

**ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ КОМПЛЕКСНОГО СИТУАЦИОННОГО ЭКЗАМЕНА  
ПО УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕСОМ, МАЙ 2018 Г.**

**ОТВЕТЫ**

**Вариант 1**

*Ответы ниже приводятся CIMA исключительно в информационных целях. Они показывают, как бы мог ответить хорошо подготовленный кандидат. Не следует рассматривать их как единственно возможные. Высокую оценку могут получить и другие релевантные ответы.*

*CIMA не принимает апелляции на эти ответы, основанные на теоретических рассуждениях.*

**Раздел 1**

**Ресурсо-ориентированный подход**

Ресурсо-ориентированный подход может использоваться в том случае, если Menta обладает ресурсами и компетенциями, которые она использует для создания конкурентного преимущества. Эти ресурсы должны быть недоступны для копирования конкурентами, иначе они не принесут существенной выгоды для компании. Если мы сможем выявить такие ресурсы и компетенции, это станет отличной основой для планирования роста, поскольку в этом случае совет директоров сможет использовать эти ресурсы наилучшим образом.

Menta обладает существенными компетенциями в приобретении небольших автобусных компаний и их реорганизации для снижения операционных затрат, что подкрепляется значительным количеством успешно завершившихся сделок. Это полезный навык, который непросто развить другим компаниям, поскольку для этого необходим как опыт работы в индустрии автобусных перевозок, так и опыт управления приобретениями других бизнесов (M&A), и поэтому компаний, способных конкурировать с Menta, будет относительно немного. Любые компании, которые захотят пойти по пути Menta, сделают на этом пути немало дорогостоящих ошибок, прежде чем достигнут соответствующего уровня компетенций Menta в управлении M&A и интеграции новых компаний в свою группу.

По всей видимости, Menta достигла точки насыщения в вопросе дальнейших приобретений в своей стране, поэтому большинство приобретений в будущем, вероятно, будет осуществляться за рубежом. Автобусное сообщение — важный вопрос для местных органов власти, а Menta имеет репутацию компании, которая способна подавить местных конкурентов, тем самым ограничивая выбор на рынке местных автобусных перевозчиков. Возможно, подход Menta к ведению бизнеса покажется неприемлемым для регулирующих органов, и поэтому в конечном итоге компании не удастся выйти на новые рынки, выбранные советом директоров.

В значительной степени успех Menta в достижении доминирующего положения на любом новом рынке определяется финансовой устойчивостью, необходимой для оказания услуг с низкой рентабельностью или даже связанными с убытками на первоначальном этапе. Menta уже столкнулась с крупным конкурентом — компанией Dawlbus, превзойти которую в своей стране она не смогла. Возможно, существуют и другие крупные конкуренты, хорошо зарекомендовавшие себя в других странах, которые будут противостоять любой попытке Menta выйти на их рынки.

## Оценка корпоративных приобретений

Оценка приобретений может оказаться достаточно сложной, поскольку поглощение компаний способно повлиять на показатели выручки. Автобусные компании получают значительную часть своих доходов за счет государственных субсидий на предоставление услуг общественного транспорта, и эти услуги обычно предоставляются и регулируются на местном уровне. Возможно, будет непросто определить вероятные последствия, которые окажет приобретение на будущие выплаты субсидий. Это может усложнить предварительную оценку приобретения, а также помешает понять, в случае прекращения субсидирования после приобретения, связано ли это с неверными действиями менеджеров на местах.

Лучшее решение данной проблемы — изучение условий выплаты любых существующих субсидий, что поможет определить, приведут ли любые изменения в правах собственности к пересмотру оснований для предоставления субсидий. Если эти выплаты не обусловлены сохранением компаниями независимости, то субсидирование будет продолжаться при условии сохранения компанией Menta механизмов субсидирования. Вопрос о вероятном невозобновлении субсидирования после истечения срока субсидирования представляется более сложным. Menta следует оценить местные компании с точки зрения управления отношениями с принимающими решения государственными чиновниками и выяснить, заинтересованы ли они продолжать выдачу субсидий.

Управление затратами также может оказаться сложной задачей, поскольку затраты не всегда реально сократить в той мере, в которой это можно было сделать в существующих подразделениях Menta. Например, персонал может сопротивляться попыткам сократить рабочие места или снизить заработную плату. Любая неспособность управлять этими затратами может создать давление на затраты в других подразделениях бизнеса, если, например, существующие сотрудники начнут жаловаться на то, что их коллеги из вновь приобретенных дочерних компаний получают более высокое жалование. Таким образом, общее влияние приобретений на затраты группы трудно предсказать. Оценка эффективности работы менеджеров на местах также может быть сложной задачей, поскольку менеджеры не обязательно будут осуществлять полный контроль над затратами, если соответствующие целевые показатели в соответствии с политикой группы компаний устанавливаются централизованно.

Проблема управления затратами может быть решена путем тщательного изучения операционных затрат до приобретения с целью выявления и понимания тех сфер, в которых Menta может найти возможности для экономии затрат. Затраты, связанные с будущими приобретениями, должны анализироваться для выявления тех из них, которые нельзя легко сократить, например затраты на аренду парков автотранспортных средств. Эти затраты должны быть сохранены, даже если они окажутся более высокими по сравнению с обычными расходами Menta. Впоследствии перед местным руководством могут быть поставлены реалистичные и достижимые задачи по сокращению других затрат и выдвинуты предложения по их решению. Совету директоров Menta следует обеспечивать соответствующую поддержку местных менеджеров на протяжении всего процесса.

## Раздел 2

### Гудвил компании Menta Delfin

Оценка справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов может быть непростой задачей, что обусловлено их характером и нахождением в другой стране. Автобусное депо создавалось для вполне определенных целей, что может создать препятствия для любого иного использования данного объекта, поэтому будет нелегко определить его реальную рыночную цену, полученную путем непосредственного наблюдения. Одним из возможных решений может стать оценка земли, на которой расположено депо; рыночная стоимость земли представляет собой более типичный и объяснимый показатель. Если справедливая стоимость земли значительно ниже балансовой стоимости земли и зданий, то может потребоваться принять ее как справедливую стоимость автобусного депо в целом.

Аналогичным образом компании Menta придется позаботиться об определении справедливой рыночной стоимости парка автобусов, полученной непосредственно путем наблюдения. Различные модели могут иметь совершенно разную стоимость, и может оказаться, что активного рынка подержанных автобусов в данной стране не существует. В различных странах могут действовать разные правила, касающиеся проектирования и эксплуатации автобусов, поэтому Menta может столкнуться с трудностями, рассчитывая на свой опыт и знания в управлении собственным автобусным парком. Menta может начать задумываться о стоимости замещения автобусов новыми транспортными средствами. Таким образом, может быть определен верхний предел стоимости, которая затем может быть скорректирована пропорционально возрасту автобусов и ожидаемому сроку их полезного использования. Хотя такую оценку нельзя считать точной, это позволило бы оценить целесообразность всего предприятия.

Стоимость прав на эксплуатацию автобусных маршрутов в контексте этого приобретения будет сложно оценить. Потенциально они могут не иметь никакой ценности, если после поглощения права будут аннулированы. Данный вопрос, безусловно, требует тщательного изучения в рамках процесса приобретения, поскольку Menta не намерена приобретать автобусную компанию, у которой отсутствует необходимое разрешение на осуществление деятельности. Еще одна проблема связана с тем, что лицензии будут иметь ценность только в том случае, если Menta Delfin планирует продолжать эксплуатировать существующие маршруты. Menta предстоит решить вопрос о необходимости получения новых или пересмотре имеющихся лицензий, чтобы работать на других маршрутах, запуск которых планируется в рамках реорганизации.

### Вопросы бюджетного контроля

Проблема непосредственным образом заключается в том, что Menta взяла под свой контроль Menta Delfin, и поэтому она имеет право определять бизнес-план и бюджет. Если компании Menta Delfin будет разрешено отказаться от принятия бюджета, это может подорвать авторитет Menta в глазах приобретенной ею дочерней компании. Гораздо более эффективным решением для Menta было бы пойти на компромисс и оказывать поддержку и консультировать Menta Delfin в рамках процесса перехода. Возможно, нежелание руководства Menta Delfin подчиняться указаниям Menta объясняется отсутствием взаимопонимания, и поэтому любая поддержка поможет Menta Delfin эффективно осваивать бюджет.

Нельзя недооценивать важность взаимного доверия между Menta и Menta Delfin. Одним из проявлений такого доверия будет признание наличия опыта управления этой компанией у существующей управленческой команды Menta Delfin. От Menta может потребоваться продемонстрировать уважительный подход к согласованию бюджета и обсуждению путей его исполнения. Данный процесс коммуникации поможет Menta продемонстрировать свое понимание отрасли и логику подхода к самоутверждению компании на новом рынке. Если руководители Menta Delfin на местах убедятся в том, что в основании нового бюджета лежат разумные логические допущения и что этот бюджет, по сути, реалистичен, их мотивация вырастет.

Возможно, компании Menta придется проявлять некоторую осторожность на окончательной стадии формирования бюджета, если нежелание его принять будет обусловлено некоторыми культурными или другими факторами, характерными для Essen. Menta имеет успешную сложившуюся практику приобретения и реорганизации приобретенных автобусных компаний, но она может не знать обо всех последствиях соответствующих изменений в других странах. Даже если Menta намеревается отвергнуть любые возражения, необходимо задуматься о том, почему команда руководителей на местах возражала против тех или иных нововведений в случае возникновения непредвиденной проблемы, которую необходимо решить. Существует большая вероятность того, что доверие к Menta будет подорвано, если она проигнорирует возражения Menta Delfin и из-за этого столкнется с серьезными трудностями.

### Раздел 3

#### TARA и самострахование

Модель TARA требует оценки вероятности и значимости последствий рисков, для того чтобы мы могли понять, как следует учитывать их. Menta эксплуатирует большое количество автобусов, которые работают практически постоянно, поэтому вероятность наступления несчастного случая относительно высока. Последствия аварии могут быть серьезными и связаны со значительным ущербом имуществу и тяжелыми травмами или даже гибелью людей. Высокая вероятность наступления несчастного случая и серьезные последствия обычно приводят к размещению такого события в квадрате *«Избегание риска»* матрицы TARA, однако это будет означать, что Menta придется вообще отказаться от осуществления основной деятельности.

В качестве альтернативы Menta может учитывать риски, связанные с любым отдельно взятым автобусом, а не с автобусным парком в целом. При рассмотрении рисков, связанных с отдельно взятым автобусом, вероятность наступления несчастного случая, как мы надеемся, относительно низка. Последствия любой аварии с участием автобуса всегда будут серьезными из-за большого количества пассажиров. Риски с низкой вероятностью возникновения и серьезными последствиями традиционно связаны с передачей риска, например, путем страхования в сторонних компаниях. Передача риска в такой ситуации является сложившейся практикой, поэтому Городской совет включил его в критерии оценки для лицензирования автобусной компании.

Menta может разбить этот элемент риска на две части. Во-первых, это моральный и репутационный риск, связанный с причинением ущерба, и этот риск не может быть передан. Вероятность здесь относительно высока, но последствия будут относительно безболезненными, если Menta не будет нести ответственность. Этот риск будет отнесен к квадрату *«Снижение риска»*, что согласуется с представлением о том, что Menta обеспечивает хорошую подготовку водителей и адекватное обслуживание автобусов. Второй элемент — финансовые расходы на покрытие несчастных случаев. Для любого отдельно взятого автобуса вероятность наступления несчастного случая достаточно низкая, а финансовые затраты, по сравнению с расходами компании Menta, вероятно, в целом будут относительно невелики. Это говорит о том, что сектор *«Принятие риска»* является в данной ситуации наиболее реалистичным, поскольку стоимость постоянного страхования от всех несчастных случаев в любой третьей компании, вероятно, будет выше, нежели стоимость самострахования.

#### Ведение переговоров

Первым шагом является получение как можно большего количества информации об отношении Городского совета к общественному транспорту и об ограничениях, определяющих его решения. Это важный аспект подготовки, поскольку цель компании Menta заключается в максимизации объемов получаемых субсидий. Цели Городского совета могут быть достаточно противоречивы из-за бюджетных ограничений, что компенсируется желанием развивать общественный транспорт на благо местного сообщества. Команда руководителей Menta Delfin имеет полезный опыт работы с Городским советом, который она может передать Menta.

Затем Menta следует представить городу детализированное предложение с указанием маршрутов, которые она планирует эксплуатировать, и субсидий, которые ей потребуются для этих целей. В идеале предложение компании Menta должно отвечать требованиям Городского совета, а также ее собственным интересам. Например, интересам Menta отвечает дальнейшая работа на некоторых из менее прибыльных маршрутов, чтобы избежать негативного освещения в СМИ перед лицом Городского совета в случае отмены этих маршрутов. Если Menta предложит разумный компромисс, Городскому совету будет легче обосновать необходимость предоставления субсидий для местного электората.

Вероятно, переговоры между Menta и Городским советом будут длиться в течение определенного периода, и этот этап необходимо тщательно контролировать. Menta должна четко сформулировать свои требования к Городскому совету и классифицировать любые уступки, о которых просит Городской Совет, с точки зрения их значимости. Например, может оказаться нежелательным предлагать окраинный маршрут, однако его обслуживание обойдется относительно недорого, и игра стоит свеч, если это позволит Menta договориться о приемлемой в целом сделке. В рамках таких переговоров Menta должна довести до сведения Городского совета факторы, которые сделали бы невозможным ведение бизнеса компанией Menta, для того чтобы во время переговоров стороны могли сосредоточиться на ключевых вопросах.

## Раздел 4

### Оценка проекта

Как правило, при оценке эффективности проекта основное внимание уделяется будущим денежным потокам. Обмен одного участка земли на другой не включает движение денежных средств, и поэтому можно утверждать, что его следует исключить из оценки проекта. Единственными капитальными затратами, которые следует принимать во внимание, будут расходы на строительство нового автобусного депо на участке, предоставленном Городским советом.

Могут прозвучать заявления о том, что обмен ценного земельного участка на менее выгодный негативно скажется на благосостоянии акционеров. Это важно, поскольку весь смысл оценки эффективности проекта состоит в оценке влияния проекта на благосостояние акционеров. Поэтому нам следует рассмотреть относительную ценность этих двух участков земли. Необходимо сделать это в данный момент, а также проанализировать, как изменится ценность в будущем, однако выбор временного периода не так прост. Мы также должны учитывать вероятность того, что в обозримом будущем нам придется продать автобусное депо.

Могут прозвучать заявления о том, что ценность существующего автобусного депо отражает величину потенциального денежного потока. При желании Menta могла бы продать депо, чтобы реализовать стоимость этого основного земельного участка и использовать часть поступлений для строительства другого депо. В результате это дало бы приток чистых денежных средств, аналогичный разнице ценности обсуждаемых земельных участков.

Единственная причина для перемещения парка кроется в желании получить право на субсидию, что необходимо учитывать в ходе оценки проекта. По всей видимости, мы находимся в том положении, когда нас просят принять некоторые затраты на строительство в обмен на увеличение потока выручки, и поэтому субсидия является частью проекта. Мы должны учитывать любые другие последствия для операционных денежных потоков, такие как повышение эффективности при вводе в работу нового депо или дополнительные затраты на топливо, связанные с отправлением автобусов из менее удобного места.

Прежде чем принимать окончательное решение по этому проекту, мы должны решить, действительно ли получение субсидии зависит от строительства нового депо. Тот факт, что некий влиятельный член комитета выступает против субсидирования, может, конечно, создавать неудобства, но если заявка будет отклонена, можно подать апелляцию. Городскому совету также может быть нелегко уклоняться от предоставления субсидии, если Menta, в свою очередь, ограничит свою операционную деятельность только прибыльными маршрутами и ограничит доступ к услугам общественного транспорта в некоторых районах города.

### Связанная сторона

На первый взгляд, между Menta и Городским советом существует определенная связь в силу того, что автобусное сообщение, которое будет организовано в Delfin, практически является совместным предприятием. Сделка с земельной собственностью также, по всей видимости, создается искусственно, без какого-либо коммерчески независимого определения стоимости обмениваемых активов. Это позволяет предположить, что заинтересованные стороны должны быть проинформированы о том, на каком основании была осуществлена передача.

Несмотря на искусственный характер договора, нет никаких оснований полагать, что Menta и Городской совет являются связанными сторонами согласно определению МСФО (IAS) 24 «*Раскрытие информации о связанных сторонах*». Не существует официальных отношений, которые бы соответствовали таким условиям этого стандарта, как владение акциями или иные источники влияния. Тот факт, что Городской совет можно рассматривать как партнера по совместному предприятию, не входит в определение связанной стороны.

### **Конфликты при взаимодействии с Городским советом**

Интересы Городского совета, связанные со строительством нового автобусного депо, противоречивы. Так, местные органы власти, как правило, обязаны обеспечивать соответствие любых новых зданий инфраструктуре места их постройки. Обычно в обязанности Департамента планирования входит обеспечение соответствия любых новых зданий этим требованиям, но в нашем случае, по всей видимости, Департамент планирования стремится приобрести принадлежащий Menta земельный участок и поэтому хочет убедить нас в необходимости принятия их предложения. Аналогичным образом Департамент транспорта должно насторожить предложение, реализация которого отвлечет большой объем дополнительного автобусного сообщения в другой район, если это нарушит местное сообщение или создаст какие-либо иные проблемы.

Данное предложение может вызвать возражения со стороны Департамента, ответственного за досуг и отдых населения, поскольку рекреационный объект переводится в коммерческое пользование. Могут возникнуть возражения со стороны местного сообщества, которое столкнется с негативными последствиями застройки данного участка. Опасения местных муниципальных чиновников могут быть связаны с угрозой потерять голоса на будущих выборах в Городской совет в случае недовольства населения, и поэтому они могут вмешаться и заблокировать это предложение.