

Оценка бизнес-рисков компании Apple в современных условиях

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы управления бизнес рисками	6
1.1 Сущность и содержание понятийного аппарата	6
1.2 Концепции, принципы и технологии управления рисками	12
1.3 Сравнительный анализ методов оценки бизнес рисков	21
Глава 2. Анализ практики управления бизнес-рисками в компании Apple	33
2.1 Экономическая характеристика и направления развития предприятия Apple. 33	
2.2. Анализ системы управления	53
2.3 Исследование механизма управления бизнес-рисками компании.....	68
Глава 3. Совершенствование системы управления бизнес-рисками в компанииAPPLE.....	82
3.1. Моделирование структуры бизнес-рисков предприятия.....	82
3.2. Оптимизация структуры продаж и совершенствование маркетинговой политики как инструменты снижения рисков	90
3.3. Оценка экономической эффективности рекомендаций и предложений	96
Заключение.....	113
Список использованных источников.....	117

Введение

Каждое новое предприятие или новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его существованию. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

Успех в мире бизнеса решающим образом зависит от правильности и обоснованности выбранной стратегии предпринимательской деятельности. При этом должны учитываться вероятности критических ситуаций. Было бы в высшей степени наивным считать возможной предпринимательскую деятельность без риска.

Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров. Для любого бизнеса важным является не избежание риска вообще, а предвидение и снижение его до минимального уровня.

Риск и опасность потерь присущи любой экономической деятельности. Из всего разнообразия рисков особо выделяются риски финансовые - то есть риски, связанные с вероятностью потерь финансовых ресурсов, которые реализуются при осуществлении экономическим субъектом любых видов деятельности (производственной, сбытовой, инвестиционной, торговой, кредитной). Существование финансовых рисков делает необходимым управление ими. Управление финансовыми рисками определяет возможности обеспечения устойчивости экономического объекта, его способность противостоять неблагоприятным ситуациям [2, с.67].

В условиях становления рыночного регулирования хозяйственных отношений финансовые менеджеры российских предприятий принимают инвестиционные и финансовые решения в условиях действия многих факторов риска, свойственных как классической рыночной экономике, так и экономике

переходного типа.

Существование рисков делает необходимым управление ими, поскольку объективно проявляющиеся риски ставят границы деятельности экономических субъектов.

В современной финансовой науке идентификация многих видов рисков осуществляется субъективно на основе экспертных оценок. Разработаны частные методики определения кредитного риска, инвестиционного риска, риска потери ликвидности. Однако управление другими видами финансовых рисков, возникающих в деятельности организаций, не имеет достаточного формализованного инструментария.

Управление рисками должно быть неотъемлемым элементом финансовой стратегии и тактики организации. Разработка бизнес - процессов снижения финансовых рисков по функциям финансового управления и сферам деятельности организации делает возможным обеспечить финансовую безопасность предприятия. На этой основе и возникает необходимость исследования закономерностей формализации финансового риска как объекта финансового управления в тесной взаимосвязи с тенденциями развития предприятия в краткосрочном и долгосрочном аспектах.

Объектом работы является компания Apple.

Предмет исследования - бизнес-риски компании и способы их преодоления.

Цель работы – совершенствование системы управления бизнес-рисками компании в современных рыночных условиях.

Задачи работы:

1. Рассмотреть теоретические основы управления бизнес рисками.
2. Исследовать экономическую характеристику и направление развития компании Apple.
3. Провести анализ системы управления предприятия.
4. Исследовать механизм управления бизнес-рисками компании Apple.

5. Смоделировать структуру бизнес-рисков предприятия Apple.
6. Провести оценку экономической эффективности рекомендаций и предложений.

Среди работ по изучению экономических категорий риска и риск-менеджмента следует выделить труды отечественных ученых А.А. Вахонина, Я. Д. Вишнякова, В. И. Кушлина, А.Н. Фоломьева, В.А. Николаева, П. Д. Половинкина, Н.Н. Хохлова, Р.М. Царева, Г.В. Черновой и др.

Методологическую основу исследования формируют принятые в отечественной науке способы и формы научного познания, такие как системный подход, диалектический подход, методы сравнительного анализа и синтеза, методы абстрактно-логической оценки, методы детализации, группировки и обобщения, экспертные оценки, изучение документации предприятия.

Практическая значимость исследования связана с возможностью использования предложенных методов, основных положений и выводов проведенного исследования в качестве инструмента снижения финансового риска для принятия оптимальной финансовой политики организации.

Цели и задачи исследования обусловили структуру работы, которая состоит из введения, основной части, включающей три главы, заключения, списка использованной литературы, приложения.

Глава 1. Теоретические основы управления бизнес рисками

1.1 Сущность и содержание понятийного аппарата

Происхождение термина «риск» восходит к греческим словам *ridsikon*, *ridsa* – утес, скала. В итальянском языке *risiko* – опасность, угроза; *risicare* – лавировать между скал. В англоязычную литературу слово «risk» пришло в середине XVIII в. из Франции как слово «*risque*» (рискованный, сомнительный) [11, с.27].

Балабанов И.Т. под риском понимает возможную опасность потерь, вытекающую из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества [3, с.12]. Как экономическая категория, риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти.

В случае такого события возможны три экономических результата:

- отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток);
- нулевой;
- положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Стоянова Е.С. дает следующее определение: «Риск – это вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом» [36, с.84].

В менеджменте понятие «риск» прежде всего связывается с характером и сложностью проблем, условиями принятия управленческих решений и прогнозированием результата. Управленческий риск следует рассматривать как характеристику управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности вследствие недостаточности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации.

Размер потерь организации как результата деятельности в условиях неопределенности представляет собой цену риска, а величина успеха

(дополнительной прибыли) – плату за риск. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы или услуги и выступает одним из конечных результатов деятельности. Сущность, содержание, характер проявления риска в деятельности организации позволяют определить природу риска как экономическую.

Конечно, риска можно избежать, т.е. просто уклониться от мероприятия, связанного с риском. Однако для предпринимателя избежание риска зачастую означает отказ от возможной прибыли.

Любая деятельность, в том числе и экономическая, несёт в себе элемент риска. Всякое производство, коммерческая или финансовая сделка являются рискованными, т. к. невозможно учесть все факторы, влияющие на реализацию.

В экономике умение рыночного субъекта идти на риск обеспечивает преимущественное развитие той или иной формы собственности, того или иного вида деятельности, того или иного способа производства. В бизнесе преуспевают активные, умеющие рисковать люди. Соответственно, отсутствие риска в конечном счёте вредит экономике, подрывает её динамичность и эффективность.

Причины возникновения риска. Основной причиной является недостаток информации, который влечёт за собой неопределённость будущего, непредсказуемость поведения деловых партнёров. Даже низкая квалификация руководителей, принимающих рискованные решения, может рассматриваться как недостаток информации о правильном подходе к ведению дел. Риск может проявиться как [14, с. 464]:

- внезапное изменение во внешней, по отношению к предприятию среде (например: изменение налогового законодательства, повышение цен и т. д.);
- появление более выгодных предложений, что побуждает предприятие отказаться от заключения новых или выполнения прежних соглашений;
- перемены в целевых установках партнёров (вследствие повышения статуса, накопления позитивных результатов деятельности и т. д.);
- изменение условий перемещения товарных, финансовых и трудовых

ресурсов между предприятиями (появление новых таможенных условий, новых границ и т. д.).

Если систематизировать риски по масштабам последствий, то можно выделить микро- и макро уровень их реализации.

Риски макроуровня. В связи с масштабом перемен, к которым может привести реализация этих рисков, они относятся в основном к средне- и долгосрочным. Хотя эти риски существуют и в краткосрочном периоде, но в этом случае они конъюнктурны и относятся в большей степени к микроуровню.

Американский межправительственный комитет по страховому риску относит к этой группе глобальных рисков, способных влиять на экономику в целом, следующие виды [13, с.34]:

- политические виды риска;
- экономические риски;
- риски перевода.

Макрориски по этой классификации предполагают ранжирование с учётом специфических особенностей национальных экономик по 7 основным факторам.

1. Экономическое руководство страны.
2. Структура экономики.
3. Институциональная структура.
4. Насыщенность ресурсами, включая рабочую силу, ресурсы капитала и природные богатства.
5. Способность страны управлять инвестиционными процессами.
6. Устойчивость страны по отношению к внешним факторам.
7. Возможность заёмщиков (как стран в целом, так и отдельных субъектов хозяйствования) к обслуживанию долгов и разрешению проблем ликвидности, связанных с внешней торговлей и инвестициями [25, с.56].

Существуют и другие способы оценки инвестиционного климата страны. Этими исследованиями занимается ряд международных финансовых и экономических организаций – Международный валютный фонд,

Международный банк реконструкции и развития, Организация экономического сотрудничества и развития, информационные корпорации, среди которых наиболее знамениты DUNBRADSTREET, БЕРИ, различные исследовательские институты.

По методике БЕРИ индексы коммерческого риска инвестирования в зарубежные страны определяются трижды в год по более чем 50 странам на основании 15 оценочных критериев. Каждый критерий определяется в баллах от 0 (неприемлемо) до 4 (очень благоприятно) и имеет свой удельный вес, выраженный в процентах.

Основные критерии индекса БЕРИ и их удельный вес:

- политическая стабильность (12%);
- темпы экономического роста (10%);
- конвертируемость роста (10%);
- расходы на заработную плату и производительность труда (8%);
- краткосрочный кредит (8%);
- долгосрочный кредит и собственный капитал (18%).

Высокое количество баллов свидетельствует о стабильности страны, низкие показатели – о неблагоприятном инвестиционном климате. При оценке возможностей инвестирования в какую-либо страну по системе БЕРИ используется как политическая, так и экономическая таблица критериев. По ним оценивается не только нынешняя ситуация, но и учитываются будущие изменения [17, с. 18].

Риски микроуровня. К рискам микроуровня относятся те, которые угрожают деятельности отдельного предприятия.

При открытой рыночной экономике граница между макро- и микрорисками практически стирается благодаря общности и связанности интересов продавца и покупателя на рынках товаров и услуг, рабочей силы и капитала и др.

Обобщённая классификация рисков приведена на рис. 1.1.1.

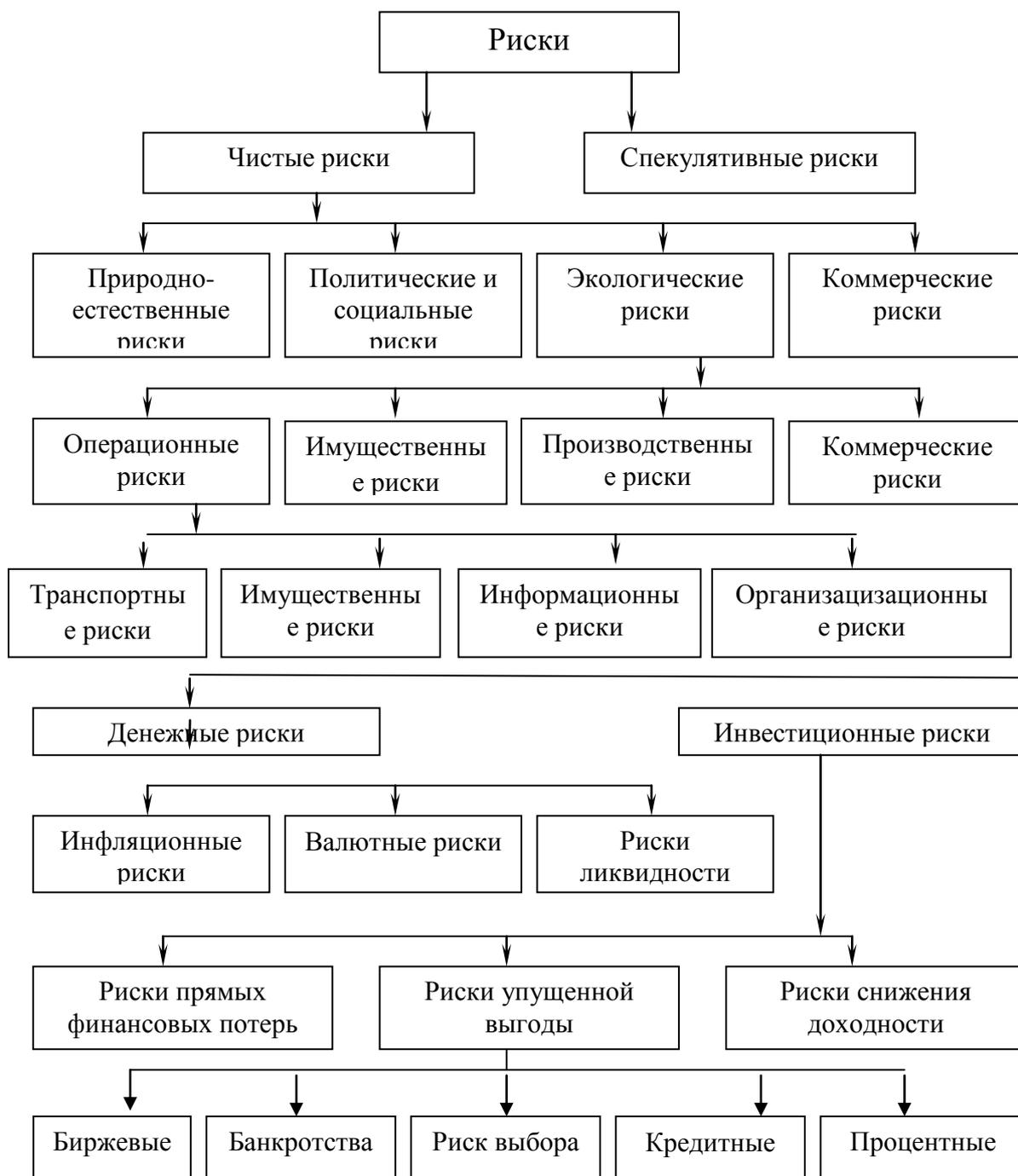


Рис. 1.1.1 Классификация рисков [29]

По признаку однозначности действия фактора риска все риски можно разделить на две группы: чистые (статистические) и спекулятивные (динамические).

Второй уровень схемы демонстрирует деление рисков в зависимости от основной причины возникновения.

1. Природно-естественные риски, связанные с проявлением

стихийных сил природы: землетрясения, бури, лесные пожары, эпидемии.

2. Экологические – связаны с нанесением ущерба окружающей среде: загрязнение, уничтожение биологических видов.

3. Политические риски связаны с политической ситуацией в стране и вмешательством государства в нормальный ход производственно-торговых процессов. Трудно провести границу между влиянием политических процессов на экономику страны в целом и на отдельное предприятие деятельности макроэкономического субъекта могут отразиться:

- войны, революции, беспорядки;
- изменение налогового законодательства;
- моратории, эмбарго;
- национализации и т.д [21, с.93].

Обычаи, традиции, менталитет населения страны представляют собой группу социальных рисков.

4. Коммерческие риски несут опасность потерь в процессе производственно-финансовой деятельности.

Денежные риски объединяют в себе:

- инфляционный риск – когда денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательской способности быстрее, чем растут;
- валютный риск представляет собой опасность валютных потерь, связанных с изменением курса валют во время внешне экономических, кредитных и других валютных операций;
- риск ликвидности – риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительной стоимости.

Инвестиционные риски включают следующие подвиды:

- риск упущенной выгоды – риск наступления косвенного финансового ущерба (неполучения прибыли) в результате неосуществления какого-либо мероприятия;

– риски снижения доходности возникают в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, вкладам и кредитам. Процентный риск – опасность потерь кредитно-финансовыми институтами в результате превышения процентных ставок по предоставленным кредитам. Кредитный риск – опасность неуплаты заёмщиком основного долга и процентов по нему.

Нельзя забывать, что множественность классификаций рисков неизбежно приводит к дублированию. Поэтому политические риски грозят как стране в целом, так и любому хозяйствующему субъекту, провести чёткую границу между производственными рисками и имущественными часто крайне затруднительно.

1.2 Концепции, принципы и технологии управления рисками

Впервые понятие риска в качестве функциональной характеристики предпринимательства было выдвинуто в XVII в. французским экономистом шотландского происхождения Р. Кантьееном. Он рассматривал предпринимателя как фигуру, принимающую решения и удовлетворяющую свои интересы в условиях неопределенности. Развитие концепции риска, прежде всего, связано с исследованиями природы дохода предпринимателя.

Последователи Р. Кантьеена в оценке риска как существенной характеристики придерживались в принципе схожих взглядов, а именно: предпринимательский доход или его часть в той или иной форме являются платой за риск и качественно отличаются от дохода (прибыли) на авансированный капитал и заработной платы [6].

Представитель немецкой классической школы XIX в. И. фон Тюнен, пытаясь определить величину предпринимательского дохода, или "выигрыша", связывал его появление с предпринимательским риском.

А.П. Альгин дал определение предпринимательского риска как деятельности субъектов хозяйственной жизни, связанной с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность оценить вероятности движения желаемого результата, неудачи и отклонения от цели, содержащиеся в выбираемых альтернативах.

В мировой экономической науке особое место занимают классическая и неоклассическая теории предпринимательского риска [34, с.26].



Рис. 1.2.1 Классическая и неоклассическая теории риска

Классическая теория, связывающая понятия риска и предпринимательской прибыли, принадлежит английскому философу и экономисту Джону Стюарту Миллю (1806-1873). В своей книге «Принципы политической экономии» Милль выделяет в структуре предпринимательской прибыли следующие составляющие: «заработную плату» капиталиста, долю (процент) на вложенный капитал и плату за риск. Плата за риск - это компенсация возможного ущерба, связанного с опасностью потери капитала в результате предпринимательской деятельности [38, с.45].

В классической теории (И.У. Сениор) предпринимательский риск отождествляется с математическим ожиданием потерь, которые могут произойти в результате выбранного решения. Риск здесь не что иное, как ущерб, который наносится осуществлением данного решения.

Впоследствии многие экономисты (Г. Селигман, Ж.Б. Сэй, Джон Морис Кларк (1884-1963)) объясняли предпринимательскую прибыль только с позиций риска, т. е. как оценку риска, связанного с предпринимательской

деятельностью. Прямую зависимость степени готовности предпринимателя рисковать от ожидаемой прибыли отмечал и Карл Маркс.

Неоклассическое понимание риска как вероятности отклонения от запланированного результата В 1920-х гг. английские ученые Альфред Маршалл (1842-1924) и Артур Пигу (1877-1959) разработали основы «неоклассической» теории предпринимательского риска. Эта теория включает в себя следующие основные моменты [43]:

- в рыночной экономике предприятие работает в условиях неопределенности, и прибыль является величиной случайной и переменной;
- поэтому в своей деятельности предприятие должно руководствоваться двумя критериями:
 - размерами ожидаемой прибыли;
 - величиной ее возможных колебаний.

Согласно неоклассической теории риска, поведение предпринимателя, обусловлено концепцией предельной полезности. Это означает, что при наличии двух вариантов, например капитальных вложений, дающих одинаковую ожидаемую прибыль, предприниматель выбирает вариант, в котором колебания ожидаемой прибыли меньше. Т.е. небольшая, но гарантированная прибыль выгоднее, чем большая, но сомнительная.

Еще А. Смит в работе «Теория нравственных чувств» говорил о явлении, которое в современной поведенческой экономике получило название «избегание риска»: радость от получения суммы денег меньше, чем боль от потери такой же суммы. Это означает, что предприниматель, принимая решение о вложении, будет более осторожен, если речь идет о возможной потере денег, чем о вложении, которое даст небольшую, но более надежную прибыль [33, с.36].

Отсюда делается вывод о невыгодности участия в азартных играх, лотереях и тому подобных азартных мероприятиях. Противники такой точки зрения считают, что в этой рекомендации не учитывается удовольствие, которое получает участвующий в азартных играх.

Дополнение неоклассической теории фактором удовольствия от риска привело к заключению о том, что ради большей ожидаемой прибыли предприниматель может пойти на больший риск.

По мере развития рыночных отношений проблема предпринимательского риска обретала все новые грани: риск варианта вложения капитала (инвестиций), учета риска при кредитовании, риска, связанного с техногенными причинами (износ и поломки оборудования), природными катастрофами, колебаниями цен и покупательского спроса и т. п.

Очевидно, что в зависимости от содержания предпринимательской идеи, практики ее реализации, экономической и политической стабильности в обществе результат предпринимательской деятельности будет различен.

В таблице 1.2.1 приводятся причины и факторы, обуславливающие риск, возможность предпринимательских неудач.

Таблица 1.2.1

Причины и факторы риска в предпринимательской деятельности [48, с.89]

Причины неудач	Личностные факторы риска	Внешние факторы риска
1. Неправильный выбор предпринимательской идеи	Переоценены личные возможности и знания, ожидаемая конкурентоспособность товаров и услуг	Недооценены внешние условия (конкуренты, экономическая ситуация и т.д.)
2. Чрезмерные затраты на создание производства	Неэффективное руководство, неправильное организационное решение, принимаемое в ходе строительства и технического оснащения	Изменение цен на строительные материалы, ресурсы, технику и производственные нужды
3. Низкая эффективность производства	Неэффективное производство (низкий технический и организационный уровень, низкая культура производства)	Изменение стоимости сырья, материалов, полуфабрикатов и электроэнергии
4. Низкий уровень сбыта	Неэффективное руководство (неудачная реклама, неэффективный маркетинг)	Усиление конкуренции, изменение спроса, неправильно выбранный канал сбыта
5. Нерационально используемая прибыль	Недостаточные вложения в развитие производства, маркетинг, ноу-хау	Увеличение налогов на прибыль

Риск присущ любой сфере человеческой деятельности, что связано со множеством условий и факторов, влияющих на положительный исход принимаемых людьми решений. Исторический опыт показывает, что риск недополучения намеченных результатов особенно стал проявляться при всеобщности товарно-денежных отношений, конкуренции участников хозяйственного оборота [5, С. 50].

Процесс управления риском можно условно разделить на ряд этапов. Выделение таких этапов является условным, потому что на практике они часто реализуются одновременно, а не последовательно, друг за другом.

Этап 1. Идентификация и анализ риска. На этом этапе может быть получена качественная информация о возможности реализации риска и его последствиях, а также даны количественные оценки самого риска, его параметров, величины экономического ущерба и других показателей, необходимых для принятия решения об управлении риском, фактически на данном этапе обеспечивается информационная основа для всей процедуры риск-менеджмента. Следует учитывать, что в результате реализации последующих этапов управления рисками информация о рисках может пополняться и уточняться, так что действия в рамках данного этапа являются не однократными, а представляют собой непрерывный процесс сбора и обработки данных.

Этап 2. Анализ альтернативных методов управления риском. Основная цель данного этапа заключается в исследовании тех инструментов, с помощью которых можно препятствовать реализации риска и воздействию его негативных последствий на бизнес фирмы.

Этап 3. Выбор методов управления риском. Совокупность методов, выбранных на данном этапе, является программой управления рисками. Она представляет собой целостное описание мероприятий, которые необходимо предпринять, их информационное и ресурсное обеспечение, критерии эффективности их выполнения, систему распределения ответственности за принимаемые решения и ряд других сведений, без которых невозможно

организовать управление риском. Такая программа является основой для дальнейшей работы в области риск-менеджмента.

Этап 4. Исполнение выбранного метода управления риском.

Этап 5. Мониторинг результатов и совершенствование системы управления риском. Этап мониторинга результатов и совершенствования системы управления риском обеспечивает обратную связь в указанной системе. На этом этапе, прежде всего, происходит обновление и пополнение информации о рисках, что является важным условием анализа рисков на первом этапе. Более полные свежие данные позволяют принимать адекватные и своевременные решения об управлении риском [3, С. 18].

Управление рисками, как и всякая управленческая деятельность, имеет свою процедуру (последовательность действий). В экономической литературе встречается различное видение разграничения этапов управления рисками и их наименования. На рисунке 1.2.2 представлены укрупненные этапы процесса управления рисками [14].



Рис. 1.2.2 Процесс управления рисками [16, с.95]

Как показывает анализ рис. 1.2.2, процесс управления рисками является циклическим. Цикл процесса, как правило, составляет один год или чаще в случае возникновения таких, например, событий, как изменение требований регулирующих органов, ввод новых мощностей и т.п. Однако отдельные шаги процесса являются непрерывными (проведение мероприятий по снижению рисков).

Исследование процесса управления рисками начинается с идентификации рисков. Выявление рисков, как правило, осуществляется путем сбора статистических данных, анализа документов, проведения интервью или письменных опросов экспертов. Далее все идентифицированные риски классифицируются по видам и регистрируются в реестре рисков. Реестр рисков является инструментом сбора и систематизации рисков компании и своего рода базой данных всех идентифицированных рисков. Пересмотр и обновление реестра рисков проводится регулярно.

При первоначальной идентификации рисков и создании реестров риска производится определение объектов системы риск-менеджмента. При повторении данного шага осуществляется проверка уже внесенных рисков на соответствие текущей ситуации, а также в реестр рисков вносятся новые риски (объекты). После того как основные риски идентифицированы, производится оценка величины каждого риска. Она заключается в определении вероятности возникновения отдельного риска и величины влияния последствий в случае его возникновения.

Существует целый ряд методов оценки рисков, которые укрупненно можно разделить на две группы [3]:

- 1) качественные методы оценки рисков («дерево причин», «дерево последствий» и т.д.);
- 2) количественные методы оценки рисков (функция плотности распределения вероятности, метод Монте-Карло).

Результаты оценки вероятности влияния по каждому выделенному риску также фиксируются в реестре рисков. Информация об идентифицированных и

оцененных рисках предоставляется заинтересованным пользователям – как внутренним (менеджмент компании), так и внешним (акционеры и регулирующие органы) посредством регулярной отчетности. Этап информирования и коммуникации служит основным связующим звеном системы риск-менеджмента и других управленческих систем предприятия, обеспечивая последних информацией о рисках для принятия обоснованных управленческих решений. От того, как организован процесс коммуникации, насколько информация о рисках представляется своевременно и в необходимом объеме, во многом зависит эффективность системы риск-менеджмента.

На основании полученной информации менеджмент компании принимает решения относительно подходов к управлению рисками, которые в зависимости от степени их значимости могут быть следующими (обычно выделяют четыре основных способа управления рисками) [11, с.32]:

1) отказ (уклонение) от риска (например, сворачивание деятельности, чреватой неприемлемым риском, отказ от сотрудничества с ненадежным партнером);

2) передача риска (обычно на основе договора) от одной стороны другой (например, аутсорсинг или страхование);

3) сокращение риска – снижение вероятности (частоты) наступления рискованной ситуации и/или уменьшение размера ущерба (например, путем пространственного разнесения источников возникновения убытков или объектов, которым может быть нанесен ущерб, разнесения рисков во времени, введения ограничений на уровень рисков, диверсификации видов деятельности, зон хозяйствования, сбыта и поставок);

4) принятие риска, предполагающее самостоятельное устранение последствий наступления рискованной ситуации и покрытие убытков из собственных средств.

К уклонению от риска обычно прибегают в тех случаях, когда не представляется возможным снизить его до уровня, при котором деятельность организации сохраняла бы свою экономическую целесообразность с учетом

имеющихся альтернатив. Например, может оказаться целесообразным сменить делового партнера на более надежного при наличии такой альтернативы – даже в том случае, если сотрудничество с прежним партнером не чревато неприемлемыми потерями.

В других случаях, когда прибегают к передаче рисков или к их принятию, обычно используют те или иные методы их сокращения (помимо перечисленных выше способов локализации рисков, это могут быть средства внутреннего контроля, мониторинга внешней среды и т.д.). Используемые инструменты и мероприятия по управлению рисками активов фиксируются в реестре рисков, а также отражаются в соответствующих регламентирующих документах, выполнение которых отслеживается и контролируется.

Субъекты системы риск-менеджмента, как уже отмечалось, представляют собой участников процесса управления рисками и различаются в зависимости от этапа указанного процесса (см. табл. 1.2.2).

Таблица 1.2.2

Участники процесса управления рисками в зависимости от этапа данного процесса [26]

Этап управления рисками	Субъект
Идентификация	Структурное подразделение предприятия, ответственное за формирование и поддержание в актуальном состоянии системы риск-менеджмента. Эксперты структурных подразделений, в деятельности которых выявляют риски
Описание	Структурное подразделение предприятия, ответственное за формирование и поддержание в актуальном состоянии системы риск-менеджмента. Эксперты структурных подразделений, в деятельности которых выявляют риски
Оценка	Структурное подразделение предприятия, ответственное за формирование и поддержание в актуальном состоянии системы риск-менеджмента. Эксперты структурных подразделений, в деятельности которых выявляют риски (в случае применения экспертного метода)
Ранжирование по степени значимости	Структурное подразделение предприятия, ответственное за формирование и поддержание в актуальном состоянии системы риск-менеджмента (техническая часть). Менеджмент предприятия (при определении шкалы приемлемости риска)
Информирование и коммуникация	Структурное подразделение предприятия, ответственное за формирование и поддержание в актуальном состоянии системы риск-менеджмента. Менеджмент предприятия. Акционеры (учредители). Регулирующие органы

Этап управления рисками	Субъект
Определение и реализация мероприятий по управлению рисками	Менеджмент предприятия (принятие решений о мероприятиях по управлению рисками). Структурное подразделение предприятия, ответственное за формирование и поддержание в актуальном состоянии системы риск-менеджмента (фиксирование мероприятий в реестре рисков). Структурные подразделения, в деятельности которых выявлены риски (реализация мероприятий)
Контроль и анализ эффективности процесса управления рисками	Структурное подразделение предприятия, ответственное за формирование и поддержание в актуальном состоянии системы риск-менеджмента

Рассмотрев ключевые элементы системы риск-менеджмента, остановимся на основных этапах формирования системы риск-менеджмента, сущность и последовательность которых вытекают из логики процесса управления рисками (рис. 1.2.3). Как показывает анализ рис. 1.2.3, первым этапом после принятия решения менеджментом предприятия о формировании и внедрении системы риск-менеджмента является назначение ответственного структурного подразделения за формирование и поддержание указанной системы.

Подводя итог, можно сделать вывод, что формирование системы риск-менеджмента начинается с определения объектов и субъектов системы, а также процесса управления рисками. Далее осуществляется разработка необходимой регламентной и методической базы, формирование технического задания на автоматизацию. После тестирования разработанных нормативных документов и информационной системы на этапе апробации система запускается в промышленную эксплуатацию.

1.3 Сравнительный анализ методов оценки бизнес рисков

Оценка риска – совокупность процедур анализа риска, идентификации источников его возникновения, определения возможных масштабов последствий проявления факторов риска и определения роли каждого

источника риска.

Современный подход к проблеме оценки риска включает два различных, но дополняющих друг друга подхода [37, с.49]:

- метод оценки стоимости риска – VaR (Value-at-Risk), базирующийся на анализе статистической природы рынка;
- метод анализа чувствительности портфеля к изменениям параметров рынка – Stress or Sensitivity Testing [3, с.218].

VaR – это статистический подход. Методология VaR обладает рядом несомненных преимуществ: она позволяет измерить риск в терминах возможных потерь, соотнесенных с вероятностями их возникновения; позволяет измерить риски на различных рынках; позволяет агрегировать риски отдельных позиций в единую величину для всего портфеля, учитывая при этом информацию о количестве позиций, волатильности на рынке и периоде поддержания позиций.

Рассмотрим пример оценки риска актива на фондовом рынке по модели VaR на основе дельта нормального моделирования вероятности и размера убытка. Возьмем котировки акции ОАО «Газпром» и рассчитаем возможные убытки по данному виду актива. Для этого необходимо загрузить котировки с сервиса finam.ru («Экспорт данных») или с сайта finance.yahoo.com, если вы будете оценивать рыночный риск для иностранных компаний. По рекомендации Bank of International Settlements для расчета VaR необходимо использовать не менее 250 данных по стоимости акции. Были взяты дневные котировки по ОАО «Газпром» за период 31.01.2014 – 31.01.2015.

	A	B	C	D	E
1	Оценка риска методом VaR (Value at Risk)				
2	Инвестиционный анализ от Жданова Ивана				
3					
4	Дата	Газпром			
5	31.01.2014	145,16			
6	03.02.2014	141,72			
7	04.02.2014	141,15			
8	05.02.2014	141,97			
9	06.02.2014	143,48			

Рис.1.3.1 Оценка рыночного риска методом Value at Risk (VaR)

На следующем этапе необходимо рассчитать дневную доходность акции ОАО «Газпром», воспользовавшись следующей формулой.

Доходность акции ОАО «Газпром» =LN(B6/B5)

	A	B	C	D	E
1	Оценка риска методом VaR (Value at Risk)				
2	Инвестиционный анализ от Жданова Ивана				
3					
4	Дата	Газпром	Доходность		
5	31.01.2014	145,16			
6	03.02.2014	141,72	-2%		
7	04.02.2014	141,15	0%		
8	05.02.2014	141,97	1%		

Рис.1.3.2 Расчет доходности акции ОАО «Газпром»

Следует отметить, что корректность использования дельта нормального метода оценки риска достигается только при подчинении факторов риска (доходности) нормальному закону распределения (Гауссовому). Для определения принадлежности распределения доходности Гауссовому распределению можно воспользоваться классическими статистическими критериями – Колмогорова-Смирнова или Пирсона.

На следующем шаге необходимо рассчитать основные параметры распределения доходности: математическое ожидание и стандартное отклонение. Для этого воспользуемся встроенными формулами в Excel:

Математическое ожидание =СРЗНАЧ(C5:C255)

Стандартное отклонение =СТАНДОТКЛОН(C5:C255)

	A	B	C	D	E	F
1	Оценка риска методом VaR (Value at Risk)					
2	Инвестиционный анализ от Жданова Ивана					
3						
4	Дата	Газпром	Доходность		Мат. Ожидание	Стандарт. Оклон
5	31.01.2014	145,16			-0,0037%	2%
6	03.02.2014	141,72	-2%			
7	04.02.2014	141,15	0%			
8	05.02.2014	141,97	1%			
9	06.02.2014	143,48	1%			

Рис.1.3.3 Расчет параметров функции распределения доходностей акции

Следующим этапом в расчете меры риска VaR является определение квантиля данного нормального распределения. В статистике под квантилем понимают – значение функции распределения (Гаусса) по заданным параметрам (математического ожидания и стандартного отклонения) при которых функция не превышает данное значение с заданной вероятностью. В нашем примере уровень вероятности был взят 99%.

Рассчитаем в Excel значение квантиля для распределения доходностей акции ОАО «Газпром».

Квантиль =НОРМОБР(1%;E5;F5)

	A	B	C	D	E	F	G
1	Оценка риска методом VaR (Value at Risk)						
2	Инвестиционный анализ от Жданова Ивана						
3							
4	Дата	Газпром	Доходность		Мат. Ожидание	Стандарт. Оклон	Квантиль
5	31.01.2014	145,16			-0,0037%	2%	-0,045
6	03.02.2014	141,72	-2%				
7	04.02.2014	141,15	0%				

Рис.1.3.4 Оценка квантиля в Excel

Прогнозирование будущей стоимости акции на основе метода VaR

Далее необходимо оценить какой возможно будет стоимость акции при заданных параметрах распределения доходности. Для этого можно воспользоваться следующей формулой:

$$P_{t+1} = (q + 1) \cdot P_t; \quad (1)$$

где:

q – квантиль распределения доходностей акции;

P_t – стоимость акции в момент времени t ;

P_{t+1} – минимальная стоимость акции в следующем периоде времени t с заданным уровнем квантиля.

Для прогнозирования будущей стоимости акции (актива) на несколько периодов вперед следует использовать модификацию формулы:

$$P_{t+1} = (q\sqrt{n} + 1) \cdot P_t; \quad (2)$$

где:

q – квантиль распределения доходностей акции;

P_t – стоимость акции в момент времени t ;

P_{t+1} – минимальная стоимость акции в следующем периоде времени t при заданном уровне квантиля;

n – глубина прогноза возможной минимальной стоимости акции.

Формула расчета будущей стоимости акции в Excel будет иметь вид:

Минимальная стоимость акции ОАО «Газпром» на следующий день
=(1+G5)*B255

Минимальная стоимость акции ОАО «Газпром» через 5 дней
=B255*(1+G5*КОРЕНЬ(5))

	A	B	C	D	E	F	G
1	Оценка риска методом VaR (Value at Risk)						
2	Инвестиционный анализ от Жданова Ивана						
3							
4	Дата	Газпром	Доходность		Мат. Ожидание	Стандарт. Оклон	Квантиль
5	31.01.2014	145,16			-0,0037%	2%	-0,045
6	03.02.2014	141,72	-2%				
7	04.02.2014	141,15	0%				
8	05.02.2014	141,97	1%				
9	06.02.2014	143,48	1%		Pt+1	137,38р.	
10	07.02.2014	146,42	2%		Pt+5	129,42р.	

Рис.1.3.5 Прогнозирование минимальной стоимости акции с заданной вероятностью

Значения Pt+1 показывает, что с вероятностью 99% акции ОАО «Газпром» не опустятся ниже цены равной 137.38руб, а значение Pt+5 показывает возможную минимальную стоимость акции с вероятностью 99% на 5 следующих дней. Для расчета абсолютного значения возможного убытка следует определить процентное изменение стоимости акции. Формулы расчета в Excel будут следующие:

Относительное изменение стоимости акции:

– Относительное снижение стоимости акции на следующий день
 $=LN(F9/B255)$

– Относительное снижение стоимости акции за пять дней $=LN(F10/B255)$

Абсолютное изменение стоимости акции:

– Абсолютное снижение стоимости акции на следующий день $=F9-B255$

– Абсолютное снижение стоимости акции за пять дней $=F10-B255$

Таким образом читать экономический смысл показателя VaR заключается в следующем: в течение следующего дня стоимость акции ОАО «Газпром» с вероятностью 99% не окажется ниже 137,38руб. и абсолютные убытки не превысят 6,44руб (5%) на акцию. И аналогично для оценки VaR на пять дней вперед: в течение пяти дней стоимость акции ОАО «Газпром» с вероятностью

99% не опуститься ниже 129,42 руб., и потеря капитала не превысит 11% (14,4руб на акцию).

	A	B	C	D	E	F	G
1	Оценка риска методом VaR (Value at Risk)						
2	Инвестиционный анализ от Жданова Ивана						
3							
4	Дата	Газпром	Доходность		Мат. Ожидание	Стандарт. Оклон	Квантиль
5	31.01.2014	145,16			-0,0037%	2%	-0,045
6	03.02.2014	141,72	-2%				
7	04.02.2014	141,15	0%				
8	05.02.2014	141,97	1%				
9	06.02.2014	143,48	1%		Pt+1	137,38р.	
10	07.02.2014	146,42	2%		Pt+5	129,42р.	
11	10.02.2014	146,89	0%				
12	11.02.2014	147,6	0%			Относит.	Абсолют.
13	12.02.2014	148,47	1%		VaR(t+1)	-5%	-6,44р.
14	13.02.2014	145,9	-2%		VaR(t+5)	-11%	- 14,40р.

Рис.1.3.6 Мера риска VaR. Пример расчета в Excel

Недостатком метода оценки рисков VaR является то, что он игнорирует очень многие значительные и интересные детали, необходимые для реального представления рыночных рисков. VaR не учитывает, какой вклад в риск вносит рынок, какие структурные изменения портфеля увеличивают риск, а также какие инструменты хеджирования контролируют специфический риск.

Ответы на эти вопросы можно получить с помощью метода анализа чувствительности портфеля к изменениям параметров рынка Stress Testing. VaR, по определению, ориентируется на ожидаемый уровень достоверности (90%, 95%, 97,5% и 99%). Именно Stress Testing позволяет анализировать поведение портфеля в условиях реализации вероятности оставшихся 10%, 5%, 2,5% и 1% событий [42, с.78].

Stress Testing может быть определено как оценка потенциального воздействия на финансовое состояние инвестиции ряда заданных изменений в факторах риска, которые соответствуют исключительным, но вероятным событиям. Stress Testing осуществляется с применением различных методик. В

рамках Stress Testing инвестор должен учитывать ряд факторов, которые могут вызвать экстраординарные убытки в портфеле активов, либо предельно усложнить управление его рисками. Данные факторы включают в себя различные компоненты рыночного, кредитного рисков и риска ликвидности [16, с.92].

Идея этого метода оценки – анализ вариаций подходящей целевой функции (например, доходности или современной стоимости портфеля) в зависимости от вариаций параметров рынка (кривой доходности, изменчивости (волатильности) рыночных цен, обменных курсов и т.п.). Но если методика VaR уже стала общепризнанным инструментом, то общепризнанного инструмента класса Stress Testing пока не существует.

Для снижения степени риска применяются различные приемы. Наиболее распространенными являются [16, с.89]:

- диверсификация;
- приобретение дополнительной информации о выборе и результатах;
- лимитирование;
- самострахование;
- страхование;
- страхование от валютных рисков;
- хеджирование и др.

Диверсификация представляет собой процесс распределения капитала между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой.

Диверсификация позволяет избежать части риска при распределении капитала между разнообразными видами деятельности. Например, приобретение инвестором акций пяти разных акционерных обществ вместо акций одного общества увеличивает вероятность получения им среднего дохода в пять раз и соответственно в пять раз снижает степень риска. Диверсификация является наиболее обоснованным и относительно менее издержкочувствительным

способом снижения степени риска [13, с.11].

Таким образом, риск состоит из двух частей: диверсифицируемого и недиверсифицируемого риска.

Диверсифицируемый риск, называемый еще несистематическим, может быть устранен путем его рассеивания, то есть диверсификацией.

Недиверсифицируемый риск, называемый еще систематическим, не может быть уменьшен диверсификацией.

Причем исследования показывают, что расширение объектов вложения капитала, т.е. рассеивания риска, позволяет легко и значительно уменьшить объем риска. Поэтому основное внимание следует уделить уменьшению степени недиверсифицируемого риска.

С этой целью зарубежная экономика разработала так называемую «портфельную теорию». Частью этой теории является модель увязки систематического риска и доходности ценных бумаг (Capital Asset Pricing Model – CAPM) [14, с.72].

Информация играет важную роль в риск-менеджменте. Менеджеру часто приходится принимать рисковые решения, когда результаты вложения капитала не определены и основаны на ограниченной информации. Если бы у него была более полная информация, то он мог бы сделать более точный прогноз и снизить риск. Это делает информацию товаром, причем очень ценным. Инвестор готов заплатить за полную информацию.

Стоимость полной информации рассчитывается как разница между ожидаемой стоимостью какого-либо приобретения или вложения капитала, когда имеется полная информация, и ожидаемой стоимостью, когда информация неполная.

Лимитирование – это установление лимита, то есть предельных сумм расходов, продажи, кредита. Лимитирование является важным приемом снижения степени риска и применяется банками при выдаче ссуд, при заключении договора на овердрафт. Хозяйствующими субъектами он применяется при продаже товаров в кредит, предоставлении займов,

определении сумм вложения капитала.

Самострахование означает, что предприниматель предпочитает подстраховаться сам, чем покупать страховку в страховой компании. Тем самым он экономит на затратах капитала по страхованию. Самострахование представляет собой децентрализованную форму создания натуральных и страховых (резервных) фондов непосредственно в хозяйствующем субъекте, особенно в тех, чья деятельность подвержена риску.

Создание предпринимателем обособленного фонда возмещения возможных убытков в производственно-торговом процессе выражает сущность самострахования. Основная задача самострахования заключается в оперативном преодолении временных затруднений финансово-коммерческой деятельности. В процессе самострахования создаются различные резервные и страховые фонды. Эти фонды в зависимости от цели назначения могут создаваться в натуральной или денежной форме.

Технология « Risk Metrics». Изначально создана для оценки риска ценных бумаг и предполагает установление уровня воздействия риска на ситуацию посредством определения «меры риска» (наиболее допустимого возможного колебания стоимости портфеля, включающего в себя комбинацию инструментов, с соответствующей вероятностью и за соответствующий период). RiskMetrics – это набор средств, позволяющих определить степень влияния рыночного риска на позицию инвестора, через вычисление VaR (Value at Risk, величины риска).

VaR – это величина, которая показывает потенциально возможное изменение стоимости портфеля в будущем. Величина VaR зависит от (1) временного горизонта оценки, (2) от величины доверительного интервала, выбранного риск менеджером.

Предположим, что мы планируем рассчитать VaR портфеля на горизонт в один день при доверительном интервале 95% (вероятность отклонения стоимости портфеля на величину большую VaR составляет 5%). Вычисление VaR состоит из следующих этапов:

1. Оценим рыночную стоимость портфеля (mark-to-market). Обозначим эту стоимость как V_0 .

2. Обозначим будущую стоимость портфеля как V_1 , тогда $V_1 = V_0 e^{r\tau}$, где r – это средняя ожидаемая доходность портфеля за заданный временной горизонт. Для временного диапазон в один день RiskMetrics подразумевает нулевую доходность.

3. Произведем расчет такой величины доходности портфеля, что бы вероятность превышения этой доходности портфелем была 5%. Обозначим эту доходность как \hat{r} . Т.е. Вероятность($r > \hat{r}$)=5%.

4. Определим наихудшую возможную будущую стоимость портфеля как \hat{W}_1 , $\hat{W}_1 = V_0 e^{\hat{r}\tau}$. Величина $VaR = V_0 - \hat{W}_1$.

VaR может быть рассчитана как $V_0(1 - e^{-\hat{r}\tau})$. При условии, что величина \hat{r} очень мала, $e^{\hat{r}\tau} = 1 + \hat{r}\tau$. Таким образом, можно сказать, что величина VaR примерно равна $V_0\hat{r}$. Задачи системы оценки риска, такой как RiskMetrics, это предложить технологию для вычисления \hat{r} .

Рассмотрим пример использования технологии и средств РисМетрикс для вычисления VaR . Предположим, что горизонт прогнозирования равен 1 дню, вероятность превышения потерь над расчетной величиной равна 5%. Следуя инструкциям, перечисленным выше, получаем:

1. Предположим, что рыночная цена портфеля $V_0 = \$500$ млн.

2. Для вычисления VaR нам необходимо знать величину средней ожидаемой доходности портфеля - $\mu_{1|0}$. Как было отмечено выше, RiskMetrics принимает $\mu_{1|0} = 0$.

3. Для дальнейшего расчета нам необходима величина стандартного отклонения портфеля - $\sigma_{1|0}$. Предполагая, что распределение доходностей портфеля нормальное, получаем $\hat{r} = -1.65\sigma_{1|0} + \mu_{1|0}$. (RiskMetrics предоставляет расчет величины $1.65\sigma_{1|0}$). Следовательно, установив, что $\mu_{1|0} = 0$ и $\sigma_{1|0} = 0.321$, получаем $\hat{W}_1 = \$474.2$ млн. (по формуле $\hat{W}_1 = V_0(e^{-1.65\sigma})$).

4. Получаем $VaR = \$25.8$ млн ($V_0 - \hat{W}_1$).

Таким образом, при выборе конкретного средства разрешения риска

инвестор должен исходить из следующих принципов: нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал; нельзя рисковать многим ради малого; следует предугадывать последствия риска.

Применение на практике этих принципов означает, что всегда необходимо рассчитать максимально возможный убыток по данному виду риска, потом сопоставить его с объемом капитала предприятия, подвергаемого данному риску, и затем сопоставить весь возможный убыток с общим объемом собственных финансовых ресурсов. И только сделав последний шаг, возможно определить, не приведет ли данный риск к банкротству предприятия [15, с.246].

Таким образом, в системе управления организацией управление рисками является компонентом подсистемы разработки и реализации управленческих решений. Стоит отметить, что управление рисками осуществляется не ради снижения рисков, а ради повышения качества и обоснованности управленческого (особенно стратегического) решения. В основе риск-менеджмента лежит организация работы по определению и снижению степени риска. Целью управления риском является снижение потерь, связанных с данным риском до минимума.

Глава 2. Анализ практики управления бизнес-рисками в компании Apple

2.1 Экономическая характеристика и направления развития предприятия Apple

Apple Computer Incorporated (Эппл Компьютер Инкорпорейтед) является американской корпорацией, занимающейся разработкой и производством персональных компьютеров и портативных музыкальных проигрывателей. Относительно недавно она занялась также производством мобильных телефонов.

Прежде всего, ее продукция ориентирована на массового пользователя, ее отличает экономичность и простота использования. Штаб-квартира компании расположена в Купертино, в Калифорнии. Характеризует компьютеры от Apple, прежде всего то, что стоят они особняком от широко ныне распространенной IBM-совместимой, то есть семейства x86 компьютерной техники. Невзирая на присущий ей более высокий уровень цен, у продукции Apple Computer большие потенциальные возможности, в связи с этим она получила заслуженное признание от высококвалифицированных пользователей, имеющих персональные компьютеры во всем мире. Во многом этому способствовала грамотная рекламная и PR политика, которую проводит компания по всему миру. Эту компанию основали в 1977 году Стивен Джобс и Стивен Возняк в Пало-Альто, в штате Калифорния, США.

Тогда первым производственным помещением начинающей фирмы стал просто гараж. Основателями фирмы Apple Computer была поставлена перед собой амбициозная цель создания микрокомпьютера, доступного по цене обычному рядовому пользователю, совместив его с максимально широкими возможностями. В основу будущего компьютера легла компьютерная плата, разработанная Возняком. Она называлась Apple 1. В 1977 году Возняком и Джобсом был собран первый в их истории комплектный персональный

компьютер, он был помещен в пластиковый корпус, имевший интегрированную клавиатуру. В качестве дисплея использовался обыкновенный телевизор. Тот первый Apple 2, весил менее семи килограммов, и стоил 1350 долларов. В нем имелось семь слотов расширения позволявших увеличить возможности персональной машины при помощи плат расширения. Эти платы позволяли дать компьютеру дополнительные возможности, касающиеся работы с графикой, средствами печати и связи. Основным достоинством первого Apple 2 стала высокая его надежность, если сравнивать с другими микрокомпьютерами, выпускавшимися в конце 1970-х годов. Некоторое время спустя финансистом Майклом Маркулла были вложены в дело свои деньги, тогда в городке Купертино приступили к серийному производству Apple 2. Уже летом 1978 года компьютер Apple 2 оснастили дисководом. К концу 1979 года появился пакет программного обеспечения VisiCalc. Высокое качество продукции Apple Computer обеспечило компании устойчивое положение ведущей компании на рынке микрокомпьютеров [39].

Появление в начале 1980-х годов персонального компьютера, представленного фирмой IBM, вызвало возрастание конкуренции между производителями микрокомпьютеров. В то время Apple Computer был выпущен компьютер серии Macintosh. Этот компьютер на протяжении многих лет общепризнанно считался образцом по части высокой производительности, сочетавшейся с отменным качеством. Легкий и удобный, отвечающий интересам пользователя Macintosh, имевший графический интерфейс и «мышь» фирма представила в 1984 году. Но на беду компании спрос на него все же оказался ниже, чем ожидалось. Это не замедлило сказаться на психологической атмосфере внутри компании. Начались раздоры, приведшие к потрясениям в компании, еще начале 1980-х годов производившей и продававшей персональные компьютеры, а также принтеры и программное обеспечение во всем мире. В результате в 1985 году следствием внутренних проблем стала реорганизация фирмы, произошла отставка Джобса. В 1986 году пост исполнительного директора компании занял Джон Скалли.

В середине девяностых годов на долю Apple выпало трудное время. Тогда компания не могла справиться с огромным ассортиментом производимых продуктов, отмечалось падение продаж продукции. Руководством компании было принято решение о необходимости изменения стратегии. В те времена, в конце 1996 года была приобретена компания NeXT, сумма сделки составила 400 млн. долларов. Компанию NeXT основал в 1985 году Джобс вместе с несколькими бывшими сотрудниками фирмы Apple. Так Джобс вновь смог вернуться в созданную им же компанию. Он тогда принял пост временного управляющего, и начал процесс, связанный с оздоровлением компании. Им было принято решение о том, чтобы прекратить выпуск ряда продуктов, прекратилась раздача лицензий на выпускаемую компанией операционную систему MacOS. Джобс оказал давление на руководство Apple, вынудив отказаться от услуг всех имевшихся тогда партнеров компании по части розничной торговли производимыми компьютерами. Предпочтение было отдано одному партнеру — CompUSA.

Еще одним фактором, способствовавшим возрождению Apple, стало сотрудничество компании с Microsoft. Так, в 1997 году руководитель Микрософт Билл Гейтс принял решение о поддержке компании, он вложил в Apple тогда 150 млн. долларов. С тех пор дела Apple начали идти в гору. Следует отметить, что переживший большую популярность пакет офисных программ Microsoft Office 98, предназначенный для платформы Macintosh выпустили на несколько месяцев ранее, чем аналогичная версия для Windows. Статистика говорит, что к началу 1999 года по всему миру продали более 31 млн. компьютерных систем от Macintosh. Ныне корпорация Apple Computer имеет производственные мощности, расположенные помимо США, также в Ирландии и Сингапуре. Каждый год часть выручки от своей реализации компьютеров корпорацией направляется на исследовательские цели.

Современные исследовательские центры корпорации Apple Computer расположены в Токио, Купертино, Корке (Ирландия). Есть исследовательские центры в Китае.

В следующей таблице приведены основные показатели хозяйственной деятельности компании Apple за последнее 3 года.

Таблица 2.1.1

Основные показатели хозяйственной деятельности компании, 2014-2016

гг., \$ млн.

Показатели	Год			Изменения (+;-)	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Общий доход	182795	233715	215639	50920	-18076
Себестоимость	112258	140089	131376	27831	-8713
Валовая прибыль	70537	93626	84263	23089	-9363
Операционные доходы	52503	71230	60024	18727	-11206
Процентные доходы (расходы), неоперационные, нетто	1291	2188	2543	897	355
Прибыль (убыток) от продажи активов	-	-	-	-	-
Прочие доходы, нетто	-311	-903	-1195	-592	-292
Чистая прибыль до налогов	53483	72515	61372	19032	-11143
Отчисления на уплату налогов	13973	19121	15685	5148	-3436
Чистый доход после уплаты налогов	39510	53394	45687	13884	-7707
Чистая прибыль до вычета чрезвычайных статей	39510	53394	45687	13884	-7707
Чрезвычайные статьи	-	-	-	-	-
Чистая прибыль	39510	53394	45687	13884	-7707
Корректировка чистой прибыли	-	-	-	-	-
Прибыль по обыкновенным акциям, за исключением чрезвычайных статей	39510	53394	45687	13884	-7707
Стоимость активов	231839	290345	321686	58506	31341
Число сотрудников	97000	110000	116000	13000	6000
Производительность труда, \$ тыс. / чел.	1884,48	2124,68	1858,96	240,1973	-265,725

Корпорация Apple по итогам 2015 года получила рекордную сумму выручки за всю историю существования компании. За год показатель вырос на 28% – до \$234 млрд. К такому росту привели рекордные квартальные продажи iPhone, рекордные продажи Mac за всё время, а также доход от сервисов и более широкая доступность Apple Watch. Фискальный 2015 год был самым успешным за всю историю компании, поскольку выручка Apple за четвертый квартал 2015 года достигла \$51,5 млрд и выросла на 22,3% по сравнению с тем же периодом 2014 года. Чистая прибыль увеличилась на 30,6% и составила \$11,1 млрд, доход на акцию поднялся на 38%, до \$1,96.

В 2016 году выручка компании сократилась на \$18 млрд. за счет: снижение квартальной выручки – \$46,9 млрд против \$51,5 млрд за аналогичный период в 2015 году (снижение на 9%); снижение продаж iPhone – 45,5 млн против 48,05 млн в 2015 году (снижение на 5%); сокращение продаж iPad – 9,3 млн против 9,88 млн в 2015 году (снижение на 6%); Mac – 4,8 млн против 5,71 в 2015 году (снижение на 14%).

В настоящее время компания Apple занимается выпуском мобильных телефонов iPhone, планшетных компьютеров iPad, ноутбуков MacBook, MacBook Pro, MacBook Air, персональных компьютеров Mac mini (потребительский класс настольных компьютеров и серверов, введен в 2005 году), iMac (настольный компьютер "все-в-одном", введен в 1998 году), Mac Pro (компьютер класса "рабочая станция", введен в 2006 году, заменив Power Macintosh), компьютерных мониторов Apple Cinema HD Display, Apple LED Cinema Display, серверных станций Apple xServe (сервер для монтажа в стойку), мультимедийных проигрывателей Apple TV, мультимедиа-плееров iPod shuffle, iPod nano, iPod classic и iPod Touch.

Программное обеспечение компании Apple включает в себя операционную систему Mac OS X; медиа-браузер iTunes; мультимедийный набор для творчества iLife; набор офисных приложений iWORK; профессиональный пакет для обработки фотографий Aperture; пакет для профессионального аудио-и кино-производства Final Cut Studio Suite; пакет для производства музыки Logic Studio; интернет-браузер Safari и мобильную операционную систему iOS.

Для более детального знакомства с вкладом каждого типа продукции в общий доход компании обратимся к динамике операционных и финансовых показателей в разрезе основных товаров компании за последние 4 года.

Таблица 2.1.2

Динамика операционных и финансовых показателей в разрезе основных товаров компании, 2013-2016 гг.

Продажи в разрезе продуктов	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	\$ млн.	%						
iPhone	91279	53,4	101991	55,8	155041	66,3	136700	63,4
iPad	31980	18,7	30283	16,6	23227	9,9	20628	9,6
Mac	21483	12,6	24079	13,2	25471	10,9	22831	10,6
iPod	4411	2,6	-	-	-	-	-	-
iTunes, обслуживание и сервисы	16051	9,4	18063	9,9	19909	8,5	24348	11,3
Прочие продукты	5706	3,3	8379	4,6	10067	4,3	11132	5,2
Всего	170910	100	182795	100	233715	100	215639	100

Самым большим источником доходов компании Apple являются продажи iPhone, генерирующие из года в год более половины выручки компании.

Далее обратимся к анализу консолидированных финансовых показателей компании за последние 5 лет. Ниже представлены ряд выборочных финансовых показателей компании в долларах. Отметим, что финансовый год компании заканчивается в конце сентября, для удобства финансовый год, закончившийся 24 сентября 2016 года, мы будем называть 2016 и так далее по аналогии.

Таблица 2.1.3

Анализ консолидированных финансовых показателей компании за 2012-2016 гг.

Показатели, \$ млн.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Выручка	156508	170910	182795	233715	215639
Валовая прибыль	68662	64304	70537	93626	84263
Операционная прибыль	55241	48999	52503	71230	60024
Прибыль до налогообложения	55763	50155	53483	72515	61372
Чистая прибыль	41733	37037	39510	53394	45687
Активы	176064	207000	231839	290479	321686
Совокупный долг	0	16960	35295	64462	87032
Собственный капитал	118210	123549	111547	121103	125820
Коэффициент див.выплат и выкупов акций, %	6,0	88,9	138,3	86,7	89,68
Долг / собственный капитал, %	0	13,7	31,6	53,2	69,2

Что касается результатов за 2016 г. стоит отметить, что впервые с 2001г. выручка компании снизилась, составив \$215,6 млрд (-7,7% г/г.). За отчетный период Apple реализовала 211,9 млн смартфонов на \$136,7 млрд, что на 8,4% меньше в количественном выражении и на 11,8% — в денежном. При этом важно учитывать, что отчетный период завершился 24 сентября, а потому сюда не вошли данные о продажах iPhone 7. Помимо этого на 16,9% до 45,6 млн штук сократилось число проданных iPad. Выручка на данном направлении составила \$20,6 млрд (-11,2% г/г.). На 10,2% упали продажи линейки компьютеров Mac: в 2016 г их было продано лишь 18,5 млн штук. Между тем программное обеспечение и вебсервисы Apple вновь показали рост. Их суммарная выручка выросла на 22,3% и достигла \$24,3 млрд. Операционные расходы компании снижались меньшими темпами, составив \$155,6 млрд (-4,2% г/г.), в итоге операционная прибыль компании сократилась на 15,7% до \$60 млрд, а чистая прибыль упала на 14,4%, составив \$45,7 млрд.

Доход компании за 4 квартал 2016 года составил 46,9 млрд долларов США, а чистая прибыль – 9 млрд долларов, или 1,67 доллара на одну акцию. Для сравнения, доход компании за тот же квартал предыдущего года составил 51,5 млрд долларов, а чистая квартальная прибыль — 11,1 млрд долларов, или 1,96 доллара на одну акцию. Валовая квартальная прибыль составила 38 процентов в сравнении с 39,9 процента годом ранее. Международные продажи составили 62 процента от квартального дохода.

Прогнозы компании Apple на первый квартал 2017 финансового года:

- Доход на уровне от 76 млрд до 78 млрд долларов.
- Валовая квартальная прибыль на уровне от 38 процентов до 38,5 процентов.
- Операционные расходы на уровне от 6,9 млрд до 7 млрд долларов.
- Другие доходы/(расходы) в размере 400 млн долларов.
- Налоговые отчисления в размере 26 процентов.

Совет директоров Apple объявил о выплате дивидендов в размере 0,57 доллара на акцию.

Прогнозные показатели деятельности компании на 2017 год

Показатели	2017 г.
Выручка, \$ млн.	218605
Операционная прибыль, \$ млн.	61375
Чистая прибыль, \$ млн.	46693
BV, \$	25,74
EPS, \$	8,89
ROE, \$	37,11
Дивиденд на акцию, \$	2,34
Потенциальная доходность, %	31,77

Что касается будущих результатов компании, то ожидается, что в ближайшие пару лет компания сможет наращивать финансовые результаты более скромными темпами. Ожидается, что на дивиденды компания будет направлять около 27% чистой прибыли.

Компания Apple произвела революцию в мире персональных устройств, представив в 1984 году Macintosh. Сегодня Apple является мировым лидером в области инноваций, выпуская iPhone, iPad, Mac, Apple Watch и Apple TV. Четыре программных платформы Apple — iOS, macOS, watchOS и tvOS — обеспечивают идеально слаженную работу всех устройств Apple и предоставляют пользователям уникальные сервисы, включая App Store, Apple Music, Apple Pay и iCloud. 100 000 сотрудников Apple полностью посвящают себя созданию лучших продуктов на Земле и помогают сделать мир лучше, чем он был до нас.

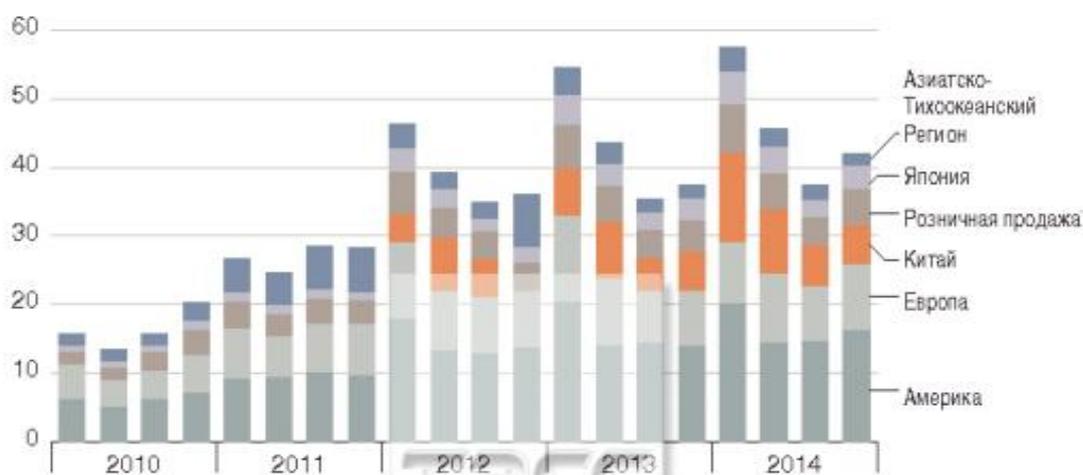


Рис.2.1.1. Объем продаж «iPhone» в \$млн [39]

Исходя из рис. 2.1.1 и рис.2.1.2 можно заметить, что прошел период взрывного подъема для Apple.

Слава возникших в 2014 г. моделей iPhone с укрупненным экраном гарантировала подъем продаж в 2015 г. Но в последних моделях видимых новшеств не наблюдалось, поэтому они не произвели нужного впечатления на потребителя. Важно заметить, что бизнес Apple понес убытки в связи с ухудшением общеэкономической ситуацией в мире. В январе 2015 года корпорация Apple признала, что Китай, который занимает место крупнейшего внешнего рынка, «обозначились критерии экономического ослабления».

На iPhone требуется около 2/3 всей прибыли корпорации, и задержка сбыта смартфонов подвергает угрозе рост бизнеса в целом. Реализация планшетов iPad сокращаются уже второй год, а в заключительном квартале падение коснулось и традиционных компьютеров Macintosh выпускаемых компанией Apple с 1984. Выпуск долгожданного телевизионного обслуживания Apple был не успешным. Apple также трудится над разработкой автомобиля, но для коммерческой реализации понадобятся еще годы.

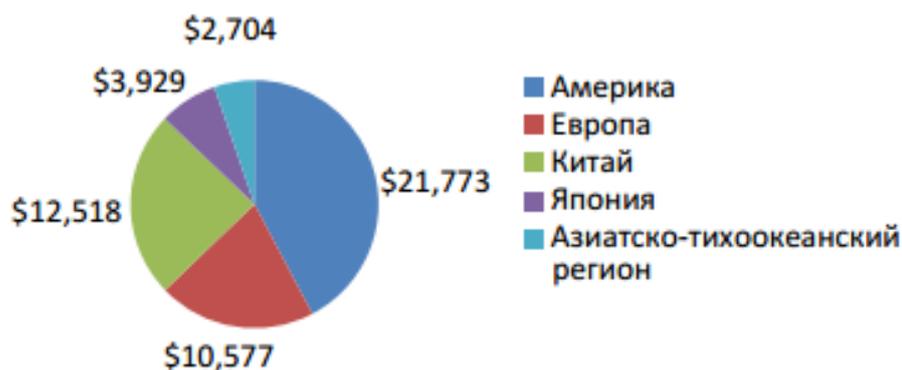


Рис.2.1.2. Доходы за 2015 год в \$млн [39]

Исходя из мнения директора по инвестициям и управляющего партнера фонда Recon Capital Partners Кевина Келли, для возобновления роста бизнеса Apple, скорее всего, будет необходимо уменьшить цены и пожертвовать прибылью. Продажи iPhone в 48 млн. штук не оправдали ожидания аналитиков, которые составили 48,5 млн, в то время как поставки iPad, теперь в

значительной степени не только не достигли отметки в 10,2 млн. продаж, но и снизились на 1 миллион из прошлого квартала с 10,9 млн. до 9,9 млн.

В первом квартале 2016 финансового года, закончившись для корпорации 26 декабря, компания реализовала 74,77 млн iPhone, то есть всего на 250 000 больше, чем в 2015 году за такой же промежуток времени. Аналитики предполагали, что продажи будут около 76,54 млн шт. В текущем квартале компания планирует получить доход \$50–53 млрд. Это ориентировочно будет на 11% ниже квартального дохода, который был в 2015 году.

Рентабельность Apple будет ниже прогнозов аналитиков: по мнению компании, валовая рентабельность составит 39–39,5%, когда аналитики прогнозировали – 39,97%. Директор финансов Apple – Лука Маэстри говорит, что регресс показателей может быть самым чувствительным за многие годы. Все же, невзирая на отрицательные показатели, прибыль корпорации является одной из масштабных в истории. Первый квартал показал, что чистая прибыль возросла в сравнении с прошлогодней на 1,9%, которая составила \$18,36 млрд. Квартальная выручка возросла – 1,2%, т.е. до \$75,87 млрд., это был самый низкий рост с начала продажи iPhone 5s. Если не учитывать модификации курса валют, то увеличение выручки составило бы около 8 % 2/3 доходов корпорации зарабатывает за границей США.

Средняя прибыль за 2016 год к 5-летней представлена ниже в табл. 2.1.5.

Таблица 2.1.5

Средняя прибыль Apple за последнее 12 месяцев к 5-летней

Показатели	2016 г.	Среднее за 5 лет
Валовая прибыль	38,41%	44,36%
Операционная маржа	26,91%	23,12%
Маржа прибыли до налогообложения	27,91%	23,43%
Коэффициент прибыльности	20,74%	17,01%

Графически динамика прибыльности предприятия представлена на рис. 2.1.3.

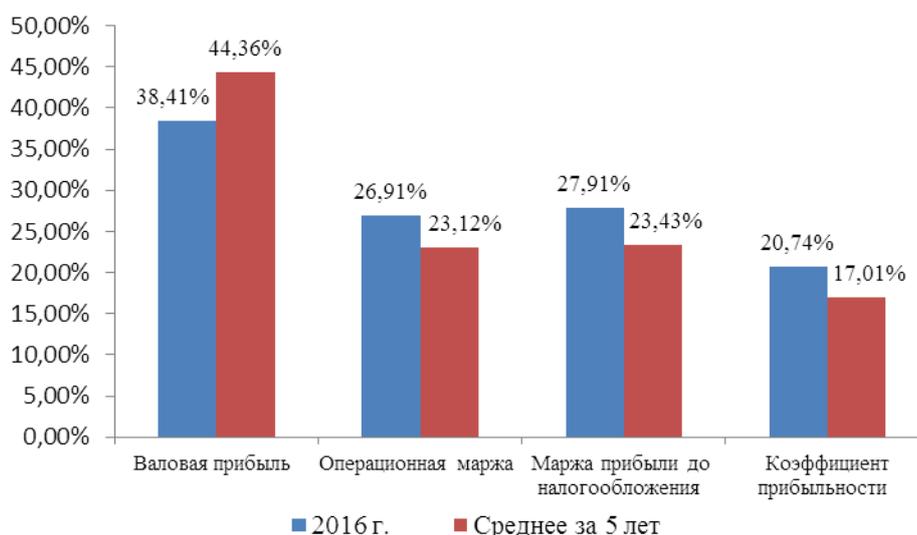


Рис.2.1.3. Средняя прибыль за последнее 12 месяцев к 5-летней [39]

Из выше приведенного графика мы можем видеть, что рентабельность за последний год не существенно, но снизилась. Возможно, характеристик iPhone предыдущих серий оказалось недостаточно, чтобы заинтересовать пользователей, таким образом можно предположить, что период инноваций для Apple близится к завершению, компания стала идти в таком же направлении, как и другие бренды.

Динамика уровня капитализации Apple по сравнению с основными конкурентами представлена в табл. 2.1.6.

Таблица 2.1.6

Уровень капитализации предприятий

Производитель	Уровень капитализации, \$ млрд.			
	2014	2015	2016	Прогноз на 2017 год
Samsung	195,1	217,1	235,5	268
Apple	710,74	727,4	740	824
Huawei	60,8	74,2	79,4	85,6
OPPO	54,2	56,7	61,8	67,5

По прогнозам рыночных аналитиков, рыночная капитализация Apple в 2017 году может вырасти до \$824 млрд с \$740 млрд в 2016 году. С таким прогнозом выступила аналитическая компания RBC Capital Markets. По итогам торгов 4 апреля стоимость ценных бумаг «яблочного» бренда достигла

рекордного уровня – \$144,77 за акцию.

В феврале 2017 г. котировки Apple выросли до рекордной отметки, когда стало известно, что квартальные поставки iPhone выросли на 5%. Хорошие результаты показало и подразделение сервисов Apple. Еще одним фактором роста котировок стали выплачиваемые акционерам дивиденды – за прошлый год они составили \$2,28 на акцию.

Однако некоторые аналитики опасаются, что дальнейшее сохранение нынешнего темпа роста маловероятно. В прошлом месяце Samsung выпустила новую флагманскую модель своего смартфона, Galaxy S8, представляющую серьезную угрозу новой модели iPhone. В числе прочих неблагоприятных для акций Apple факторов называют замедление роста на рынке Китая, трудности, сопровождающие экспансию на индийский рынок, и общее насыщение рынка смартфонов.

Распределение рынка смартфонов по долям охвата производителями представлено в табл. 2.1.7.

Таблица 2.1.7

Доли рынка смартфонов, в %

Производитель	2014	2015	2016	Изменения 2016/2014
Samsung	20,2	22,2	20,8	0,60
Apple	18,6	16,1	14,5	-4,10
Huawei	8,1	7,4	9,3	1,20
OPPO	3,7	2,8	5,7	2,00
Vivo	3,3	2,7	4,8	1,50
другие	46,2	48,8	44,9	-1,30
Всего	100	100	100	-

По данным табл. 2.1.7 можно сделать вывод, что Apple на глобальном рынке смартфонов имела в 2016 году долю рынка 14,5 %, уступая лишь лидеру Samsung с долей 20,8 %. Несмотря на лидерство, южнокорейская компания значительно уступает Apple по рентабельности смартфонного бизнеса. Ей удалось заработать на продажах смартфонов \$8,3 млрд, что обеспечило лишь 14,6 % глобальной прибыли в 2016 году.

Компания из Купертино, как правило, лидирует со значительным отрывом от других производителей по объёму прибыли, несмотря на то, что по доле рынка смартфонов она не имеет значительного превосходства. В первом квартале 2015 года на Apple приходилось 92 % глобальной прибыли от реализации смартфонов при доле рынка 20 %. А в четвёртом квартале 2014 года Apple получила почти 90 % прибыли от смартфонов.

Большей частью своим успехом в конце 2014 и начале 2015 года Apple обязана популярности iPhone 6 и 6 Plus, что привело к тому, что в четвёртом квартале 2014 года доля глобальной прибыли смартфонов на Android снизилась до 11,3 % по сравнению с 29,5 % в четвёртом квартале 2013 года.

В четвёртом квартале 2016 года благодаря популярности моделей iPhone 7 и 7 Plus компании из Купертино удалось опередить по продажам Samsung, хотя в немалой степени это объясняется и провалом Note 7.

Согласно новому исследованию Strategy Analytics, опубликованному ресурсом The Korea Herald, смартфоны iPhone обеспечили компании Apple 79 % прибыли от глобальных продаж смартфонов в 2016 году. Прибыль от реализации смартфонов в мире составила в прошлом году \$53,7 млрд, в то время как прибыль от реализации iPhone равна \$44,9 млрд. Компанией Apple отгружено 78,3 млн смартфонов по всему миру, и они захватили 18% доли рынка в 4-ом квартале 2016 года, тогда как в 4 кв. 2015 года всего было отгружено ими 74,8 млн смартфонов. Последний квартал 2016 года был лучшим для компании Apple, так как они капитализировались за счет промаха Samsung с их Note 7. Samsung продали 77,5 млн смартфонов по всему миру в 4-ом квартале 2016 года, опустившись на 5% в сравнении с этим же кварталом в 2015 году, когда они продали 81,3 млн единиц.

Samsung захватили 18% рынка в четвертом квартале и 21% в течении всего года, достигнув самого низкого уровня 2011 года. Galaxy S8 должен возродить рост и вернуть первенство в ежеквартальной гонке. В годовом выражении Samsung поддерживают первую позицию с 309 миллионами поставленных единиц по всему миру в 2016 году, тогда как Apple занимает

второе место с 215 млн.

Huawei поддерживают третью позицию на мировом рынке с 10-тью процентами проданных смартфонов в 4-ом квартале 2016 года. Ранее компания не достигала двухзначных цифр. Huawei борется на домашнем рынке в Китае против таких соперников, как OPPO, но их первенство гарантируют неплохие продажи за рубежом на европейском рынке, где продажи идут за счет постоянного улучшения ассортимента, качества, хорошего маркетинга и глубокой розничной торговли.

OPPO занимают четвертую позицию по продажам и имеют рост в 99% за год. OPPO стремительно растут в Китае с популярными моделями на Android, такими как R9. Следующей задачей OPPO в 2017 году является выход за пределы Китая и продолжение роста в развивающихся регионах, таких как Индия и Нигерия. Vivo сохраняют пятое место со своим рекордом в 6% доли рынка в 4-м квартале 2016 года. OPPO и Vivo очень популярны в Китае, и они продолжают укреплять свои позиции новыми смартфонами, такими как X9 или предстоящий V5 Plus с 20 Мп двойной камерой.

Оценка конкурентных преимуществ крупнейших производителей смартфонов представлена в табл. 2.1.8.

Таблица 2.1.8

Оценка конкурентных преимуществ по 5-балльной шкале

Показатель	Samsung	Apple	Huawei	OPPO	Vivo
Цена	4	3	4	5	4
Качество	5	5	4	4	4
Имидж бренда	4	5	3	3	3
Ассортимент продукции	5	4	5	4	4
Сервисное обслуживание	5	3	4	4	5
Программное обеспечение	5	5	4	4	4
Ресурсная база	4	5	4	3	3
Лояльность клиентов	4	5	4	4	4
Итого баллов:	40	35	32	31	31

По данным табл. 2.1.8 можно сделать вывод, что сильнейшими конкурентами Apple являются такие производители, как Samsung и Huawei. При этом можно выделить сильные и слабые стороны компании по сравнению

с конкурентами. Сильные стороны:

- Программное обеспечение, разрешающее пользователю общаться с устройством на интуитивном уровне;
- Влиятельный имидж бренда, ассоциирующийся с качеством и первоклассным дизайном;
- Сформировавшаяся база преданных клиентов, которые будут покупать новую продукцию от Apple;
- Хорошая ресурсная база, которая может быть использована для различных исследований и маркетинга.

Слабые стороны:

- Лимитированная продукция может быть не ориентирована на удовлетворение нужд всех потенциальных покупателей;
- Apple постепенно прекращает обслуживание более старой продукции в надежде на то, что потребитель купит новую;
- В сравнении с конкурентами apple имеет более высокие цены.

Возможности:

- Рынок смартфонов и планшетов постоянно расширяется, из чего Apple может извлечь выгоду;
- Плавная интеграция iCloud может вдохновить покупателей на покупку другой продукции Apple;

Угрозы

- Другие производители смартфонов, такие как Samsung, овладевают рынком благодаря продаже более дешевых устройств с похожими функциями.
- Очень ограниченная возможность к адаптации по сравнению с другими смартфонами на рынке.

По результатам анализа, конкурентную стратегию Apple можно отнести к стратегии дифференциации, поскольку компания меньше беспокоится по поводу издержек и больше стремится к тому, чтобы в пределах отрасли в ней видели уникальность. Так, чтобы выделиться среди конкурентов, Apple

подчеркивает сохранение исключительной конфиденциальности данных пользователей своих устройств, защиту от взлома и кражи. Стратегия дифференциации позволяет существовать в пределах одной отрасли нескольким лидерам (Apple и Samsung), каждый из которых сохраняет отличительную черту своего продукта.

Как компания, проводящая стратегию дифференциации, Apple имеет продукты лучшего дизайна. Ей приходится обеспечивать более высокое качество и нередко использовать более дорогое сырье, чем конкуренты. В связи с этим, такая стратегия имеет один значительный минус: хотя каждый может признать превосходство продуктов и услуг, предлагаемых компанией, многие потребители не могут или не желают переплачивать за них. Таким образом, Apple необходимо иметь популярный продукт, способный заменить iPhone – этот ход поможет компании избежать потери продаж. Но в свою очередь компания повысила расходы с \$691 млн. до \$933 млн. на рекламу с целью повысить спрос на продукцию.

Необходимо открывать новые рынки сбыта продукции, которые могут стать основным толчком роста компании. Максимальную выручку приносят фирменные магазины Apple (их около 460, планируется открыть еще 50). Можно предположить, что возрастут доходы от сервисов Apple, таких как Apple Music, на основании того, что выручка в декабре 2015 возросла на 15%, а это \$5,5 млрд.

Apple – самая успешная компания в мире, потому что имеет хорошо разработанную бизнес-стратегию: исправить недостатки в создании и потреблении информации.

Всего за десять лет Apple изобрела три радикально новых платформы (iPod, iPhone и iPad). Но эти изобретения были только средством для достижения цели. Эти изобретения позволили Apple получить доступ ко всем главным способам потребления информации.

Представим инновационные продукты, которые ожидаются в ближайшее время.

MacBook Pro 2017. Компания тестирует новые батареи для ноутбука, которые будут иметь увеличенную емкость, чтобы обеспечить более длительный срок службы батареи. К сожалению, в этом году команда инженеров «завалила» эту идею. Чтобы не рисковать в Apple отложили это обновление, из-за чего, кстати, пришлось вернуться и к прежнему дизайну устройства. Напомним, что срок службы аккумулятора — одна из проблем среди пользователей MacBook Pro 2016. В 2017 году также запланирован выход золотого MacBook Pro.

12-дюймовый MacBook. Еще в прошлом году в Купертино тестировали несколько прототипов MacBook с Lightning-портом, но в конечном итоге ноутбук был запущен с портом USB-C. Возможно, что в 2017 году этот порт будет добавлен.

iMac. В Apple готовят скромный апгрейд: новый графический процессор Advanced Micro Devices Inc., а также интеграцию порта USB-C.

Клавиатура. Согласно полученным сведениям, американская компания тестирует автономные клавиатуры с сенсорной панелью Touch Bar и сканером отпечатков пальцев Touch ID. Решение об их запуске будет принято после детальной оценки Touch Bar на новых MacBook Pro 2016, которые были выпущены несколько месяцев назад.

Mac Pro. Его считают одним из самых «отстающих» продуктов, который давно созрел для обновления. Но у корпорации нет четко направленных действий на его апгрейд. Есть определенные проблемы с переносом производства Mac Pro и отсутствием ключевых лиц, которые бы занимались его развитием, но вместо этого заняты сейчас аппаратными и техническими проблемами Mac.

Это вся информация, которой поделилось издание Bloomberg с общественностью. Но этот список можно дополнить: очевидно, что в 2017 году состоится выход нового iPhone и обновление линейки iPad. Также в Купертино могут показать третье поколение Apple Watch.

На текущий период компания «Apple Inc.» работает по двухуровневой

модели сбыта. Партнерами первой категории выступают как дистрибьюторы, так и компьютерные салоны, функционирующие конкретно в IT-отрасли. Партнеры второго уровня определяются объемом планируемых продаж, количеством специалистов, активностью маркетинговой политики партнера.

Корпорация «Apple Inc.» сотрудничает с предприятиями различной специализации: ре-селлеры, системные интеграторы, сети розничных компьютерных магазинов и салонов сотовой связи, изготовители, сборщики. Для каждого партнера компания «Apple Inc.» индивидуально формирует пакет предоставляемых услуг, которые ориентированы на важнейшие потребности организации.

Более 1200 крупнейших компаний IT-отрасли в России считают преимущества сотрудничества с корпорацией «Apple Inc.» наиболее высокими, и отдают предпочтение корпорации в качестве своего ключевого партнера.

Для оценки текущего маркетингового уровня, расстановки приоритетов и возможных вариантов действий целесообразно определить взаимодействие сильных и слабых сторон в зависимости от внутренних и внешних факторов. Для создания объективного взгляда на организационную структуру компании «Apple Inc.» необходимо провести SWOT- анализ.

Для создания объективного взгляда на организационную структуру компании необходимо провести первичный SWOT-анализ товара «iPhone» компании «Apple Inc.». (Табл. 2.1.9)

Первичный SWOT-анализ товара «iPhone» компании «Apple Inc.»

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
	Преимущества («S»-Strengths)	Недостатки («W»- Weaknesses)
Внешняя среда	1) Одна из лидирующих позиций на рынке 2) Узнаваемость бренда 3) Высокое качество выпускаемых товаров 4) Применение новейших технологий при разработке продукции 5) Уникальность продукции 6) Широкая производственная линейка 7) Постоянное обновление модельного ряда	1) Высокая цена выпускаемой продукции 2) Недостаточная осведомленность о потребителях в силу широты реализации
	Возможности («O»-Opportunities)	Угрозы («T»-Threats)
Внутренняя среда	1) Освоение новых потенциальных потребителей 2) Появление новых технологий в IT-сфере 3) Переход в новые сегменты рынка, которые дадут возможность получать больше прибыли 4) Слияния и поглощения среди конкурентов 5) Предоставление покупателям новых выгод и преимуществ лучше конкурентных.	1) Ужесточение конкуренции 2) Ценовые войны конкурентов 3) Неблагоприятный сдвиг в курсах валют 4) Конкурент вводит новый, инновационный товар или услугу 5) Появление на рынке более дешевых конкурентоспособных товаров

Поэлементный SWOT-анализ позволит сопоставить полученные факторы внешней среды и внутренних свойств компании для структурированного описания ситуации и выбора частной стратегии для марки «iPhone» компании «Apple Inc.». (Табл. 2.1.10)

Каждая устанавливаемая взаимосвязь частной стратегии в той или иной степени соответствует ряду факторов первичного SWOT-анализа (Табл. 2.1.10). Эти компоненты представлены в скобках следующим образом - П₄Н₁В₂У₅, что означает:

- П₄ – категория «Преимущества», четвертый пункт;
- Н₁ – категория «Недостатки», первый пункт;
- В₂ – категория «Возможности», второй пункт;
- У₅ – категория «Угрозы», пятый пункт.

Поэлементный SWOT-анализ товара «iPhone» компании «Apple Inc.»

	Преимущества	Недостатки
Возможности	Конкурентные активы (комбинация ПВ) Как организация может эффективно использовать свои преимущества для осваивания возможностей? Стратегия: оптимизация преимуществ и благоприятных возможностей.	Узкие места (комбинация НВ) Как организация может устранить свои недостатки для осваивания возможностей? Стратегия: уменьшение влияния недостатков при повышении шанса благоприятных возможностей.
	Быстрый рост (П ₁ П ₂ П ₆ В ₁ В ₃ В ₅) Расширение линейного ряда (П ₁ П ₂ П ₃ П ₅ П ₇ В ₁ В ₃ В ₄ В ₅) Функциональное лидерство (П ₃ П ₄ П ₅ П ₇ В ₂ В ₅)	Географическое расширение (Н ₂ В ₁ В ₃) Дифференциация стоимости (Н ₁ В ₁ В ₅) Завоевание смежных рынков (Н ₂ В ₂ В ₃ В ₄)
Угрозы	Безопасность и защита (комбинация ПУ) Как организация может использовать свои преимущества для устранения угроз? Стратегия: оптимизация преимуществ и прогноз возможных угроз	Конкурентные пассивы (комбинация НУ) Как организация может доработать свои недостатки для устранения угроз? Стратегия: Устранение возможных недостатков и прогноз нарастающих угроз.
	Наступательная маркетинговая политика (П ₁ П ₂ П ₃ П ₄ У ₃ У ₄ У ₅) Сохранение уникальности (П ₂ П ₅ У ₄ У ₅) Стремительная неактуальность предыдущих вариаций (П ₄ П ₇ У ₄ У ₅)	Жесткая конкуренция (Н ₁ У ₁ У ₂ У ₄) Появление инновационного товара (Н ₁ У ₄) Возможность выпуска более дешевого товара-аналога (Н ₁ У ₅)

На основании установленных факторов можно определить частные стратегии, которые дадут возможность эффективно использовать рыночные возможности и устранить возможность экономических угроз, ориентируясь на преимущества организации и минимизируя свои недостатки.

На основании проведенного SWOT-анализа наиболее рациональными стратегиями в данной ситуации выступают:

1. Стратегия оптимизации маркетинговой политики компании «Apple Inc.» в отношении всех направлений. Компании необходимо сосредоточить свои усилия не только на маркетинговой политике в области распространения и сбыта, но и на сохранение высокого качества и уникального стиля выпускаемой продукции. Помимо этого значительно расширить целевой аудиторию возможно с помощью освоения новых сегментов смежных рынков. На текущий

момент исследуемая компания «Apple Inc.» занимается выпуском продукции только в сфере IT-технологий, тогда как ее главный конкурент «Samsung» вплотную занимается производством бытовой и офисной техники. В связи с этим всеохватывающий выход на рынок электроники является одной из важнейших задач корпорации «Apple Inc.».

2. Стратегия дифференцирования цен. Основным недостатком продукции, выпускаемой компанией «Apple Inc.», является её высокая цена. Статистика показывает, что в последнем квартале 2014 года стоимость на продукцию компании «Apple Inc.» на российском рынке возросла практически в полтора раза, в связи со сложившейся экономической ситуацией. Такая ценовая категория устраивает далеко не каждого массового потребителя. В связи с этим выпуск бюджетной вариации линейного ряда «iPhone», рассчитанной на среднестатистического потребителя, будет рентабельным и целесообразным для корпорации.

Таким образом, на основании полученных данных было установлено, что компания «Apple Inc.» развивается за счет позиционирования, дифференцирования, уникальности торгового предложения, PR, рекламы. Корпорация позиционирует свою продукцию как элитную, «брендовую», за счет этого ее ценовая категория гораздо выше, нежели бы в ее стоимость не входила «брендовая» составляющая.

2.2. Анализ системы управления

На 2017-й год в России не существует ни одного собственного магазина Apple: вся продукция компании реализуется через разветвлённую сеть магазинов-партнёров различного уровня.

Корпорация Apple в 2012 году зарегистрировала компанию «Эппл Рус». Основной деятельностью является оптовая и розничная торговля техническими

устройствами. 28 июня 2013 года компания запустила российский сегмент интернет-магазина Apple Online Store. В 2015 году оборот компании Apple на рынке России составил 67 миллиардов рублей или 30% от всего рынка в денежном выражении. В 2014 этот показатель у Apple составлял лишь 21%: за год компания выросла в денежном выражении на 80%, в количестве проданных устройств – на 60%.

Таблица 2.2.1

Анализ прибыли, штата и своих магазинов компании «Apple»

Наименование показателей	2014 год	2015 год	Отклонения (+ / -),	Отклонения, %
Штат компании «Apple»	110000	116000	6000	5,45
Число временных работников и подрядчиков	2900	3300	400	13,79
Количество сотрудников компании, работающих в подразделении розничной торговли	36000	42400	6400	17,7
Количество своих магазинов	357	390	33	9,24
Компания зарабатывает в среднем в каждом магазине, \$ млн	43,3	51,5	8,2	18,94
Среднее число сотрудников каждого магазина	100,8	108,7	7,9	7,84

Общая численность персонала компании на сегодняшний день составляет 116 тыс. человек, но из-за непрерывно увеличивающейся целевой аудитории эта цифра постоянно растет.

Организационная структура Apple – это своего рода паутина, которая наглядно иллюстрировала внутреннее устройство компании. Фактически она не отличается от иерархий в других компаниях – есть руководитель, есть его заместители, работники среднего и первого звена. Организационная структура компании представлена на рис. 2.2.1, где:

- VP вице-президент;
- SVP старший вице-президент;
- ОС операционная система;
- АО аппаратное обеспечение;
- ПО программное обеспечение;
- Apps приложения для пользователей;

– Video Apps видеоприложения.

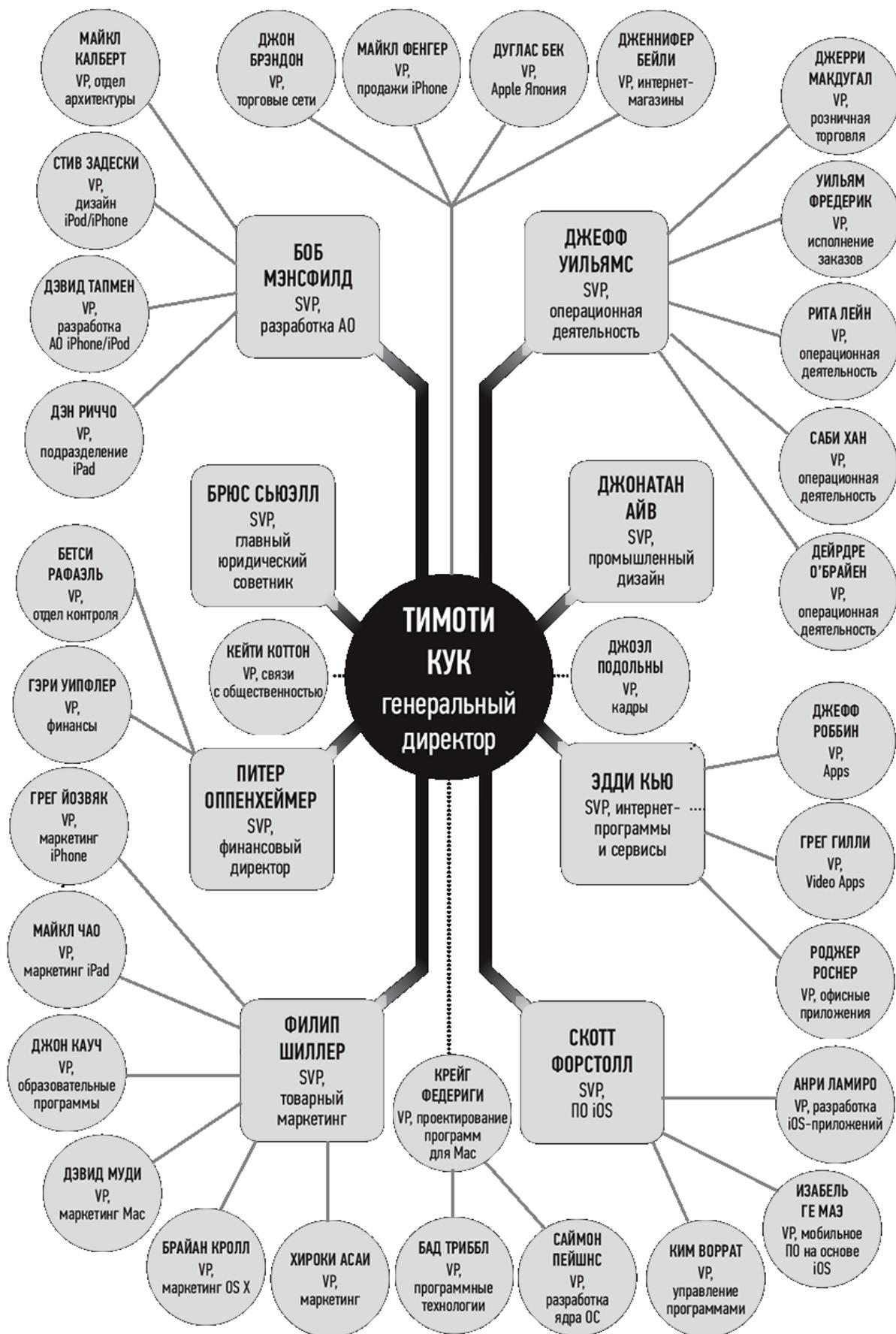


Рис. 2.2.1. Организационная структура Apple [39]

Внутренняя организация Apple строится не по продуктовым линейкам, а по функциональному принципу. Большинству крупных фирм это недоступно, поэтому, когда компания вырастает до определенных размеров, она чаще всего начинает дробиться. Залог успеха Apple в функциональном подходе к управлению. Такая альтернативная структура управления ограничивает полномочия руководителей, но, с другой стороны, не требует от них компетентности абсолютно во всех вопросах. Человека нанимают и ценят как профессионала, а не как инструктора или менеджера. Подход Apple к управлению идет вразрез со всем, чему вот уже сто лет учат в бизнес-школах цивилизованных стран, в частности с концепцией общего руководства. Концепция, когда управление осуществляют профессиональные менеджеры с одинаково хорошо развитыми полушариями мозга, а потому способные в данный момент решать вопросы с недвижимостью, через минуту – с поставками, еще через минуту – с рекламой, а затем с финансами, для Apple вроде дополнительного третьего рельса.

Рассмотрим должностные обязанности высших руководителей компании (табл. 2.2.2)

Таблица 2.2.2

Должностные обязанности высших руководителей компании

Должность	Должностные обязанности
Генеральный директор	<ul style="list-style-type: none"> - анализ отчетов функциональных директоров, консолидация отчетов; - анализ работы структурных подразделений, разработка мероприятий по повышению эффективности работы; - анализ результатов деятельности отделов; - ведение переговоров с партнерами компании; - взаимодействие с органами государственного управления; - обеспечение взаимодействия отделов с другими структурными подразделениями; - организация и проведение собраний, совещаний, консультаций по вопросам деятельности структурных подразделений

Должность	Должностные обязанности
Финансовый директор	<ul style="list-style-type: none"> - издание приказов и распоряжений, подписание денежных, отчетных и других документов; - контроль за использованием рабочего времени и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка; - контроль реализации утвержденных документов; контроль соблюдения работниками отдела трудовой дисциплины; - обеспечение бухгалтерского учета и отчетности; - обеспечение своевременного и качественного ведения бухгалтерского учета, составления бухгалтерской отчетности; - осуществление контроля за ведением учета и статистической отчетности; - осуществление премирования, выплаты вознаграждений, надбавок и доплат сотрудникам подразделений
Директор по кадрам	<ul style="list-style-type: none"> - мотивация, обучение персонала; - обеспечение подготовки резерва кадров; - организация аттестации персонала; - организация и контроль работы персонала; - организация и проведение обучающих семинаров для персонала
Директор по товарному маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> - заключение договоров и соглашений; - заключение договоров от имени компании; - обеспечение выполнения установленных плановых заданий, финансовой и договорной дисциплины; - организация процесса выполнения установленных плановых показателей; - разработка и реализация маркетинговой стратегии, контроль эффективности использования маркетингового бюджета; - разработка маркетинговой стратегии; разработка нормативных, методических и инструктивных документов, относящихся к работе структурного подразделения; - разработка перспективных и текущих планов

Кроме указанных выше, для всех функциональных руководителей существует общий набор обязанностей:

- осуществление работ по достижению требуемых финансово-экономических показателей структурного подразделения;
- осуществление руководства и принятие решений по всем важным вопросам деятельности структурного подразделения;
- планирование и организация работы отдела;
- подготовка управленческих решений;
- постановка задач сотрудникам отдела и контроль их выполнения;

- принятие решений, направленных на выполнение функциональных задач, возложенных на подразделение;
- проведение систематического анализа деятельности структурного подразделения;
- развитие материально-технической базы структурного подразделения;
- распределение обязанностей между сотрудниками отдела;
- рассмотрение и принятие решений по поступающим в отдел документам и материалам, определение дальнейшего порядка работы с ними;
- составление бюджетов отдела;
- составление отчетности по работе отдела и др.

Управление компанией и обучение перспективных сотрудников осуществляется в Apple по принципу «сверху вниз». Инициатива изначально исходит от генерального директора, советниками которого являются члены высшего исполнительного руководства – в стенах компании его именуют просто ИР (ЕТ, Executive Team). ИР – это группа из десяти человек. Помимо генерального директора туда входят руководители, отвечающие за маркетинг продуктов, производство аппаратного и программного обеспечения, операционную деятельность, интернет-услуги и дизайн, то есть все, кто имеет отношение к созданию продукта Apple, плюс главы финансового и юридического отделов. Несмотря на то что компания организована «сверху вниз», формат работы исполнительного руководства предполагает коммуникацию по восходящей линии. Итак, коммуникация осуществляется по восходящей линии, управление – по нисходящей, и в результате процесс принятия решений в Apple быстрый и прозрачный.

В процессе управления в Apple используются программные продукты собственной разработки. iWork – набор приложений, созданных Apple, содержащий текстовый процессор, табличный редактор, а также программу для создания презентаций. Хотя iWork объявлен Apple как «преемник AppleWorks (англ.)», он не копирует функциональные возможности базы данных AppleWorks' и инструментов для рисования. Основным конкурентом iWork

является пакет Microsoft Office for Mac. iWork дешевле этого пакета, но не содержит эквивалентов ряда программ, входящих в некоторые версии Microsoft Office.

iWork интегрируется с приложениями, входящими в пакет iLife. iLife установлен бесплатно в каждый новый Mac, iWork продаётся отдельно. Пробная 30-дневная версия iWork предлагается с каждым новым Mac, а также входит в состав приобретаемого пакета программ iLife, её можно скачать с официального сайта.

Созданные для компьютеров Mac и впоследствии переработанные под iOS и управление с использованием сенсорного интерфейса, приложения Keynote, Pages и Numbers позволяют сотрудникам компании создавать и редактировать презентации, документы и электронные таблицы.

Приложения поддерживают импорт документов из iWork, а также из Microsoft Office (для Mac или Windows). Также поддерживается экспорт файлов в форматы настольных версий iWork и Microsoft Office. Иными словами, в мобильных версиях Keynote, Pages и Numbers можно открывать файлы, созданные в настольной версии iWork или настольной версии Microsoft Office, в последнем случае - вне зависимости от платформы.

Все приложения iWork включают улучшенное управление файлами с быстрым поиском нужных документов по миниатюрам, а также их организацию и сортировку по группам. С помощью выделенной виртуальной кнопки в меню можно опубликовать любую презентацию, документ или таблицу, не покидая приложения. в общем виде интерфейс программы выглядит следующим образом (рис.2.2.2):

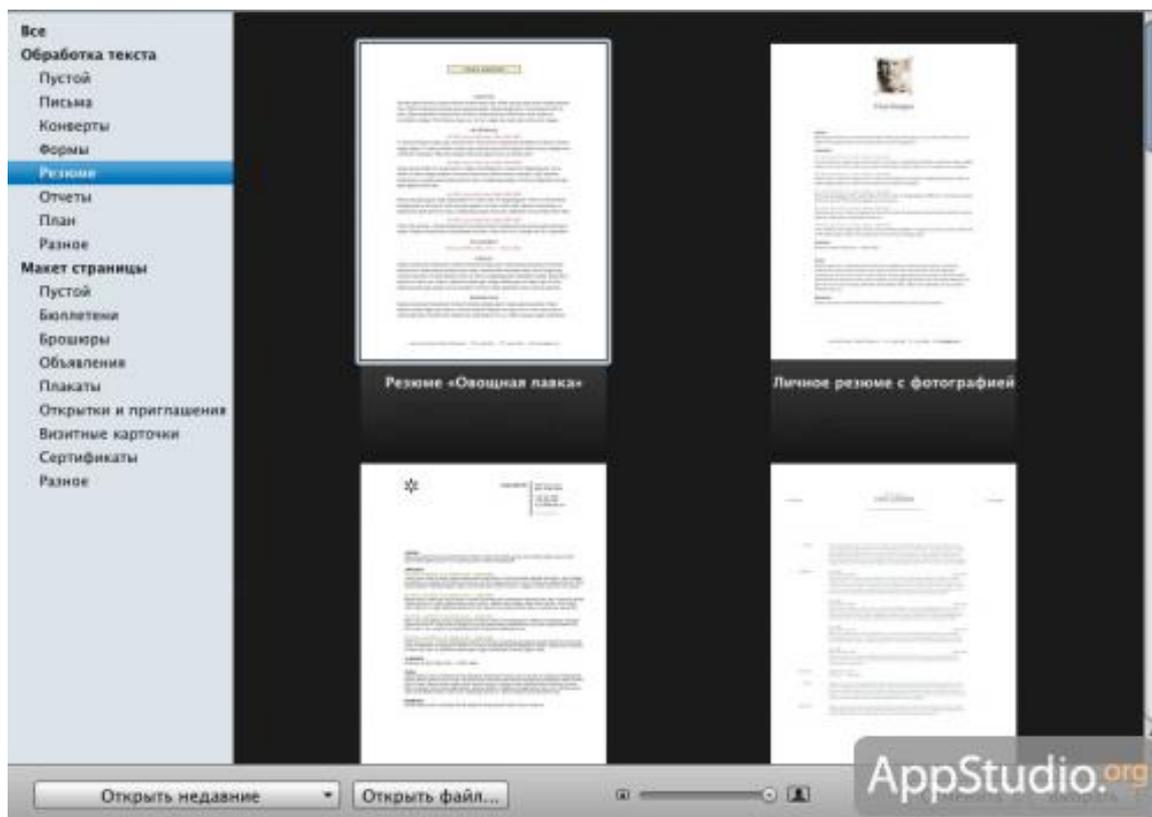


Рис. 2.2.2. Интерфейс программы iWork

Keynote позволяет создавать презентации с анимированными диаграммами и переходами. Приложение поддерживает разрешение экрана Retina и позволяет выводить изображение на видеопроектор высокой четкости для демонстрации в аудитории. Отдельное приложение Keynote Remote позволяет дистанционно управлять презентацией Keynote на любом устройстве с iOS или на компьютере Mac с помощью iPhone или iPod touch. Мобильный текстовый редактор Pages также в полной мере реализует высокое разрешение дисплея Retina на iPhone 4 и iPod touch последнего поколения. Для более комфортной работы с текстом предусмотрена функция Smart Zoom, которая автоматически увеличивает изображение в зоне перемещения курсора во время редактирования и уменьшает его до исходного размера по окончании правки. Приложение Numbers, как и Keynote, и Pages, использует преимущества дисплея высокого разрешения Retina и функции Smart Zoom. Приложения Keynote, Pages и Numbers универсальны, они работают на всей линейке iPad и iPhone, а также на iPod touch (3 и др. поколений).

Документооборот в Apple организован по стандартной схеме, в которой вся корреспонденция и документация проходит через сектор делопроизводства оперативного отдела (рис. 2.2.3).

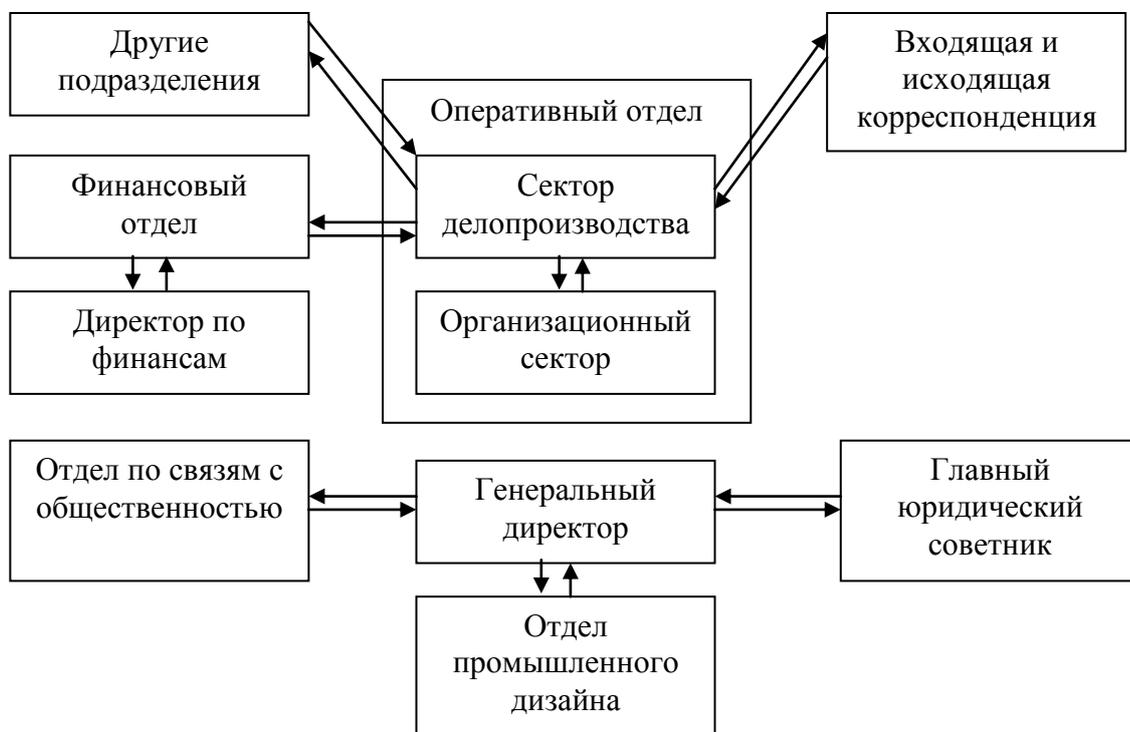


Рис. 2.2.3. Система документооборота в Apple [39]

Мобильность является неотъемлемой чертой современного бизнеса, поэтому возможность обеспечения удаленной работы становится обязательной частью функционала современных систем управления бизнес процессами. На сегодняшний день iWork является одной из немногих систем, которая обеспечивает надежную работу со всеми основными видами мобильных устройств Apple, что значительно расширяет ее возможности ее применения в качестве инструмента для удаленной работы с документами и бизнес-процессами. Так, на создание поручения в рамках iWork необходимо затратить 31,25 сек., создание согласования занимает 28,23 сек., создание ознакомления – 30,6 сек. (для сравнения: лучшее время для выполнения аналогичных заданий в рамках программных продуктов платформы Windows составляет 43, 39 и 40 сек. соответственно).

Главной целью стратегии управления компании «Apple» является обеспечение устойчивого развития и получение стабильной прибыли. Для достижения указанной цели компания развивает следующие направления:

- совершенствование торговой и производственной деятельности предприятия;
- обеспечение рентабельности продаж продукции;
- освоение новых технических решений в торговой и производственной деятельности.

Анализ ключевых целей деятельности компании «Apple» в соответствии с действующей стратегией управления представлен в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3

Анализ ключевых целей деятельности компании «Apple» в соответствии с действующей стратегией управления

Функциональные подсистемы	Ключевые цели
1. Маркетинг	увеличение объёма сбыта продукции на рынке; сохранение и повышение качества выпускаемой продукции, услуг; расширение сегмента рынка для реализации продукции и услуги; совершенствование организационной структуры организации; повышение профессионального уровня персонала.
2. Научно-исследовательская работа, инновации	внедрение нового, высокопроизводительного оборудования для эффективного оказания сервисных услуг, применение компьютерных технологий в продажах и в оказании услуг.
3. Финансы	укрепление финансового положения, обеспечение прибыльной работы, минимизация затрат, обеспечение рентабельности продаж.
4. Персонал	повышение производственной дисциплины, повышение производительности труда, мотивация труда работников, рациональное использование кадров, поддержание благоприятной рабочей обстановки, создание безопасных условий труда.
5. Менеджмент	совершенствование управления, планирования, организации производства, новой стратегии роста.

Цели и функции стратегии управления компании «Apple» определены в Положении корпоративного управления. Основные элементы стратегии управления представлены в таблице 2.2.4.

Основные элементы стратегии управления компании «Apple»

Ключевые компоненты управления	Задачи компании (внутренние цели)	Задачи компании
Опора на человеческие ресурсы и технологии	Создание наилучших продуктов и услуг	Внесение вклада в развитие сообщества
Сделать главным принципом управления всяческое способствование развитию человеческих ресурсов и техническому превосходству Повышать эффект синергии всей системы управления посредством человеческих ресурсов и технологий	Создавать продукты и услуги, обеспечивающие самую высокую степень удовлетворенности потребителей Удерживать 1-е место в мире в каждом направлении бизнеса	Вклад в дело достижения общих целей и общего благополучия Выполнение своей миссии как члена общества

Проведем оценку качественных показателей эффективности реализации целей и функций стратегии управления компании «Apple». Общее описание классов эффективности управления представлена в табл 2.2.5.

Таблица 2.2.5

Классы эффективности управления компанией

Класс	Описание
1	Очень высокая эффективность реализации целей и функций стратегии управления компании
2	Высокая эффективность реализации целей и функций стратегии управления компании
3	Средний показатель оценки эффективности реализации целей и функций стратегии управления компании
4	Эффективность реализации целей и функций стратегии управления компании близка к низкой
5	Низкая эффективность реализации целей и функций стратегии управления компании

Используемая методология оценки представлена в таблице 2.2.6.

Таблица 2.2.6

Методология оценки качественных показателей эффективности реализации целей и функций стратегии управления компании «Apple»

№	Показатель	Класс 1	Класс 2	Класс 3	Класс 4	Класс 5
1	Конкурентные позиции на рынке:					
1.1	доля на рынке	>8%	4,1-8%	2,1-4%	1,1-2%	0-1%

1. 2	экспортная продукция и экспортный потенциал	Значительная доля экспортной продукции, высокий потенциал	Не значительная доля экспортной продукции, высокий потенциал	Не значительная доля экспортной продукции, отсутствие потенциала	-	-
1. 3	устойчивость спроса на продукцию	Спрос устойчивый со стабильным ростом	Спрос устойчивый с нестабильным и показателями роста	Спрос колеблется по разным направлениям	Спрос на продукцию не высокий, но постепенно увеличивается	Спрос на продукцию низкий
2	Показатели эффективности торговой деятельности:					
2. 1	состояние торгового оборудования	высокое	среднее	низкое		
2. 2	диверсификация поставщиков и потребителей	высокая	средняя	низкая		
2. 3	диверсификация продукции	высокая	средняя	низкая		
2. 4	инвестиции	высокие	средние	низкие		
2. 5	планы и динамика развития	максимальная реализация долгосрочных планов	максимальная реализация среднесрочных планов	максимальная реализация краткосрочных планов	планы не реализуются	
2. 6	контроль издержек	высокий	средний	низкий		
3	Качество управления:					
3. 1	качество управления финансами	высокое	среднее	низкое		
3. 2	организационная структура управления	оптимальная	есть недостатки	неэффективная		
3. 3	информационная открытость	высокая	средняя	низкая		

На текущий момент времени компания «Apple» по качеству стратегии управления относится к первому классу. Существуют недостатки стратегии управления в области планирования деятельности, диверсификации продукции. Компании необходимо принимать меры по развитию управления персоналом, продвижению продукции, обеспечению мероприятий контроля.

Далее проведем анализ персонала аппарата управления компании. Данные по анализу эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии представлены в табл. 2.2.7.

Таблица 2.2.7

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов

Показатель	2015 г.	2016 г.	Изменение	Темп роста, %
Среднесписочная численность работников, чел.	265	280	15	101,04
Число принятых работников в течение года, чел.	27	19	-8	70,37
Число уволившихся работников в течение года, чел.	26	28	2	107,69
Фонд оплаты труда в мес., \$ тыс.	197880	207260	9380	104,74
Средняя месячная заработная плата одного работника, \$ тыс.	136,9	142,0	5,1	103,66

Таким образом, по данным табл. 2.2.7 можно сделать вывод об улучшении использования трудовых ресурсов аппарата управления Apple.

Анализ персонала банка по половозрастной структуре представлен в таблице 2.2.8.

Таблица 2.2.8

Половозрастная структура персонала аппарата управления Apple

Показатель	Женщины	Удельный вес в общей численности	Мужчины	Удельный вес в общей численности
Общая численность работников, чел.	56	20	224	80
До 30 лет	14	5	42	15
От 30 до 40 лет	6	2,14	112	40
От 40 до 50 лет	22	7,86	42	15
От 50 лет	14	5	28	10

Согласно анализу, большую часть персонала составляют мужчины – 80 %. Средний возраст персонала – 33 года.

Для Apple характерно гармоничное сочетание в коллективе опытных работников с большим стажем и молодых специалистов (табл. 2.2.9).

Таблица 2.2.9

Анализ структуры персонала по образованию и стажу работы на предприятии

Показатель	Количество	Удельный вес в общей численности
Общая численность работников, чел.	280	100
Стаж работы:	-	-
- до 3-х лет	48	17,1
- от 3-х до 5-ти лет	103	36,8
- более 5-ти лет	129	46,1
Образование:	-	-
- неоконченное высшее	26	9,3
- непрофильное высшее	52	18,6
- профильное высшее	202	72,1

По данным таблицы видно, что большинство сотрудников аппарата управления (72 %) имеют профильное высшее образование. Около 60 % сотрудников предприятия имеют значительный опыт работы в сфере, 51 % – молодежь в возрасте до 30 лет, имеющая высшее образование. 26 человек заканчивают вузы.

Рассмотрим факторы мотивации персонала, используемые в Apple. Доктор Джон Салливан, который изучал систему менеджмента в Apple, дал определение способности компании переходить из отрасли в отрасль и назвал его «резвость». Даже крупнейшие успешные компании мира, такие как Facebook, Procter&Gamble, Toyota или Google не могут опередить Apple в резвости. Эту самую резвость обеспечивает компании политика руководства и корпоративная культура Apple, подкрепляющая потребность готовности к совершению нового большого шага.

Стажировка в Apple хорошо оплачивается, порядка 6500\$. Очень хорошие деньги, учитывая, что жильё предоставляется компанией бесплатно. Никакой строгой субординации, ни во время стажировки, ни во время работы нет. Если сотрудник считает, что умней своего управляющего, он может высказать всё, что думает о его действиях. В Apple это только поощряется, к сотруднику относятся при этом вполне доброжелательно, так как любая критика по официальному регламенту компании - есть вектор развития,

поэтому приветствуется. Отсюда следует то, что рядовые работники и стажёры могут принимать участие в управленческих решениях и обсуждениях, и при желании влиять на компанию в целом. Существует также мнение, которое отражено в принципах корпоративной культуры Apple и транслируется через средства массовой информации во внешнюю среду: «Сотрудники вольны использовать и улучшать продукты компании. Все сотрудники вправе использовать новые продукты компании и вносить предложения по их улучшению, обратившись непосредственно в проектную группу. Никакой бюрократии, никаких согласований с менеджментом».

Работать сотрудникам приходится очень и очень упорно и много. Сотрудники не работают в Apple, они живут Apple - и это не просто красивая фраза. Это реальность. Работу каждого звена постоянно контролируют: спустя 2 дня сотрудники отчитываются за проделанную работу и получают обратную связь от своего руководителя. Работу направляют и корректируют сверху.

Перерыв на обед сотрудников составляет около часа. Включен бесплатный кофе, чай, напитки, конфеты, снеки, печенье, фрукты, жвачки. Комнаты отдыха оборудованы спальными диванами, консолями, книгами, гамаками, есть так же бассейн на улице с такими же диванами.

В технике сотрудники себя почти не ограничивают, стандартный набор сотрудника это последняя линейка iPhone, iPad, MacBook. Выдаётся такой набор каждые 2 года, однако перепродавать их нельзя.

Жильё предоставляется в расчёте 100 метров на одного человека, не нравится - можно поменять на что-то более просторное (зависит от наличия иных вариантов у компании и настойчивости). Автомобиль предоставляется только лучшим сотрудникам, но с уровнем зарплаты купить машину вообще не проблема.

Главный плюс – это самореализация. Работа в Apple это престижно, интересно, приятно, есть возможности сумасшедшего карьерного роста и реализации всех своих амбиций, если много и ответственно работать. Здесь в Эпл отчетливо видно, что карьера возможна и социальные лифты работают

идеально - были бы амбиции и желание работать на благо компании. Однако, именно в Apple Стив Джобс придумал термин «думай иначе» («think different»), такая компания не может пользоваться общепринятыми нормами и подходами в управлении талантами. Например, планирование карьеры снижает уверенность сотрудников в собственных силах и межфункциональное взаимодействие.

В большинстве организаций принято, что отдел HR обычно помогает сотрудникам ускорить карьерный рост, при этом акцент делается на то, что возможность карьерного роста будет стимулировать сотрудников к работе и поможет удерживать персонал в компании. В Apple совсем другой подход: работник сам несет ответственность за свое карьерное продвижение. Концепция «хозяин своей карьеры» («owntheircareer») уже много лет существует в Apple. Здесь не поддерживают карьерный рост сотрудников, чтобы не давать карьерных ожиданий, здесь принято думать, что сотрудники имеют право на непрерывное продвижение.

Политика Apple гласит, что помощь в карьерном росте снижает уверенность сотрудника в собственных силах и тем самым снижает межфункциональное сотрудничество и обучение. Когда сотрудникам неоткуда ожидать помощи, им приходится самим искать знания и информацию в других подразделениях организации. Главное для Apple – креативность и инновации, именно такие результаты компания хочет получать от своих сотрудников.

2.3 Исследование механизма управления бизнес-рисками компании

Глобальный экономический кризис 2008 года и последовавшие за ним изменения выявили целый ряд опасностей и ограничений, таившихся в традиционных методиках управления рисками. В последние годы основное

внимание уделялось возврату инвестиций (ROI) в ущерб анализу рисков, лежащих в основе этого показателя.

Многочисленные проблемы, возникшие сегодня у компаний, заставили усовершенствовать процесс управления рисками особенно в области внедрения организациями отдельных стратегических инициатив. Как только дело сдвинулось с мертвой точки, менеджеры сконцентрировались на устранении существующих недостатков, по возможности уклоняясь от новых рисков. Потеряв значительные средства, компании столкнулись с балансовыми рисками и ограничением возможностей роста в краткосрочной перспективе. Поэтому сегодня организациям необходимы новые методики и средства стратегического управления рисками чтобы обеспечить устойчивые доходы в будущем.

В 2008 году Apple решила улучшить взаимодействие с заинтересованными сторонами и повысить прозрачность информации. Для достижения этой цели был сформирован отдел по управлению рисками. Несмотря на то, что вся компания действует как комитет по управлению рисками, до этого момента никто из руководителей не нес персональной ответственности за управление ими. Затем на уровне правления был создан отдел по управлению рисками, а также учреждена должность директора по управлению рисками (CRO). В бизнес-подразделениях были назначены сотрудники, отвечающие за данные вопросы.

Благодаря выявлению стратегических и операционных рисков, влияющих на показатели эффективности деятельности, и выработке скоординированного подхода к управлению рисками в рамках всего предприятия Apple смогла наладить эффективное взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами, укрепить эти отношения и свою репутацию на рынке. Развитию взаимодействия с внутренними заинтересованными сторонами способствовало создание системы управления рисками, а также определение обязанностей, полномочий и сферы компетенции каждого сотрудника отдела по управлению рисками.

Схема взаимодействия внутри компании в процессе управления рисками представлена на рис. 2.3.1 (стрелками обозначены информационные потоки, пунктирной линией – контроль за эффективностью процесса управления рисками).

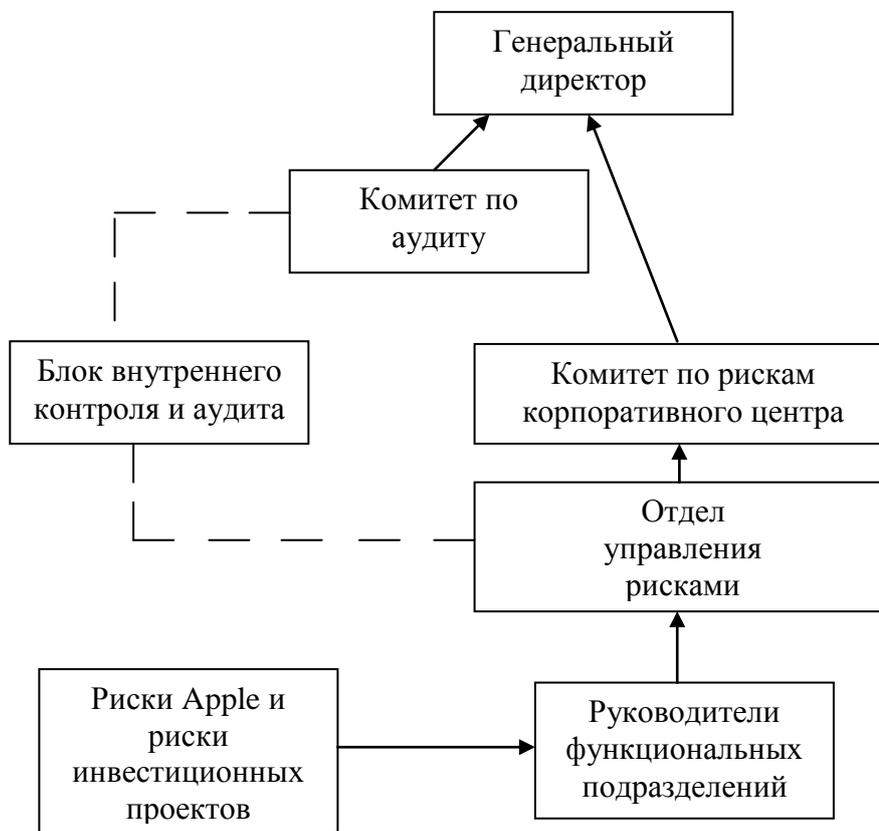


Рис. 2.3.1. Система управления рисками в Apple

В процессе управления рисками в Apple для обеспечения его эффективности используется ряд контрольных показателей. Таблица, приведенная ниже (табл. 2.3.1), используется для идентификации недостатков, отслеживания прогресса и планирования деятельности по повышению эффективности управления рисками в Apple. Критерии оценки применимы к любым видам учреждений и масштабам деятельности.

Критерии оценки эффективности работы отдела управления рисками

Критерии оценки	Контрольные критерии
Идентификация риска	
Доступ к внутренней Информации (транзакции, позиции, клиенты и т.д.)	Информация находится в свободном доступе для функции управления рисками благодаря простым в использовании интерфейсам; отсутствует необходимость полагаться на другие департаменты и функции для получения повседневной информации; в случае необходимости дополнительная информация периодически предоставляется службой ИТ или другими независимыми департаментами.
Глубина информационного покрытия	Надлежащая идентификация и предоставление информации обо всех рисках с многочисленными уровнями детализации информации для целей глубокого анализа
Своевременность	Определенная информация доступна в режиме реального времени и принцип T+1 для остальной информации с очень незначительными исключениями
Доступ к данным о рынке	Все необходимые рыночные данные по соответствующим продуктам и рынкам доступны функциям управления рисками
Оценка риска	
Оценка/измерение	Используется широкий спектр механизмов количественной оценки риска, включая оценку вероятности риска и сложные компоненты обобщения результатов с учетом взаимозависимости и отклонений между продуктами и направлениями бизнес- деятельности
Анализ сценариев и стресс-тестирование	Анализ сценариев риска и стресс-тестирование проводятся регулярно на основе тщательно смоделированных, релевантных исторических и гипотетических сценариев и используются как составная часть процесса принятия управленческих решений
Отчетность о рисках	
Содержание отчета	Полное освещение видов риска, продуктов, направлений бизнес-деятельности, юридических лиц и географических регионов. Исчерпывающая, но не чрезмерная по объему информация, технически сложная, но понятная для предполагаемой аудитории; практически применимая; согласуется с отчетностью других функциональных направлений (например, отчеты о прибыли и убытках)
Периодичность отчетности	Хорошо синхронизирована с временными рамками ключевых бизнес-процессов и потоками другой информации (например, отчетностью о прибыли и убытках). В большинстве случаев – сочетание ежедневных, еженедельных и ежемесячных отчетов, охватывающих все аспекты риска и обеспечивающих основу для квартальных и ежегодных кратких отчетов. Возможность незамедлительной подготовки отчетов по требованию
Распространение/предоставление отчетов	Широкое вертикальное и горизонтальное распространение – как функциям, осуществляющим надзор, так и сотрудничающим функциям/их специалистам относительно всех релевантных продуктов и направлений бизнеса, юридических лиц и географических регионов.
Контроль / снижение рисков	
Лимиты риска	Лимиты риска составляют логически последовательную систему и основаны на готовности к принятию риска, оценке рисков, стресс-сценариях и планах развития бизнеса.

Критерии оценки	Контрольные критерии
Процедуры решения проблем, связанных с превышениями и исключениями	Четкие и логичные процедуры, которые предусматривают своевременное вовлечение соответствующих лиц, принимающих решения, для предотвращения или минимизации убытков и оптимального продолжения и развития бизнес-деятельности
Утверждение новых продуктов	Существует тщательно выстроенная структура с широким спектром обязанностей относительно новых продуктов и процессов, или изменений в существующие продукты и процессы; функционирует эффективно и не дублирует функции других подразделений организации, обеспечивая при этом эффективность и надлежащий контроль над рисками
Планы действий в случае непредвиденных ситуаций	Отдельные департаменты вовлечены в подготовку, обновление и регулярное тестирование планов действий в случае конкретных возможных сценариев; планы обновляются с целью отражения потенциально вероятных ситуаций

Управление рисками в Apple строится на основе трех линий защиты:

1. Функционирование направлений бизнес-деятельности

- Акцент на операционную деятельность в режиме реального времени;
- Внедряет основу управления рисками и надлежащую практику управления рисками в стандартные операционные процедуры;
- Осуществляет мониторинг результатов управления рисками в бизнес-деятельности;
- Отвечает за эффективность управления рисками в бизнес-деятельности.

2. Риск-менеджмент:

- Главное внимание уделяется мониторингу и проверке в режиме реального времени;
- Разрабатывает и внедряет основу управления рисками – процедуры, системы, процессы и инструменты;
- Обеспечивает, чтобы основа охватывала риски:
 - Идентификация;
 - Оценка/методы;
 - Реагирование;
 - Контроль/лимиты;

– Мониторинг;

– Отчетность;

• Выполняет функции по утверждению в соответствии с делегированными полномочиями.

3. Внутренний аудит:

• Главное внимание уделяется независимой проверке;

• Проверка эффективности практики управления рисками;

• Подтверждение уровня соблюдения нормативно-правовых требований;

• Рекомендации по улучшению; в случае необходимости обеспечивает осуществление мер по исправлению недостатков.

На сегодняшний день отдел управления рисками Apple включает 73 сотрудника (табл. 2.3.2).

Таблица 2.3.2

Штатный состав и обязанности сотрудников отдела управления рисками

Должность	Кол-во	Исполняемые обязанности
Директор по рискам	1	Разработка методологических подходов к решению профильных задач ОУР; разработка методологических и регламентных документов по управлению рисками; идентификация и оценка существующих рисков; формирование планов и программы по управлению рисками; подготовка регулярной отчетности по управлению рисками; организация и проведение комитетов по рискам; презентация результатов управления рисками на аудиторском комитете; организация работы отдела управления рисками; организация рабочих встреч и взаимодействие с владельцами процессов и рисков; организация и проведение обучения менеджмента методологии управления рисками; экспертная поддержка проектов
Заместитель директора по рискам	2	Разработка и внедрение методологии; проведение стресс-тестирования; формирование управленческой отчетности по рискам; ведение базы данных нефинансовых рисков; анализ, контроль и мониторинг управления рисками в соответствии с законодательством и внутренними документами; оценка уровня рисков, разработка мер по снижению/минимизации рисков; расчет обязательных нормативов

Должность	Кол-во	Исполняемые обязанности
Эксперт по управлению рисками	8	Разработка реестра рисков и контроль продвижения разработки реестра у подрядчиков; опрос участников проекта о возможных рисках и проблемах с интерфейсами, коммуникациями, согласованиями; определение тяжести влияния рисков, вероятности реализации рисков совместно со специалистами, в чьей области ответственности могут реализоваться риски; стоимостная оценка негативного влияния риска; стоимостная оценка мероприятий по снижению или устранению рисков, оценка эффективности инвестиций в эти мероприятия; разработка стратегии управления рисками
Риск-менеджер	12	Разработка и унификация риск-отчетности, мониторинг показателей и трендов; внедрение лучших практик управления розничными рисками; организация процесса обмена опытом и коммуникации между продуктовыми группами; дополнительно к основным обязанностям предполагается участие в различных проектах и задачах отдела аналитики
Специалист по управлению рисками	50	Разработка методологии по процессам, связанных с контролем и оценкой различных рисков; разработка и поддержание методик оценки справедливой стоимости финансовых инструментов; установление лимитов процентного риска; формирование отчетности по видам рисков; составление требований к структуре данных для контроля позиций продукта; участие во внедрении новых продуктов, а также IT-систем для оценки рисков

К функциям отдела управления рисками относятся:

- идентификация рисков;
- оценка рисков с использованием количественных и/или качественных методов;
- определение подходов и методов управления риском, а также перечень мероприятий по снижению риска (использование обеспечения и пр.);
- определение лимитов и иных ограничений уровня риска, а также контрольных значений, при достижении которых необходима реализация мероприятий по снижению уровня риска;
- участие в разработке стратегии управления рисками;
- контроль объемов принимаемых рисков, эскалация нарушения установленных ограничений по рискам;
- совершенствование системы управления рисками в случае выявления новых факторов риска;

- управление совокупным риском в рамках полномочий, требований и ограничений, утвержденных решениями генерального директора;
- утверждение перечня видов рисков, признаваемых существенными для предприятия;
- формирование отчетности об уровне принятого риска и результатах оценки эффективности применяемых методов управления рисками.

На сегодняшний день в Apple используется новый подход к стратегическому управлению рисками, который привязан к философии «беспроеигрышных ситуаций» (Win More-Win More Philosophy), когда создание ценности происходит параллельно с наращиванием стоимости активов. Эта методика основана на двух исследовательских традициях, в основе которых лежит опыт наиболее успешных компаний: стратегия управления возвратом инвестиций (Return Driven Strategy) Марка Фриго и Джоэла Литмана, а также теория совместного создания ценностей (Value Co-Creation).

Теория совместного создания ценностей базируется на четырех ключевых предпосылках: диалог, доступ к информации, понимание рисков и прозрачность (Dialogue, Access, Risk-reward understanding, Transparency, DART). Эти предпосылки обеспечивают высокое качество взаимодействия заинтересованных сторон на пути совместного создания ценностей.

Стратегия управления возвратом инвестиций описывает иерархию стратегических активностей наиболее успешных компаний языком финансов и ценностей для акционеров. Другими словами, она рассказывает, как улучшить показатель возврата инвестиций и подстегнуть рост. В то же самое время, управление возвратом инвестиций исходит из предпосылки, что благосостояние акционеров достигается только через создание ценности для всех остальных (клиенты, сотрудники, поставщики, другие акционеры).

Менеджеры Apple использовали управление возвратом инвестиций как всеобъемлющую методику определения, оценки и корректировки стратегии компании. Эта методика была интегрирована в процесс стратегического

планирования и применялась для оценки влияния внешних событий и сценариев (включая сценарий слияния и поглощения) на реализацию стратегии компании. Как только руководители Apple привыкли к использованию этой методологии для оценки бизнес-стратегии и стратегических инициатив, они смогли сосредоточиться на анализе важнейших рисков, которые могли разрушить ценность для акционеров, то есть использовать данную методику для управления стратегическими рисками. Далее применение стратегии управления возвратом инвестиций в области корпоративного управления рисками (Enterprise Risk Management, ERM) и их оценки было испытано руководителями компаний и риск-менеджерами.

Можно выделить следующие основные бизнес-риски компании Apple:

1. Компания зависит от работы дистрибьюторов, перевозчиков и других посредников.

Компания распространяет свою продукцию через операторов сотовой связи, оптовиков, национальных и региональных розничных торговцев и реселлеров с высокой добавленной стоимостью, многие из которых распространяют продукцию от конкурирующих производителей. Компания также продает свою продукцию и сторонние продукты на большинстве своих основных рынков напрямую образовательным, корпоративным и государственным заказчикам и потребителям, а также малым и средним предприятиям через свои розничные и интернет-магазины. Некоторые операторы, предоставляющие услуги сотовой сети для iPhone, субсидируют покупки пользователями устройства. Однако нет никаких гарантий того, что такие субсидии будут продолжаться вообще или в тех же количествах при возобновлении соглашений Apple с этими перевозчиками или в соглашениях, которые компания заключает с новыми перевозчиками. Компания инвестировала и будет продолжать инвестировать в программы, направленные на увеличение продаж реселлеров, включая укомплектование персоналом избранных реселлеров работниками и подрядчиками Apple, а также

улучшение отображения товаров. Эти программы могут потребовать существенных инвестиций, не гарантируя при этом возврата или прироста доходов.

2. Время от времени продукты и услуги Apple могут испытывать проблемы с качеством, что может привести к снижению продаж и операционной маржи и нанести вред репутации компании.

Apple продает сложные аппаратные и программные продукты и услуги, которые могут содержать дефекты дизайна и производства. Сложное программное обеспечение и приложения операционной системы, такие как продаваемые компанией, часто содержат «ошибки», которые могут неожиданно помешать предполагаемой работе программного обеспечения. Онлайн службы компании могут время от времени испытывать перебои в работе, замедление работы или ошибки. Дефекты также могут возникать в компонентах и продуктах, которые компания приобретает у третьих сторон. Не может быть никакой гарантии, что компания сможет обнаружить и устранить все дефекты в оборудовании, программном обеспечении и услугах, которые она продает. Невыполнение этого требования может привести к потере доходов, существенным гарантийным и другим расходам и нанесению ущерба репутации Apple.

3. Деятельность Apple подвержена рискам международных операций.

Компания получает значительную часть своих доходов и прибыли от своих международных операций. Соблюдение применимых законов и положений США и других стран, таких как импорт и экспортные требования, законы о борьбе с коррупцией, налоговое законодательство, валютный контроль и ограничения на репатриацию наличных, требования о конфиденциальности данных, законы об охране окружающей среды, трудовое законодательство и антиконкурентные нормы, расходы на ведение бизнеса в иностранных юрисдикциях. Несмотря на то, что Apple применяет политику и процедуры для соблюдения этих законов и правил, все же может произойти нарушение сотрудниками, подрядчиками или агентами компании. В

некоторых случаях соблюдение законов и правил одной страны может нарушать законы и правила другой страны. Нарушение этих законов и правил может существенно повлиять на бренд Apple, международные усилия и бизнес.

Компания также может существенно пострадать от других рисков, связанных с международной деятельностью, включая, помимо прочего, экономические и трудовые условия, повышенные пошлины, налоги и другие расходы и политическую нестабильность. Наценки на продажу продукции компании в зарубежных странах и на продажу продуктов, которые включают компоненты, полученные от иностранных поставщиков, могут существенно пострадать от регулирования международной торговли, включая пошлины, тарифы и антидемпинговые штрафы. Компания также подвержена кредитному риску.

4. Финансовые результаты Apple подвержены рискам, связанным с изменением стоимости доллара США по отношению к местной валюте.

Основной риск, связанный с изменениями валютных курсов компании, связан с операционными расходами, выраженными в долларах США, не относящимися к доллару США. Ослабление иностранных валют по отношению к доллару США отрицательно влияет на стоимость доллара США в иностранной валюте, выраженную в иностранной валюте, и в целом приводит компанию к повышению международных цен, что потенциально снижает спрос на продукцию Компании. Прибыль от продажи продукции Компании в зарубежных странах и продуктов, которые включают компоненты, полученные от иностранных поставщиков, может существенно пострадать от колебаний обменного курса иностранной валюты. В некоторых случаях Компания может принять решение не повышать местные цены, чтобы компенсировать укрепление доллара. Укрепление иностранных валют по отношению к доллару США, в то время как в целом выгодно для продаж и доходов, выраженных в иностранной валюте, может привести к снижению международного ценообразования и возникновению убытков по производным

инструментам в иностранной валюте, что ограничивает выгоду. Кроме того, укрепление иностранных валют может также увеличить стоимость Компании в отношении компонентов продукции, выраженных в этих валютах, что отрицательно скажется на валовой прибыли.

Рассмотрим пример управления риском, связанным с изменением стоимости доллара США по отношению к местной валюте. Несколько дней в России не работал официальный магазин Apple, вместо товаров демонстрировалась заставка на разных языках, что скоро все вернется на круги своя, а пока стоит запастись терпением. Такого никогда не случалось раньше, обычно магазин закрывали на пару часов, чтобы добавить новые товары и затем снова открыть. Эти несколько дней можно считать своеобразным рекордом.

Причина, по которой магазин был закрыт так долго, вовсе не в том, что в Apple не могли технически его открыть. Основной изъян заключался в том, что в компании не смогли найти прогнозов по изменению курса рубля, развитию экономики в России и обосновать эти данные перед штаб-квартирой.

Отсутствие понимания того, как будет изменяться курс, стало причиной разногласий, которые сделали процесс принятия новых цен болезненным, точнее можно охарактеризовать его как болезненный и очень болезненный. Вечером 25 ноября 2014 г. сайт Apple «порадовал» пользователей новыми ценами – стоимость всех iPhone выросла как минимум на 8000 рублей. Объяснением двухдневного молчания стало то, что внутри Apple боролись за то, какие цены надо поставить и на каком уровне они готовы работать. В конечном итоге решение о ценообразовании принималось не в России и без учета комментариев партнеров, в Apple выбрали самый простой путь – риски компании переложили на покупателей.

Ключевой ошибкой в оценке российского рынка для Apple стала статистика продаж iPhone 6 в первый месяц. Компания поставила к моменту начала продаж порядка 130 000 аппаратов всех вариантов. За первый месяц

почти весь объем, кроме той части, что была в дороге до отдельных городов, был продан. Дефицит на iPhone 6 возник нешуточный, также как и отложенный спрос. Бешеный спрос на iPhone 6 вполне совпадал с продажами iPhone 5s годом ранее, с одним немаловажным отличием. Впервые компания Apple начала продажи новинки почти сразу после ее выхода в США, Россия попала во вторую волну. Это моментально уничтожило серый рынок, никакого смысла покупать в Европе и продавать в России не было, перепродавцы потеряли на этом миллиарды рублей. Впервые серый рынок на новинку от Apple стал исчезающе малым.

Другой важный момент – впервые Россия стала центром продаж iPhone для сопредельных государств. По самым скромным оценкам, порядка 50 000 iPhone из первой поставки уехали в ближайшее зарубежье, где продавались с рук. До этого момента челноки отправлялись в Европу, что было заметно дороже (перелет, сама стоимость устройств). В Apple не смотрели на число активаций российских iPhone вне страны, оперировали только чистыми данными продаж и поэтому сами попали в ловушку искаженного восприятия рынка. В компании посчитали, что уменьшая собственные риски, могут поднять цены на всю линейку устройств, включая iPhone, на 25-30 процентов и не сильно потеряют рыночную долю. Тем более, что, следуя логике, понадеялись, что конкуренты сделают ровно то же.

Тем не менее, увеличивая расходы на рекламу в России, Apple смогли сформировать свою уникальную нишу на российском рынке, ядро потребителей продукции Apple почти не пересекается с остальным рынком. Как следствие, выход каждого нового iPhone означает его бешеные продажи, но при этом продажи других игроков никак не затрагиваются, они не падают. Это говорит о том, что прямой конкуренции новинок от Apple с другими марками нет. В компании понимают, что при больших курсовых колебаниях, если они будут происходить, другие компании начнут поднимать свои цены, но в Apple могут также снова это сделать. Но в отличие от других

производителей, Apple теперь подходят к изменению цен взвешенно, стараются нарастить свои продажи и не повредить им.

Рассмотрим другой пример. В 2010 году в Apple пришли к выводу, что компания тратит слишком много средств на выполнение контрольных процедур. Чрезмерное регулирование внутренней среды ограничивало способность финансового отдела оперативно реагировать на изменения конкурентных условий и повышало риск усиления конкуренции на международном рынке. Apple поставила перед собой задачу сокращения на 50% расходов на поддержание системы внутреннего контроля, общая сумма которых составляла \$100 млн.

Для достижения этой цели компания осуществила три основных мероприятия:

1. Учредила международный контрольный центр (Controls Center of Excellence (CCoE)), который разрабатывает и внедряет единый набор контрольных процедур.

2. Внедрила контрольные процедуры, разработанные CCoE на основе стандартных предотвращающих средств контроля, предусмотренных в системе SAP.

3. Использовала встроенные в программное обеспечение SAP контрольные процедуры для обеспечения эффективности контрольной среды.

Благодаря деятельности международного контрольного центра Apple смогла автоматизировать более 90% предотвращающих контрольных процедур, а также ликвидировать дублирующие и неэффективные контрольные процедуры. За счет использования программного обеспечения SAP компания минимизировала применение ручных контрольных процедур, что позволило создать более эффективную контрольную среду, в которой не использовались бумажные документы. В завершение, за счет сбалансированного использования встроенных в SAP контрольных процедур, аналитических средств и отчетов руководство Apple смогло обеспечить в реальном времени эффективность контрольной среды.

Глава 3. Совершенствование системы управления бизнес-рисками в компании APPLE

3.1. Моделирование структуры бизнес-рисков предприятия

Сфера рисков по определению является сложной. Надлежащее управление рисками требует глубокого понимания основополагающих принципов и их применения «по сути», а не просто механического соблюдения правил и нормативно-правовых положений. Как и любое предприятие, Apple подвергается определенным рискам, которые, в силу масштабов предприятия, несут серьезную угрозу его деятельности. Существует несколько сценариев, которые, как предполагают в Apple, могут нанести материальный урон бизнесу компании:

1. Ухудшение и без того крайне нестабильной ситуации в мировой экономике. Благодаря «продолжающемуся кризису суверенного долга», «нестабильности финансового рынка», задирающим цены на топливо, затраты на здравоохранение и уровень безработицы, расходы потребителей могут заметно сократиться, потянув за собой ко дну и Apple. Или же вероятна заморозка кредитных рынков, что разрушит цепи поставок Apple. Нестабильность может также уничтожить огромный собственный инвестиционный фонд Apple.

2. Покупка потребителями дешевых клонов гаджетов Apple у конкурентов компании. В Apple утверждают, что компания тратит огромные средства на разработку и проектирование «практически самих решений продуктов, включая железную начинку, ОС, многочисленные приложения и сопутствующие сервисы.» Утверждают также, что конкуренты компании пропускают эти статьи расходов и конкурируют «эмулируя продукты компании и нарушая законы об интеллектуальной собственности», а затем выставляя эти

клоны по заниженным ценам. Если подобные действия будут слишком распространены, это может подорвать бизнес Apple и потопить весь корабль.

3. Apple может «потерять нюх» на то, чего и насколько сильно хотят потребители. Чтобы продолжать победное шествие, Apple должна постоянно выпускать новые и улучшенные продукты. Начиная с возвращения в компанию Стива Джобса, была проделана невероятная работа по выявлению целевой аудитории, того, какие гаджеты люди захотят покупать, и того, сколько их захотят купить. В сборке миллионов гаджетов и расчете на то, что их купят, заложен немалый риск. Пока для Apple он окупается. Но нельзя утверждать наверняка, что так и будет продолжаться, и в Apple это прекрасно понимают.

4. Apple не оставляет бизнесу поставщиков комплектующих какой-либо конкуренции и из-за этого они могут начать задираить цены. Apple «в настоящий момент закупает комплектующие у ограниченных или единичных поставщиков.» Таким образом, если эти поставщики в один «прекрасный» день захотят выставить Apple гораздо большую цену на свои комплектующие, у Apple просто не будет никакого выбора.

5. Политическое беспокойство в Азии может подорвать производство устройств. Продукты Apple производятся в Азии сторонними компаниями. Это слишком далеко от основного рынка сбыта, что делает Apple уязвимой перед потрясениями, которые компания не может контролировать, включая «природные и техногенные катастрофы, отказ информационных систем, военные действия, экономические, политические проблемы либо проблемы занятости, ведения бизнеса, общественного здоровья или окружающей среды.»

6. Apple может подвергнуться атаке хакеров, а приватные данные ее пользователей могут оказаться под угрозой, что уничтожит репутацию компании. Если взлом компьютерной сети повлияет на компьютерные системы компании или приведет к непредусмотренной публикации персональной информации пользователей, репутация компании и бренд могут понести материальный ущерб, а пользование продуктами и сервисами компании заметно снизится.

7. Цена акций Apple просто может очень сильно снизиться, независимо от повода. Это нанесет материальный ущерб уверенности инвесторов и заинтересованности сотрудников.

8. Падение курсов зарубежных валют, приводящее к слишком сильному укреплению доллара США. Ослабление курсов иностранных валют по отношению к доллару США отрицательно скажется на долларом выражении иностранных продаж и заработков в местной валюте, что вынудит компанию повысить цены на иностранных рынках, что потенциально снизит востребованность продукции на этих рынках. В Apple, в частности, озабочены ситуацией в Европе.

9. Иностранные партнеры Apple могут оказаться ненадежными. Apple осуществляет значительные авансовые выплаты иностранным партнерам. Кто может сказать, насколько они благонадежны? Несмотря на то, что компания обладает средствами мониторинга и лимитирования подверженности кредитным рискам в своих торговых и производственных приобретениях, а также долгосрочных вложениях, не существует никакой гарантии, что подобные процедуры способны эффективно снизить кредитные риски и минимизировать потери.

10. Трудовые споры, приводящие к остановке процесса производства.

11. Google или Amazon могут начать переманивать ключевых топ-менеджеров. Будущие успехи компании по большей части зависят от продолжающейся доступности и работоспособности ключевого персонала. Опытный в технической отрасли персонал в большой цене и конкуренция за его трудоустройство весьма интенсивна, особенно в Кремниевой Долине, где находится основная часть ключевого персонала.

Рассмотрим некоторые из рисков на примерах:

1. Риск, связанный с выпуском нового продукта. В 2016 году после презентации новой продукции акции Apple упали почти на 2%. По словам экспертов, это произошло из-за крайне завышенных ожиданий до презентации. Несмотря на то что компания представила большое количество новых функций

и продуктов, это не впечатлило инвесторов, ожидавших от Apple демонстрации качественно новых гаджетов.

На руку компании не сыграла даже новая модель распространения iPhone, призванная увеличить число продаваемых смартфонов. Помимо покупки телефона без привязки к оператору и с контрактом на два года, у покупателей теперь есть возможность оформить «подписку» на ежегодное получение новой версии смартфона. По условиям, клиент ежемесячно платит \$32,41 за iPhone 6S на 16 ГБ и получает расширенную гарантию AppleCare+. При этом смартфон будет продаваться без привязки к оператору сотовой связи, но при покупке нужно будет выбрать одного из четырех американских операторов. После 12 выплат пользователь может получить новый iPhone, а также сменить оператора. Подписка оформляется на 24 месяца и доступна к оформлению только в магазинах Apple Store на территории США. За это время клиент выплатит около \$778 за iPhone с 16 ГБ накопителя.

В результате в июне 2016 года стоимость акций компании сократилась с \$99,86 до \$91,50 за акцию (-9,14%).

2. Риск падения спроса на продукцию в результате изменения валютных курсов. В том же 2016 году в России цены на продукцию Apple значительно возросли. Цена iPad Air 2 увеличилась на 20% — до 40 990 руб., цена Apple Watch Sport увеличилась на 4000 руб. и составила 31 990 руб. MacBook Pro с дисплеем Retina теперь стоит от 106 990 руб. Стоимость MacBook Air увеличилась на 7000 руб. и составила 69 990 руб. Цена Apple TV 3 увеличилась до 6590 руб. В результате роста цен спрос на продукцию Apple на российском рынке снизился на 19%.

Доход компании Apple во втором квартале 2016 года составил 50,6 миллиарда долларов. Если сравнивать эти цифры с показателями прошлого года, то окажется, что он уменьшился. В 2015 году во втором квартале он был на уровне 58 миллиардов долларов. В 2016 году во втором квартале чистая прибыль составила 10,5 миллиардов долларов, или 1,90 доллара на одну акцию, год назад - 13,6 миллиарда или 2,33 доллара на акцию. В июле 2016 года после

публикации квартальной отчетности акции корпорации рухнули сразу на 7%, а с начала года ее ценные бумаги подешевели более чем на 20%, что привело к падению капитализации на \$158 млрд.

3. Риск обострения конкуренции на международном рынке. В настоящее время Apple не может полноценно рассчитывать на китайский рынок, за 2015 год ставший основным драйвером роста продаж iPhone 6. При этом Китай — вторая экономика в мире по объему закупок телекоммуникационного оборудования после США. По данным IDC, Китай потратит в 2015 году на закупку IT суммарно \$211 млрд, что составляет 10% от глобальных расходов в этой области.

Падение курса юаня в 2016 году привело к тому, что продукция Apple стала стоить дороже, поскольку она поставляется за доллары. В то же время цены на аппараты китайских производителей, в том числе Xiaomi и Lenovo, не изменились. Это позволило компаниям из Поднебесной занять первое и второе места по поставкам смартфонов на внутренний рынок, в то время как Apple опустилась на третье место.

Более того, дальнейшее снижение курса китайской национальной валюты может негативно сказаться и на стоимости компонентов для устройств Apple. Падение продаж смартфонов уже заставило производителей деталей снизить прогнозы по их поставкам, хотя в предыдущие годы они активно инвестировали средства в наращивание производства. В частности, Samsung планировала потратить на новые производственные линии около \$13 млрд, а поставщики дисплеев большого размера для iPhone 6 в 2015 году могут столкнуться с перепроизводством компонентов и серьезным падением прибылей.

Это заставило поставщиков повысить цены на детали для сокращения рисков, а Apple уже была вынуждена обратиться к Samsung и TSMC с просьбой снизить цены на производимые компаниями процессоры A9. Samsung согласилась предоставить компании скидки, тогда как TSMC отказалась снижать цены и пригрозила снижением объемов поставок.

4. Риск сокращения инвестиций из-за отсутствия инноваций. Одной из главных проблем Apple остается отсутствие действительно инновационных продуктов, способных убедить инвесторов в наличии у компании долгосрочной рыночной перспективы. В то время как конкуренты из Google уже тестируют технологии раздачи интернета с помощью воздушных шаров Loon и уделяют повышенное внимание развитию технологий дополненной реальности с помощью очков Glass, главной новинкой Apple по-прежнему остаются «умные» часы Apple Watch, точное количество проданных экземпляров которых неизвестно.

Более того, у Google существует целое подразделение инновационных разработок Google X, возглавляемое сооснователем компании Сергеем Брином. В частности, именно там проходят вполне успешную обкатку беспилотные автомобили компании, а также испытываются нейросети, уже способные к написанию картин и диалогу с живым человеком. В то же время проект беспилотных автомобилей Apple испытывает ряд проблем, а их запуск вряд ли состоится в обозримом будущем. Не удается достигнуть серьезных успехов и музыкальному сервису Apple Music. Несмотря на удобный интерфейс и широкую рекламную кампанию с участием известных исполнителей, приложение уже потеряло 48% стартовой аудитории, а 61% пользователей отменили автоматический платеж за подписку, которая включилась бы по истечении трехмесячного пробного периода.

Аналитики считают, что запас прочности Apple все еще высок, а колебания курса акций наблюдались практически после каждой презентации компании. Тем не менее эксперты согласны с тем, что корпорация на последней презентации действительно не представила ничего радикально нового.

Далее нами была составлена карта перечисленных выше рисков (табл. 3.1.1).

Карта рисков Apple

№ п/п	Описание риска	Вероятность возникновения риска			Степень опасности потерь		
		Низкая	Средняя	Высокая	Низкая	Средняя	Высокая
1	Внешние (систематические) факторы риска						
1.1	Ухудшение и без того крайне нестабильной ситуации в мировой экономике			+			+
1.2	Покупка потребителями дешевых клонов гаджетов Apple у конкурентов компании		+			+	
1.3	Apple не оставляет бизнесу поставщиков комплектующих какой-либо конкуренции и из-за этого они могут начать задираить цены		+				+
1.4	Политическое беспокойство в Азии может подорвать производство устройств		+				+
1.5	Apple может подвергнуться атаке хакеров, а приватные данные ее пользователей могут оказаться под угрозой, что уничтожит репутацию компании	+					+
1.6	Цена акций Apple просто может очень сильно снизиться, независимо от повода	+			+		
1.7	Падение курсов зарубежных валют, приводящее к слишком сильному укреплению доллара США			+			+
1.8	Иностранцы партнеры Apple могут оказаться ненадежными	+				+	
2	Внутренние (несистематические) факторы риска						
2.1	Apple может «потерять нюх» на то, чего и насколько сильно хотят потребители	+				+	
2.2	Трудовые споры, приводящие к остановке процесса производства	+			+		
2.3	Google или Amazon могут начать переманивать ключевых топ-менеджеров	+				+	

На основании приведенной таблицы нами был сделан график (рис. 3.1.1):

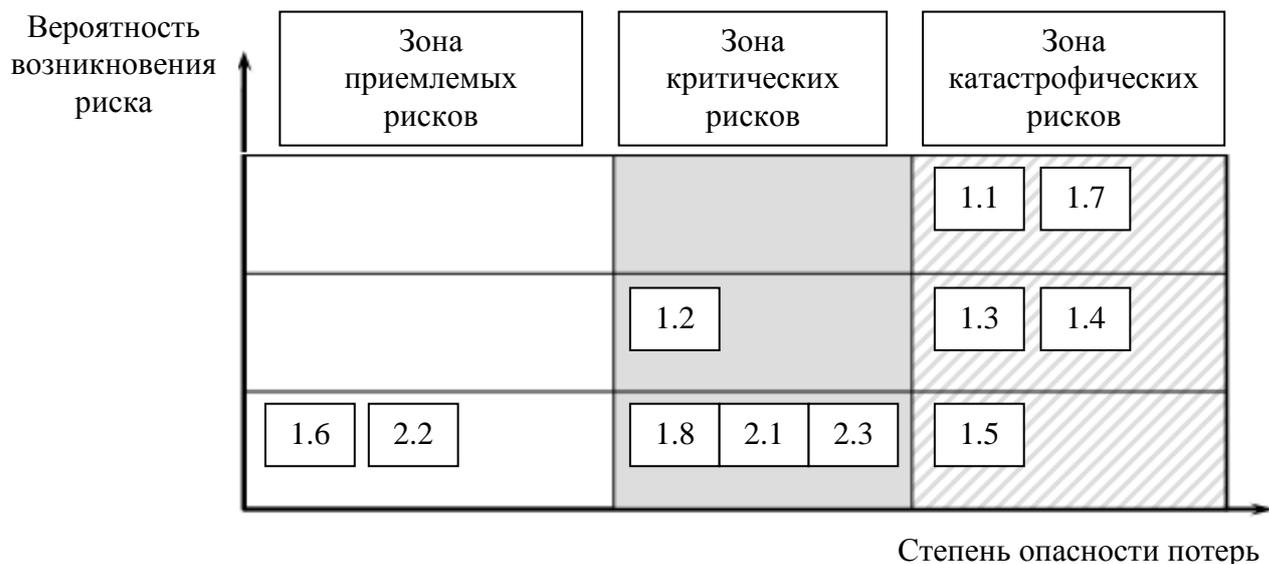


Рис. 3.1.1. Карта рисков Apple

По данным таблицы 3.1.1 и рис. 3.1.1 можно сделать вывод о том, что наиболее опасными рисками для Apple являются риски № 1.1-1.5 и 1.7 как риски с наибольшей вероятностью возникновения и опасностью потерь. Однако, все указанные факторы риска относятся к внешним, поэтому управлению со стороны компании подвергнуты быть не могут. Таким образом, для решения существующей проблемы и минимизации последствий возможного наступления одного из данных рисков возможно применение страхования рисков, а также совершенствование маркетинговой политики предприятия.

3.2 Оптимизация структуры продаж и совершенствование маркетинговой политики как инструменты снижения финансовых рисков

Выбор той или иной маркетинговой стратегии зависит от сочетания и взаимодействия многих факторов, важнейшими из которых являются: характеристики и степень новизны продукта или услуги, относительная исключительность по сравнению с другими; условия конкуренции; особенности рынка сбыта; издержки и величина ожидаемой прибыли; прочие факторы, касающиеся деятельности предприятия на рынке.

APPLE необходимо использовать несколько ценовых стратегий: стратегию цены сегмента рынка и стратегию престижных цен.

Стратегия цены сегмента рынка поможет предприятию в наиболее полном приспособлении к заранее определенным различиям в спросе, то есть учитывая реальные ожидания и запросы потребителей, а также их желание и возможность уплатить определенную сумму за услуги или товары. Применение стратегии престижных цен поможет привлекать потребителей, которые обеспокоены качеством продукта, его уникальностью или статусом, чем ценой. В этом случае APPLE будет предлагать высокие цены, предназначенные для V.I.P. клиентов.

Корпорации «Apple Inc.» необходимо сделать упор на повышение не только технических, но и эстетических характеристик продукта. В 2016 году компания выпустила две обновленные модели линейного ряда - «iPhone 7» и «iPhone 7 Plus». В отличие от предыдущих вариаций, размеры представленных моделей значительно отличались от предпочитаемых существующей целевой аудиторией. Увеличение размера в основном повлияло на расширение потенциальной целевой аудитории, а не на сохранение существующей. Положительным аспектом этого фактора является завоевание небольшого сегмента целевой аудитории приверженцев смартфонов линейного ряда «Samsung». При этом отрицательное влияние сказалось на свою собственную

потребительскую базу, так как значительное количество приверженцев уникального стиля предыдущих моделей не поменяли имеющиеся модели «iPhone 5s» и «iPhone 5c» на обновленные «iPhone 7» и «iPhone 7 Plus». Таким образом, на установленной стадии жизненного цикла корпорации «Apple Inc.» имеет смысл обратиться к размерным характеристикам предыдущих вариаций линейного ряда, для укрепления существующей целевой аудитории путем сохранения уникальности торговой марки.

Разрабатывая рекомендации по управлению структурой продаж конкретно линейного ряда «iPhone» компании «Apple Inc.», и ориентируясь на существующую рыночную ситуацию на сегодняшний день, наиболее актуальной выступает стратегия оптимизации маркетинговой политики компании «Apple Inc.» в отношении эргономических и эстетических характеристик будущих вариаций линейного ряда «iPhone». Данная стратегия подразумевает два возможных варианта маркетинговых решений при разработке последующих вариаций линейного ряда:

а) Разработка новой модели «iPhone» с улучшенными техническими характеристиками, но с возвратом к исходным размерным характеристикам, не превышающими привычные для уже сформировавшейся целевой аудитории габариты. Другими словами, смартфон, переходящий в планшетный компьютер, не подходит для среднестатистического пользователя сотовых телефонов. Функционал данного устройства обладает очень высокими показателями, но вместе с тем практически полностью теряются эргономические и эстетические характеристики, свойственные простому сотовому телефону. Потеря эргономических и эстетических свойств, или уникальности стиля, может привести к понижению заинтересованности к линейному ряду исследуемого товара, а впоследствии и к потере существенной доли потребительской аудитории, что в значительной степени отрицательно отразится на финансовой устойчивости корпорации «Apple Inc.». Недостаточный акцент на данный фактор может не только значительно понизить уровень дохода корпорации, но и привести весь линейный ряд

«iPhone» на стадию спада своего жизненного цикла, в силу первостепенности значимости доходов от его реализации.

б) Разработка и выпуск одновременно двух обновленных вариаций линейного ряда «iPhone», с улучшенными техническими характеристиками, при этом: размерные характеристики одной модели должны отвечать современным стандартам новизны на настоящий момент, для усиления конкурентоспособности линейного ряда в целом. На данный момент смартфоны компании «Samsung» обладают достаточно значительными габаритами, и, для ужесточения конкурентной борьбы и возможности завоевания дополнительной целевой аудитории как среди приверженцев смартфонов «Samsung», так и среди новых потребителей, корпорации «Apple Inc.» необходима разработка и выпуск максимально конкурентоспособного устройства. Вторая вариация линейного ряда «iPhone» должна соответствовать всем технологическим обновлениям одновременно выпущенной модели, то есть быть идентичной по функционалу. Но, для сохранения уникальности стиля, заинтересованности целевой аудитории, а также эргономических и эстетических свойств товара, разработанная модель «iPhone» должна обладать исходными размерными характеристиками. Наиболее практичными, как показывает анализ доли проданных моделей линейного ряда, являются размерные характеристики моделей «iPhone 5» и «iPhone 5S»..

Наиболее рациональной в сложившейся ситуации выступает вторая стратегия, а именно разработка и выпуск двух вариаций линейного ряда с идентичными техническими характеристиками, но кардинально отличающиеся друг от друга по габаритному соотношению. В этом случае уровень конкурентоспособности линейного ряда не понизится, но в то же время и не произойдет отклонения от уникального стиля моделей, то есть данная стратегия позволит корпорации «Apple Inc.» как сохранить имеющуюся целевую аудиторию, так и привлечь новых потребителей. При этом ценовая категория второй вариации должна быть существенно ниже, чем у последних представителей исследуемого линейного ряда.

Далее рассмотрим, как изменится структура продаж продуктов при разработке новой модели. Для этого необходимо оценить продажи iPhone в разрезе моделей и вероятность перехода на iPhone пользователей телефонов других марок, а также спрогнозировать возможные изменения продаж с учетом появления более бюджетной линейки iPhone.

Согласно результатам исследований, в последний квартал 2016 года iPhone 7 и iPhone 7 Plus опередили по продажам iPhone 6s/6s Plus. На новые смартфоны переходили в основном владельцы iPhone 6 и iPhone 6 Plus. При этом Android-перебежчиков в конце 2016 г. оказалось больше, чем годом ранее (рис. 3.2.2).

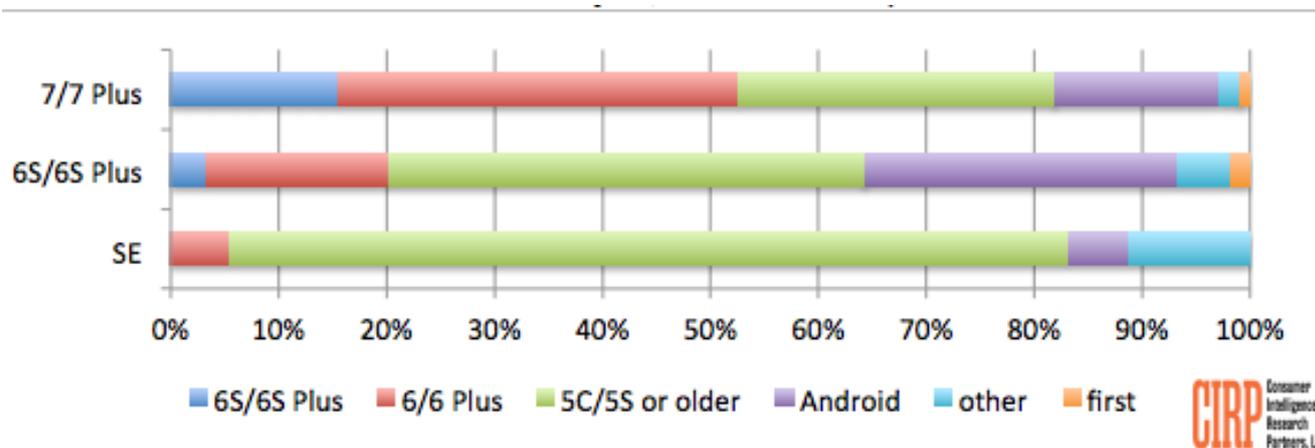


Рис. 3.2.2. Соотношение операционных систем и моделей телефонов при переходе на iPhone

В отчете исследовательской компании CIRP отмечается, что в декабрьском квартале 15% покупателей iPhone 7 или iPhone 7 Plus перешли на флагманы с Android-смартфонов, тогда как в годом ранее тот же показатель для iPhone 6s и iPhone 6s Plus составлял 14%. В 2014 году всего 12% новых покупателей iPhone 6 и iPhone 6 Plus составили бывшие владельцы Android.

В своих недавних отчетах о доходах Apple особо подчеркнула тот факт, что в 2016 году число пользователей, перешедших с Android на iPhone, достигло рекорда.

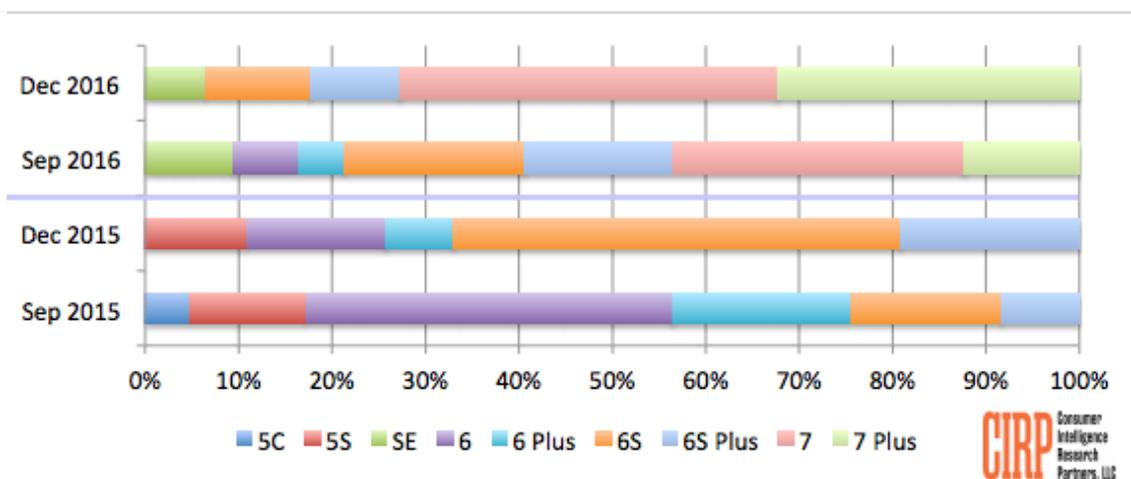


Рис. 3.2.2. Структура продаж iPhone в разрезе моделей в III и IV кварталах 2015-2016 гг

Сегодня в США и странах Европы, согласно выкладкам исследователей, используются около 475 миллионов iPhone, и их распределение выглядит следующим образом:

- iPhone 7: 60 млн.
- iPhone 7 Plus: 40 млн.
- iPhone 6: 85 млн.
- iPhone 6 Plus: 35 млн.
- iPhone 5s: 125 млн.
- iPhone 5c: 50 млн.
- iPhone 5: 80 млн.

Как видим, лидером остаётся iPhone 5s, что говорит об отлично продуманном устройстве, не только продемонстрировавшем резвый старт, но и не теряющем популярности спустя приличное время после выпуска. Основываясь на данных исследования, можно заключить, что порядка 250 млн. пользователей iPhone 5-5s являются потенциальными покупателями iPhone новой модели, как более практичного с точки зрения технологий и бюджетного варианта, без учета возможного перехода на новую модель iPhone пользователей Android.

Нами была разработана оптимальная структура продаж продуктов компании Apple, представленная в таблице 3.2.1

Таблица 3.2.1

Оптимальная структура продаж компании Apple

Категория товаров компании	Оптимальная структура продаж, %
Mac	28%
iPhone	40%
iPod	14%
iTunes	10%
Others	8%

Из таблицы 3.2.1 можно сказать, что большая доля приходится на iPhone и Mac, поскольку спрос на данные продукты компании Apple растут с высокой скоростью.

Таким образом, внедрение разработанной стратегии позволит корпорации «Apple Inc.» оптимизировать маркетинговую политику в отношении линейного ряда «iPhone», сохранить финансовую устойчивость на предельно высоком уровне за счет охвата новой целевой аудитории и значительного роста спроса на товар, а также максимально продлить стадию зрелости жизненного цикла товара «iPhone», что, в свою очередь, обеспечит корпорации «Apple Inc.» устойчивый уровень реализации на протяжении всей стадии. Кроме того, дифференцирование цен на новую модель позволит значительно сократить риск снижения спроса на продукцию Apple в результате колебаний валютных курсов.

3.3. Оценка экономической эффективности рекомендаций

Для оптимизации управления жизненным циклом линейного ряда «iPhone» корпорации «Apple Inc.» необходимо провести оценку эффективности разработанных в данной выпускной квалификационной работе рекомендаций. Это исследование позволит определить, насколько предложенные рекомендации удовлетворяют экономической и маркетинговой политике компании «Apple Inc.», и, таким образом, дадут возможность оценить степень необходимости их применения. Без проведения оценки эффективности предлагаемых мероприятий невозможно определить степень их значимости для усиления финансовой и маркетинговой устойчивости исследуемой компании, установить их рентабельность, оценить возможную степень увеличения товарооборота линейного ряда «iPhone», и, изучив полученную информацию, сделать соответствующие управленческие решения об эффективности внедрения разработанных рекомендаций. Применение предложенных мероприятий без предварительной оценки их эффективности может привести к отрицательному воздействию на финансовую устойчивость корпорации «Apple Inc.», значительно снизить уровень реализации линейного ряда «iPhone», и даже привести исследуемый товар на стадию упадка.

Сущность стратегии оптимизации маркетинговой политики компании «Apple Inc.» заключается в выпуске последующих моделей «iPhone» с исходными размерными характеристиками предыдущих вариаций линейного ряда, таких как «iPhone 5» и «iPhone 5s». Актуальность данной рекомендации обусловлена необходимостью укрепления существующей целевой аудитории путем сохранения уникальности торговой марки, в силу незначительного повышения рентабельности продаж последних вариаций линейного ряда «iPhone 7» и «iPhone 7 Plus». Данная тенденция обусловлена значительным увеличением размерных характеристик выпускаемых моделей - 4,7 и 5,5

дюйма соответственно. Для сравнения, предыдущая вариация линейного ряда «iPhone 5s» имела размерную характеристику в 4 дюйма.

Для определения предпочтений целевой аудитории в вариациях линейного ряда, необходимо сопоставить общее число реализованных моделей четвертого, пятого и шестого поколения на российском рынке сбыта. Для наиболее точного анализа числа проданных вариаций, за исследуемый период было решено взять четвертый квартал первого финансового года для каждой модели соответственно (опираясь на имеющиеся данные о результатах продаж «iPhone 6» и «iPhone 6 Plus»).

Объем реализованных моделей «iPhone» четвертого поколения за четвертый квартал 2015 финансового года составил чуть более 5,3 млн. единиц продукции, число вариаций пятого поколения выросло до 6,8 млн. единиц, проданных за четвертый квартал 2016 года, а количество проданных моделей «iPhone» шестого поколения составляет всего 4,6 млн. единиц продукции.

На основании полученных данных рассчитаем долю постоянной целевой аудитории, представители которой совершили приобретение исследуемого товара не в первый раз, а повторно, заменив имеющуюся вариацию более функциональной и совершенной. Полученные данные позволят сопоставить численное выражение потребительской аудитории, предпочитающей ту или иную вариацию линейного ряда.

$$\text{ДПП} = \text{ОП (исследуемый период)} - \text{ПП}, \quad (1)$$

где ДПП - доля повторных покупок;

ОП - объем продаж за исследуемый период;

ПП - первичные покупки.

Для установления доли повторных покупок моделей «iPhone» пятого поколения, необходимо обратиться к объему продаж за четвертый квартал 2016 года, при условии, что за исследуемый период 21% потребительской

аудитории первично приобрели «iPhone» пятого поколения. Расчет доли потребительской аудитории, заменившей «iPhone» четвертого поколения на пятое:

$$\text{ДПП} = 6,8 \text{ млн.} - (6,8 \text{ млн.}/100 * 21) = 5,37 \text{ млн. единиц.}$$

Для установления доли повторных покупок моделей «iPhone» шестого поколения, необходимо обратиться к объему продаж за четвертый квартал 2016 года, при условии, что за исследуемый период 7% потребительской аудитории первично приобрели «iPhone» шестого поколения. Расчет доли потребительской аудитории, заменившей «iPhone» пятого поколения на шестое:

$$\text{ДПП} = 4,6 \text{ млн.} - (4,6 \text{ млн.}/100 * 7) = 4,27 \text{ млн. единиц.}$$

Сопоставим данные, полученные в результате исследования, для определения доли потребительской аудитории, совершивших повторные приобретения моделей «iPhone» пятого и шестого поколения соответственно.

На основании полученных данных можно сделать следующие выводы: объем целевой аудитории, заменивший «iPhone» четвертого поколения на пятое, составил 5,37 млн. единиц реализованной продукции, в то время как доля потребительской аудитории, сменившая пятое поколение на шестое, составила всего 4,27 млн. единиц «iPhone» шестого поколения. Данная тенденция говорит о снижении потребительского интереса к увеличенным габаритным характеристикам новых вариаций, которые незначительно отличаются от моделей пятого поколения техническими характеристиками.

Снижение эргономических и эстетических свойств новых вариаций «iPhone» действительно привело к понижению интереса у существующей целевой аудитории на обновление имеющихся моделей линейного ряда на вариации шестого поколения.

Таким образом, разработанная рекомендация по оптимизации маркетинговой политики компании «Apple Inc.» путем разработки последующих вариаций линейного ряда «iPhone» с исходными размерными характеристиками, является целесообразным маркетинговым решением в

отношении сохранения существующей потребительской аудитории, то есть приверженцев уникального стиля всего линейного ряда.

Сущность дифференцирования цены на одну из вариаций линейного ряда «iPhone» заключается в разработке и внедрении модифицированной модели линейного ряда «iPhone», с обновленными техническими и эстетическими характеристиками, при этом ценовая категория данной вариации должна быть существенно ниже, чем у аналогичных представителей исследуемого линейного ряда. Актуальность разработанной рекомендации обусловлена необходимостью завоевания наибольшей доли сегмента рынка смартфонов, что крайне затруднительно, в силу значительно высокой стоимостной категории выпускаемых вариаций линейного ряда «iPhone».

За исходные данные для разработки и внедрения бюджетной модели «iPhone» были взяты себестоимость и стартовая цена уже некогда представляемой «бюджетной» вариации линейного ряда - «iPhone 5c».

Суммарная стоимость компонентов бюджетной модели линейного ряда «iPhone» составляет 173-183\$, включая 7\$ за сборку. Стартовая цена данной вариации составила бы 549\$ - 649\$ (24 990 руб.) за комплектацию 16 - 32 Gb соответственно. Прибыль от реализации такой модели составила бы 376\$ (15 040 руб.) на единицу продукции.

Поскольку изменение ситуации в мировой экономике в 2015-2016 гг. (в т.ч. изменение валютных курсов) больше всего повлияло на продажи Apple в России, целесообразно оценить возможности Apple по внедрению новой бюджетной линейки iPhone именно на российский рынок. Для оптимизации стоимостной категории разрабатываемой модели сопоставим среднюю заработную плату в России за 2014-2016 года со средней ценой на представленные в исследуемый период модели линейного ряда «iPhone». (Табл. 3.3.1)

Соотношение средней заработной платы в России за 2014-2016 года со средней ценой на модели линейного ряда «iPhone»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Средняя заработная плата, руб.	27 930	29 960	32 600
Средняя цена модели, руб.	«iPhone 5S» 29 900	«iPhone 6» 31 990	«iPhone 6 plus» 36 990

Опираясь на данные, приведенные в Таблице 3.3.1, можно сказать следующее: средняя стоимость моделей линейного ряда «iPhone» составляет 105 - 115% от средней заработной платы по России. Такая стоимостная категория последних вариаций линейного ряда способна удовлетворить лишь сравнительно небольшую долю потребительской аудитории, имеющую среднестатистический доходный уровень. На текущий момент основной акцент в формировании стоимости на вариации «iPhone» направлен на более обеспеченную долю целевой аудитории.

В 2015 году Apple занимала пятую строчку в рейтинге компаний, продающих смартфоны в России. В 2016 стала второй, уступив Samsung. Как и ожидалось, Samsung оказался лидером рейтинга, поскольку выпускает смартфоны во всех ценовых категориях – от бюджетников до премиум-устройств. Доля компании – 21,8%. Apple поднялась в 2016 году на второе место с показателем 11,1% рынка (рис. 3.3.1).

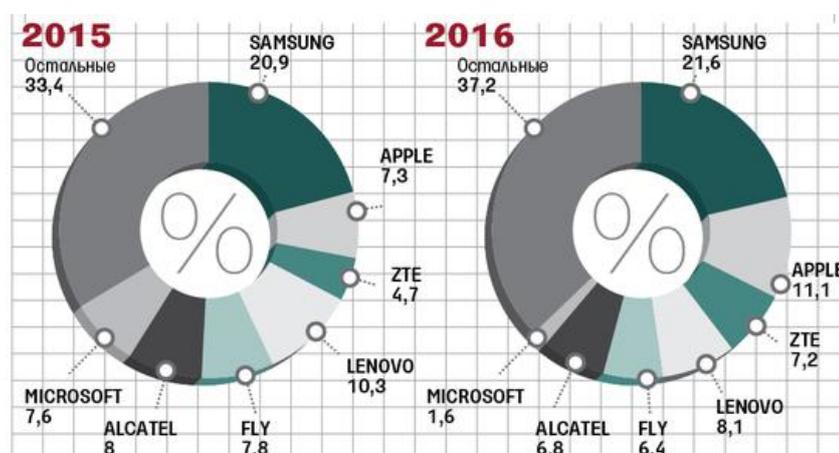


Рис. 3.3.1. Доли крупнейших производителей смартфонов на российском рынке

Эксперты объясняют популярность iPhone их доступностью во всех ценовых сегментах свыше 20 000 руб. и большим выбором кредитных программ. iPhone 5s, выпущенный в 2013 г., в 2016 г. стал одним из самых продаваемых, весной были отличные продажи iPhone SE. На рост доли Apple в России повлияла популярность именно iPhone 5s с памятью 16 Гб, выпущенного в 2013 г.: до ноября 2016 г. он был самым продаваемым в России смартфоном. Он относительно недорог (около 20000 руб.) и достаточно функционален. Такое снижение цены позволило купить смартфон тем, кто хотел устройство Apple, но не мог позволить себе его. Для сравнения. в ноябре 2016 г. на iPhone 7 всех типов и модификаций пришлось 2,5% продаж смартфонов в России в штуках, а на iPhone 5s с памятью 16 Гб – 3,8%.

Таким образом, разработка и внедрение бюджетной модели линейного ряда «iPhone» со стартовой ценой, удовлетворяющей финансовым возможностям потребителя со средним уровнем дохода, приведет к значительному увеличению доли целевой аудитории, и, как следствие, резкому повышению значения уровня товарооборота.

На основании установленных данных необходимо учесть наиболее значимый фактор: стартовая цена предложенной вариации линейного ряда «iPhone» не только должна не превышать уровень дохода среднестатистического представителя целевой аудитории, но и заметно отступать от нее. Так как на текущий момент данная стратегия не применяется в маркетинговой политике корпорации «Apple Inc.», расчет стоимости бюджетной модели будет производиться на 2017 финансовый год. Оптимальное предложение по снижению стоимостной категории для разработанной бюджетной вариации будет исходить из данных о предполагаемой средней заработной плате российской целевой аудитории в 2017 году. Для установления предполагаемого уровня среднего дохода в России в 2017 году рассчитаем дифференциацию уровня дохода за 2014, 2015, 2016 годы.

Средний уровень дохода по России за 2014 год составляет 27930 рублей в месяц. В 2015 году это значение возросло на 7,2% и составило 29 960 рублей, а в 2016 году месячная заработная плата среднестатистического представителя российской целевой аудитории увеличилась на 8,8% по сравнению с показателем за 2015 год, и составила 32 600 рублей. Таким образом, дифференциация уровня дохода за исследуемый период составляет примерно 8%. Опираясь на данное значение, необходимо рассчитать предполагаемую среднюю заработную плату в 2017 году по формуле:

$$СЗП_{(2017)} = СЗП_{(2015)} + (СЗП_{(2015)} / 100 * ДУД_{(cp)}), \quad (2)$$

где $СЗП_{(2017)}$ – предполагаемая средняя заработная плата в 2017 году,

$СЗП_{(2016)}$ – средний уровень дохода в 2016 году,

$ДУД_{(cp)}$ – дифференциация уровня дохода за исследуемый период.

$$СЗП_{(2017)} = 32\,600 + (32\,600 / 100 * 8) = 35\,200 \text{ рублей.}$$

Таким образом, предполагаемая средняя заработная плата в 2017 году составит 35 200 рублей. Исходя из этого показателя, рассчитаем оптимальную стоимость для бюджетной модели линейного ряда «iPhone».

На основании статистических данных, проведенных в России, было установлено, что для потребителей со средним уровнем дохода наиболее частым случаем при приобретении нового смартфона выступает рациональная покупка. Сущность такое приобретения заключается в запланированной покупке относительно высоко функционального, надежного, и, соответственно, достаточно дорогостоящего смартфона. Зачастую это обусловлено необходимостью замены устаревшего устройства, или же смены имеющегося смартфона на более совершенную модель аналогичного линейного ряда, в силу предрасположенности к уникальности торговой марки. В таком случае потребитель заранее готовится к приобретению относительно дорогостоящего смартфона, и готов потратить на такую модель до 70% от своего ежемесячного дохода.

На основании данных статистики целесообразным представляется дифференциация стоимости будущей бюджетной модели в размере семидесяти процентов от предполагаемой средней заработной платы в 2017 году. Таким образом, стартовая цена на бюджетную вариацию линейного ряда «iPhone» должна составлять порядка 24 640 рублей за единицу продукции.

Себестоимость будущей модели линейного ряда составит 250-260\$, включая 20\$ за сборку, или 14500 в рублевом эквиваленте (за исходные данные о себестоимости будущей модели взята суммарная стоимость компонентов «iPhone 5c», увеличенная на 50% с учетом роста цен на комплектующие изделия и совершенствования технических характеристик). Кроме того, необходимо учесть транспортные расходы на доставку товаров в Россию и перевозки внутри страны, примем их равными 20% от общей себестоимости товаров. Таким образом, итоговая себестоимость составит порядка 17400 руб.

Размерные характеристики разрабатываемой вариации должны отвечать сохранению уникального стиля линейного ряда, и не превышать габариты наиболее прибыльных моделей. При изготовлении корпуса для будущей модели целесообразно обратиться к менее дорогостоящим материалам, которые ранее использовались при изготовлении «iPhone 5c», а именно поликарбонат. При этом первостепенным фактором является улучшение технических характеристик разрабатываемого смартфона. Таким образом, корпорация «Apple Inc.» представит совершенно новый товар с обновленным функционалом, сохраненным уникальным стилем и сравнительно невысокой стоимостной категорией, которая удовлетворяет доходам среднестатистического потребителя.

Опираясь на предложенные и установленные данные, необходимо установить покупательскую способность на представленную бюджетную модель линейного ряда «iPhone».

Помимо сопоставления объемов реализованных моделей линейного ряда за последние периоды, также необходимо принять во внимание ряд первостепенных факторов:

– Технические характеристики выпускаемой бюджетной модели должны быть более совершенными по сравнению с вариациями пятого и шестого поколения. Данное усовершенствование функциональных свойств позволит расширить свою долю на рынке смартфонов не только в отношении завоевания новой целевой аудитории (за счет дифференцированной стоимости), но также и переориентировать имеющуюся потребительскую аудиторию на приобретение более совершенной модели линейного ряда.

– Размерные характеристики разрабатываемой вариации должны отвечать сохранению уникального стиля линейного ряда, и не превышать габариты наиболее прибыльных моделей. Возврат к исходным размерам наиболее прибыльных моделей позволит заинтересовать в приобретении выпускаемой модели имеющуюся целевую аудиторию, предпочитающую уникальный стиль смартфонов четвертого и пятого поколения.

Таким образом, предлагаемая бюджетная вариация линейного ряда «iPhone» будет способна заинтересовать не только новый сегмент целевой аудитории, ориентированный в первую очередь на пониженную стоимость, но и значительную долю имеющейся целевой аудитории, которая совершит вторичное приобретение в силу повышения функциональности и сохранения уникального стиля.

Оценка степени возможного увеличения товарооборота представляет собой исследование и ранжирование статистических данных по средней заработной плате в Российской Федерации, доли потребителей со средним уровнем дохода, обоснованное предположение о количестве потенциальных покупателей, и, таким образом, установление возможного уровня увеличения оборота и доли прибыли.

На основании статистических данных, проведенных по России, было установлено, что общее количество потребителей со средним уровнем дохода

составляет примерно 15% от всего населения Российской Федерации. В численном выражении это практически 22 млн. потенциальных потребителей. Тем не менее, 62-68% от этого количества потенциальной потребительской аудитории предпочтут представляемой бюджетной модели другой смартфон, в силу различных причин: высокая стоимостная категория, возможность приобретения менее дорогостоящего китайского смартфона, приверженность к другим товарам-аналогам, отсутствие 3G - сетей в месте проживания. В численном выражении доля такой целевой аудитории составит примерно 7-8 млн. потенциальных потребителей.

Всего в 2016 году в России было реализовано 23,47 млн. единиц продукции исследуемого линейного ряда. Сопоставив это значение с установленной долей новой целевой аудитории, можно рассчитать дифференциацию объема товарооборота по формуле:

$$УТ_{(2017)cp} = ((ПП_{(min)} / УТ_{(2016)}) + (ПП_{(max)} / УТ_{(2016)})) / 2, \quad (3)$$

где $УТ_{(2017)cp}$ - возможный усредненный уровень увеличения товарооборота в 2017 году,

$ПП_{(min)}$ - доля потенциальных потребителей, минимальное значение,

$УТ_{(2014)}$ - объем товарооборота за 2016 год,

$ПП_{(max)}$ - доля потенциальных потребителей, максимальное значение.

$$УТ_{(2017)cp} = ((7 / 23,47) + (8 / 23,47)) / 2 = 31,9 \%$$

Таким образом, совокупный объем продаж предлагаемой бюджетной модели линейного ряда «iPhone» в 2017 году вырастет в среднем на 31,9% и составит 7-8 миллионов единиц продукции, только исходя из данных о представителях нового сегмента целевой аудитории в России. Наибольшая доля увеличения товарооборота от продаж бюджетной вариации будет обеспечена имеющейся целевой аудиторией, в силу улучшения функциональности и габаритных характеристик.

С учетом возможных финансовых рисков, связанных с выпуском новых товаров (завышенные ожидания в отношении спроса на продукт) и изменением экономической ситуации в мире и валютных курсов, целесообразно начать продажи с ограниченной партии смартфонов в 500 тыс. шт., себестоимость производства которых (\$125 млн.) можно отнести к инвестиционным затратам в силу неизвестной реакции потребителей. Также в инвестиционные расходы следует включить затраты на модернизацию уже имеющейся линии сборки смартфонов (от iPhone 5с) и возобновление договоров поставок комплектующих. Таким образом, инвестиции в разработку и выпуск новой линейки iPhone составят (табл. 3.3.2):

Таблица 3.3.2

Инвестиционные расходы

Статья расходов	Сумма
Себестоимость пробной партии товаров	\$125 млн.
Модернизация линии сборки	\$20 млн.
Возобновление договоров поставок	\$5 млн.
Итого:	\$150 млн.
Итого в рублевом эквиваленте:	8 490 млн. руб.

Поскольку периодом предоставления финансовой отчетности в Apple выступает квартал, расчет экономической эффективности мероприятий будем проводить поквартально. При проведении расчетов учтем инфляцию на уровне 1% в квартал. Удорожание закупочных цен принимается на уровне 1,5% ежеквартально.

Прибыль до налогообложения определим как разницу между доходами и общей суммой издержек. В свою очередь налог на прибыль рассчитаем исходя из ставки 20 %.

Рассчитаем основные показатели эффективности реализации проекта с использованием метода оценки и анализа эффективности проектов, основанного на концепции дисконтирования. Приведение последующих потоков денежных средств к данному моменту времени осуществляется с помощью коэффициента дисконтирования, рассчитываемого по формуле:

$$Dt = \frac{1}{(1+r)^{t/t}}, \quad (4)$$

где r – норма или ставка дисконтирования;

t – порядковый номер года, притоки и оттоки которого приводятся к первому году.

Расчет нормы дисконта r :

$$R = i_{\text{прогн}} + \%_p, \quad (5)$$

где $i_{\text{прогн}}$ – прогнозируемый уровень инфляции, % (на основании статистических данных принимается на уровне 1 % в квартал);

$\%_p$ – принимаемая величина риска, %, которую считаем 5 %.

Исходя из чего, норму дисконта получаем равную 6 % в квартал. Таким образом, ставка дисконтирования составляет 6%.

Таблица 3.3.3

Коэффициенты дисконтирования

Период	Коэффициент дисконтирования
0	1
1	0,94
2	0,89
3	0,84
4	0,79

Исходные и расчетные данные представлены в таблице 3.3.4.

Таблица 3.3.4

План движения денежных потоков

Выплаты и поступления	Значение показателя по месяцам, тыс. руб.				
	Период подготовки	1	2	3	4
Инвестиционная деятельность					
Увеличение оборотных средств	8490000	-	-	-	-
Операционная деятельность					
Выручка	-	12320000	13552000	14907200	16397920

Продолжение таблицы 3.3.4

Выплаты и поступления	Значение показателя по месяцам, тыс. руб.				
	Период подготовки	1	2	3	4
Себестоимость	-	8700000	9700500	10816058	12059904
Прибыль до налогообложения	-	3620000	3851500	4091143	4338016
Налоги (0,2)	-	724000	770300	818228,5	867603,2
Чистая прибыль	-	2896000	3081200	3272914	3470413
Финансовая деятельность					
Начальные капиталовложения	8490000	-	-	-	-
Поток от операционной деятельности	-	2896000	3081200	3272914	3470413
Чистый денежный поток	-8490000	2896000	3081200	3272914	3470413
Коэффициент дисконтирования	1	0,94	0,89	0,84	0,79
Сальдо дисконтированного денежного потока	-8490000	-5757925	-3015667	-267666	2481226

Как показывают данные таблицы 3.3.4, сальдо дисконтированного денежного потока в четвертом квартале имеет положительное значение (2481226 тыс. руб.), что свидетельствует об окупаемости внедрения новой линейки продуктов Apple, следовательно, проект принимается. Отметим, что чистая прибыль в первый квартал составит 2896000 тыс. руб., во второй квартал – 3081200 тыс. руб., в третий квартал – 3272914 тыс. руб., в четвертый квартал – 3470413 тыс. руб. Данный факт положительно характеризует рассматриваемый инвестиционный проект.

Необходимо рассчитать внутреннюю норму доходности (IRR) по формуле:

$$IRR = r_1 + \frac{NPVr_1}{NPVr_1 - NPVr_2} (r_2 - r_1), \quad (6)$$

где r_1 и r_2 – проектный и максимальный коэффициенты дисконтирования соответственно;

$NPVr_1$ и $NPVr_2$ – кумулятивное возмещение инвестиций при проектном и максимальном коэффициентах дисконтирования соответственно.

В табл. 3.3.5 представим дополнительные данные для расчета IRR.

Вспомогательная таблица для расчета IRR

Показатель	Квартал				
	0	1	2	3	4
1. Чистый денежный поток (ЧДП)	-8490000	2896000	3081200	3272914	3470413
2. Коэффициент дисконтирования (18%)	1	0,85	0,72	0,61	0,52
3. ДДП	-8490000	2454237,29	2212869,86	1991996,5	1790000,3
4. ДДП нарастающим итогом	-8490000	-6035762,7	-3822892,8	-1830896,3	-40896

$$r_1 = 6\%, NPV = 2481226 \text{ тыс. руб.}$$

$$r_2 = 18\%, NPV = -40896 \text{ тыс. руб.}$$

$$IRR = 6 + \frac{2481226}{2481226 + 40896} (18 - 6) = 17,8\%$$

Согласно правилам принятия решения, поскольку $IRR (17,8\%) > r$ проектного (6%), проект считается эффективным.

Далее определим дисконтированный период окупаемости инвестиционного проекта. Срок окупаемости мероприятия, внедряемого в Apple по дисконтированному доходу определяется с помощью рисунка 3.3.2. Инвестиции окупятся на том шаге расчета, где значение NPV станет положительным.

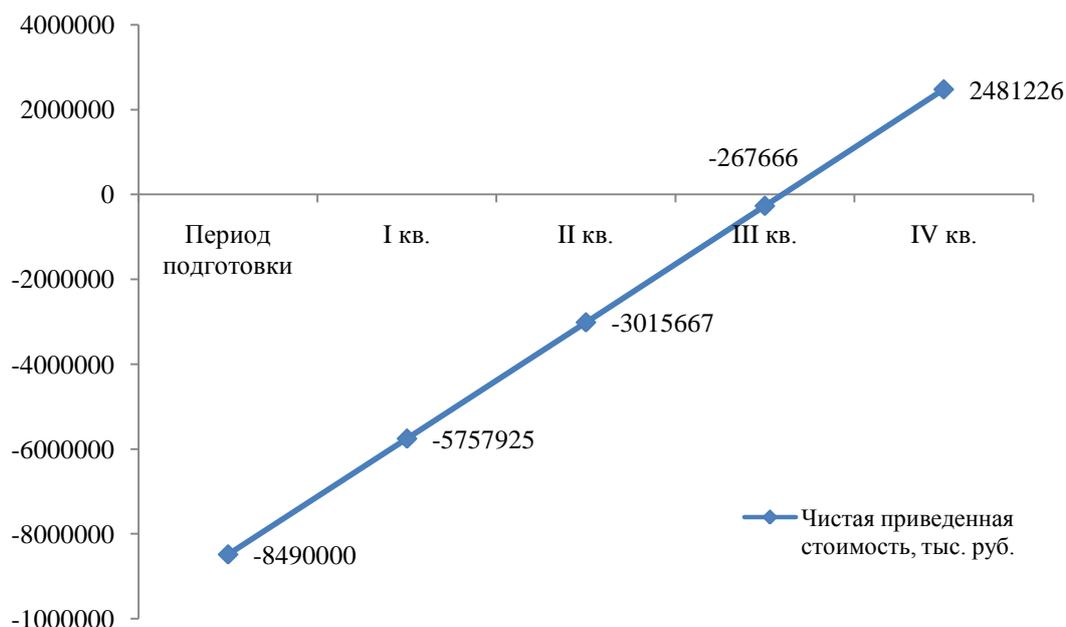


Рисунок 3.3.2. Динамика показателей чистой приведенной стоимости за четыре квартала

В нашем случае введение в Apple нового продукта окупается в четвертом квартале (по рисунку 3.3.2 знак «минус» сменяется знаком «плюс»), т.е. срок окупаемости проекта – 4 квартала. Следовательно, данный инвестиционный проект является весьма привлекательным.

Необходимо рассчитать точный срок окупаемости данного проекта (PP) по формуле:

$$PP = \frac{IC}{(NCF_1/3)}, \quad (7)$$

где PP – срок окупаемости проекта, месяцев;

IC – инвестиционные затраты, руб.;

NCF_1 – чистый денежный поток первого периода, руб.;

3 – число месяцев в периоде, ед.

$$PP = 8490000 / (2896000 / 3) = 8,8 \text{ мес.}$$

Также необходимо рассчитать дисконтированный срок окупаемости (DPP).

$$DPP = 8490000 / (2732075 / 3) = 9,3 \text{ мес.}$$

Таким образом, согласно расчетам, проект окупается за 10 месяцев.

Определим индекс рентабельности инвестиций.

Для наиболее полной оценки эффективности проекта необходимо рассчитать индекс рентабельности по следующей формуле:

$$PI = \frac{PV}{IC} + 1, \quad (8)$$

где PI – индекс рентабельности;

PV – сальдо чистых денежных потоков за период эксплуатации инвестиционного проекта, руб.

$$PI = 2481226 / 8490000 + 1 = 1,29.$$

В данном проекте $PI = 1,29 > 1$, следовательно, проект принимается.

По показателям, приведенным в расчетах, составим таблицу 3.3.6, в которой приведем показатели эффективности предполагаемого проекта.

Таблица 3.3.6

Показатели эффективности внедрения проекта

Показатели	Значения
Чистая приведённая стоимость (NPV)	2481226 тыс. руб.
Внутренняя норма доходности (IRR)	17,8 %
Индекс рентабельности инвестиций (PI)	1,29 ед.
Дисконтированный срок окупаемости инвестиций (DPP)	10 мес.

В соответствии с данными таблицы 3.3.5 необходимо отметить, что предлагаемый проект весьма привлекателен, так как будет получена прибыль в размере 0,39 руб. в квартал на каждый вложенный в проект рубль. Чистая

приведенная стоимость инвестиционного проекта в четвертом квартале после реализации мероприятия составит 2481226 руб.

Дисконтированный период окупаемости внедрения в производство новой линии продукта составляет десять месяцев, поэтому проект заслуживает внедрения. Данная тенденция подтверждает необходимость завоевания наибольшей доли сегмента рынка смартфонов на российском рынке сбыта именно разработкой и внедрением бюджетной вариации исследуемого линейного ряда.

Таким образом, разработанная рекомендация дифференцирования цены на одну из вариаций линейного ряда «iPhone» является целесообразным маркетинговым решением для значительного увеличения потребительской аудитории, и, как следствие, увеличению уровня товарооборота и дальнейшему росту прибыли корпорации «Apple Inc.».

Опираясь на результаты проведенного исследования, можно сделать следующие выводы - внедрение и дальнейшее применение разработанных рекомендаций по управлению объемами продаж товара «iPhone» позволит корпорации «Apple Inc.» представить на современный рынок смартфонов совершенно новый товар с обновленным функционалом, сохраненным уникальным стилем, предельной брендовой составляющей и сравнительно невысокой стоимостной категорией, которая способна удовлетворить потребности среднестатистического потребителя.

Заключение

В ходе дипломной работы были рассмотрены теоретические основы управления бизнес рисками. Под риском понимается возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. Основная причина рисков – недостаток информации, который влечёт за собой неопределённость будущего, непредсказуемость поведения деловых партнёров. Риски делятся на виды в зависимости от основной причины возникновения: природно-естественные, экологические, политические, коммерческие.

Формирование системы риск-менеджмента начинается с определения объектов и субъектов системы, а также процесса управления рисками. Далее осуществляется разработка необходимой регламентной и методической базы, формирование технического задания на автоматизацию. После тестирования разработанных нормативных документов и информационной системы на этапе апробации система запускается в промышленную эксплуатацию.

Целью управления риском является снижение потерь, связанных с данным риском до минимума.

.Так же была исследована экономическая характеристика и направление развития компании Apple. Apple Computer Incorporated (Эппл Компьютер Инкорпорейтед) является американской корпорацией, занимающейся разработкой и производством персональных компьютеров и портативных музыкальных проигрывателей. Продуктами, которые появятся в ближайшем будущем будут: MacBook Pro 2017 (новые батареи для ноутбука, которые будут иметь увеличенную емкость, чтобы обеспечить более длительный срок службы батареи), 12-дюймовый MacBook, iMac. В Apple готовят скромный апгрейд: новый графический процессор Advanced Micro Devices Inc., а также интеграцию порта USB-C, Mac Pro. Компания «Apple Inc.» развивается за счет

позиционирования, дифференцирования, уникальности торгового предложения, PR, рекламы. Корпорация позиционирует свою продукцию как элитную, «брендовую», за счет этого ее ценовая категория гораздо выше, нежели бы в ее стоимость не входила «брендовая» составляющая.

Был проведен анализ системы управления предприятием. Организационная структура компании включает в себя: VP вице-президент; SVP старший вице-президент; ОС операционная система; АО аппаратное обеспечение; ПО программное обеспечение; Apps приложения для пользователей; Video Apps видеоприложения

Политика Apple гласит, что помощь в карьерном росте снижает уверенность сотрудника в собственных силах и тем самым снижает межфункциональное сотрудничество и обучение. Когда сотрудникам неоткуда ожидать помощи, им приходится самим искать знания и информацию в других подразделениях организации. Главное для Apple – креативность и инновации, именно такие результаты компания хочет получать от своих сотрудников.

Исследовать механизм управления бизнес-рисками компании Apple. Основные критерии оценки эффективности работы отдела управления рисками включает в себя следующие: доступ к внутренней

Информации (транзакции, позиции, клиенты и т.д.), глубина информационного покрытия, своевременность, доступ к данным о рынке, оценка/измерение, анализ сценариев и стресс- тестирование, содержание отчета, периодичность отчетности, распространение/ предоставление отчетов, лимиты риска, процедуры решения проблем, связанных с превышениями и исключениями, утверждение новых продуктов, планы действий в случае непредвиденных ситуаций. Управление рисками в Apple строится на основе трех линий защиты: функционирование направлений бизнес-деятельности; риск-менеджмент; внутренний аудит. Можно выделить следующие основные бизнес-риски компании Apple: компания зависит от работы дистрибьюторов, перевозчиков и других посредников; время от времени продукты и услуги Apple могут испытывать проблемы с качеством, что может привести к

снижению продаж и операционной маржи и нанести вред репутации компании; деятельность Apple подвержена рискам международных операций; финансовые результаты Apple подвержены рискам, связанным с изменением стоимости доллара США по отношению к местной валюте

Благодаря деятельности международного контрольного центра Apple смогла автоматизировать более 90% предотвращающих контрольных процедур, а также ликвидировать дублирующие и неэффективные контрольные процедуры. За счет использования программного обеспечения SAP компания минимизировала применение ручных контрольных процедур, что позволило создать более эффективную контрольную среду, в которой не использовались бумажные документы. В завершение, за счет сбалансированного использования встроенных в SAP контрольных процедур, аналитических средств и отчетов руководство Apple смогло обеспечить в реальном времени эффективность контрольной среды.

Смоделирована структура бизнес-рисков предприятия Apple. Данная стратегия подразумевает два возможных варианта маркетинговых решений при разработке последующих вариаций линейного ряда:

а) Разработка новой модели «iPhone» с улучшенными техническими характеристиками, но с возвратом к исходным размерным характеристикам, не превышающими привычные для уже сформировавшейся целевой аудитории габариты.

Б) Разработка и выпуск одновременно двух обновленных вариаций линейного ряда «iPhone», с улучшенными техническими характеристиками, при этом: размерные характеристики одной модели должны отвечать современным стандартам новизны на настоящий момент, для усиления конкурентоспособности линейного ряда в целом.

Внедрение разработанной стратегии позволит корпорации «Apple Inc.» оптимизировать маркетинговую политику в отношении линейного ряда «iPhone», сохранить финансовую устойчивость на предельно высоком уровне за счет охвата новой целевой аудитории и значительного роста спроса на

товар, а также максимально продлить стадию зрелости жизненного цикла товара «iPhone» , что, в свою очередь, обеспечит корпорации «Apple Inc.» устойчивый уровень реализации на протяжении всей стадии. Кроме того, дифференцирование цен на новую модель позволит значительно сократить риск снижения спроса на продукцию Apple в результате колебаний валютных курсов.

Проведена оценка экономической эффективности рекомендаций и предложений. Внедрение и дальнейшее применение разработанных рекомендаций по управлению объемами продаж товара «iPhone» позволит корпорации «Apple Inc.» представить на современный рынок смартфонов совершенно новый товар с обновленным функционалом, сохраненным уникальным стилем, предельной брендовой составляющей и сравнительно невысокой стоимостной категорией, которая способна удовлетворить потребности среднестатистического потребителя

Список использованных источников

1. Авдошин С.М. Информатизация бизнеса. Управление рисками / С.М. Авдошин, Е.Ю. Песоцкая. – М.: ДМК Пресс, 2011. – 176 с.
2. Балдин К.В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: Учебное пособие / К.В. Балдин. – М.: Дашков и К, 2013. – 420 с.
3. Байзулаев С.А. К вопросу оценки финансовых рисков для обеспечения финансовой устойчивости предприятий в условиях внешних ограничений [Электронный ресурс] / С. А. Байзулаев, Р. М. Азаматова, Э. Г. Шурдумова // Фундаментальные исследования. – № 2–3. – 2016. С.3-4.
4. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2010. – 656с.
5. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 456с.
6. Благих И.А. Экономика, управление и учёт на предприятии [Электронный ресурс] / И. А. Благих, Д. Ю. Сальников // Проблемы современной экономики. – № 4 (36). – 2010. Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3347>. Дата обращения: 30.09.2016
7. Бурцев В.В. Каким показателям можно судить об успешности бизнеса: новый взгляд на проблему / В.В. Бурцева // Финансовый менеджмент в страховой компании. – № 3. – 2014. – С.21-23.
8. Волков О.И. Экономика предприятия (фирмы) / О.И. Волков. – М.: ИНФРА – М: Инфа-М, 2014. – 621с.
9. Воробьев С.Н. Управление рисками в предпринимательстве / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. – М.: Дашков и К, 2013. – 482 с.

10. Гапоненко А.Л. Теория управления / А.Л. Гапоненко. – М: Рагс, 2013. – 768с.
11. Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебное пособие / В.П. Грузинов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 226с.
12. Гусаров В.М. Статистика: Учебное пособие для вузов / В.М. Гусаров. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 189с.
13. Домашенко Д.В. Управление рисками в условиях финансовой нестабильности / Д.В. Домашенко, Ю.Ю. Финогенова. - М.: Магистр, ИНФРА-М, 2010. – 238 с.
14. Дробозина Л.А. Финансы: Учебник для ВУЗов / Л.А. Дробозина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 832с.
15. Елисеев О. Е. Управление рисками в контрактации [Электронный ресурс] / О. Е. Елисеев // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования: Научный интернет-журнал. – № 3(7). – 2012. – С.4-5.
16. Ефимова О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова. – М.: Бухгалтерский учет, 2014. – 223с.
17. Загородников С.В. Экономика предприятия / С.В. Загородников. – М: Экзамен, 2014. – 156с.
18. Зыбин И. В рай по короткому пути / И. Зыбин // Газета «Ведомости». – 2013. – №54(136). – С.4
19. Ильямов Г.Г. Как улучшить финансовое состояние предприятия / Г.Г. Ильямов // Финансы. – № 10. – 2013. – С.2-3.
20. Каз М. Управление компанией в современных условиях / М. Каз // Вопросы экономики. – № 12. – 2013. – С.22-24.
21. Карасева И.М. Финансовый менеджмент / И.М. Карасева. – М: Омега, 2013. – 489с.
22. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления / В.И. Кнорринг. – М: ЮНИТИ - Дана, 2014. – 245с.

23. Ковалев В.В. Как читать баланс / В.В. Ковалев. – М: Финансы и статистика, 2013. – 667с.
24. Ковалев В.В. Финансовый анализ / В.В. Ковалев. – М: Финансы и статистика, 2014. – 371с.
25. Колчина Н.В. Финансы организаций (предприятий) / Н.В. Колчина. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2013. – 490с.
26. Комельчик С. Л. Оценка предпринимательских рисков / С.Л. Комельчик // Вестник Казанского технологического университета. – 2009. – №1. – С.4-5.
27. Крейнина М.Н. Бухгалтерский баланс как база для принятия решений по управлению активами и пассивами предприятия / М.Н. Крейнина // Финансовый менеджмент, февраль 2013. – №3. – С.12-13.
28. Крыжановский О.А. Методические подходы и способы оценки финансовых рисков на предприятии / О.А. Крыжановский, Л.К. Попова // Вопросы экономики и управления. – 2016. – №5. – С. 162-165.
29. Кутафьева Л.В. Приемы и методы управления предпринимательскими рисками / Л.В. Кутафьева // Молодой ученый. –2013. – №10. – С. 322-324.
30. Лумпов Н.А. Управление финансами предприятия / Н.А. Лумпов // Финансовый менеджмент. – №4. – 2014. – С.24-27.
31. Лысенко О.А. Проблемы и способы снижения рисков на предприятии / О.А. Лысенко // Современные научные исследования и инновации. Научно-практический журнал. – 2015. – № 6-4 (50). –С. 30-33.
32. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. Пособие для ВУЗов / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьяков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 256с.
33. Мамаева Л.Н. Управление рисками: Учебное пособие / Л.Н. Мамаева. – М.: Дашков и К, 2013. – 256 с.
34. Мартынова Т.М. Сравнительная оценка методики определения стоимости финансовых ресурсов предприятия / Т.М. Мыртынова // Развитие

финансового контроля в современных условиях. Материалы международной научно-практической конференции – Рязань: РязаньГУ, 2013. – С. 41-51.

35. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М: СПГУЭиФ, 2014. – 642с.

36. Мирошниченко Ю.В., Надолько А.В. Управление предпринимательскими рисками в условиях нестабильности экономической среды /Ю.В. Мирошниченко, А.В. Надолько // Финансовый анализ. – 2013. – №12. – С.22.

37. Новиков А.И. Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах: Учебное пособие / А.И. Новиков, Т.И. Солодка. - М.: Дашков и К, 2012. – 288 с.

38. Орехова Е.В. Финансовый анализ и анализ финансовой отчетности / Е.В. Орехова. – Москва: Эксмо, 2014. – 211с.

39. Официальный сайт компании Apple [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.apple.com/>(дата обращения: 12.05.2017).

40. Палий В.Ф. Техничко-экономический анализ производственно - хозяйственной деятельности предприятий. – М.: Машиностроение, 2013. – 276с.

41. Плошкин, В.В. Оценка и управление рисками на предприятиях: Учебное пособие / В.В. Плошкин. – Ст. Оскол: ТНТ, 2013. – 448 с.

42. Попова Р.Г. Финансы предприятий / Р.Г. Попова. – СПб: Питер, 2013. – 447с.

43. Ромащенко В. А. Финансовые риски и методы их оценки / В. А. Ромащенко // КАНТ. – № 2 (11). – 2014. – С.6-8.

44. Сафронов Н.А. Экономика предприятия / Н.А. Сафронов. – М.: Юристъ, 2014. – 387с.

45. Селезнова Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами / Н.Н. Селезнова. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2013. – 226с.

46. Слепов В.А. Финансовая политика компании / В.А. Слепов, Е.И. Громова. – М.: Экономистъ, 2012. – 288 с.

47. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2013. – 2008 с.
48. Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия: Учебное пособие / В.Н. Уродовских. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. – 168 с.
49. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2008. – 374 с.
50. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 409с.