

Курс «Мастер управления финансами»

Урок 31. 28.10.24г. 08:10мск

АЛГОРИТМЫ УПРАВЛЕНИЯ - 6

Картина в целом



MNGMNT.RU

Управление **ВСЕМ**

Управление

Расходы = X

Доходы = Y

Прибыль = $Y - X$

Точка Безубыт (Самоокуп-ть): $Y = X$

$Y > X$: Прибыльно

Нач капитал (K) : $Y - X > -K \Rightarrow Y > X - K$

$Y < L$: Ограничение по доходу

$Y < X$: Убыточно

Что значит «Успешное предприятие»?
Успешное предприятие – это предприятие
существующее более 70 лет.

Основная функция финансового управления
– это «**оплата счетов**».

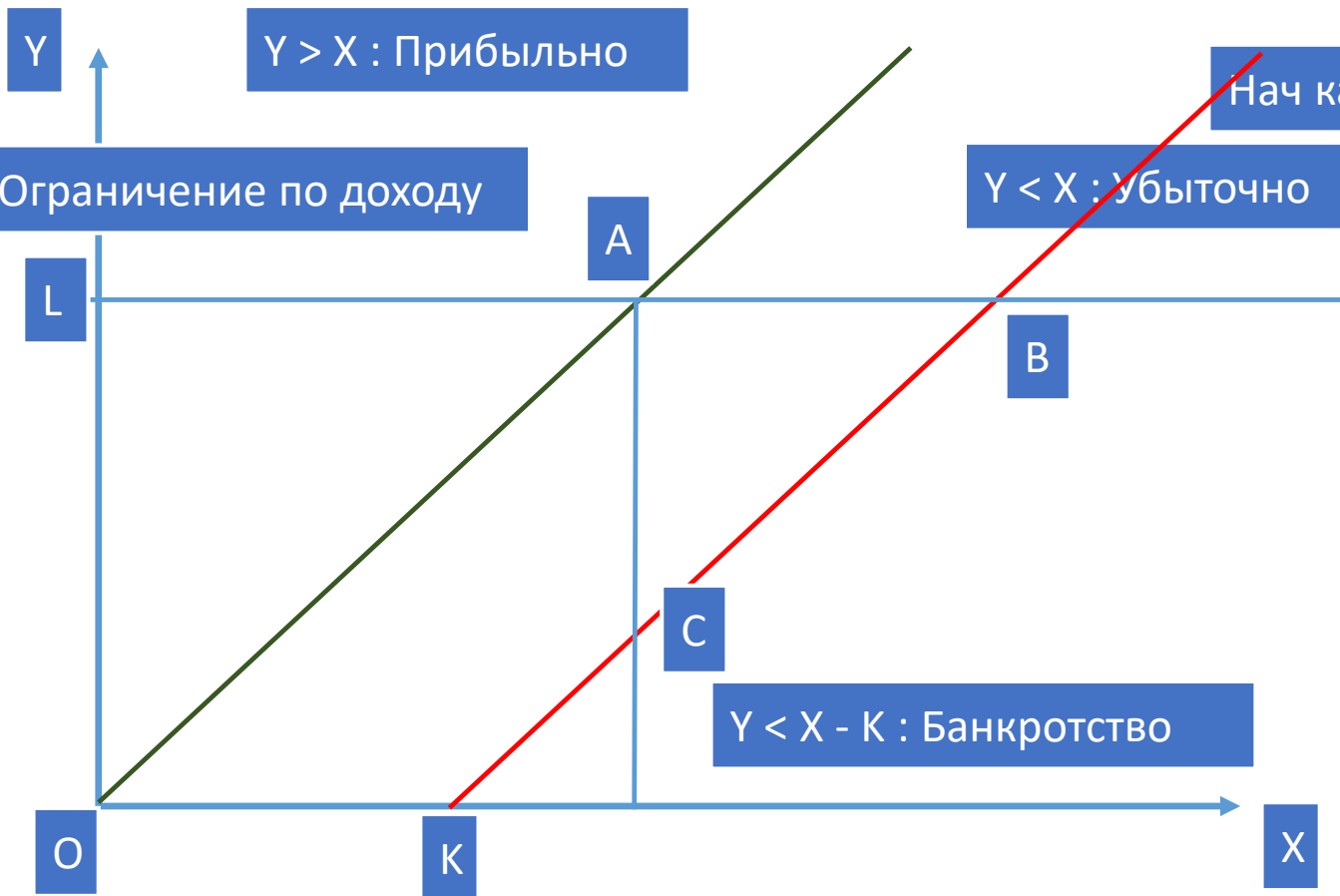
Если для продукции данного предприятия
существует рынок сбыта, а предприятие
убыточно, то проблемы в управленческом
персонале

$Y < X - K$: Банкротство

Активы

Пассивы

Управление



Долгосрочное планирование

Продолжительность жизни «ученых»

Это чтобы перейти
на ускоренное
развитие

Основная функция финансового управления
— это «**оплата счетов**».

Важная задача финансового управления
— это «найти **источники финансирования**».

Возникает потребность в
БЮДЖЕТИРОВАНИИ

Главный и единственный источник
финансирования — это «**будущие доходы**».

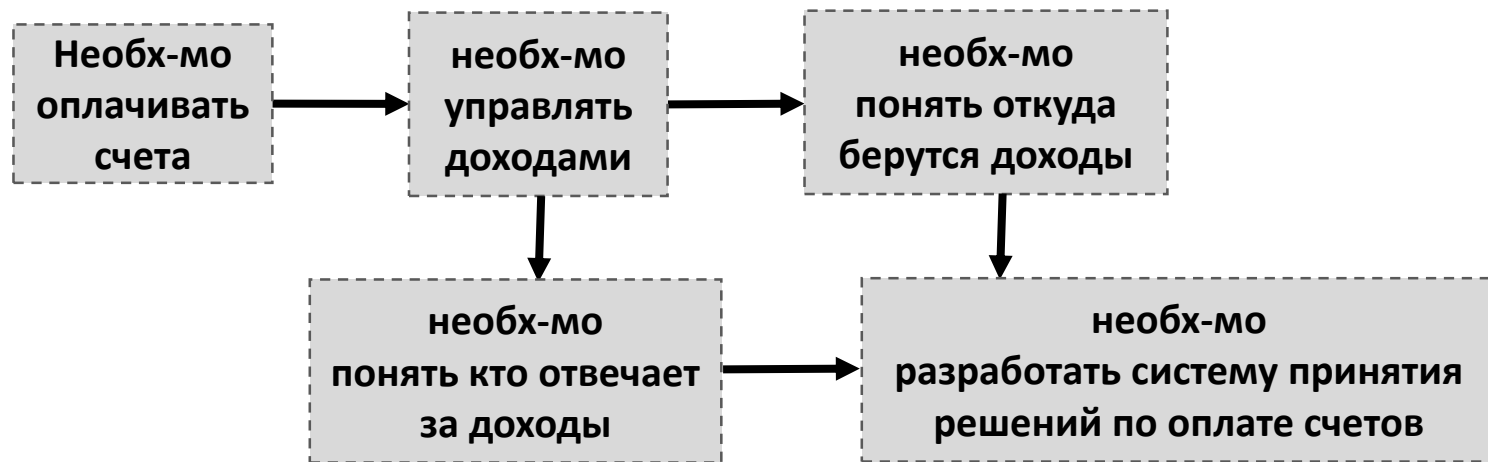
Ставка ЦБ: 16% - почему?

95% предприятий обречены на банкротство, даже когда в течение 10-15 лет они кажутся успешными!!!

у этих 95% предприятий собственники и топ-менеджеры
изымают деньги из операционного оборота!!!

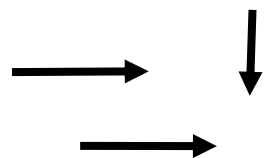
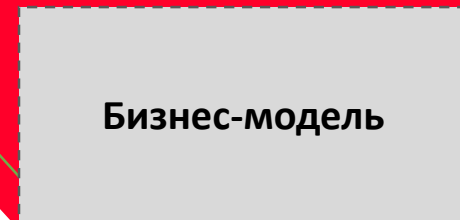
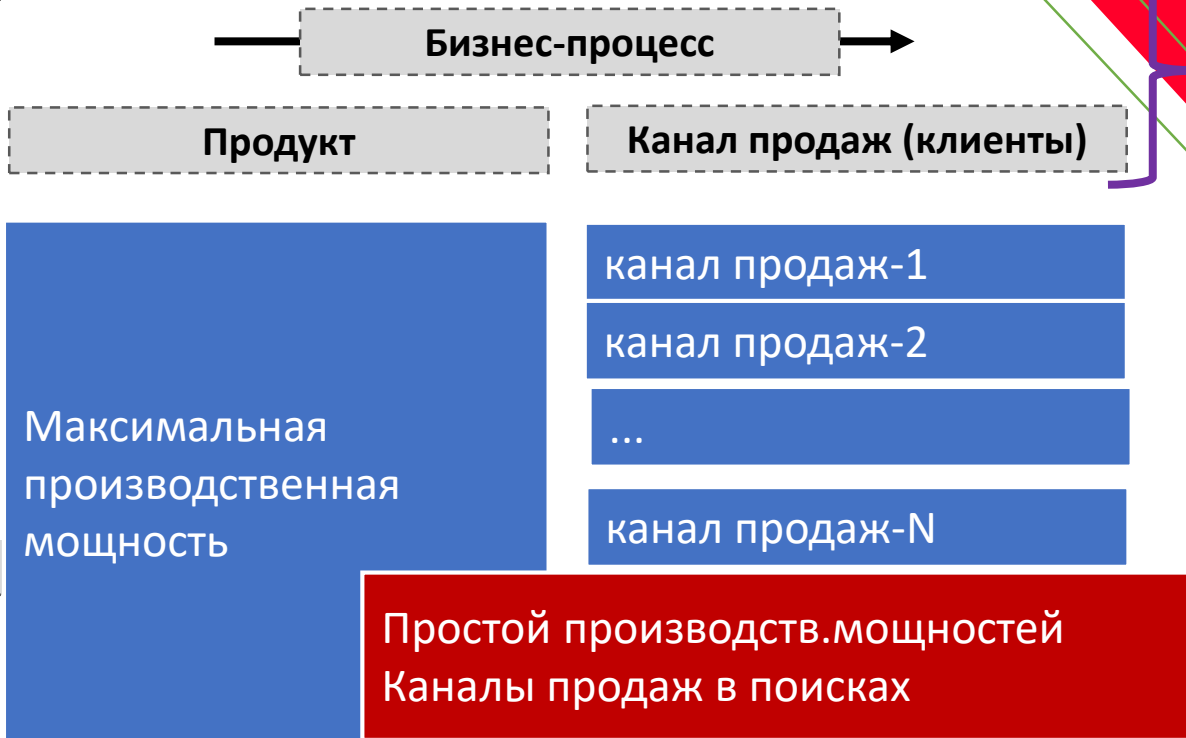
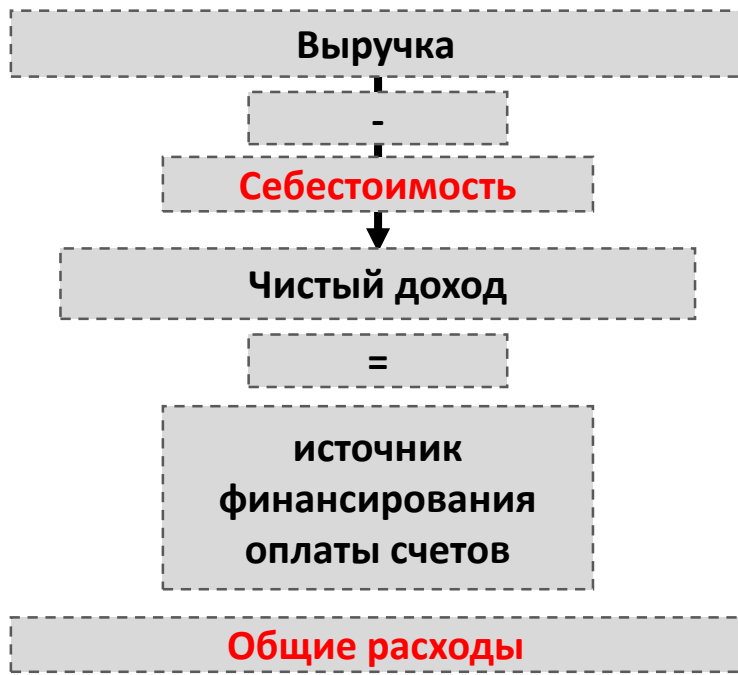
Пассивы

ИЭК Операции



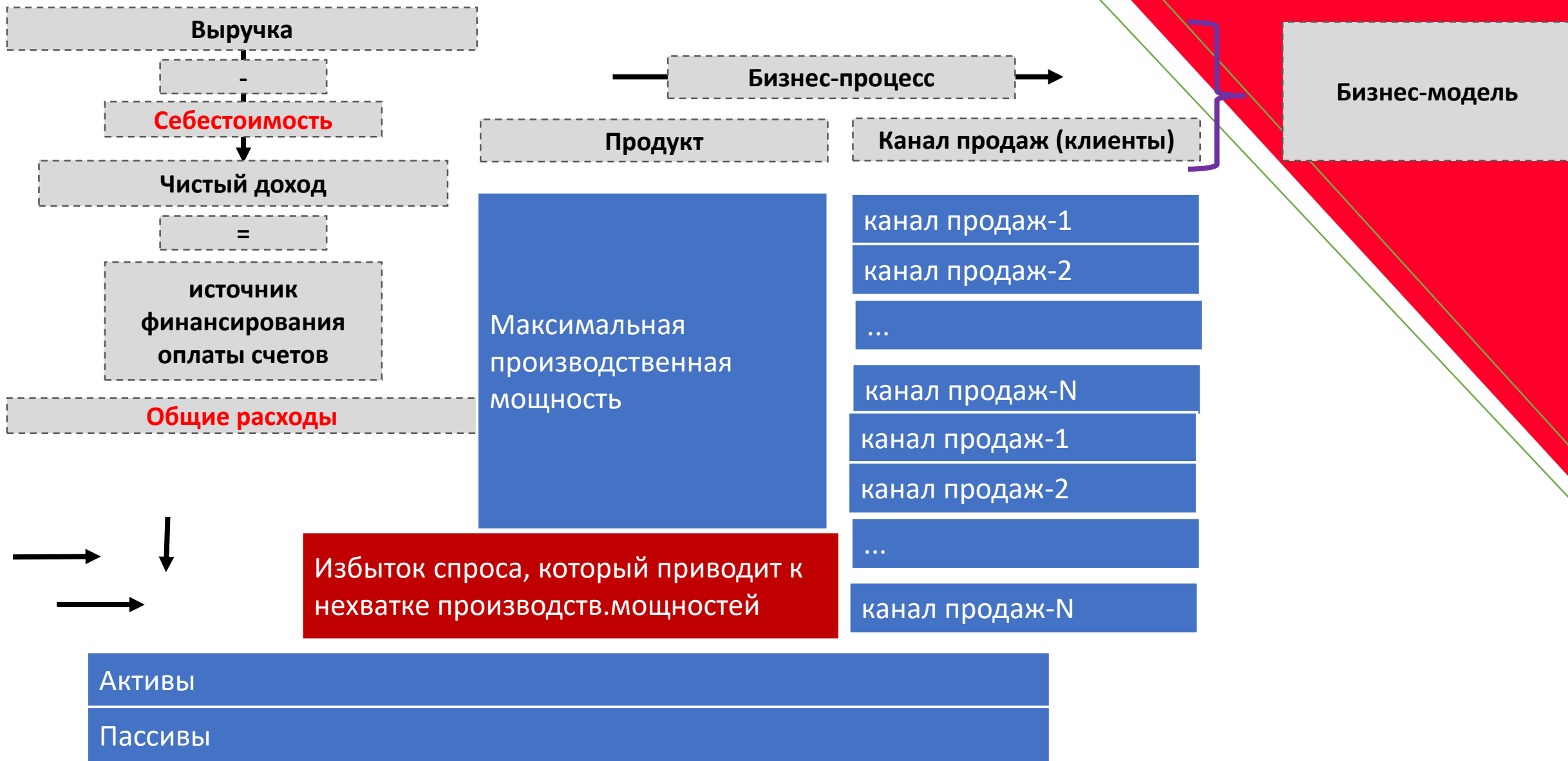
Активы

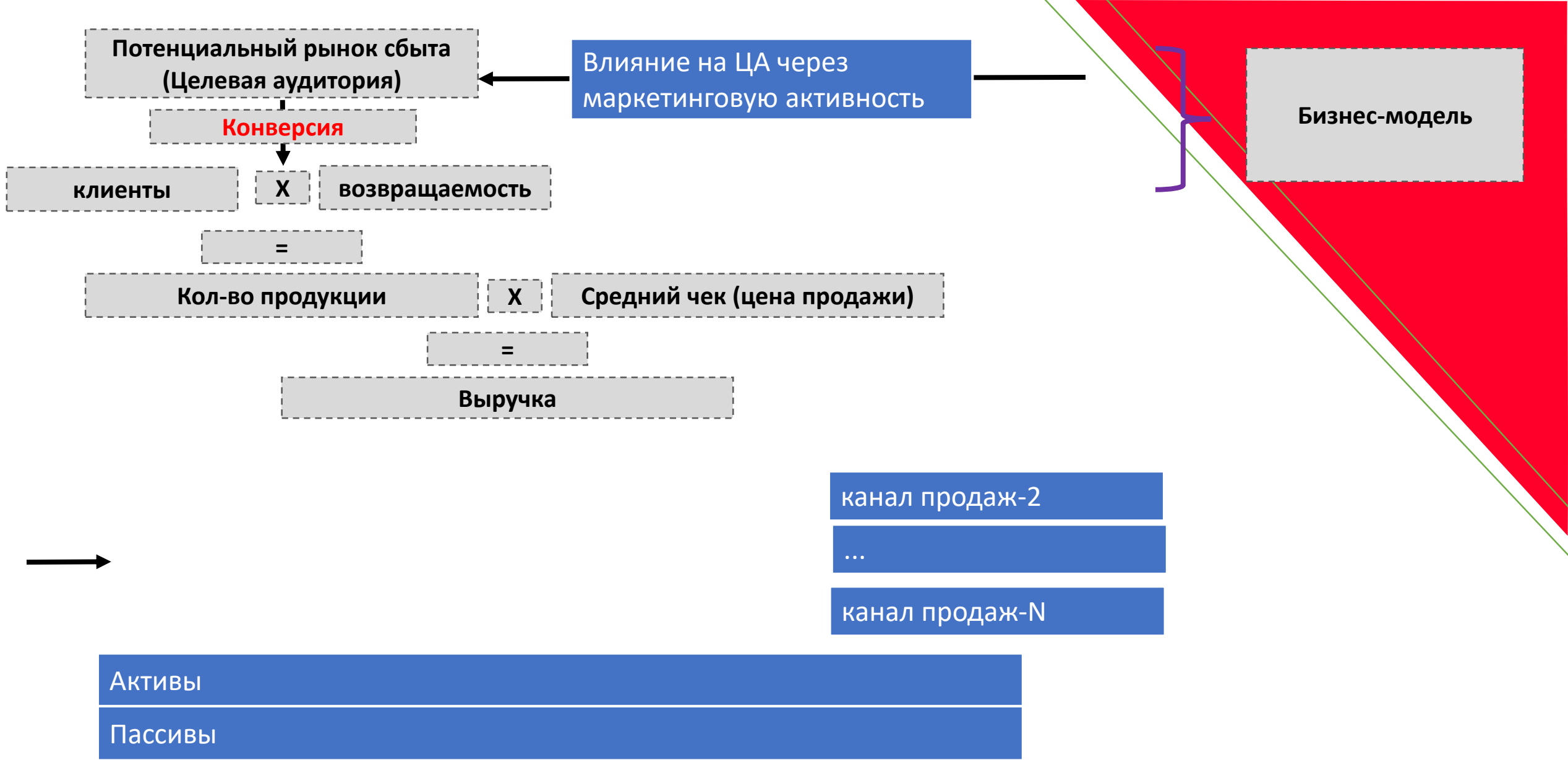
Пассивы



Активы

Пассивы





4 психотипа людей (типы темперамента):
Холерик/Флегматик/Меланхолик/Сангвиник
У Компании может быть: 1 или 2 или 3 инициатора

1 инициатор => 4 психотипа

2 инициатора => 6 комбинаций психотипа

3 инициатора => 4 комбинации психотипа

ИТОГО: 14 комбинаций

50%/50% - восприятие качества (контента)

$(100 \text{ из трафика} / 14 \text{ ПТ}) * 50\% = 3,6\%$

50%/50% - восприятие уровня цен

$3,6\% * 50\% = 1,8\%$ - НО ЭТО ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО

ПОПАДАЕМ В ЦЕЛЕВУЮ АУДИТОРИЮ ПРИ МА

если в цель не попадаем, то делим еще раз на 2:

0,9% - золотая конверсия e-Comm

400млн.руб.

:

50 номеров, отеля 4*

=

8млн.руб./номер

наша цель: за 10 лет вернуть 400м.р. и заработать сверху еще 400м.р.

=> наша цель: в год получать 40м.р.

необходимо обеспечить 80млн.руб. в год или 1,6млн.руб. в год с 1 номера

1,6млн.руб. в год с 1 номера = **4'400руб./номер*сут – реально!!!**

как построить такой отель 4* (50ном) без собств. и заемных средств?

Ответ: **необходимо найти 50 человек (семей), которые оплатят по 16млн.руб. свой будущий всесезонный отдых в этом отеле**

получаем 800млн.руб., из которых
400млн.руб. – строим отель
400млн.руб. кладем на депозит в банк

Потенциальный рынок сбыта
(Целевая аудитория)
< 100'000 млн.чел.

Конверсия = 0,05%

50 чел.

Активы

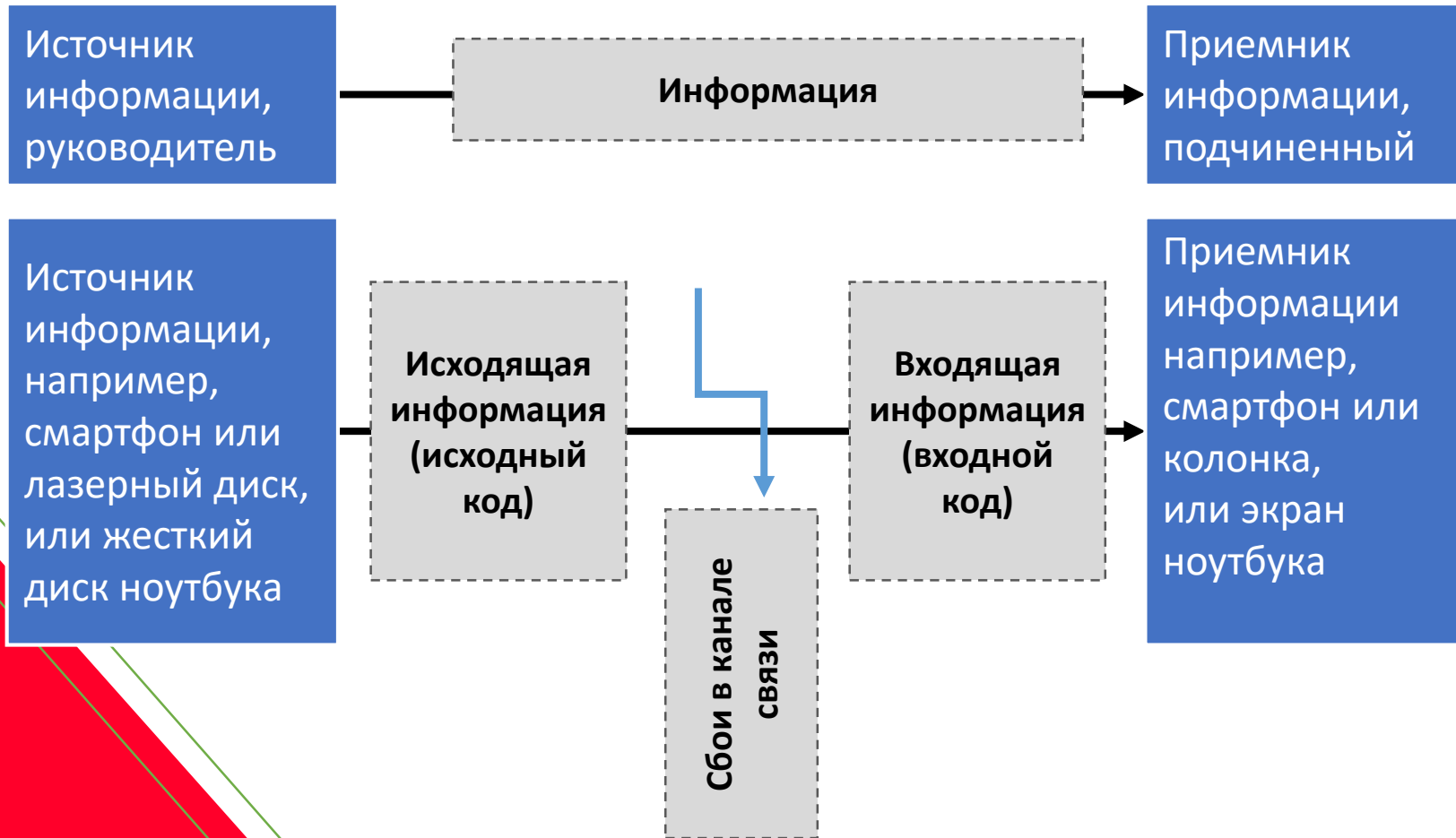
Пассивы

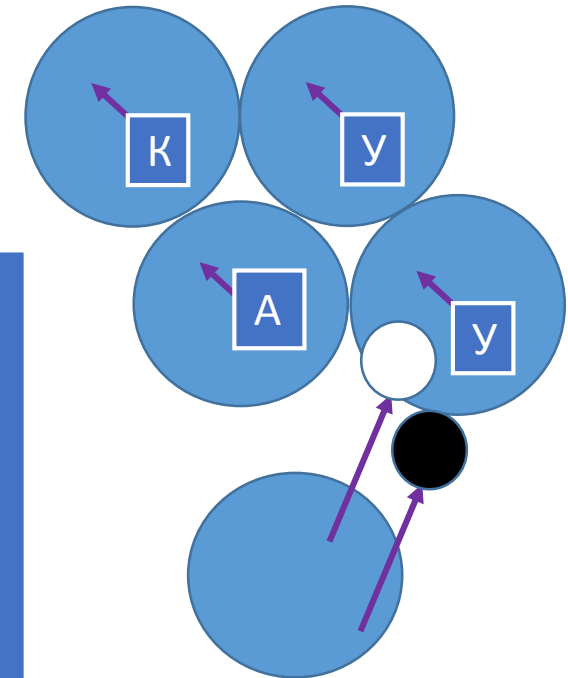
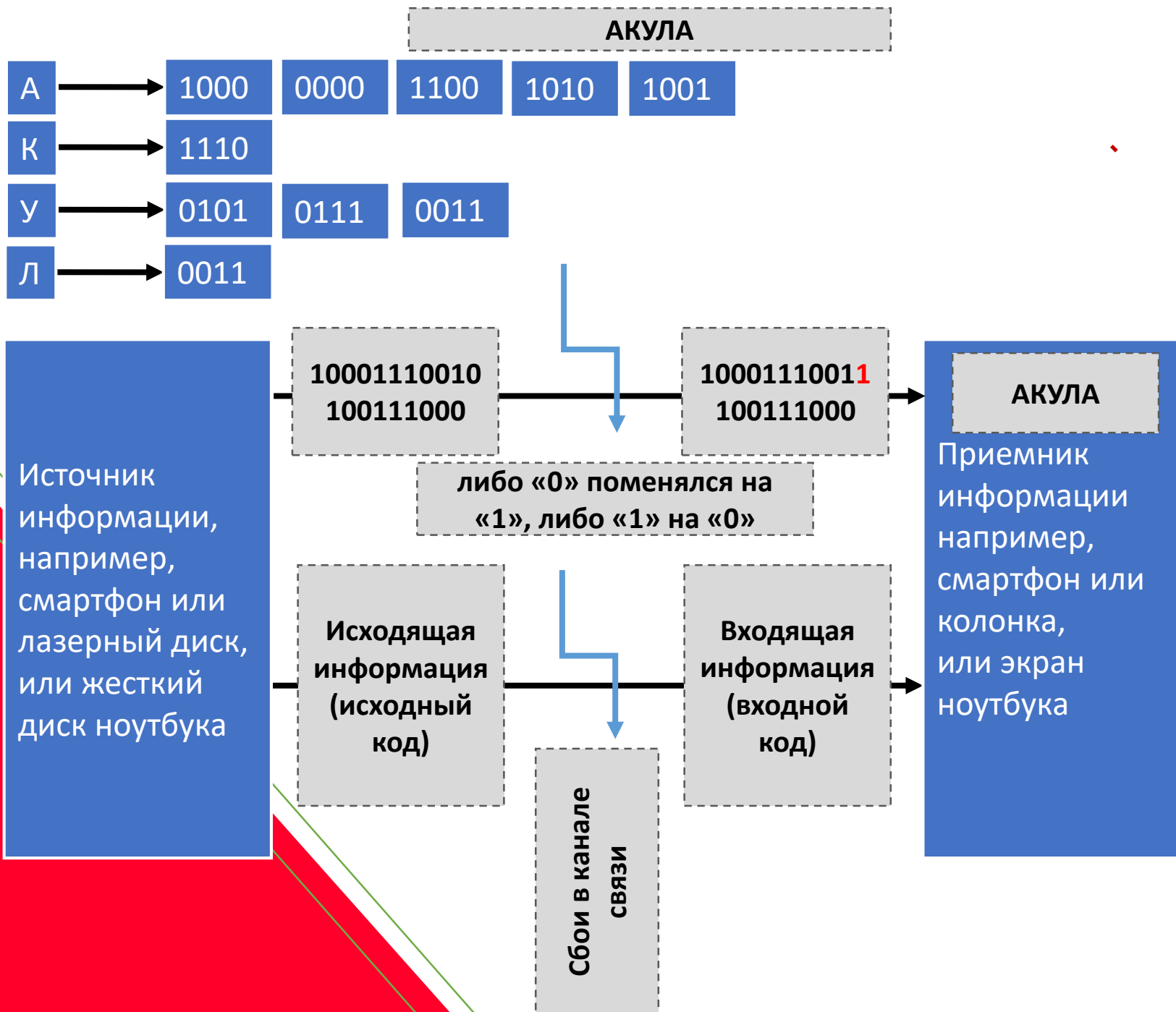
Хрючить

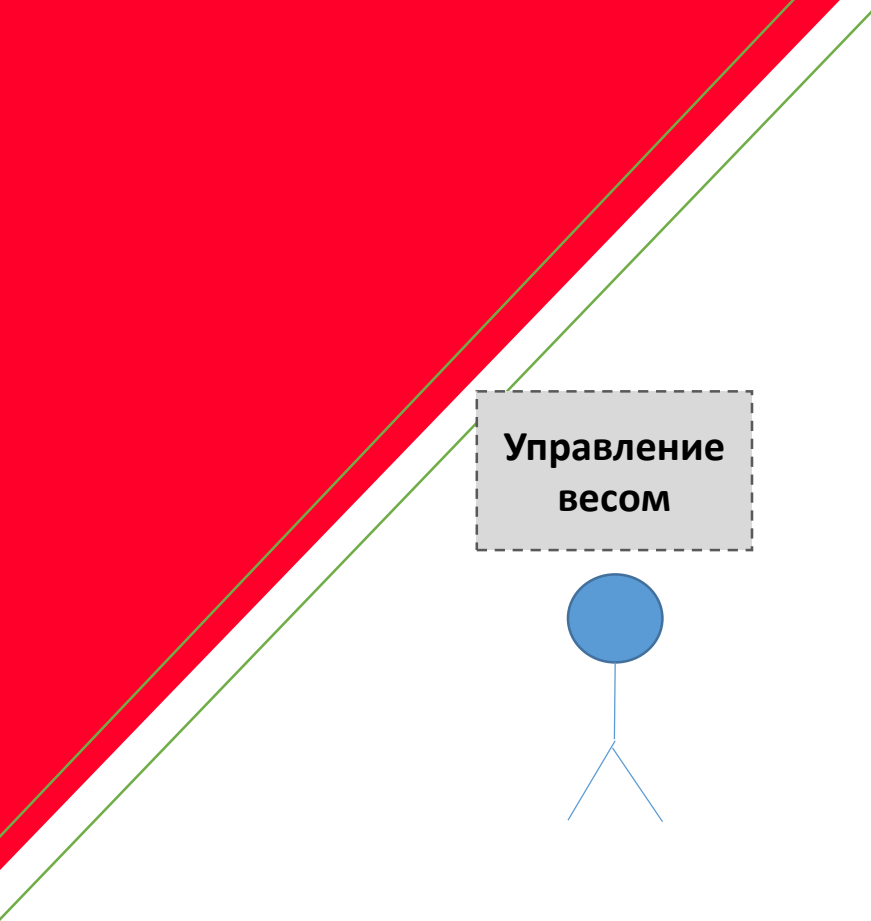
Крысить

Копытить

ФинЭк Операции



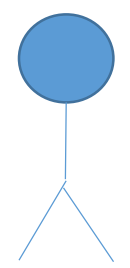




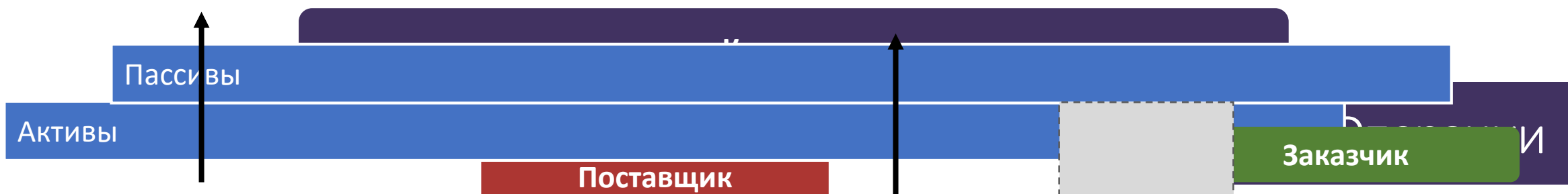
Общее
управление

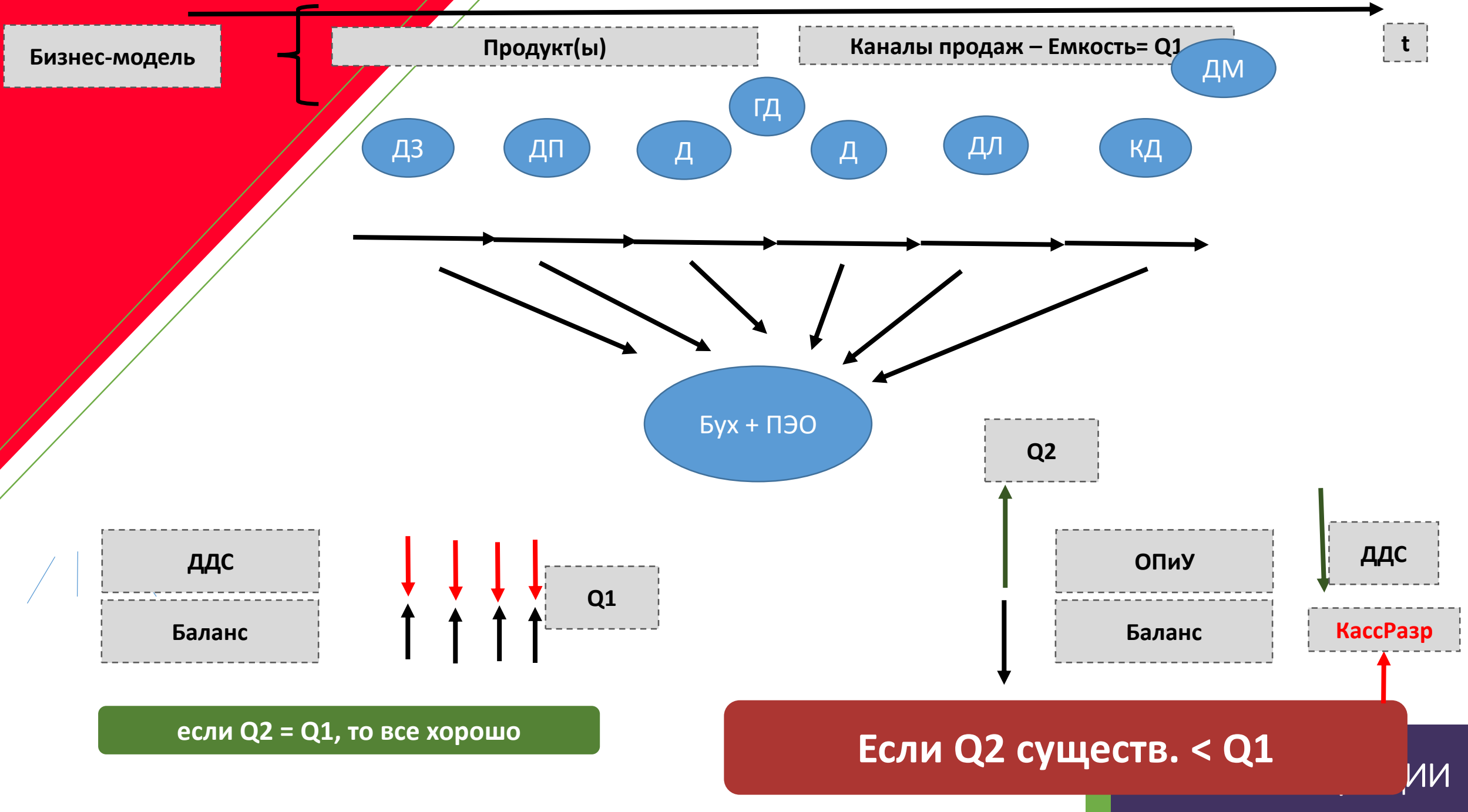
Управление
финансами

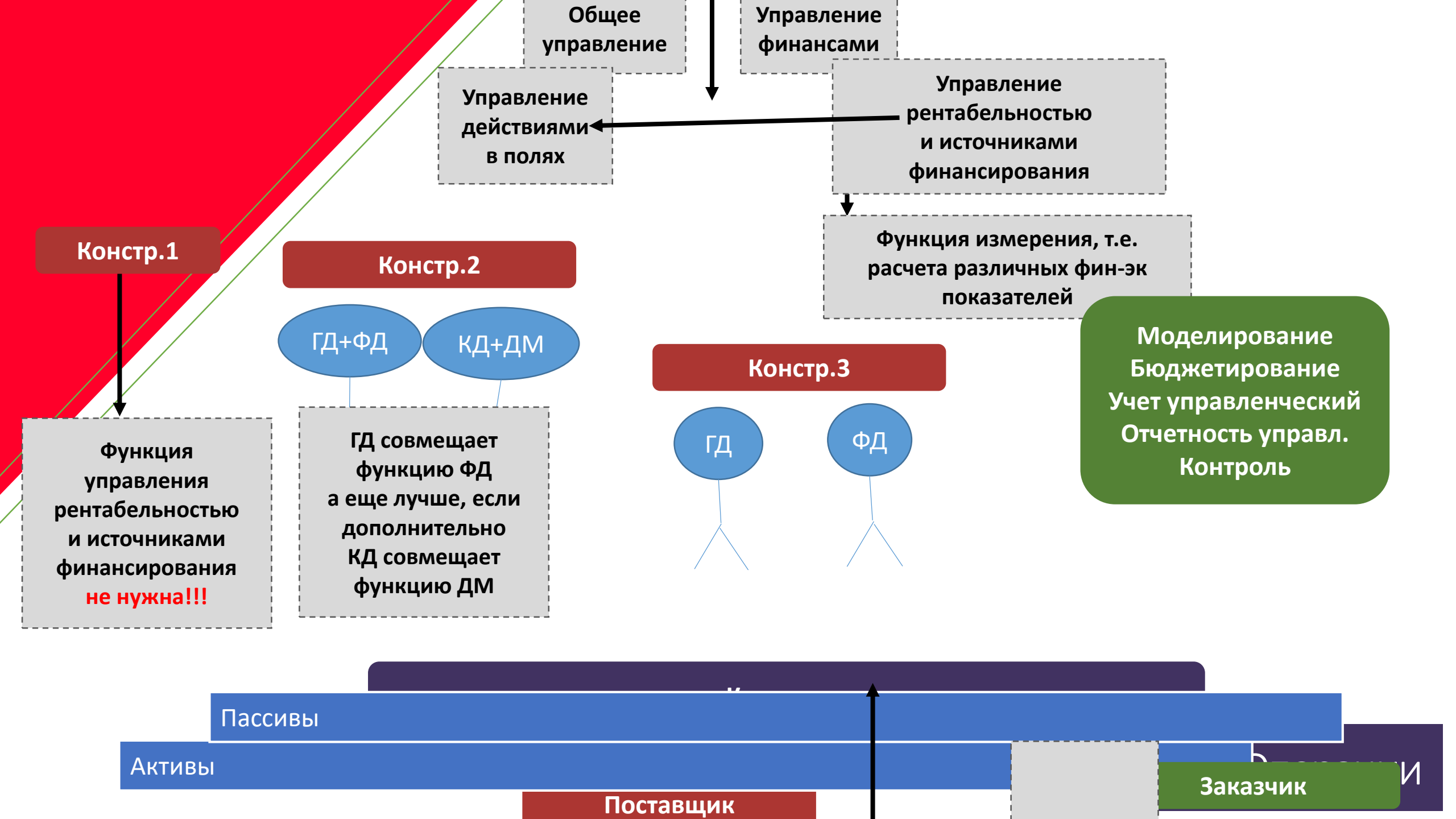
Управление
весом

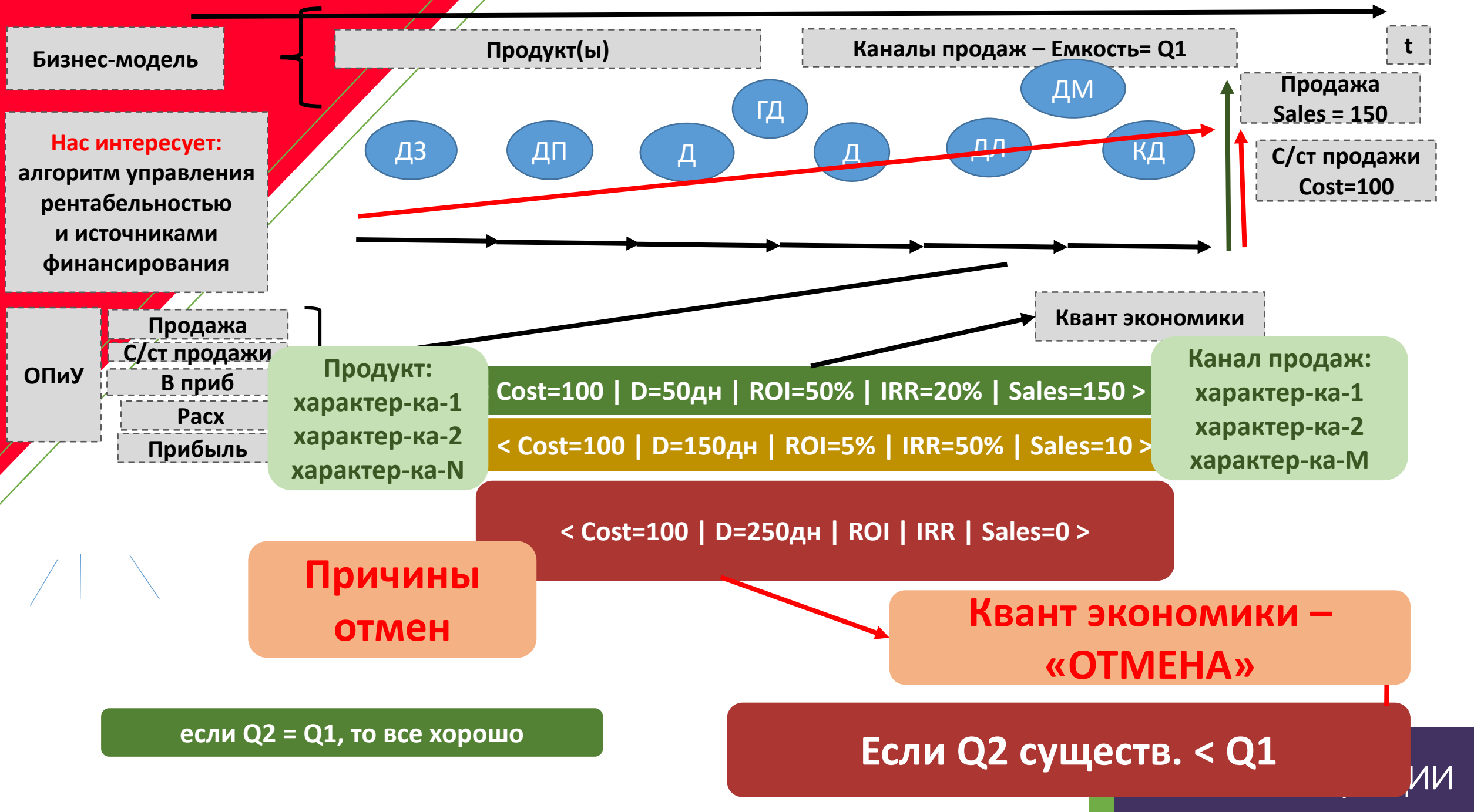


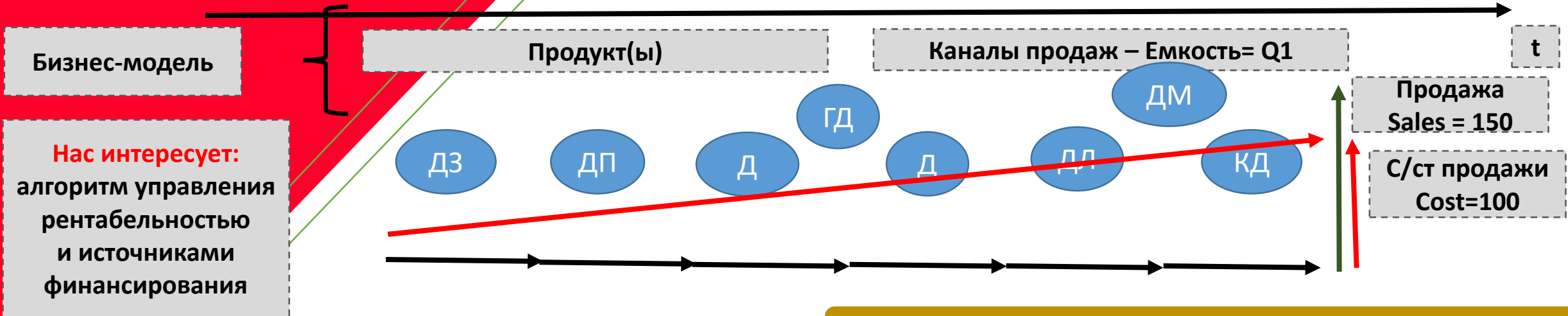
Функция
измерения, т.е.
расчета
различных фин-
эк показателей











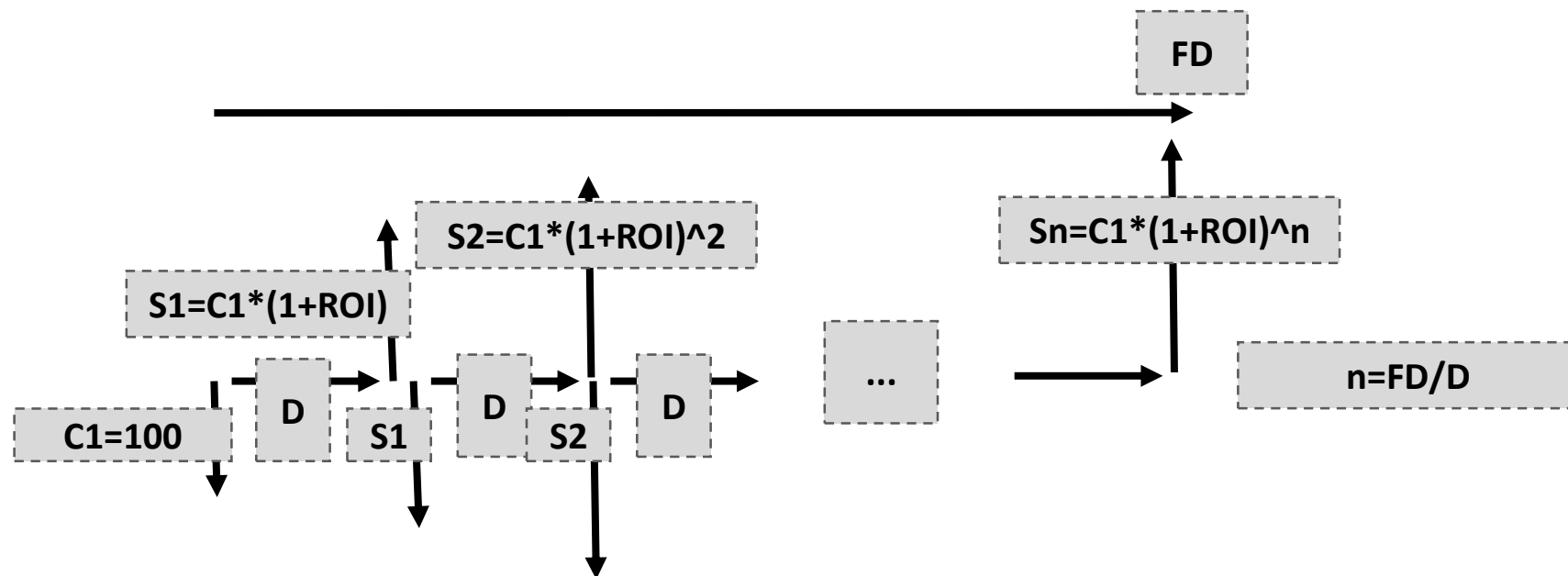
Итого Sales=750 ФАКТ	
3-1 < Cost=100 D=50дн ROI=50% IRR=? Sales=150 >	< Cost=100 D=150дн ROI=5% IRR=? Sales=150 >
3-2 < Cost=100 D=50дн ROI=50% IRR=? Sales=150 >	< Sales=0 >
3-3 < Cost=100 D=50дн ROI=50% IRR=? Sales=150 >	< Cost=100 D=150дн ROI=5% IRR=? Sales=150 >
3-4 < Cost=100 D=50дн ROI=50% IRR=? Sales=150 >	< Sales=0 >
3-5 < Cost=100 D=50дн ROI=50% IRR=? Sales=150 >	< Sales=0 >
Итого Sales=750 ПЛАН	< Cost=100 D=150дн ROI=5% IRR=? Sales=150 >
3-6,7,8 < Cost=100 D=50дн ROI=50% IRR=? Sales=150 >	< Cost=100 D=150дн ROI=5% IRR=? Sales=150 >
	< Cost=100 D=150дн ROI=5% IRR=? Sales=150 >

$$S_n = C_1 * (1 + ROI)^n$$

$$S_n = C_1 * (1 + IRR)$$

$$(1 + ROI)^{(FD/D)} = 1 + IRR$$

$$IRR = (1 + ROI)^{(FD/D)} - 1$$

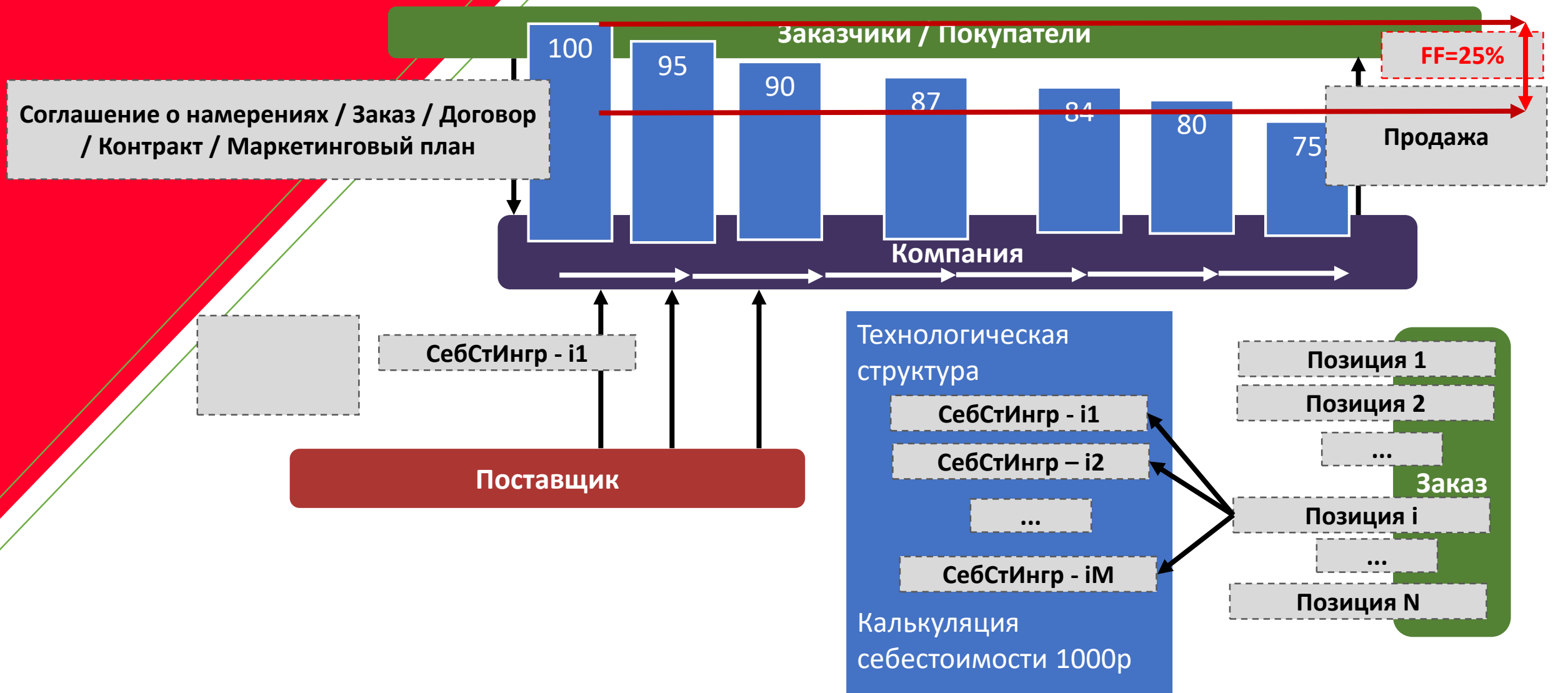


Поставщик

Заказчик

Активы

Пассивы



Компания

Методология учета – прямая – это когда возможно производить съём данных о себестоимостных затратах со всех производственных и операционных участков (этапов) в процессе создания продукции для каждой ед.ГП

Методология учета – модельная – это когда производим «цифровую» инвентаризацию баланса в сравнении с модельной структурой себестоимости

Смешанная методология – это когда применяется и то и другое

Компания

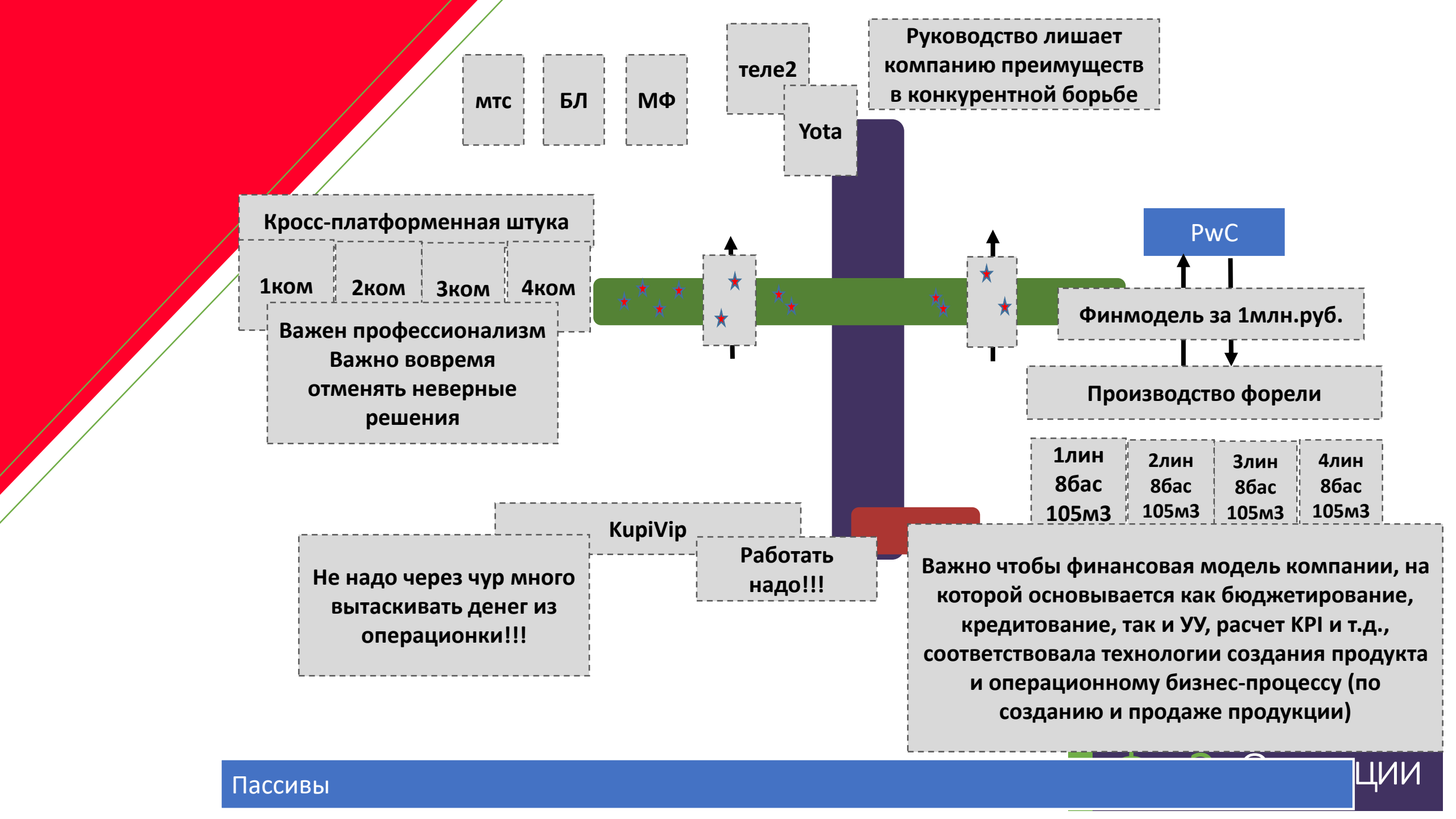
ДМ

Собственник + ГД

Определение цены продажи продукции

Рынок – рынок готов у нас это купить за
 $150p = Cб/ст(100) \times 1,5$

$Cб/ст + \text{наценка(маржа)} - \text{хочу наценку } 3$
«икса» – т.е. $Cб/ст \times 3$



МТС БЛ МФ

теле2

Yota

Руководство лишает
компанию преимуществ
в конкурентной борьбе

Кросс-платформенная штука

1ком	2ком	3ком	4ком
------	------	------	------

Важен профессионализм
Важно вовремя
отменять неверные
решения



PwC

Финмодель за 1млн.руб.

Производство форели

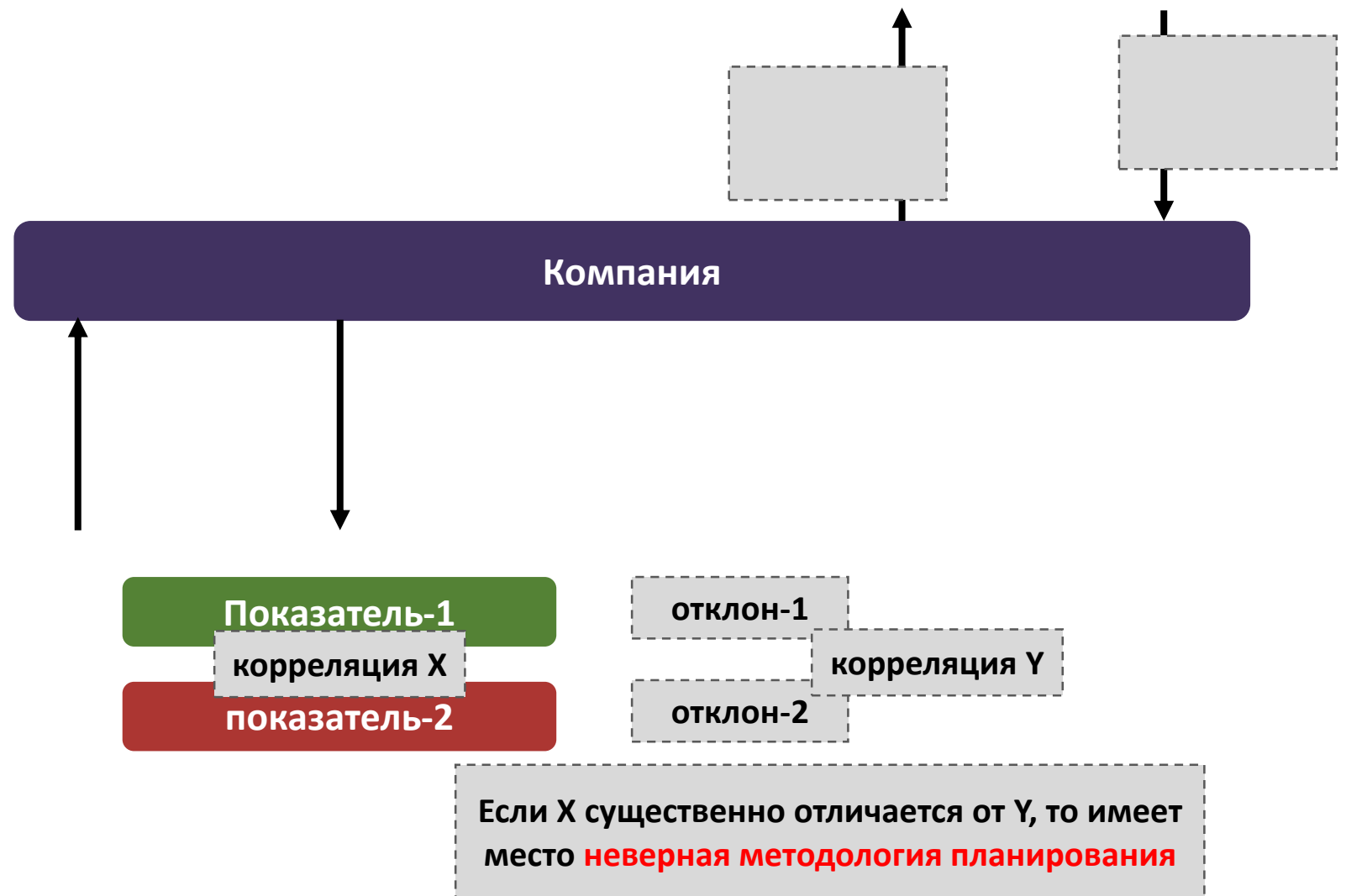
1лин	2лин	3лин	4лин
8бас	8бас	8бас	8бас
105м3	105м3	105м3	105м3

KupiVip

Не надо через чур много
вытаскивать денег из
операционки!!!

Работать
надо!!!

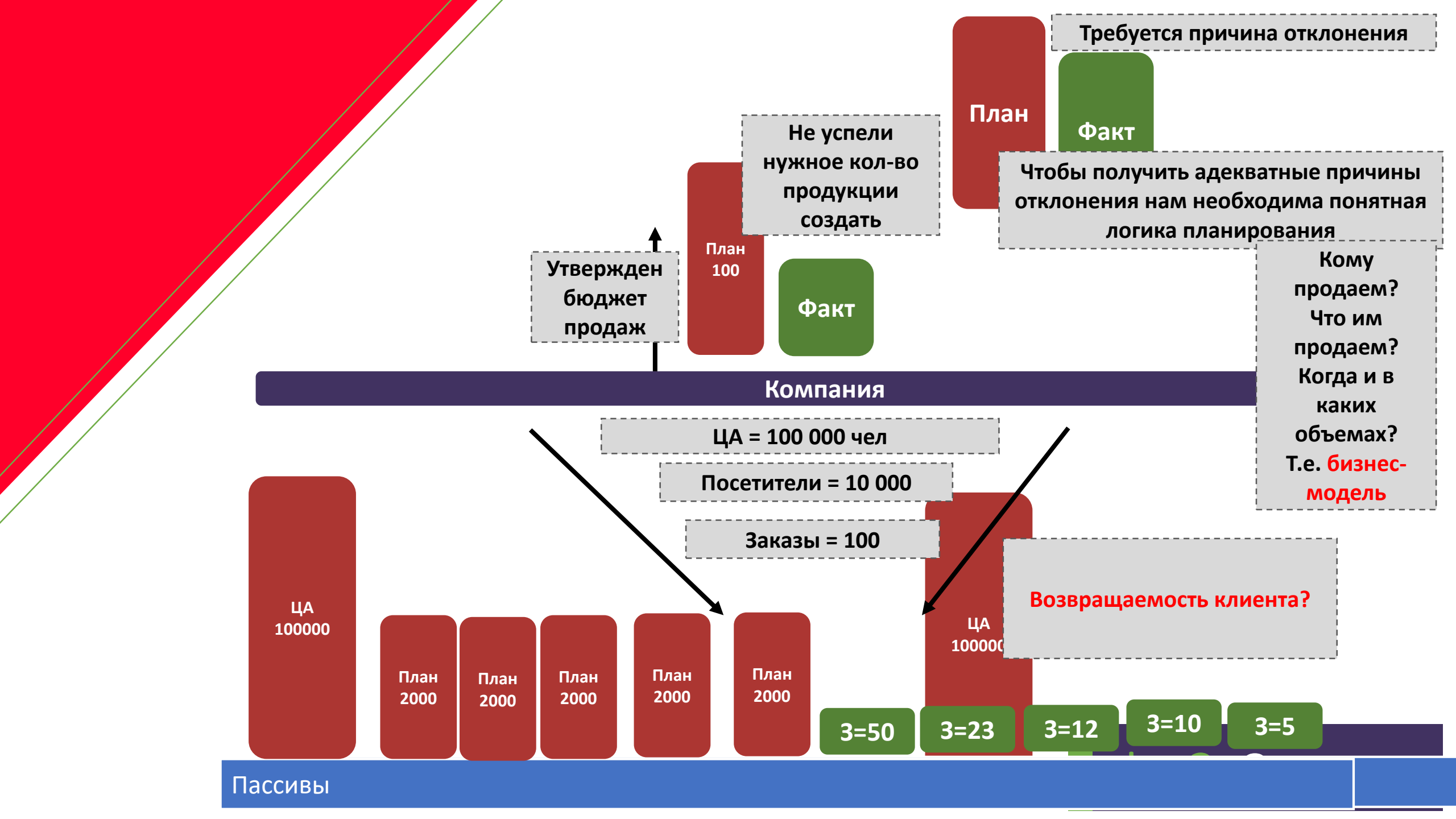
Важно чтобы финансовая модель компании, на
которой основывается как бюджетирование,
кредитование, так и УУ, расчет KPI и т.д.,
соответствовала технологии создания продукта
и операционному бизнес-процессу (по
созданию и продаже продукции)

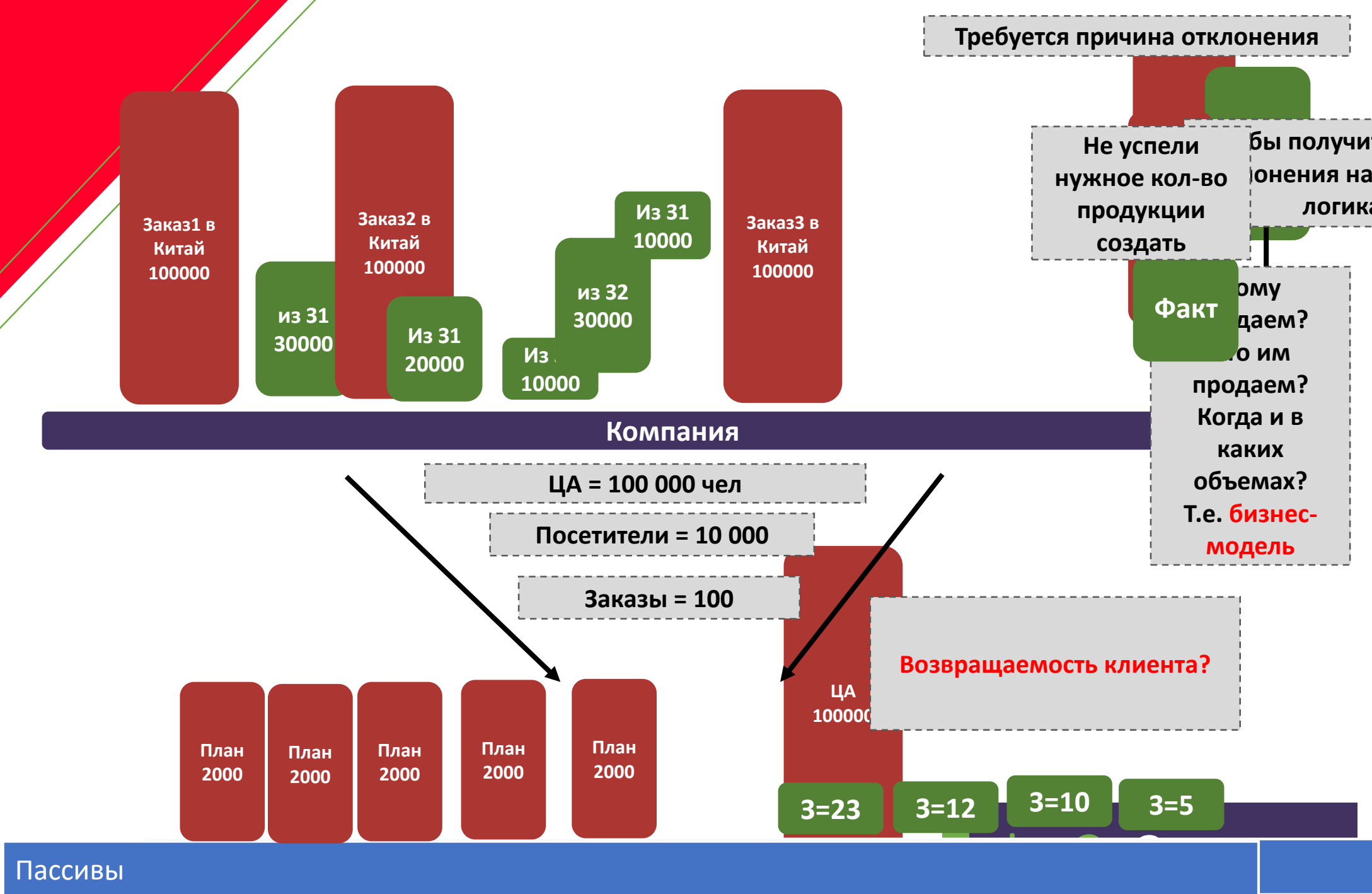


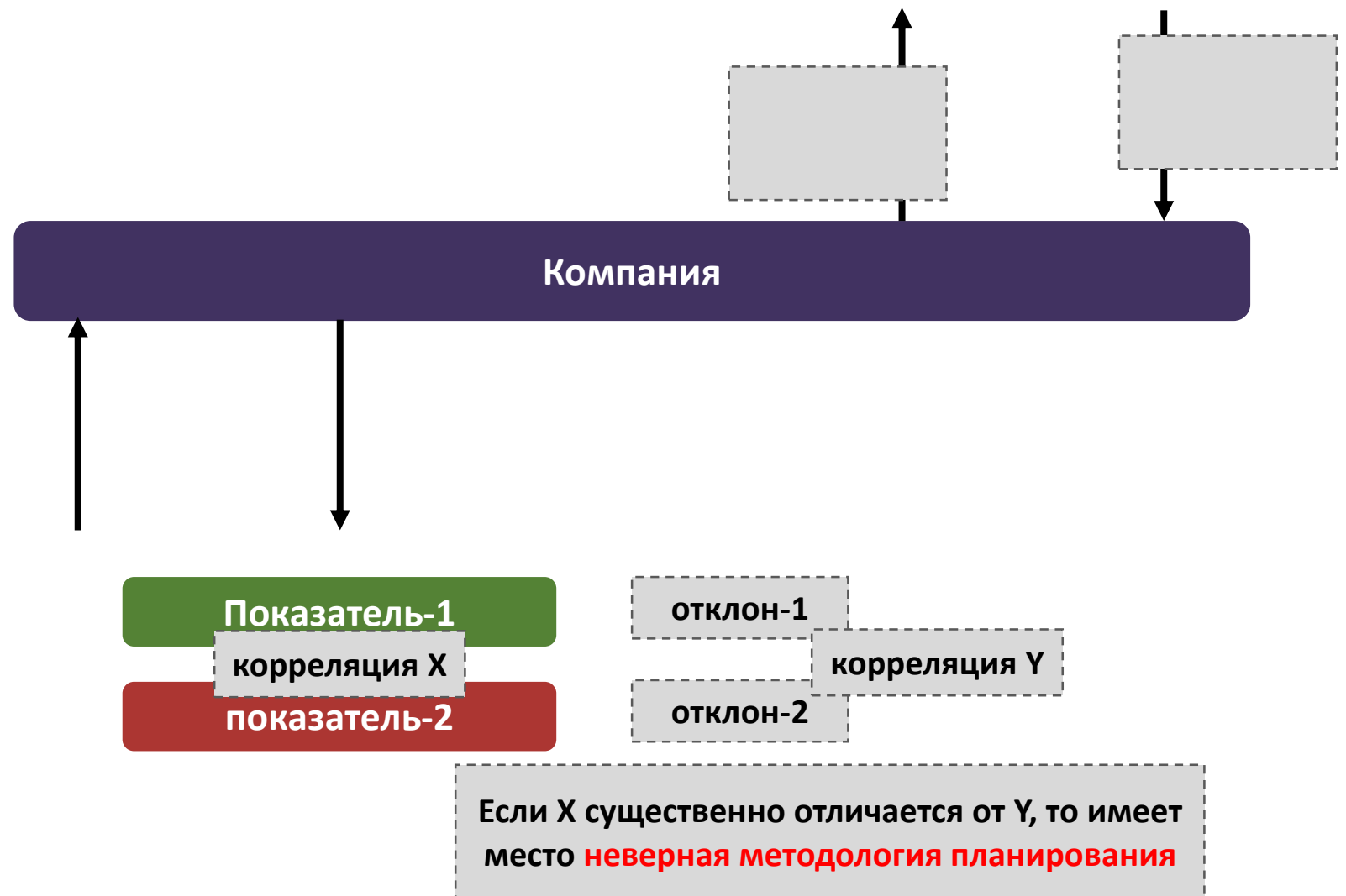
Активы

Пассивы

ДТИТ





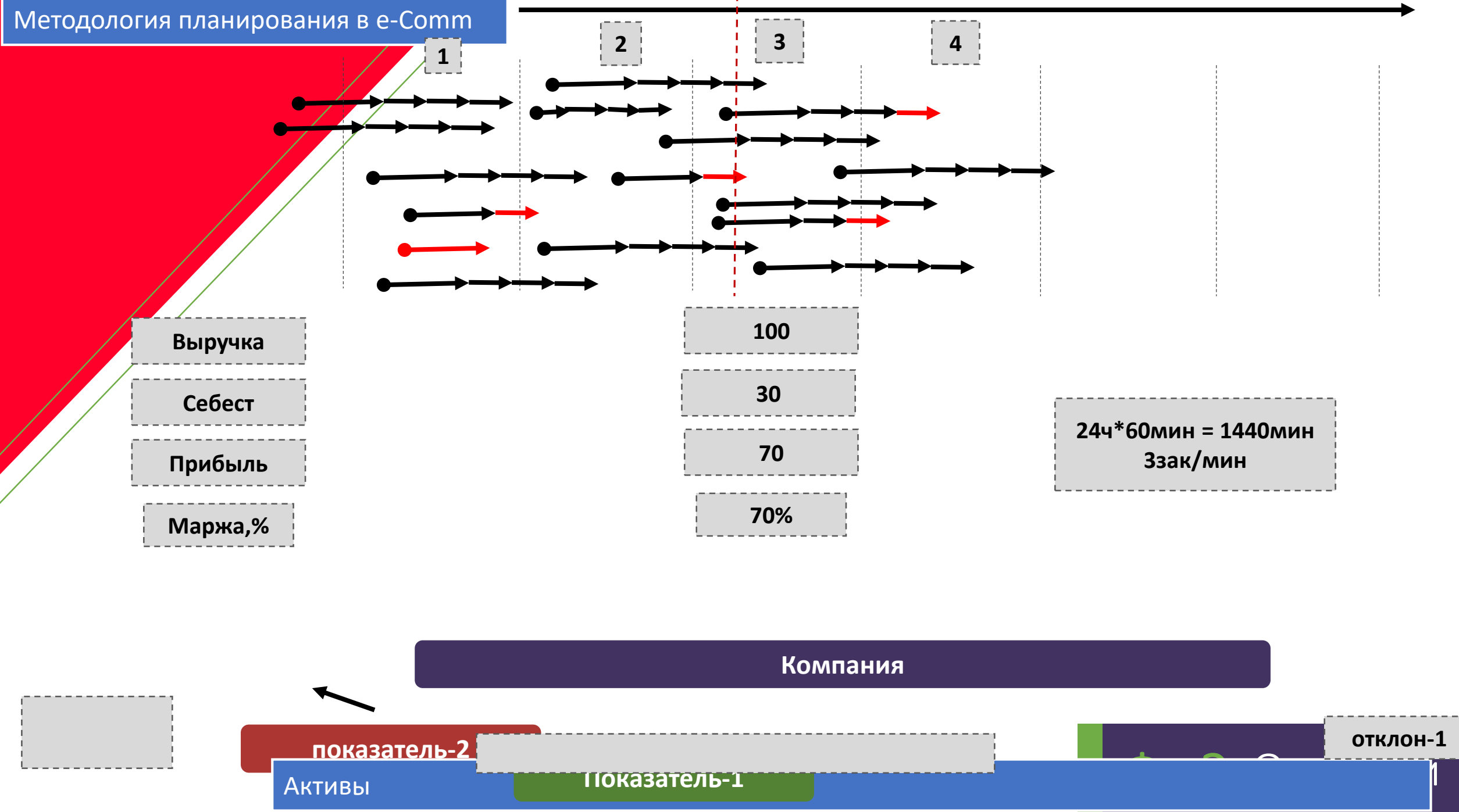


Активы

Пассивы

ДТИТ

Методология планирования в e-Comm



Методология планирования в e-Comm

должны
были быть

Выручка

Себест

Прибыль

Маржа, %

Отчетность за прошлый период рассматривается ровно на том множестве заказов (договоров), которые естественным образом внутри этого периода были завершены (либо статус «Продано», либо статус «Отмена»)

А что делать с заказами (договорами), которые должны были быть «проданными» внутри предыдущего периода???!!!

В компании необходимо ввести систему временных регламентов

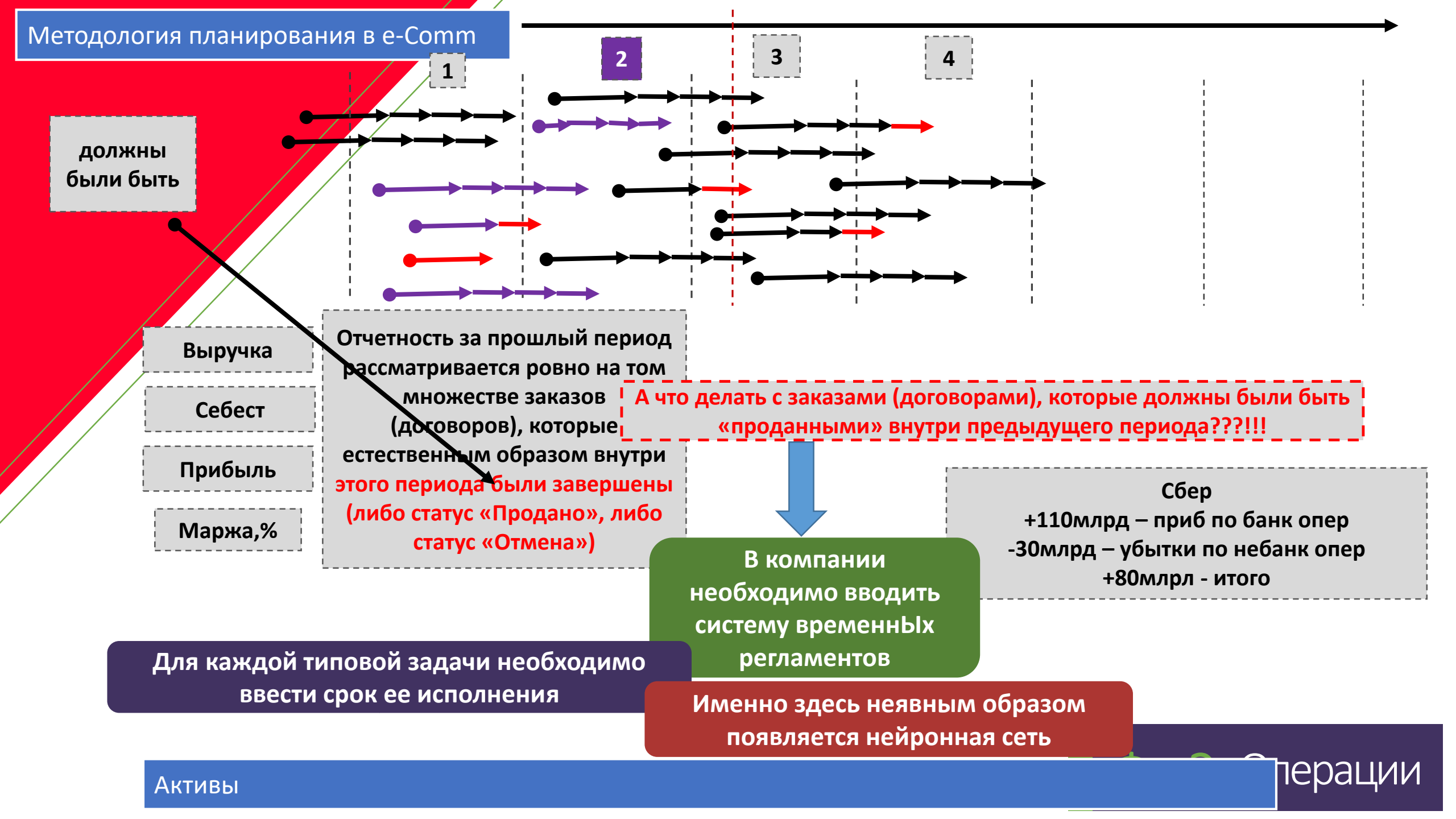
Для каждой типовой задачи необходимо ввести срок ее исполнения

Именно здесь неявным образом появляется нейронная сеть

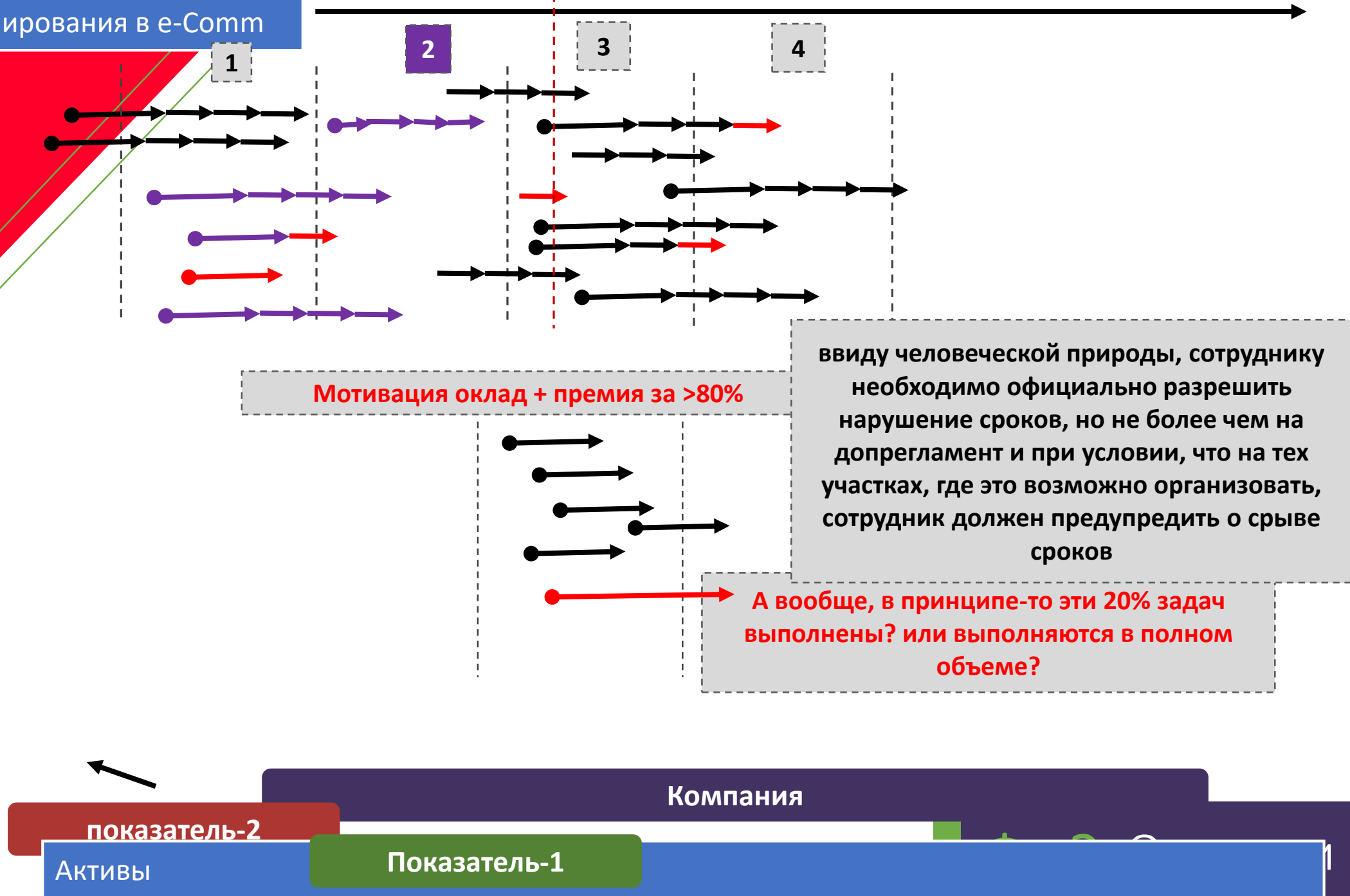
Сбер
+110млрд – приб по банк опер
-30млрд – убытки по небанк опер
+80млрд - итого

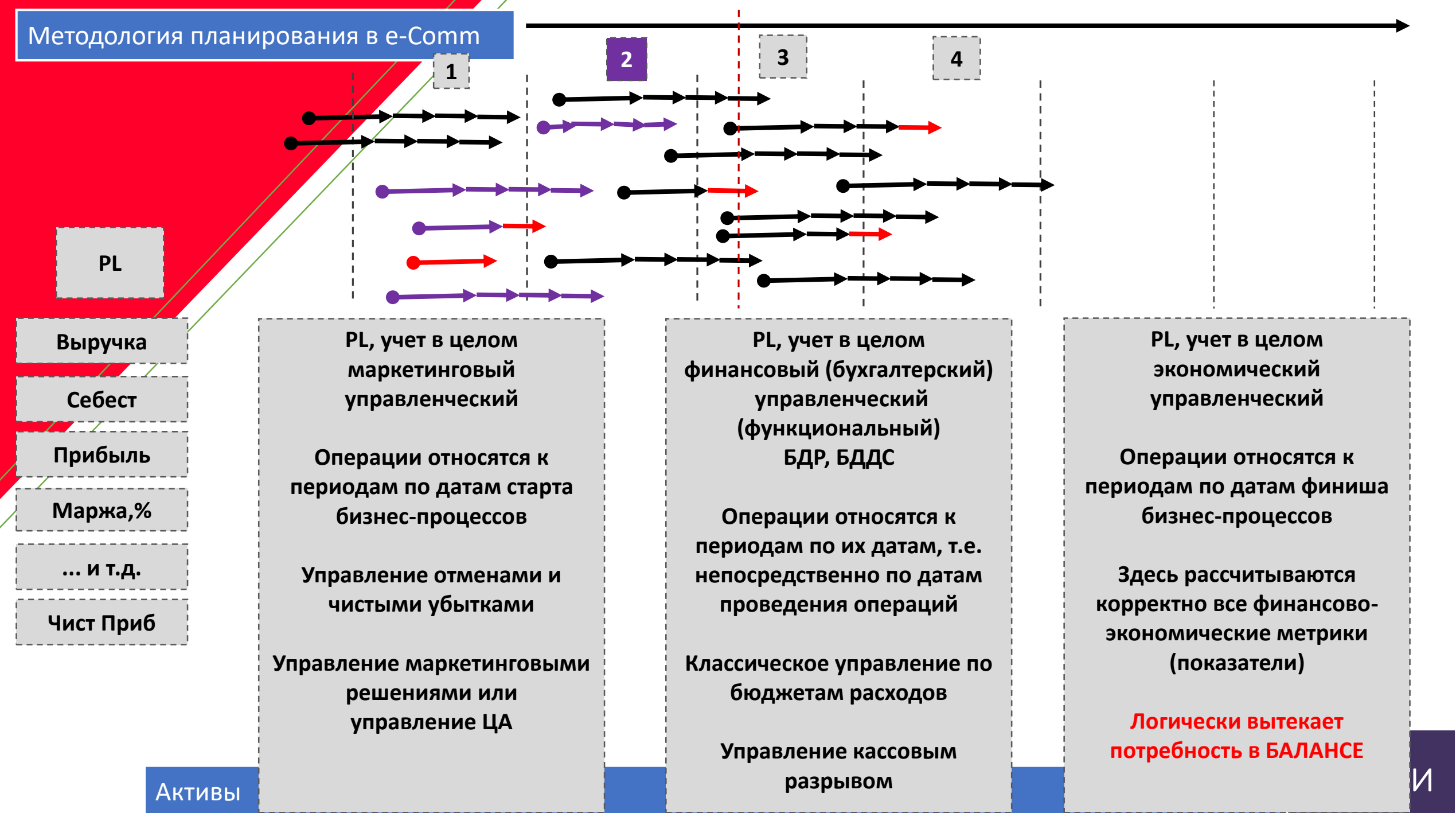
Активы

операции



Методология планирования в e-Comm





Целевая аудитория (лица – потенциальные покупатели)

Маркетинговое воздействие
(реклама, выставки, SEO, встречи,
обзвоны и т.п.)

100
Зак

70
Зак

30
Зак

10
Зак

Контроль за потоком спроса
осуществляется на основе
сопоставления факта с планом
ПЛАН | ФАКТ | ОТКЛОН

Необходимо ли внутри
компании привлекать
активно всех сотрудников к
формированию БДР?
НЕТ!!!

Компания

90
продаж

65
продаж

28
продаж

Контроль за выполнением задач
бизнес-процессов
осуществляется на основе
концепции управления
On-Time In-Full (OTIF)

9
продаж

Активы

Пассивы

Долг

ВАЖНО: finOTIF > operOTIF



Необходимо внедрить систему приоритизации выполнения задач!!!!

Логистика – OTIF – **НЕПРАВИЛЬНО!!!!**

$$\text{OTIF}(\%) = \text{OT}(\%) * \text{IF}(\%)$$

OT(%) – доля доставок, которые произведены без нарушения сроков если доставок было 100 за день и из них 87 доставок было в согласованные сроки, то $\text{OT}(\%) = 87\% = 87/100$

IF(%) – сколько доставок из 87 (из тех, которые доставлены без нарушения сроков) произведены в полном объеме по комплектации – допустим 82 такие Тогда $\text{IF}(\%) = 82/87 = 94\%$

$$\begin{aligned} \text{OTIF}(\%) &= \text{OT}(\%) * \text{IF}(\%) = 87\% * 94\% = 82\% = \\ &= (87/100) * (82/87) = 82/100 \end{aligned}$$

Целевая аудитория (лица – потенциальные покупатели)

100
Зак

70
Зак

30
Зак

10
Зак

Контроль за выполнением задач бизнес-процессов осуществляется на основе концепции управления On-Time In-Full (OTIF)

Компания

finOTIF – финансовая эффективность

90
продаж

ПРАВИЛЬНО!!!!

operOTIF – операционная эффективность

65
продаж

28
продаж

100%

S=100%

IF
%

OTIF
%

OT
%

100%

срок исполн OT

доп. срок исполн IF

9
продаж

ФинЭк Операции

Элемент стратегического управления – «квант стратегического развития»

Производственные
мощности

Целевая
аудитория

Инвестиционные
затраты

Инвестиционные
маркетинговые расходы
(Стратегический
маркетинг)

100
ЦА'

70
ЦА'

30
ЦА'

10
ЦА'

Стратегическая
цель

Бренд

Долгосрочная оплата
инвестиционных вложений

«Город-1»

Комп

«Город-3»

«Город-2»

100
ЦА'

70
ЦА'

30
ЦА'

10
ЦА'

100
ЦА'

70
ЦА'

30
ЦА'

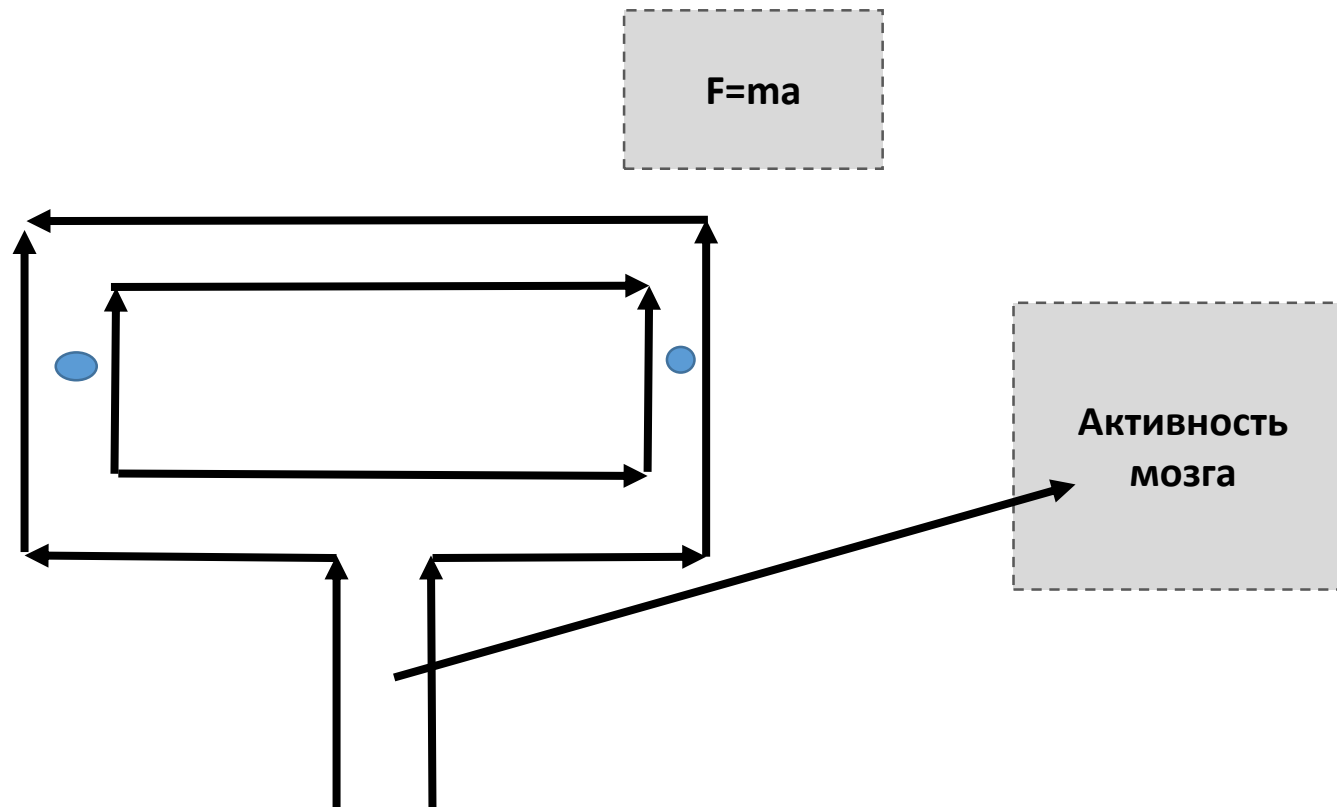
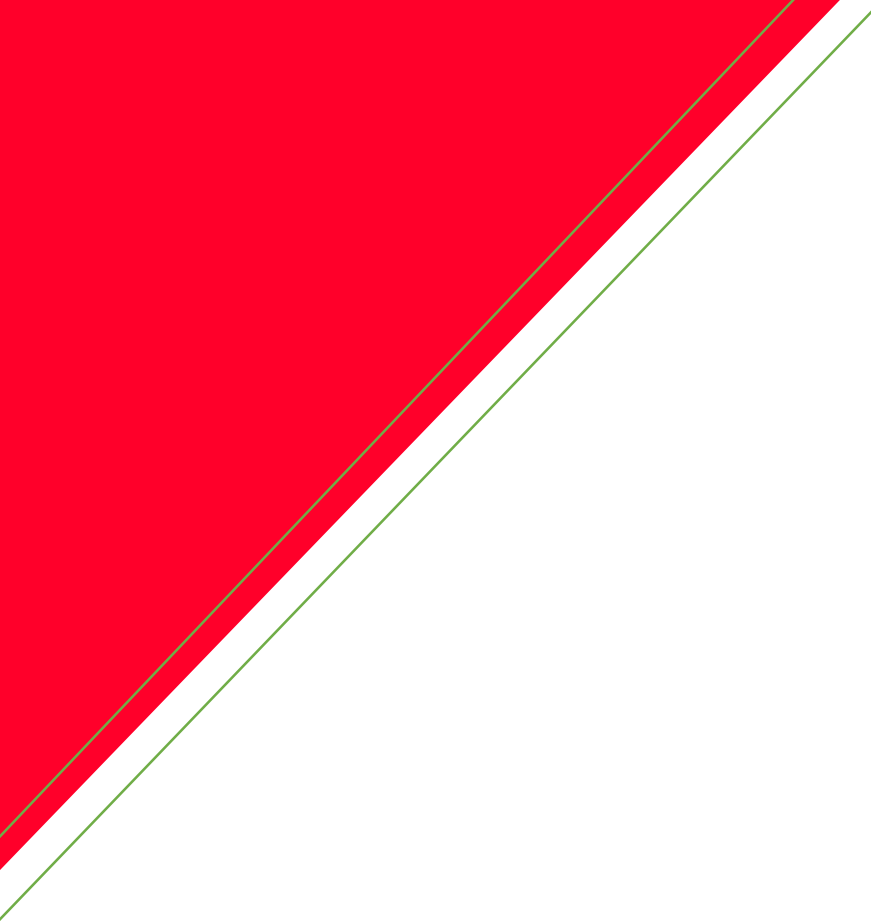
10
ЦА'

100
ЦА'

70
ЦА'

30
ЦА'

ФинЭк Операции



показатель-2

корреляция X

Показатель-1

отклон-1

отклон-2

корреляция

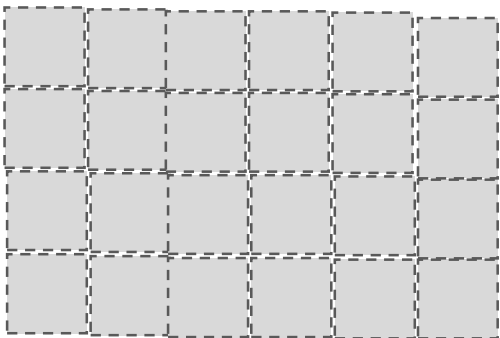
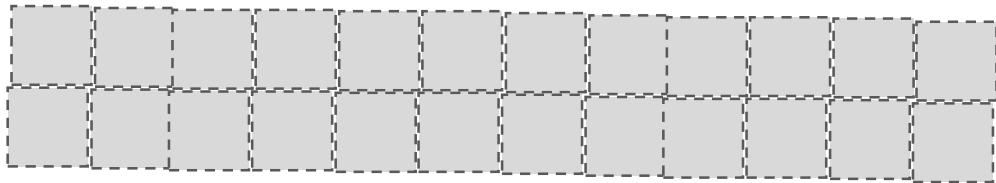
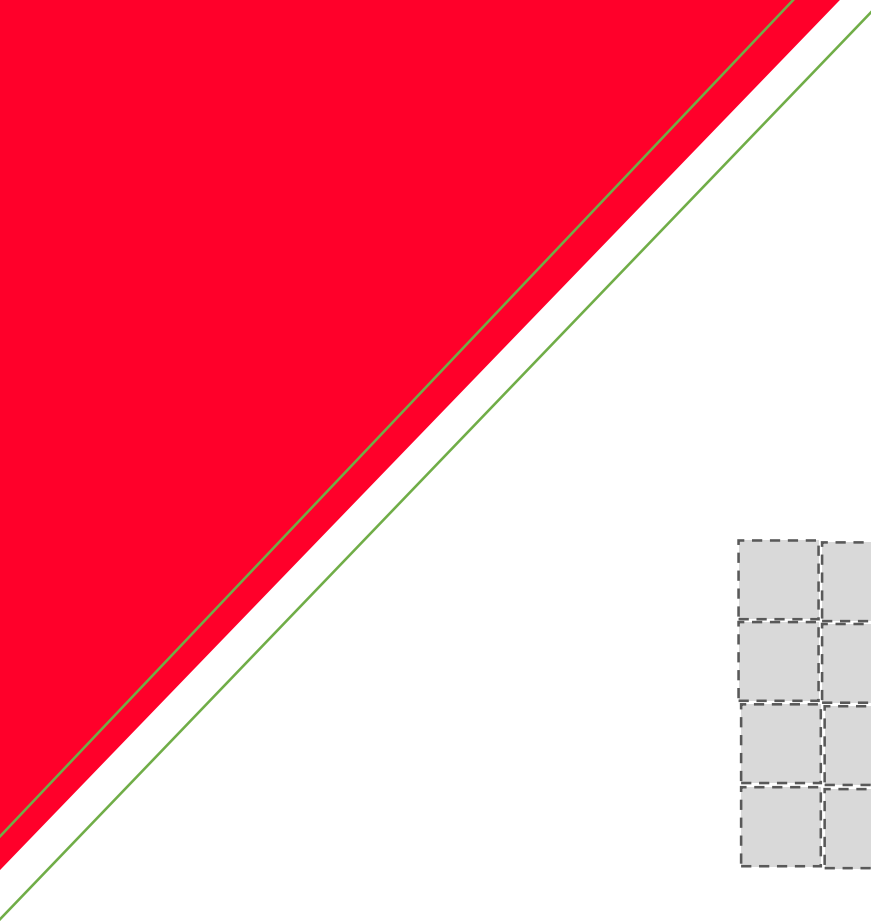
Компания

Активы

Пассивы

Если X существенно отличается от Y, то имеет место **неверная методология планирования**

Другие



$$S = d * h = d + d + d \dots = h + h + h \dots$$

Активность
мозга

показатель-2

Показатель-1

отклон-1

отклон-2

корреляция

Компания

Если X существенно отличается от Y, то имеет место **неверная методология планирования**

Активы

Пассивы

Другие

Операционка: Описание
бизнес-процесса(ов)

Стратегия: Откуда берутся
покупатели и кто они

Формируем бизнес-модель
как совокупность комбинаций
...
Продукт-Канал продаж
...

Формируем систему метрик или KPI

показатель-2

Показатель-1

отклон-2

корреляция

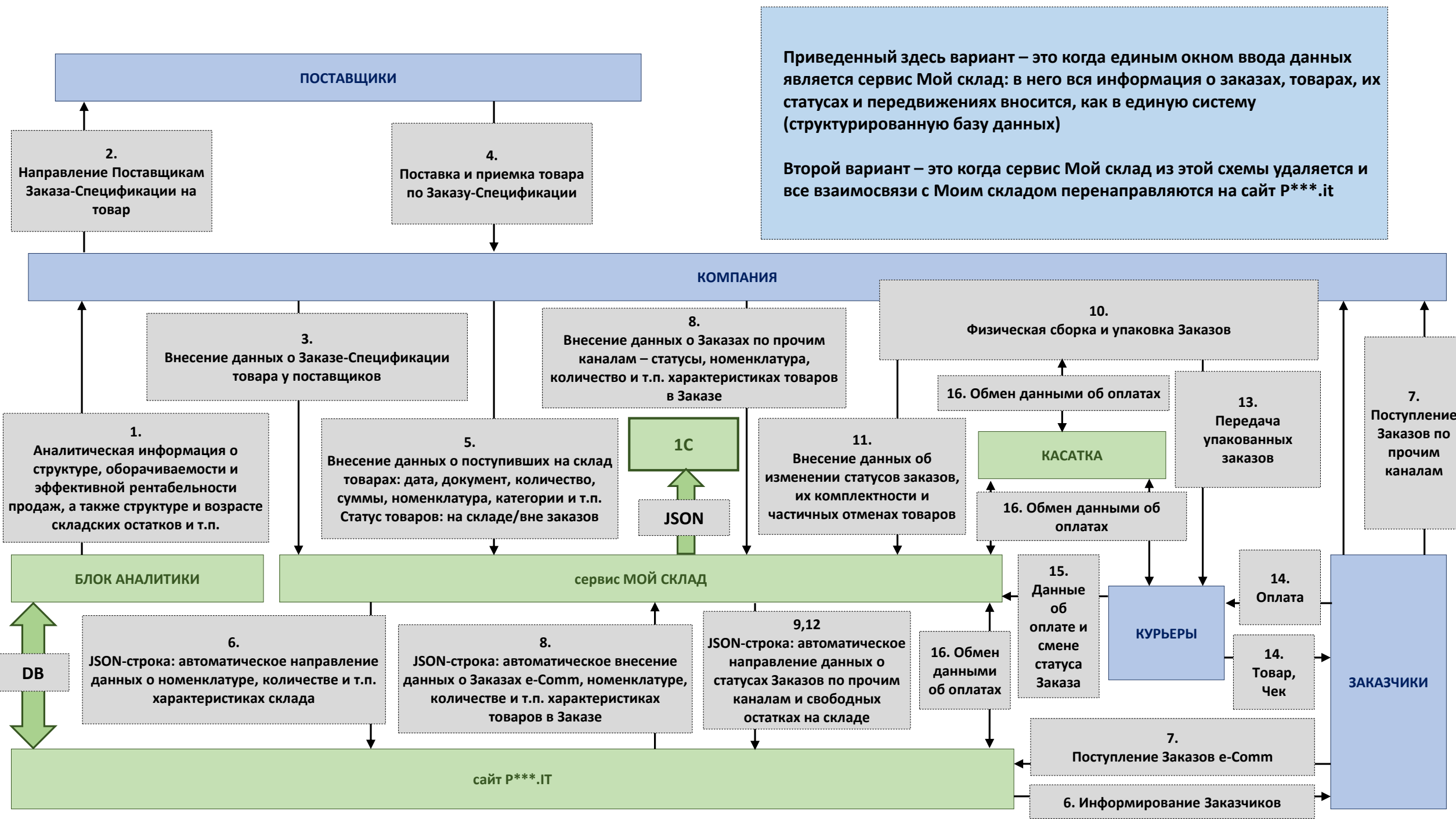
Компания

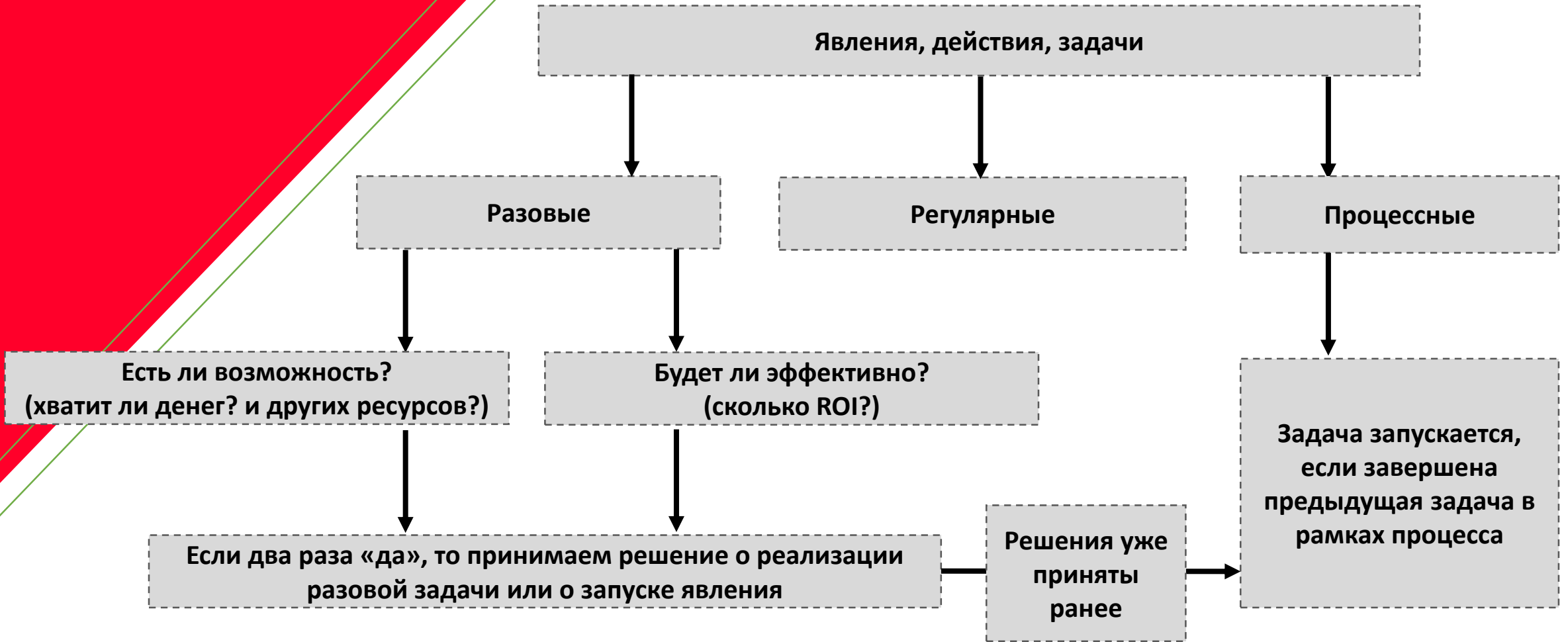
Активы

Пассивы

Если X существенно отличается от Y, то имеет
место **неверная методология планирования**

Дити





показатель-2

Компания

Показатель 1

Активы

Пассивы

ДУИТ

Система принятия решений о вхождении в объект

Бютека

Под каждый магазинчик сети были прописаны жесткие характеристики и жесткие условия приобретения прав владения объектом недвижимости

1. дог не менее чем на 7 лет
2. каникулы не менее чем на 6 мес
3. потолки не менее 4 метр
4. кв.м. ≥ 80 – зал + складские по
5. неустойки

План – 2 магазина в неделю

1. В локации получаем информацию о ВСЕХ объектах недвижимости
2. Среди ВСЕХ объектов выбираем те, которые плюс/минус подходят
3. Каждому объекту из тех, которые подходят присваиваем балл от 1 до 10
4. Ранжируем объекты по баллам и выносим на инвесткомитет
- 5*. Если на комитете ни один объект не выбран, то в данной локации **магазинчики сети не открываем**

Необходима система принятия решений о приобретении прав на объект недвижимости

происходило существенное невыполнение плана по количеству ввода магазинчиков

Компания

Активы

Пассивы

Долг

ПОЛИНОМУС

Мы
здесь!

Москва, Научный пр-д, д.8, стр.7

+7(985)201-6607

+7(905)760-1717

i@mngmnt.ru

mngmnt.ru

СПАСИБО
за внимание!

ПОЛИНОМУС