $PV$**  денежных поступлений, которые будут получены в будущем, равна количеству денег, которое необходимо было инвестировать сегодня по действующей процентной ставке, чтобы в будущем получить ту же самую величину.

$$PV = \frac{FV}{(1+i)^n} \quad i \text{ — гарантированная (безрисковая) процентная ставка}$$

$$PV = \frac{FV_1}{(1+i)^1} + \frac{FV_2}{(1+i)^2} + \frac{FV_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FV_n}{(1+i)^n}$$

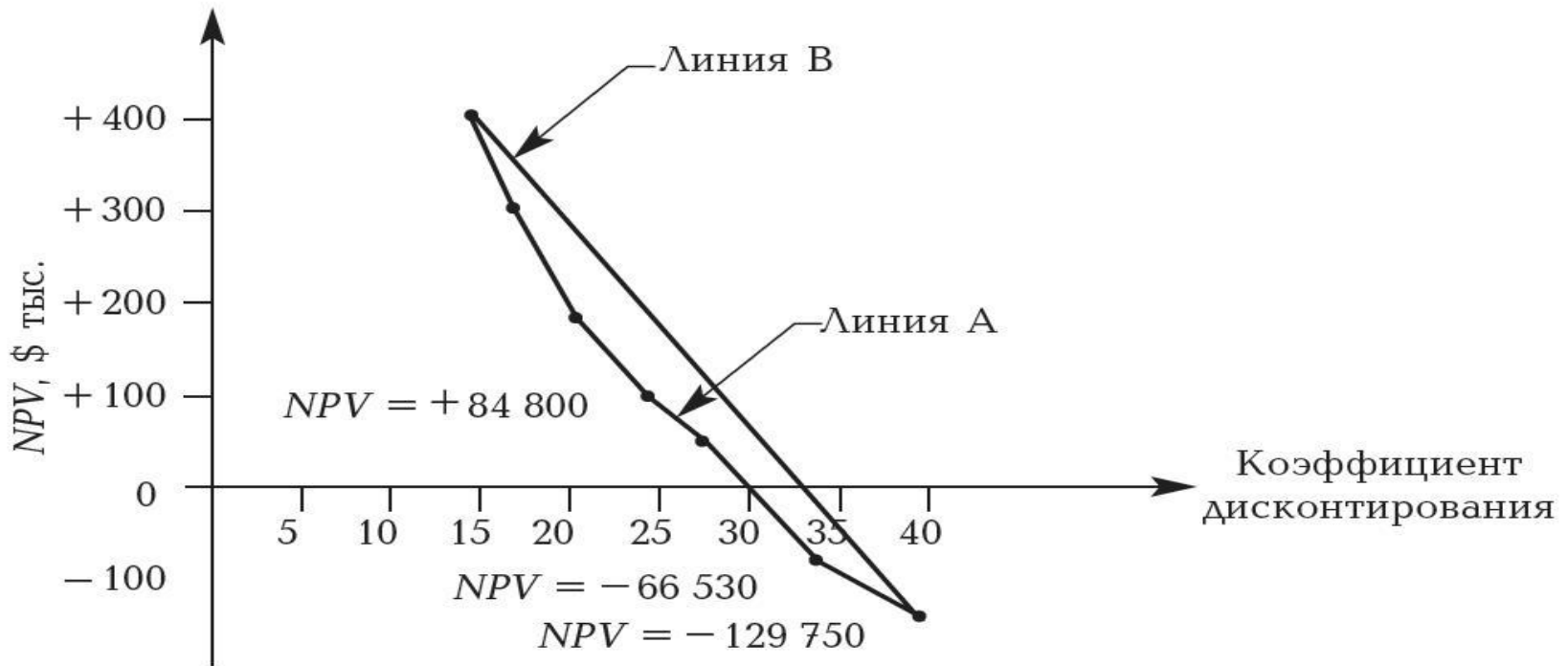
$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{FV_t}{(1+i)^t}$$

**Чистая текущая стоимость  $NPV$**  — это текущая стоимость  $PV$  потока будущих поступлений, полученных в результате реализации проекта, минус текущая стоимость проекта  $C_0$ , т.е.  **$NPV = PV - C_0$**

$$NPV = \frac{FV_1}{(1+i)^1} + \frac{FV_2}{(1+i)^2} + \frac{FV_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FV_n}{(1+i)^n} - C_0$$

# Внутренняя норма доходности

$$IRR = \frac{FV_1}{1+K} + \frac{FV_2}{(1+K)^2} + \frac{FV_3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{FV_n}{(1+K)^n}$$



|                            | Проект А | Проект В |
|----------------------------|----------|----------|
| Первоначальные затраты, \$ | 50000    | 50000    |
| Поступления, \$            |          |          |
| 1 год                      | 10000    | 10000    |
| 2 год                      | 20000    | 10000    |
| 3 год                      | 20000    | 10000    |
| 4 год                      | 20000    | 20000    |
| 5 год                      | 10000    | 30000    |
| 6 год                      | -        | 30000    |
| 7 год                      | -        | 30000    |
| Итого                      | 80000    | 140000   |

Проект А

Проект В

Первоначальные  
затраты, \$

50000

50000

Поступления, \$

1 год

10000

10000

2 год

20000

10000

3 год

20000

10000

4 год

20000

20000

5 год

10000

30000

6 год

-

30000

7 год

-

30000

Итого

80000

140000

NPV при 10%  
стоимости капитала

10500

39460