

Курс «Мастер управления финансами»

Урок 33. 06.11.24г. 08:10мск

АЛГОРИТМЫ УПРАВЛЕНИЯ - 7

Картина в целом. Себестоимость



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**».

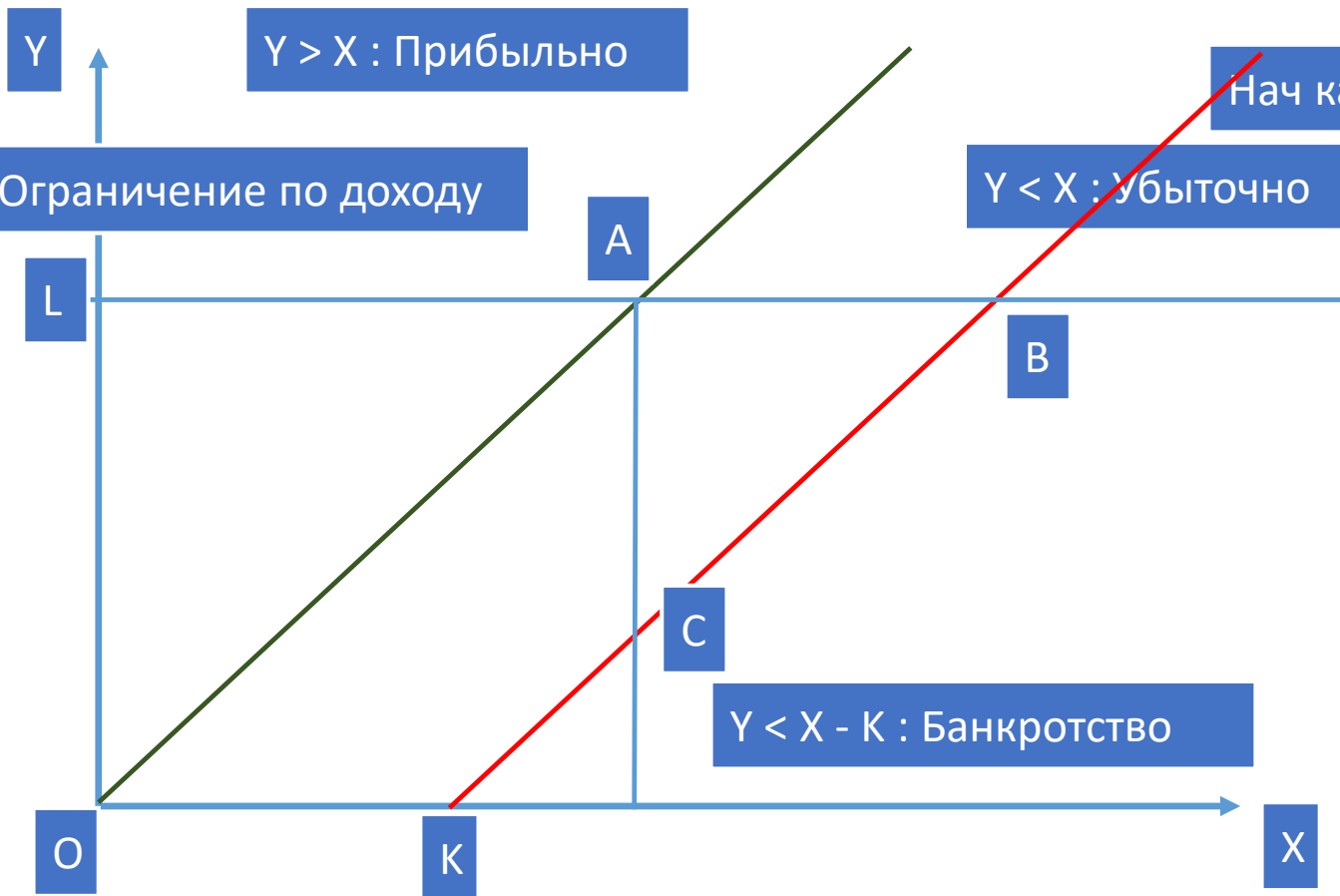
Если для продукции данного предприятия
существует рынок сбыта, а предприятие
убыточно, то проблемы в управленческом
персонале

$Y < X - K$: 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**».

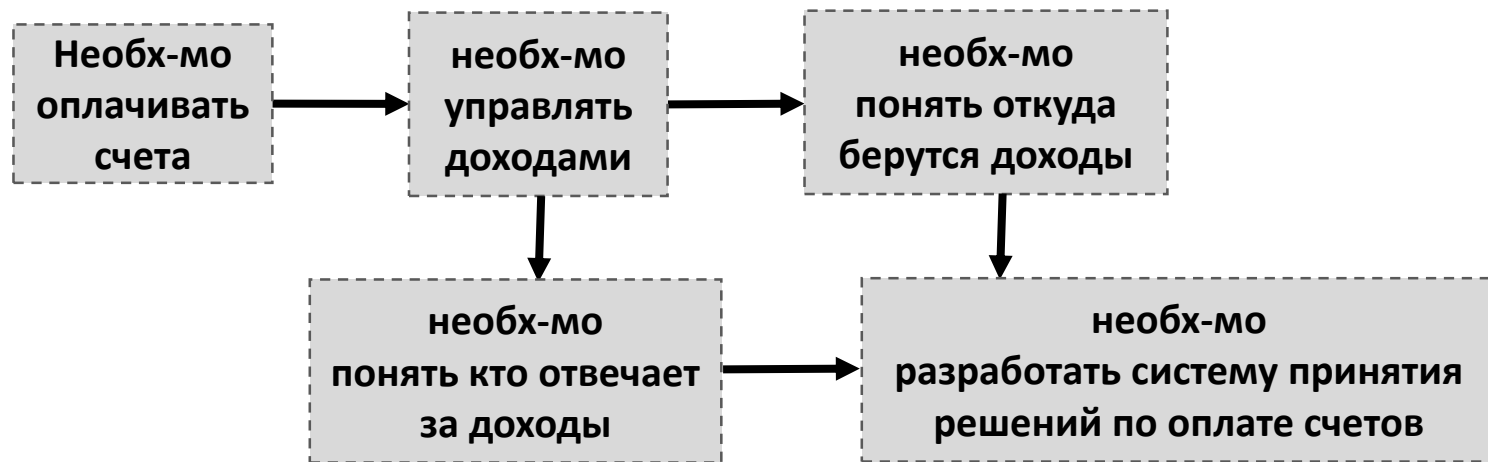
Ставка ЦБ: 16% - почему?

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!!!

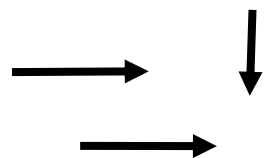
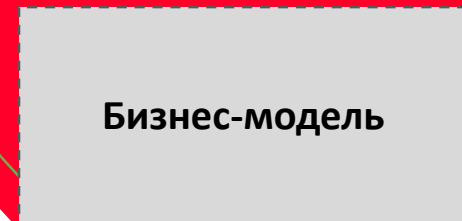
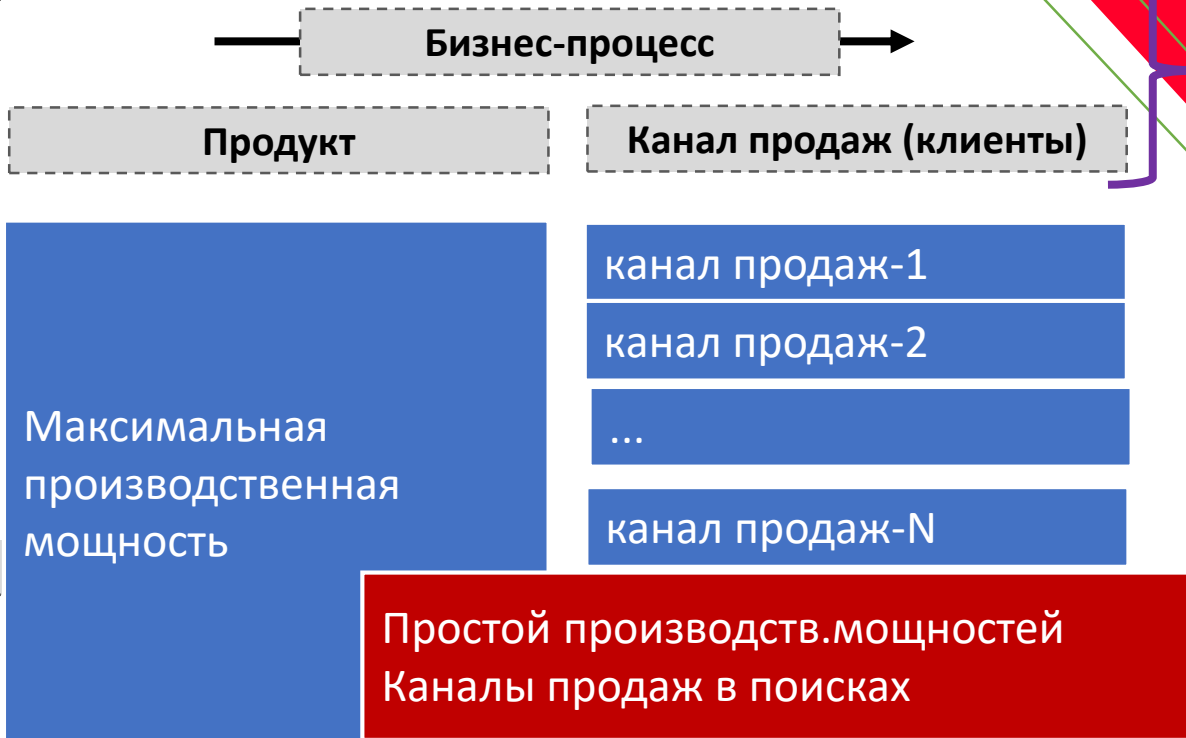
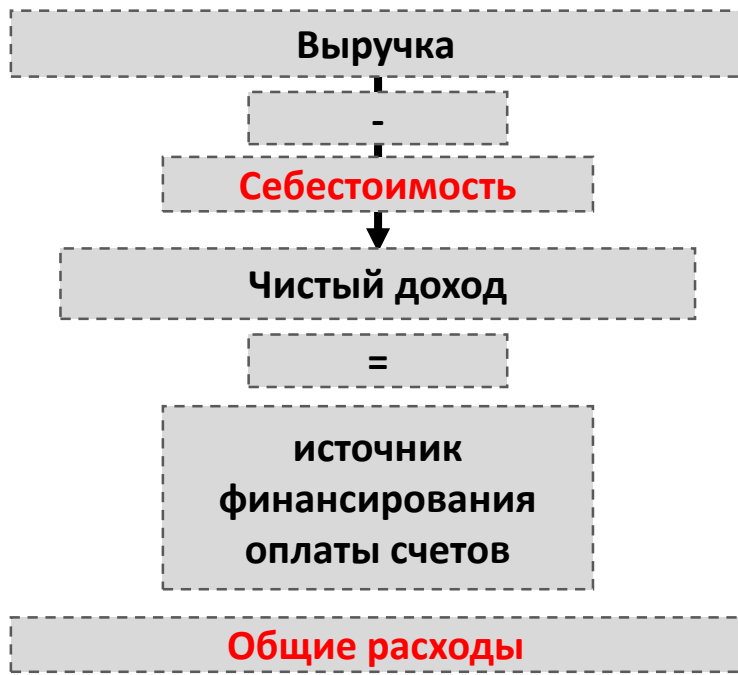
Пассивы

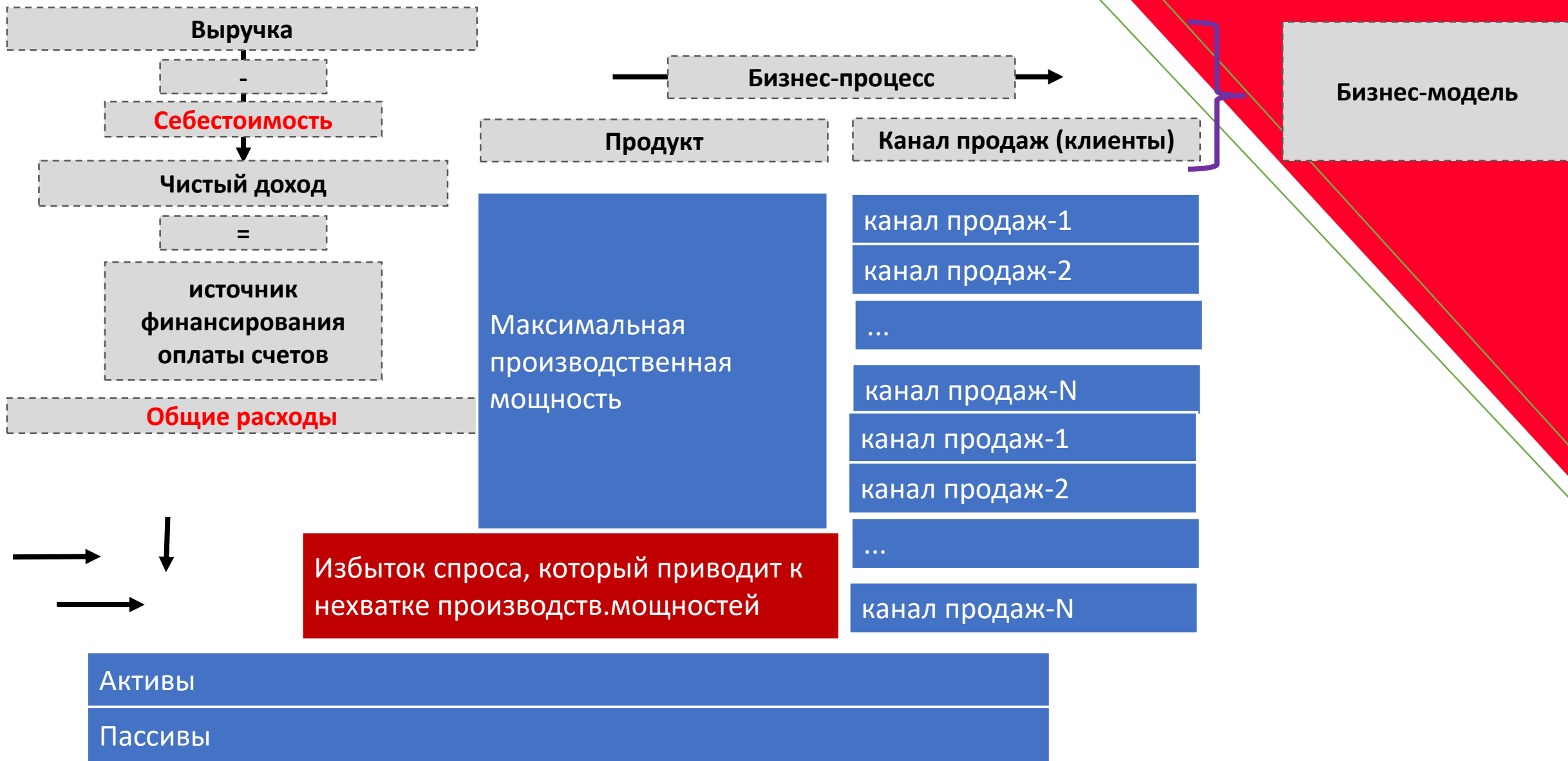
ИЭК Операции

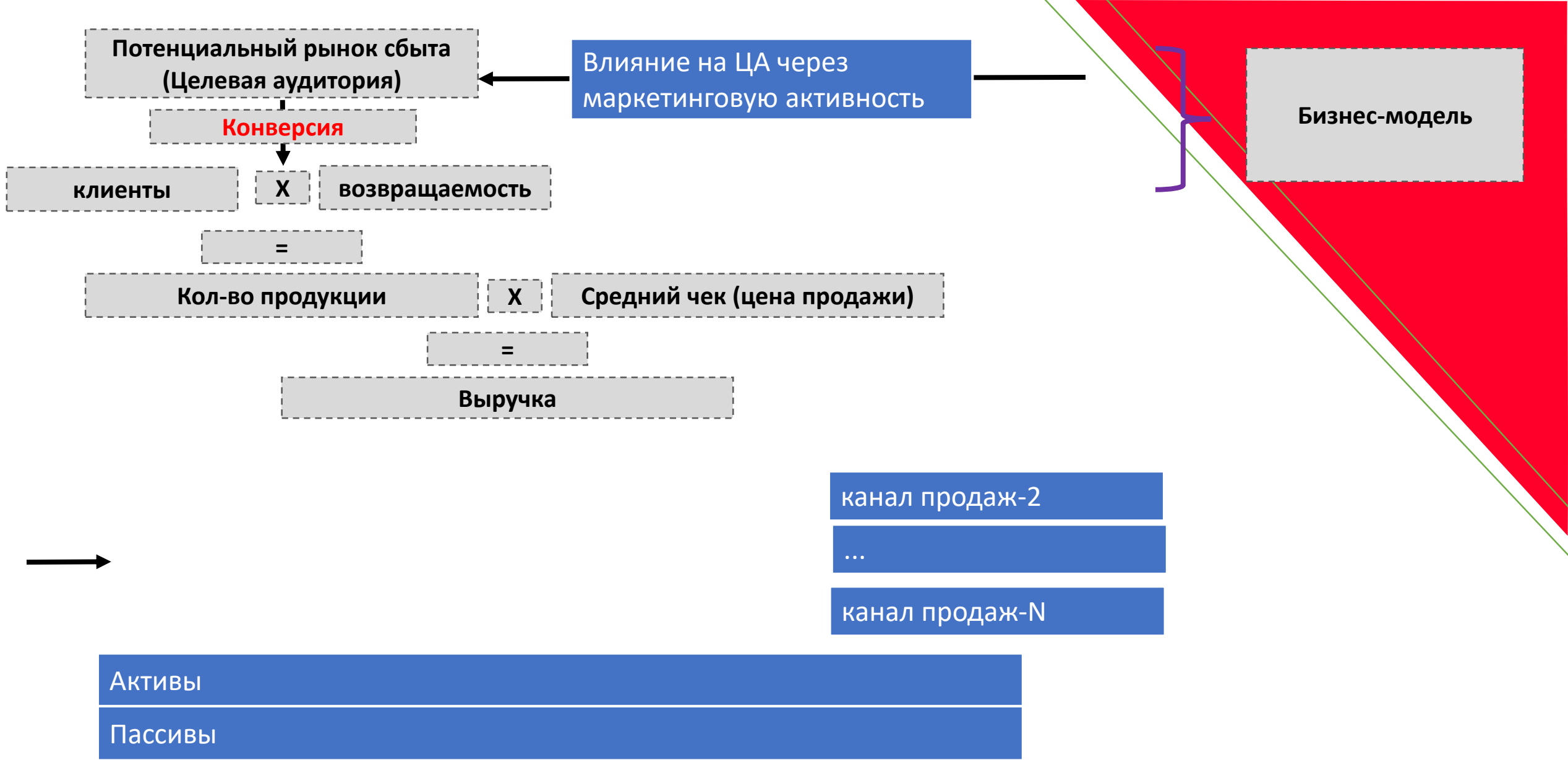


Активы

Пассивы







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

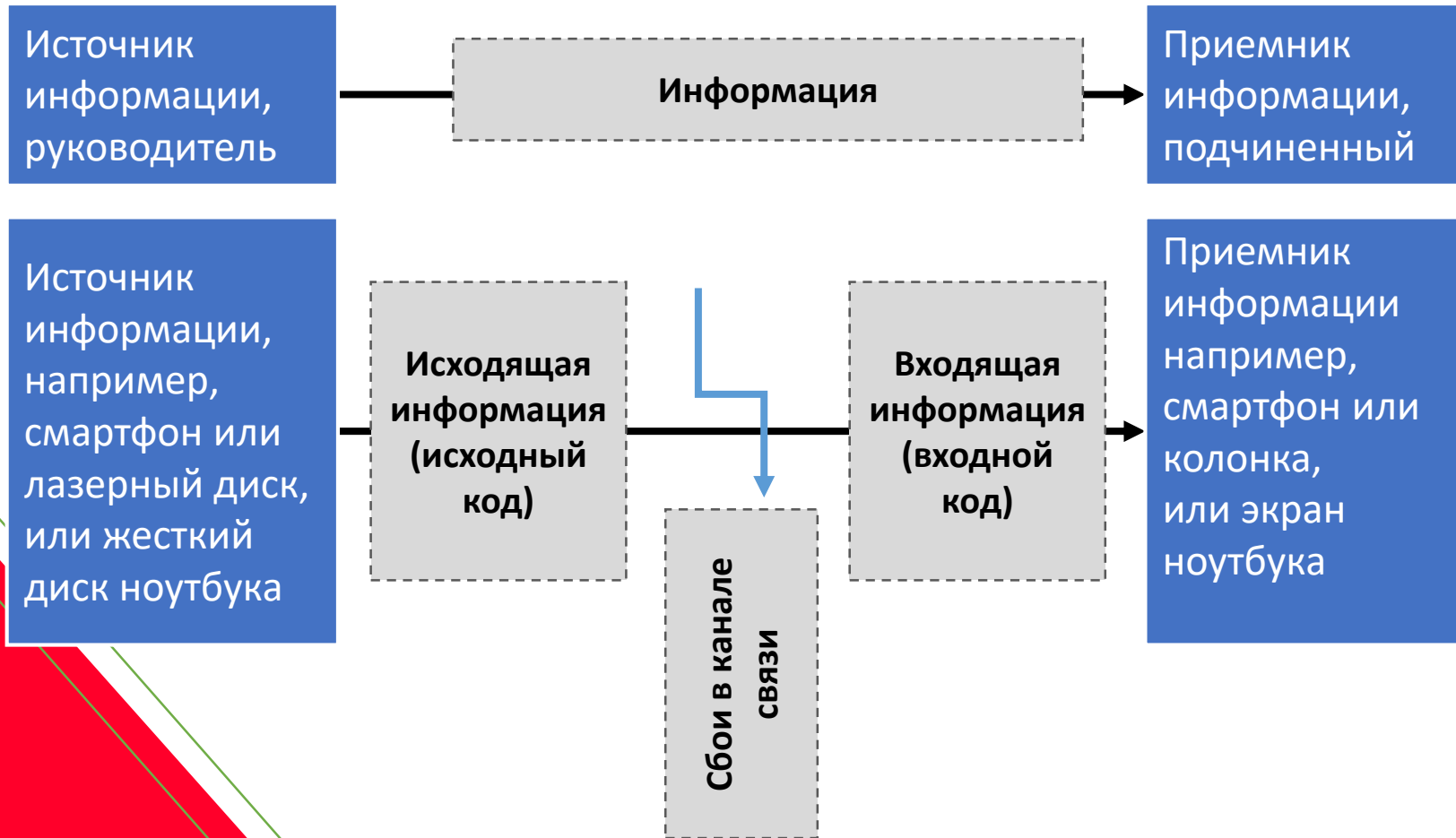
Пассивы

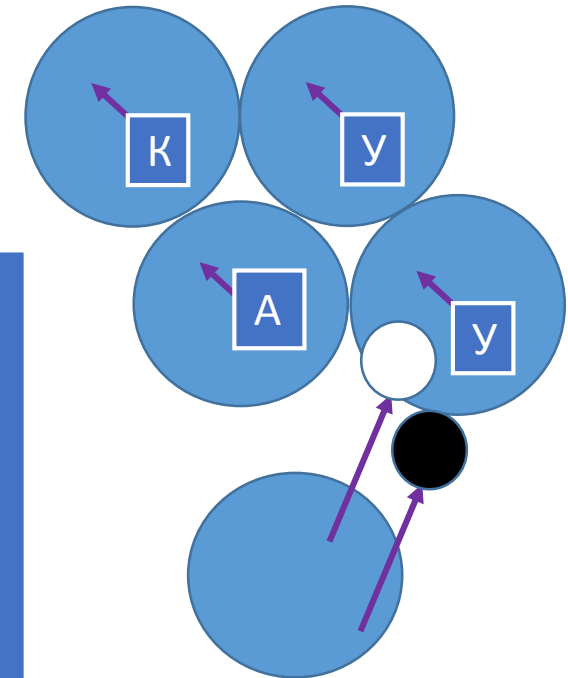
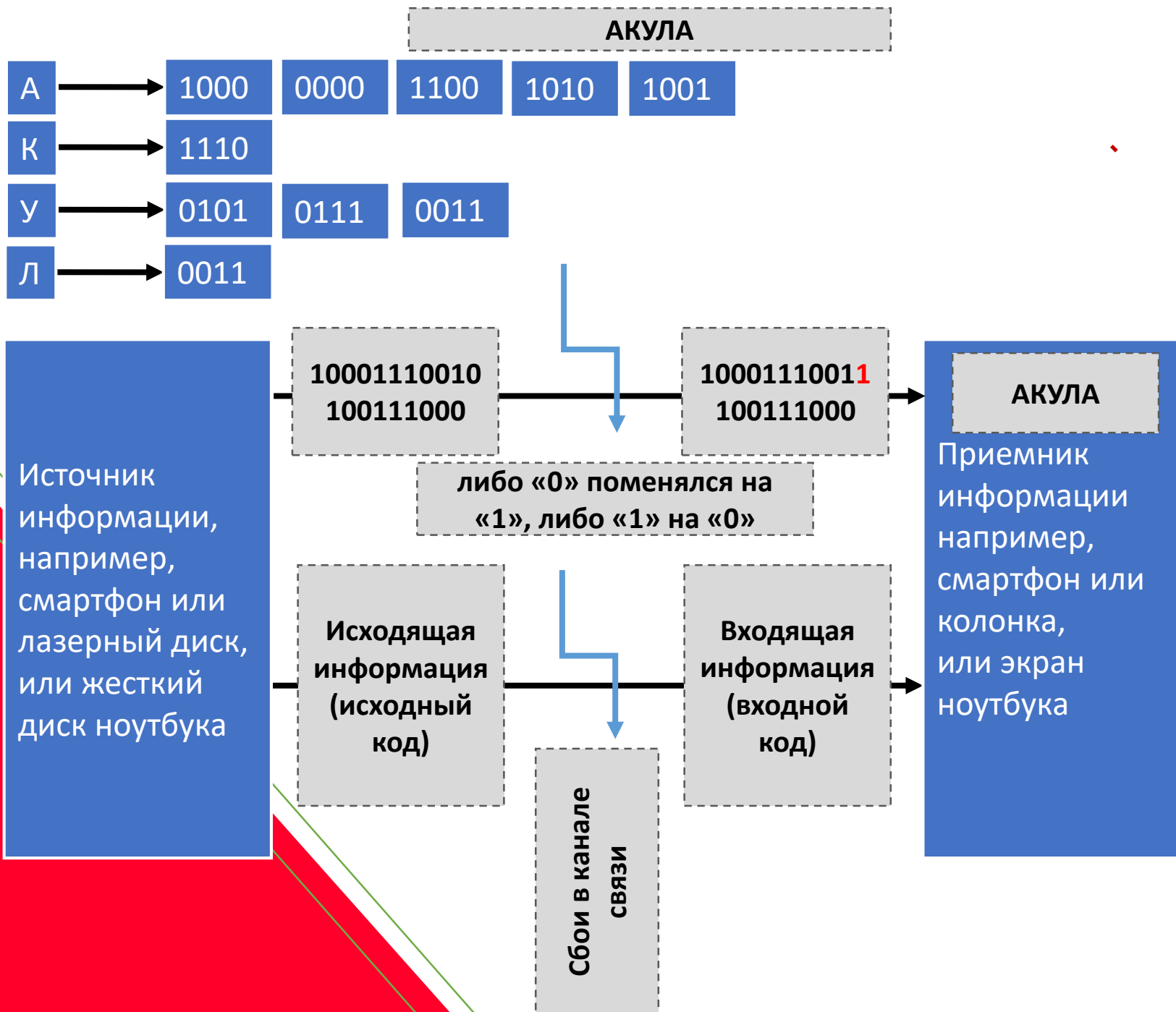
Хрючить

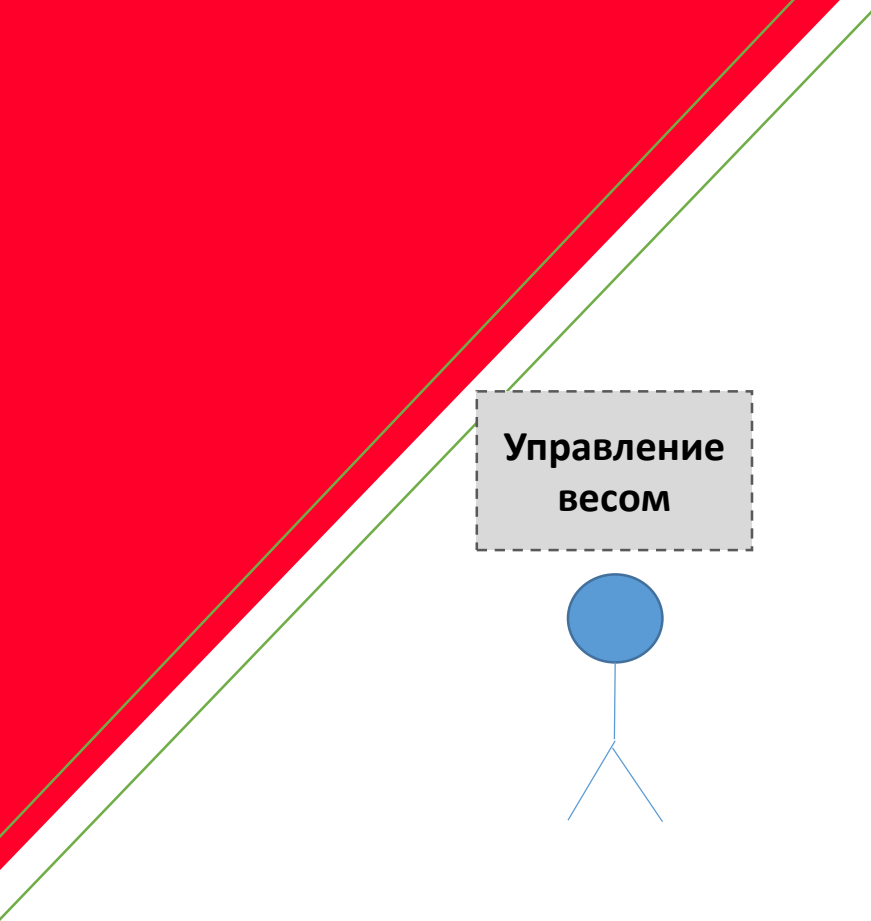
Крысить

Копытить

ФинЭк Операции







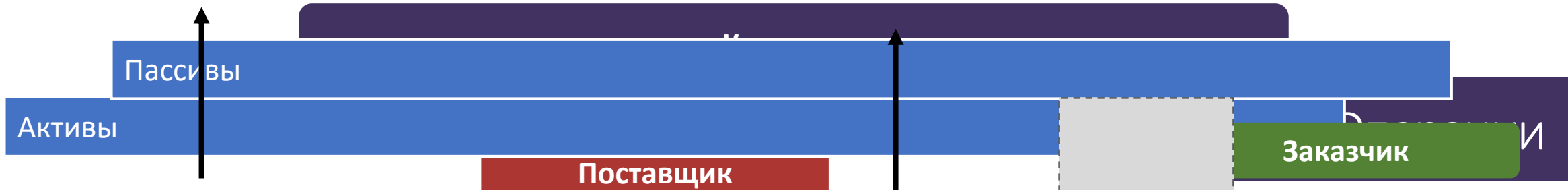
Управление
весом

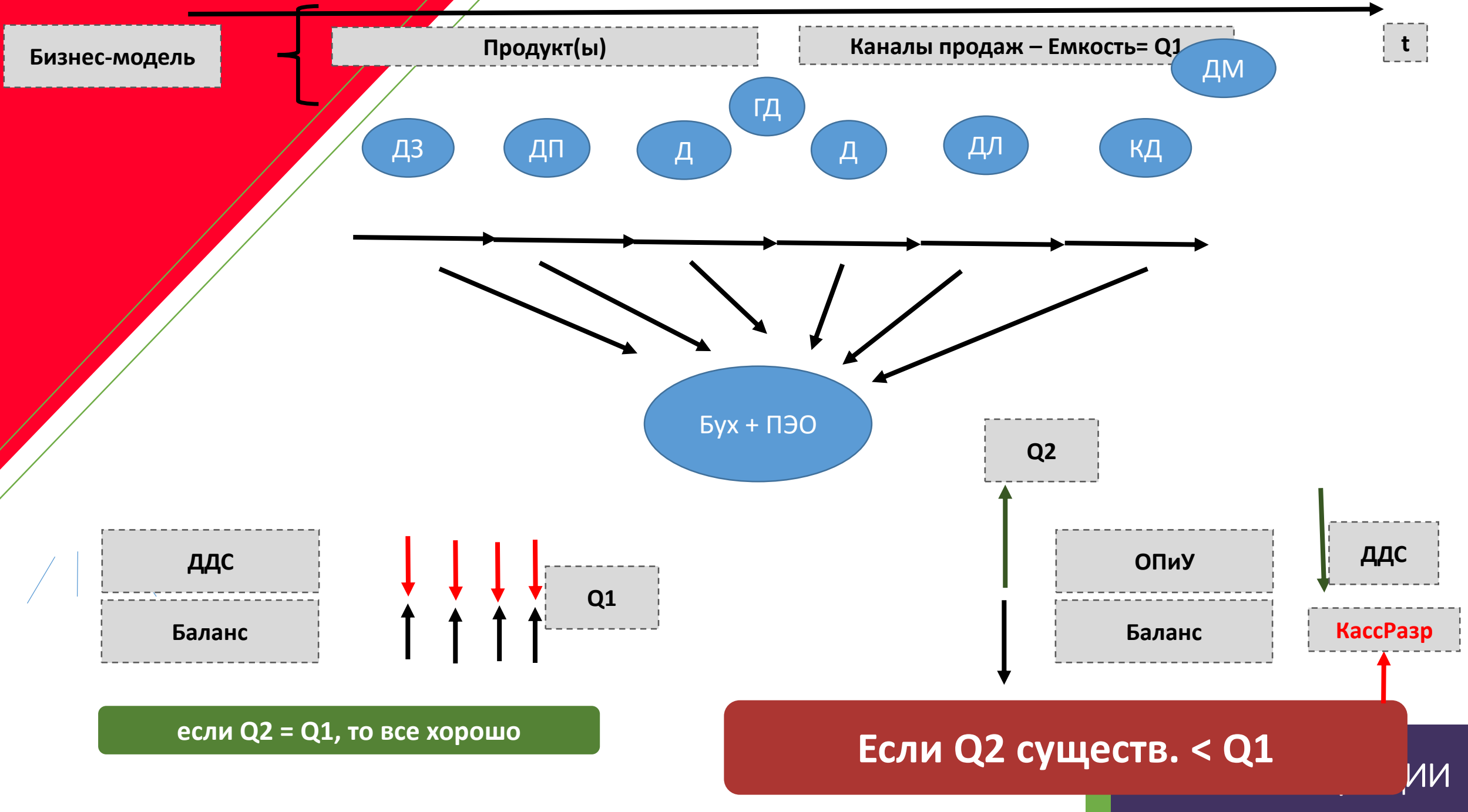


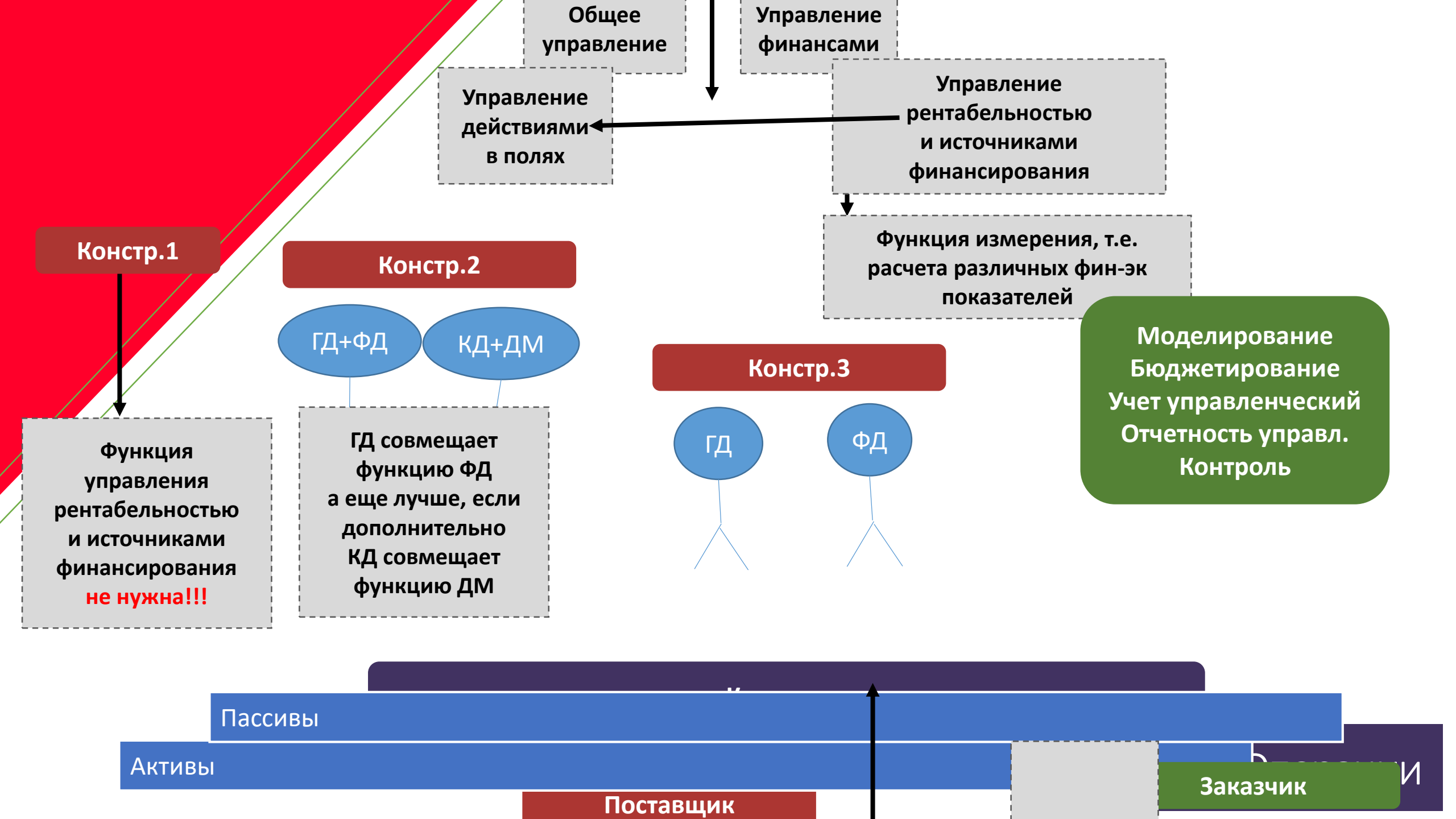
Общее
управление

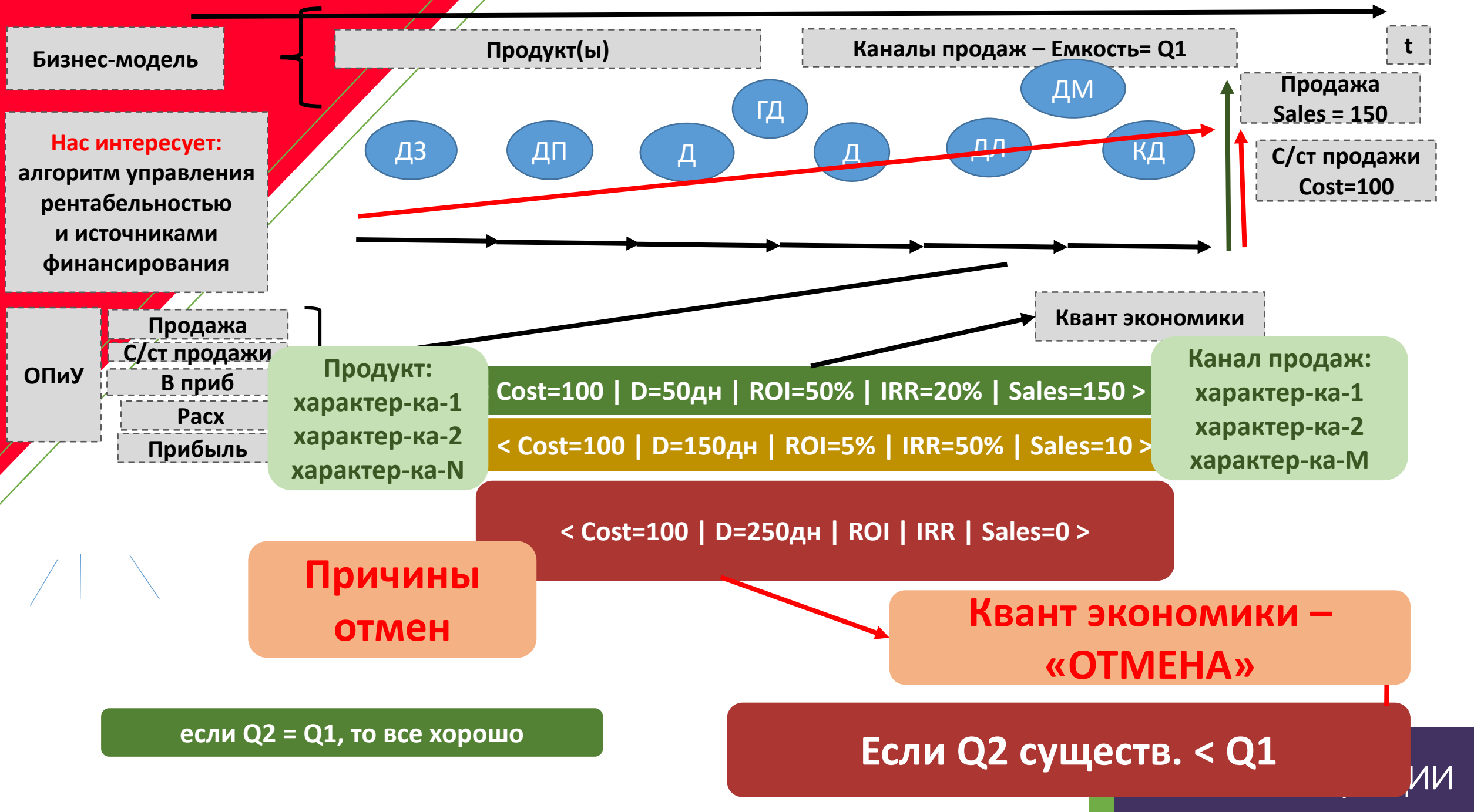
Управление
финансами

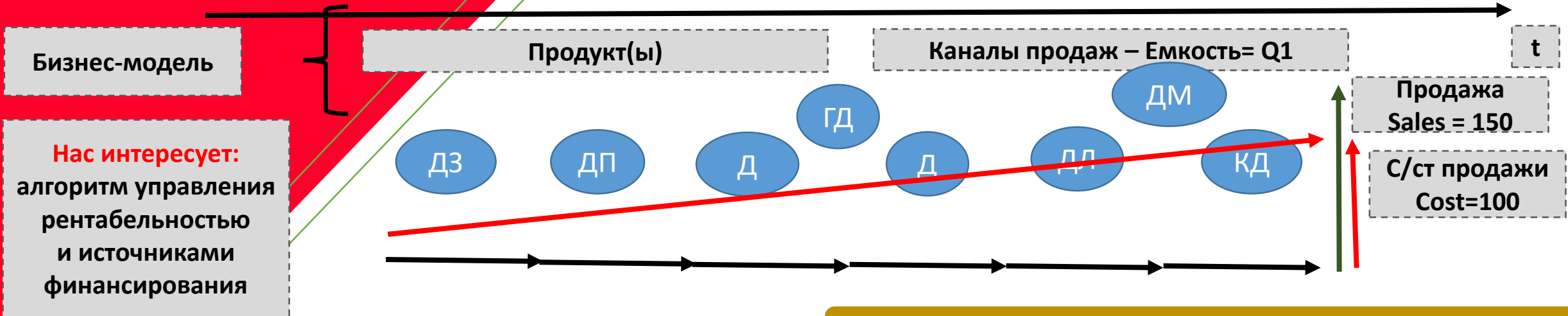
Функция
измерения, т.е.
расчета
различных фин-
эк показателей











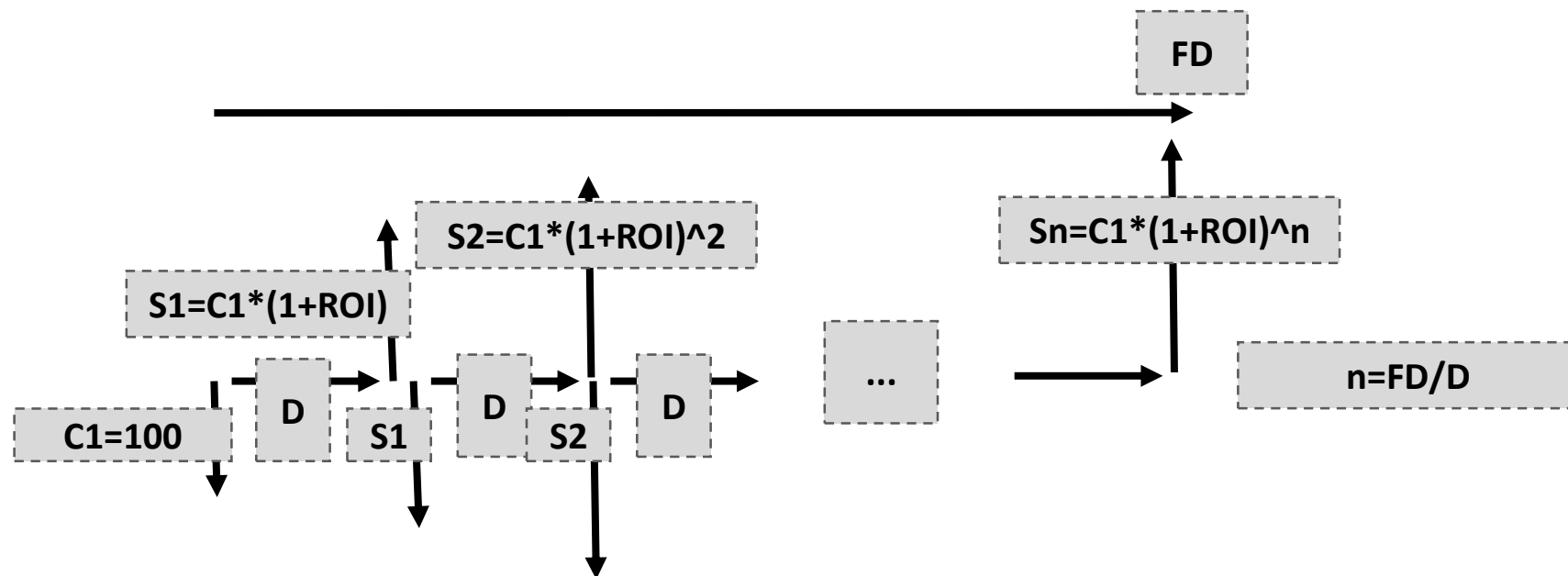
Итого Sales=750 ФАКТ	
3-1 < Cost=100 D=50дн ROI=50% IRR=? Sales=150 >	< Cost=100 D=150дн ROI=5% IRR=? Sales=150 >
3-2 < Cost=100 D=50дн ROI=50% IRR=? Sales=150 >	< Sales=0 >
3-3 < Cost=100 D=50дн ROI=50% IRR=? Sales=150 >	< Cost=100 D=150дн ROI=5% IRR=? Sales=150 >
3-4 < Cost=100 D=50дн ROI=50% IRR=?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

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

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

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

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

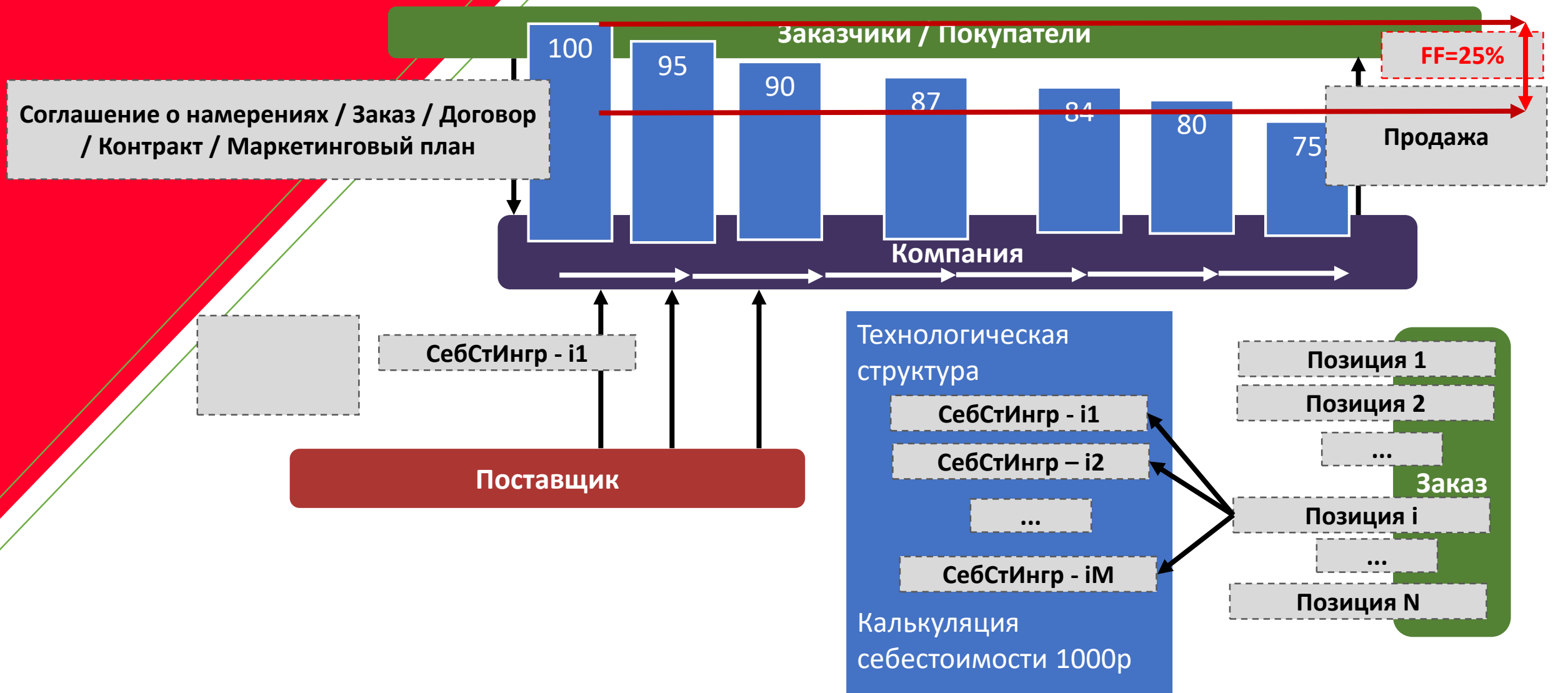


Поставщик

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

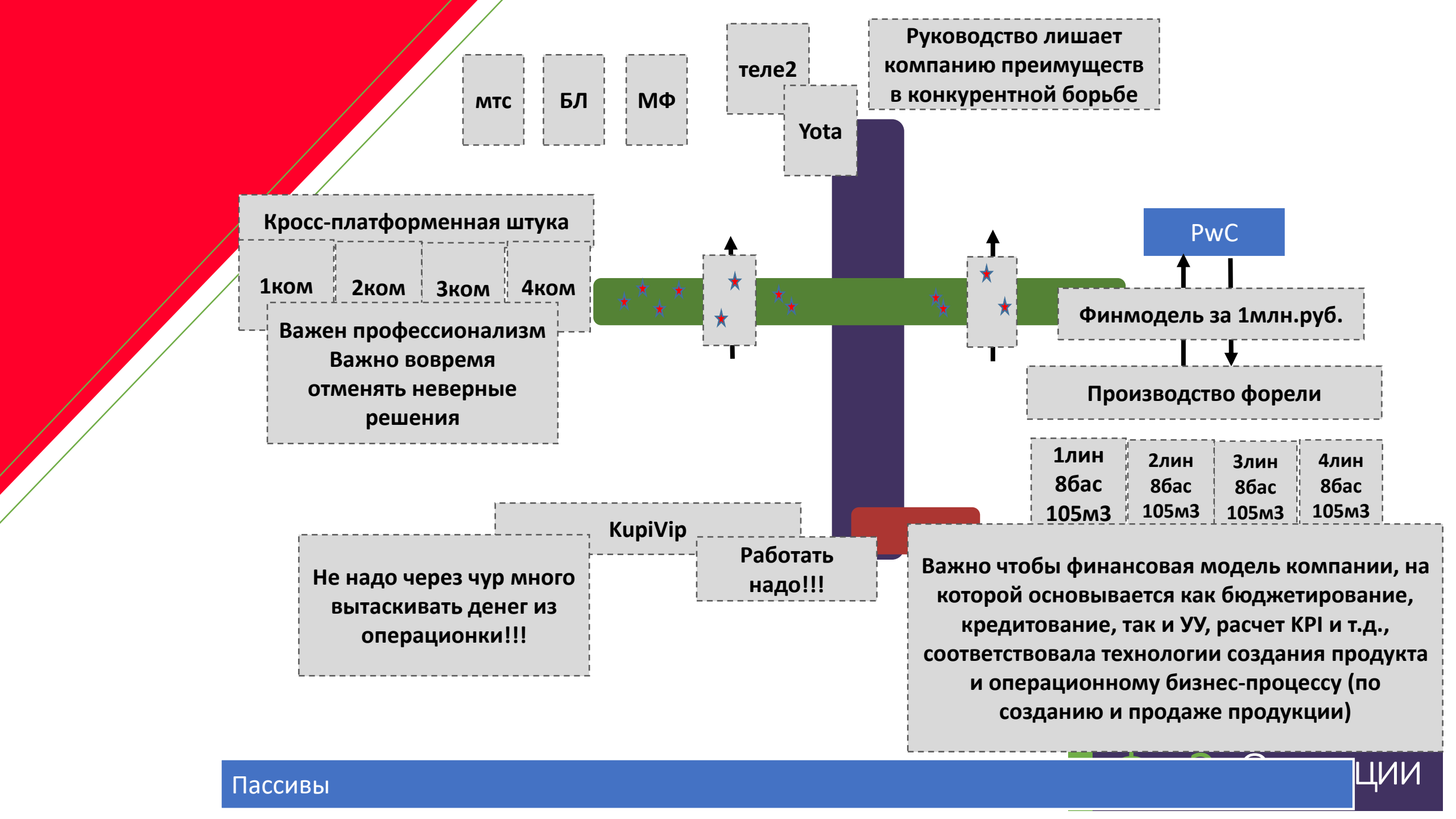
ДМ

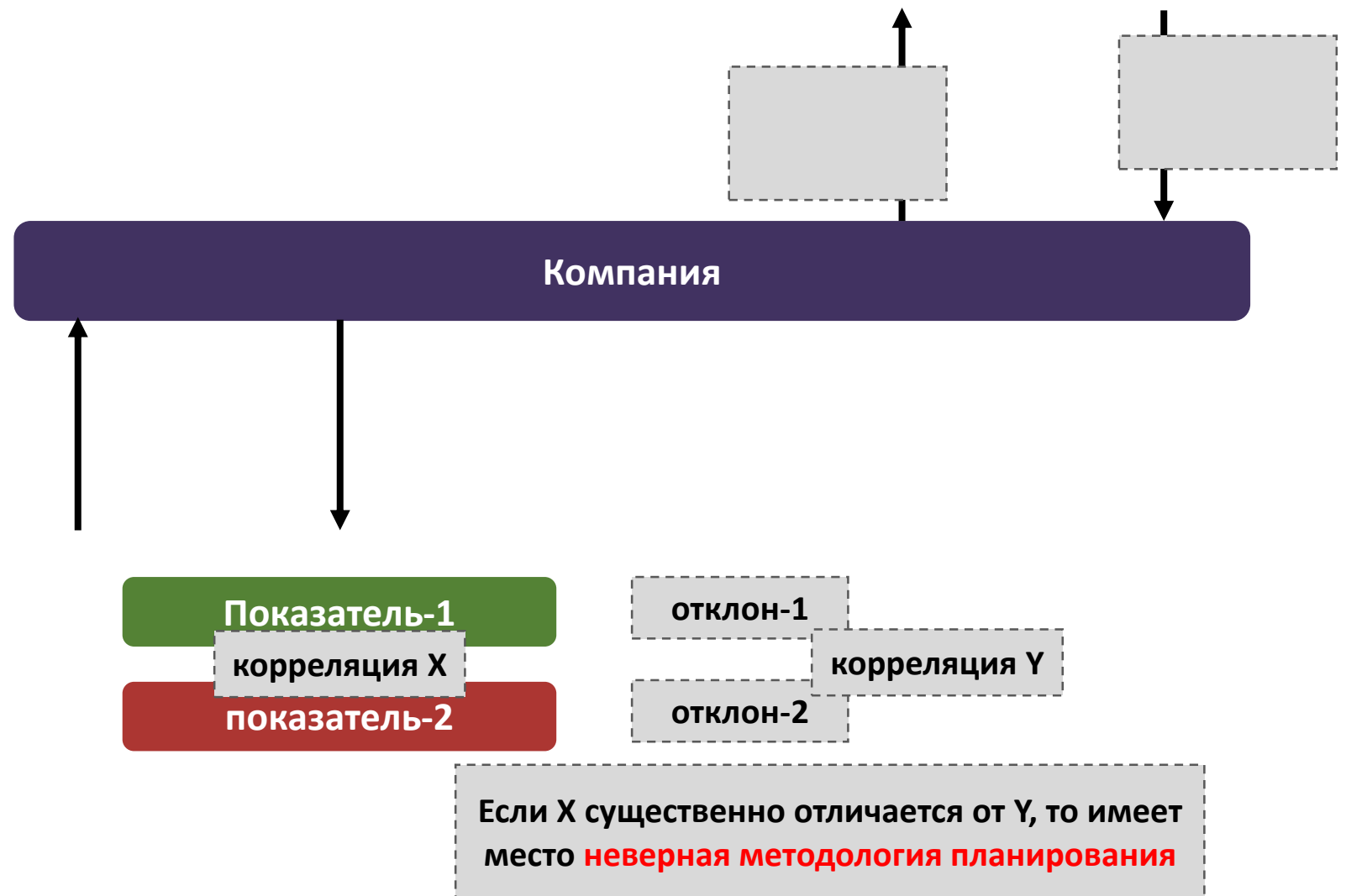
Собственник + ГД

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. $Cб/ст \times 3$

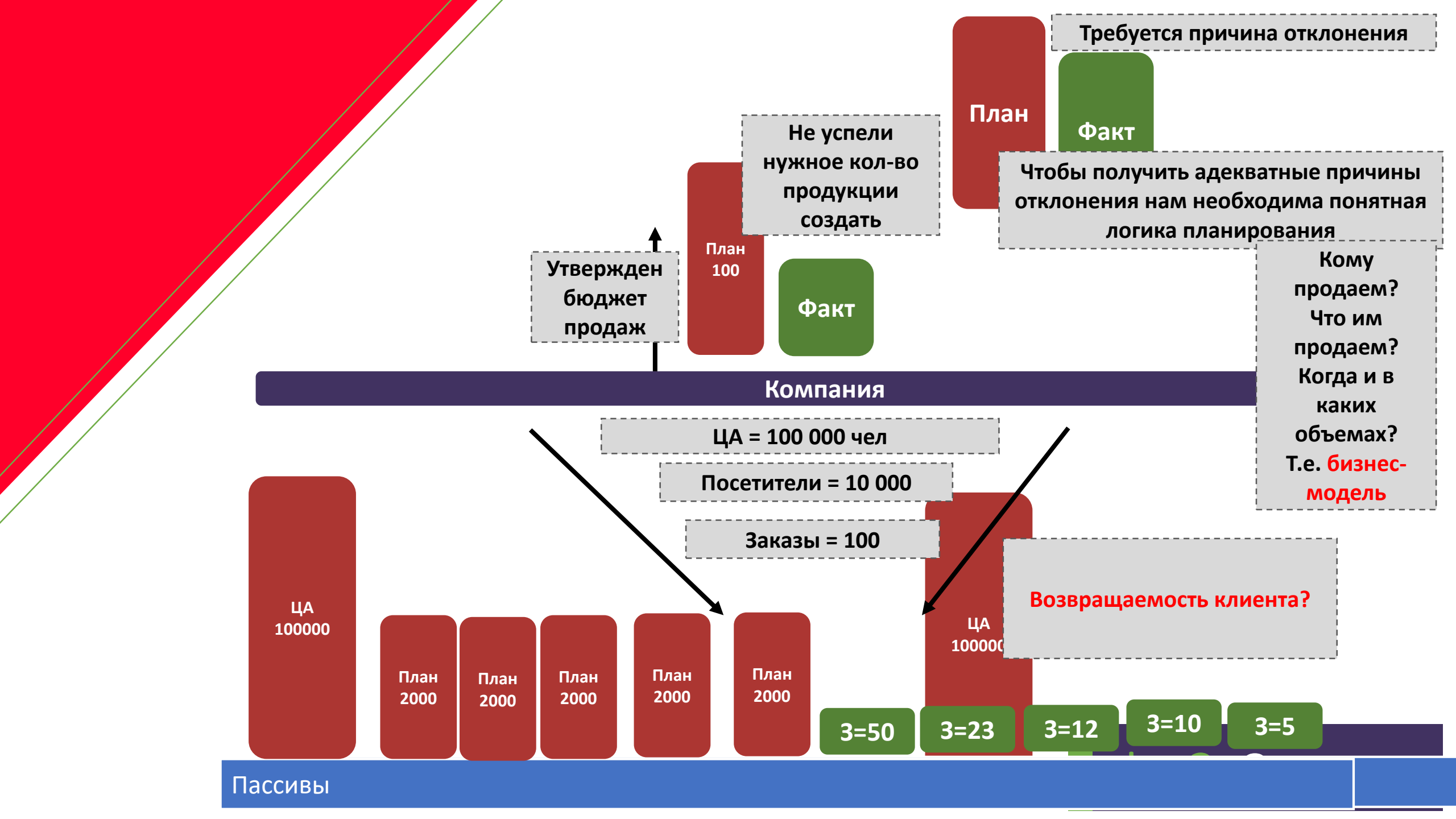


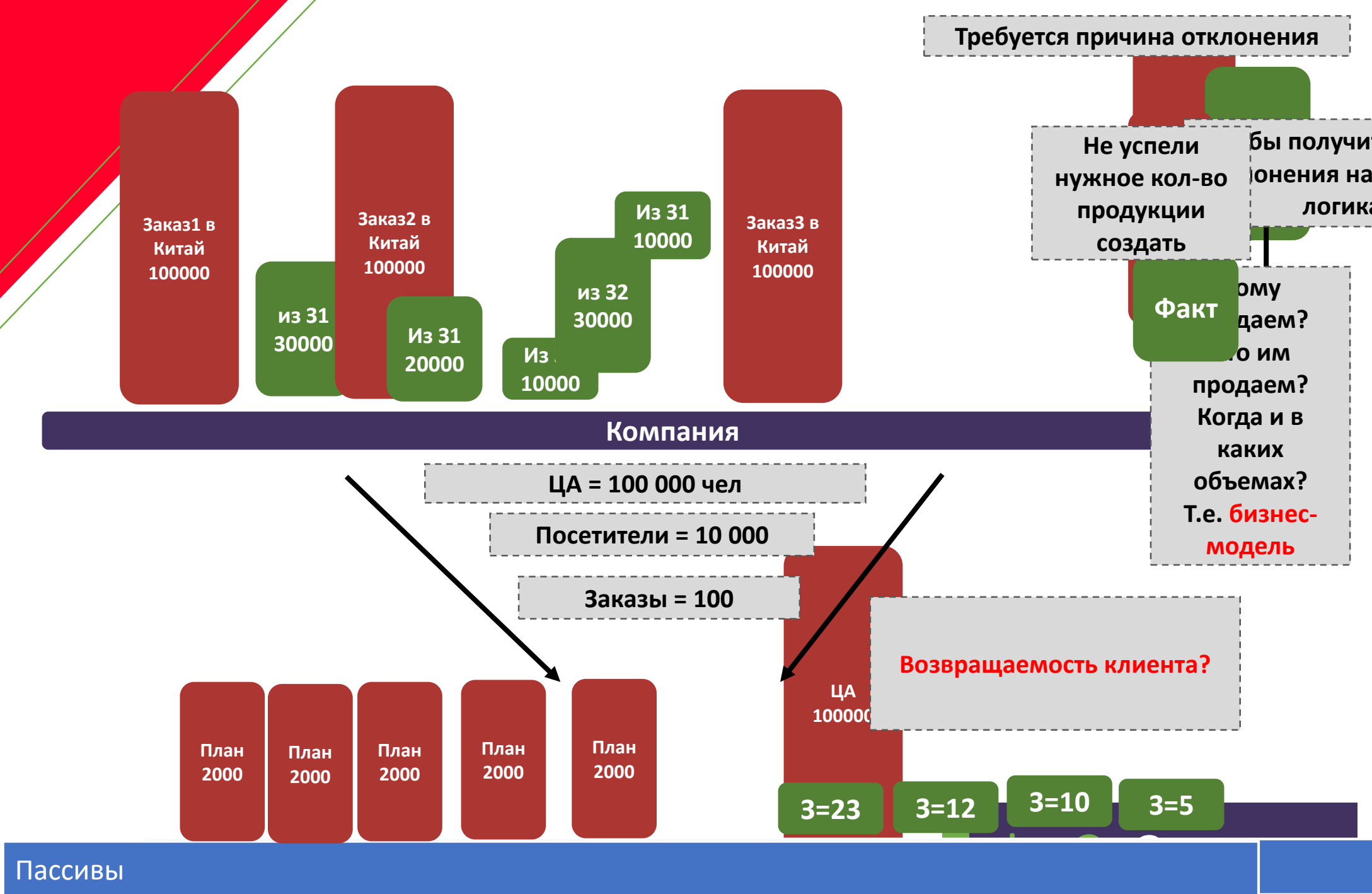


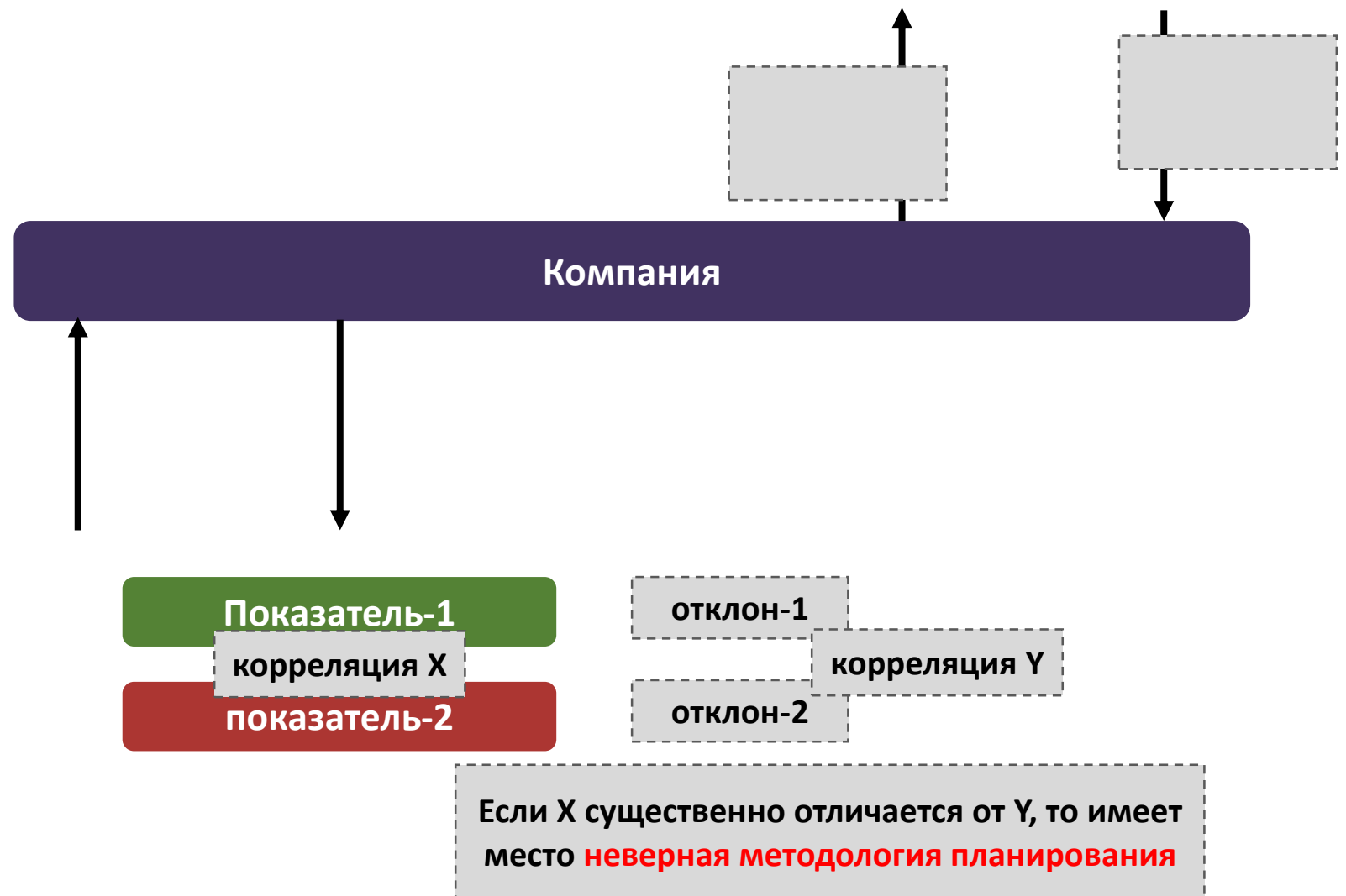
Активы

Пассивы

ДТИТ





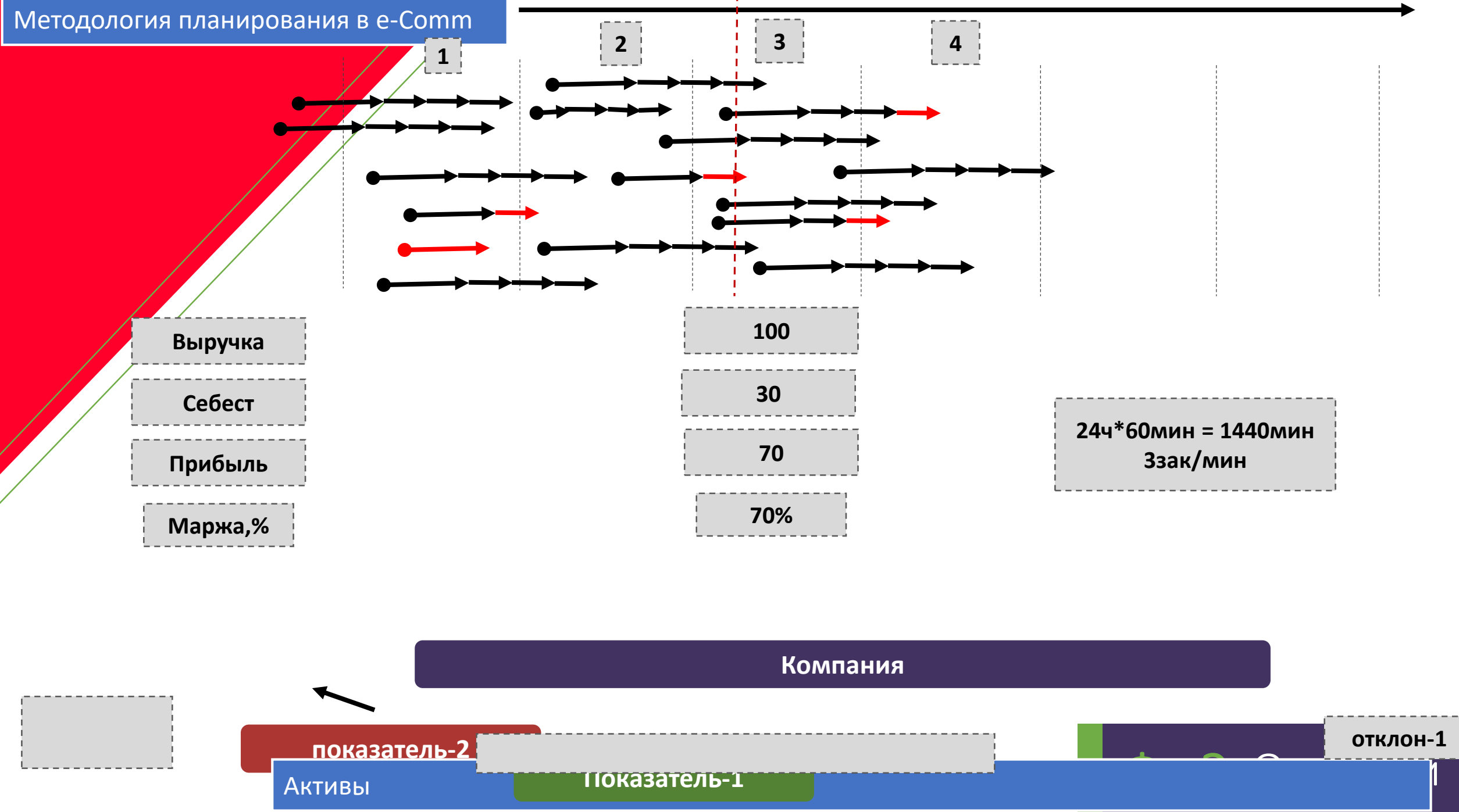


Активы

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???!!!

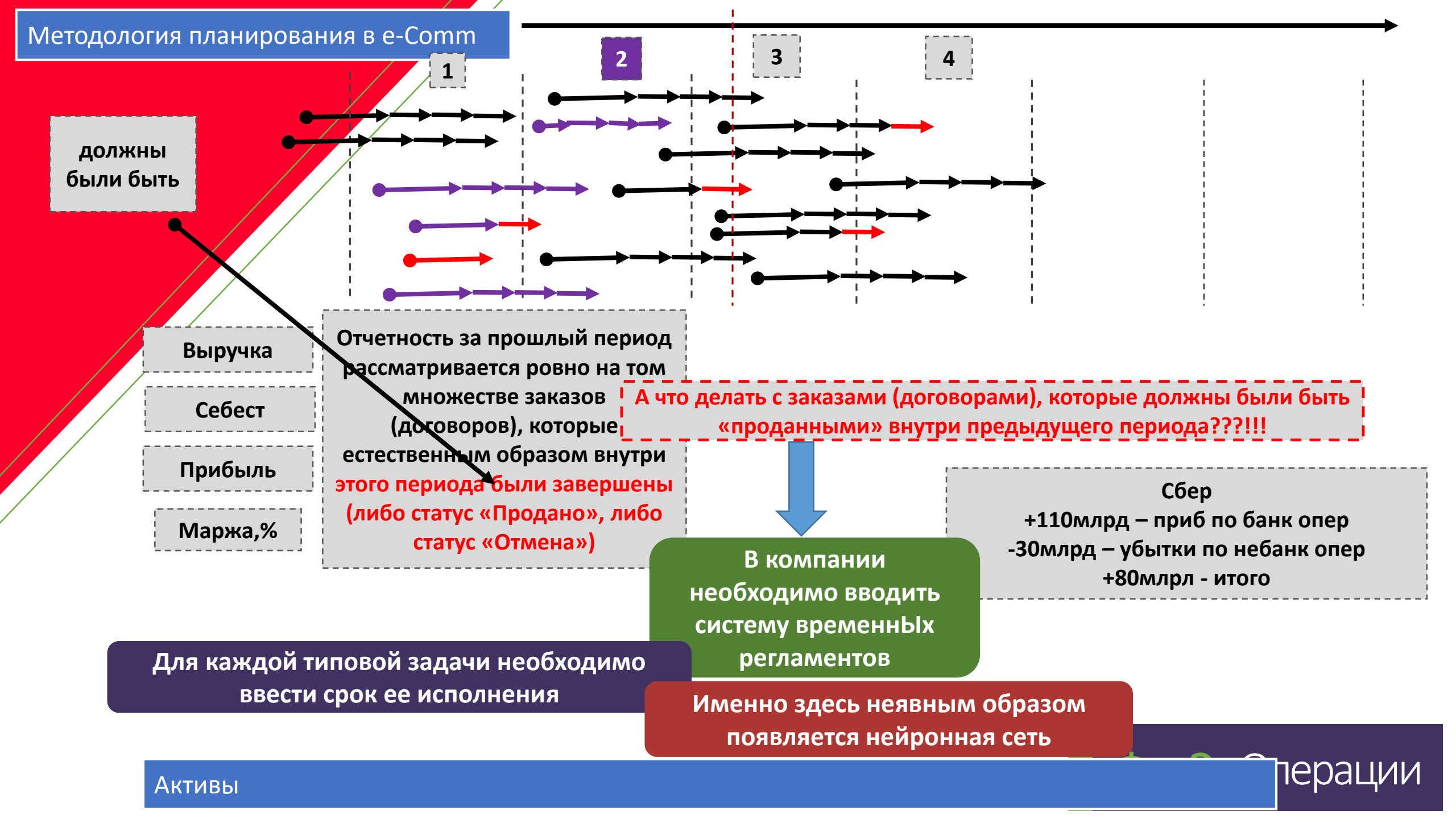
В компании необходимо ввести систему временных регламентов

Для каждой типовой задачи необходимо ввести срок ее исполнения

Именно здесь неявным образом появляется нейронная сеть

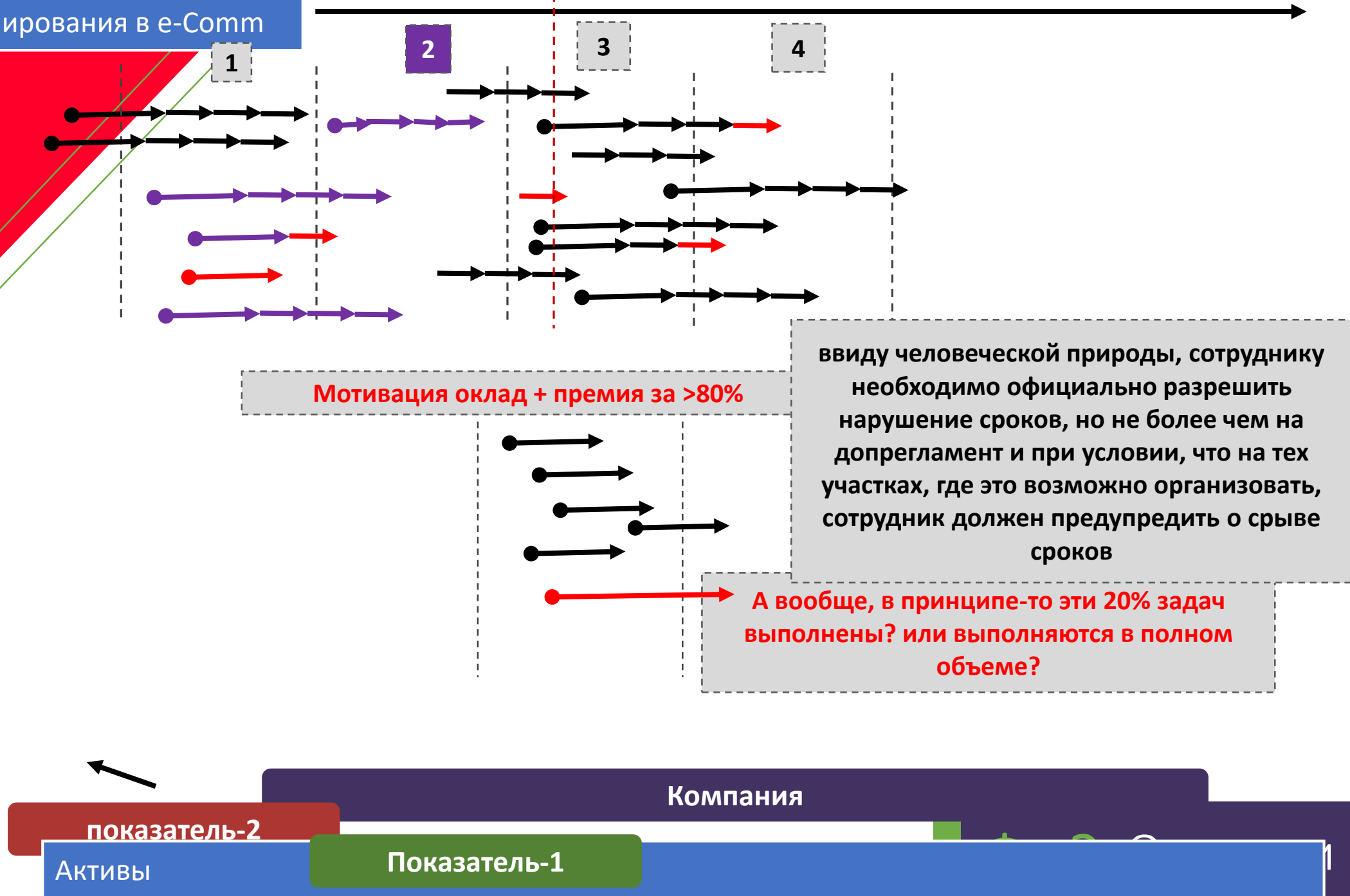
Активы

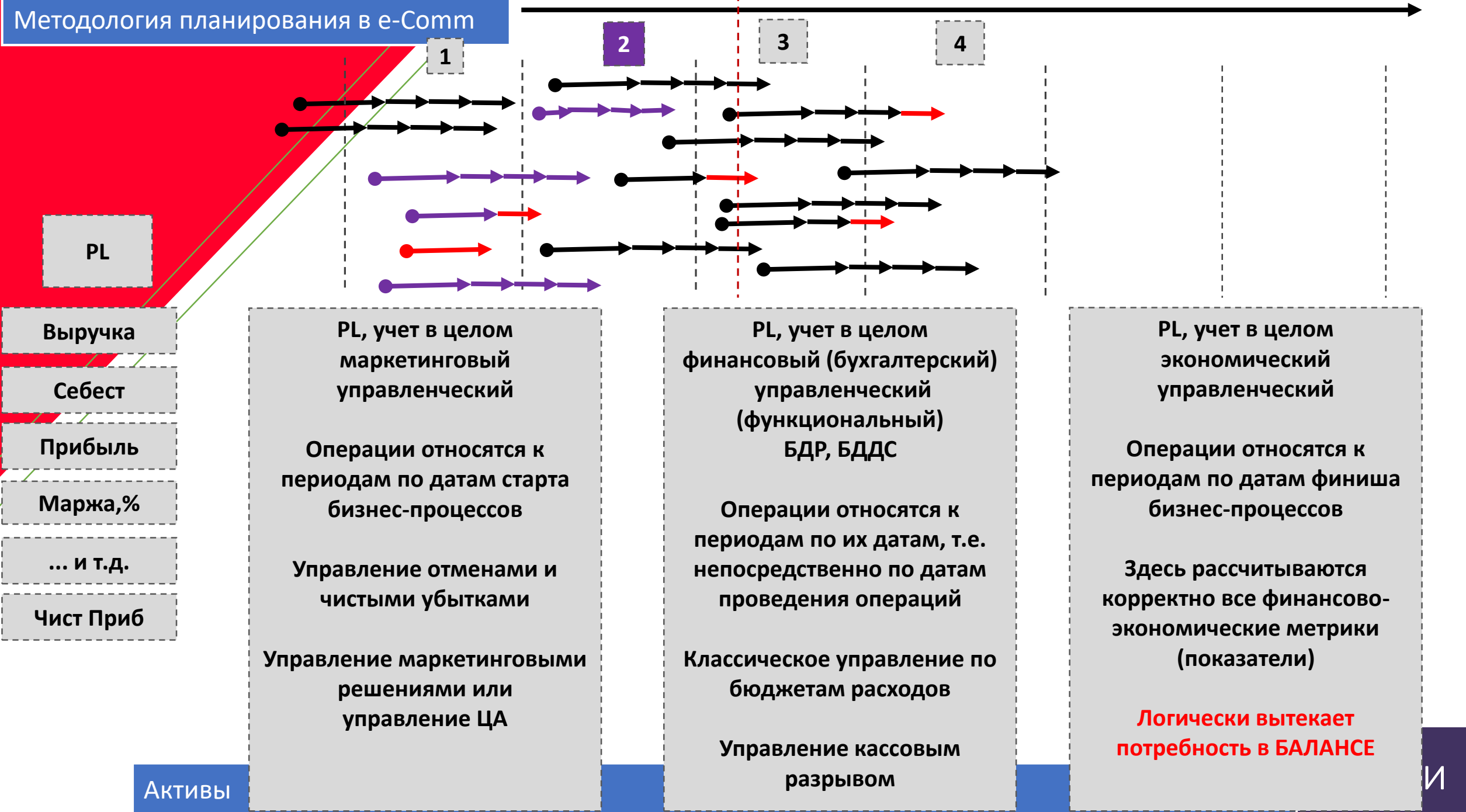
операции



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

Методология планирования в e-Comm





PL

- Выручка
- Себест
- Прибыль
- Маржа, %
- ... и т.д.
- Чист Приб

Активы

PL, учет в целом маркетинговый управленческий

Операции относятся к периодам по датам старта бизнес-процессов

Управление отменами и чистыми убытками

Управление маркетинговыми решениями или управление ЦА

PL, учет в целом финансовый (бухгалтерский) управленческий (функциональный) БДР, БДДС

Операции относятся к периодам по их датам, т.е. непосредственно по датам проведения операций

Классическое управление по бюджетам расходов

Управление кассовым разрывом

PL, учет в целом экономический управленческий

Операции относятся к периодам по датам финиша бизнес-процессов

Здесь рассчитываются корректно все финансово-экономические метрики (показатели)

Логически вытекает потребность в БАЛАНСЕ

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'

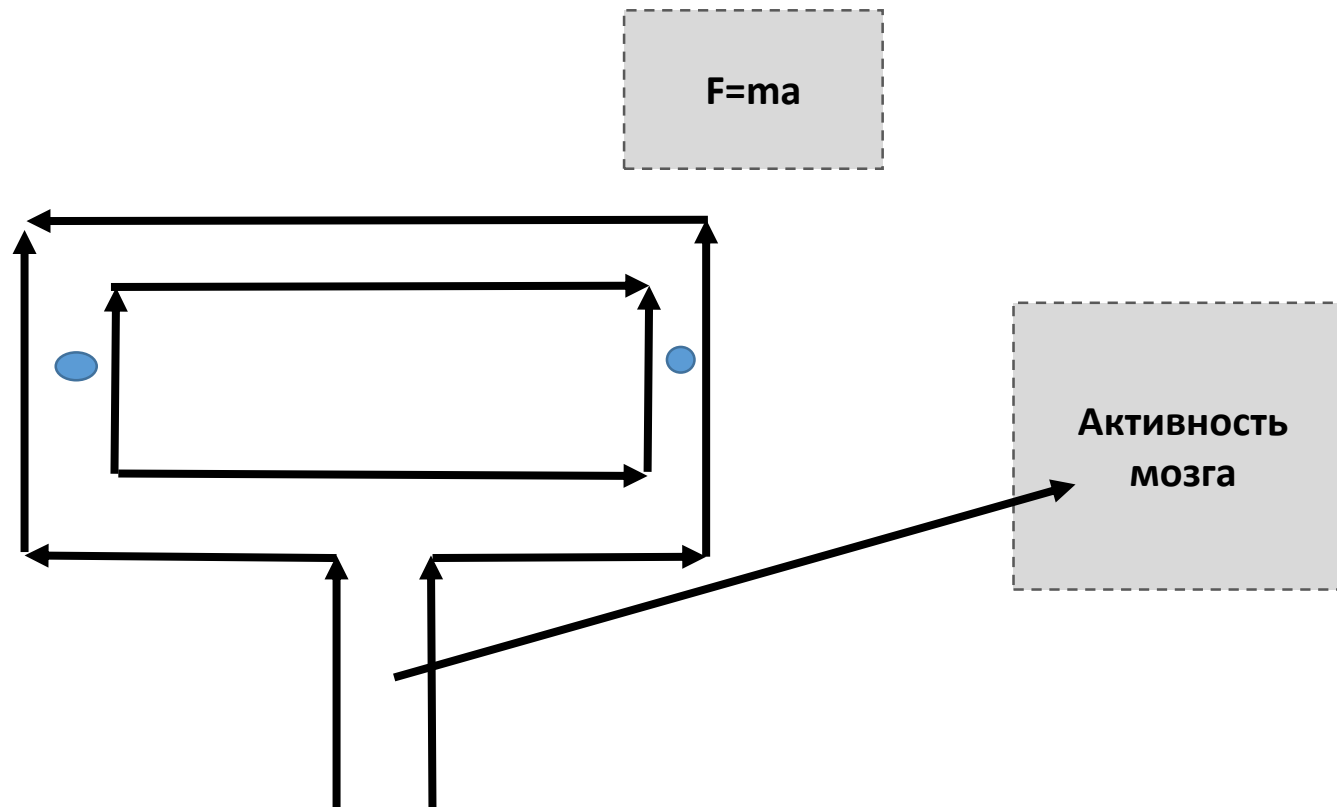
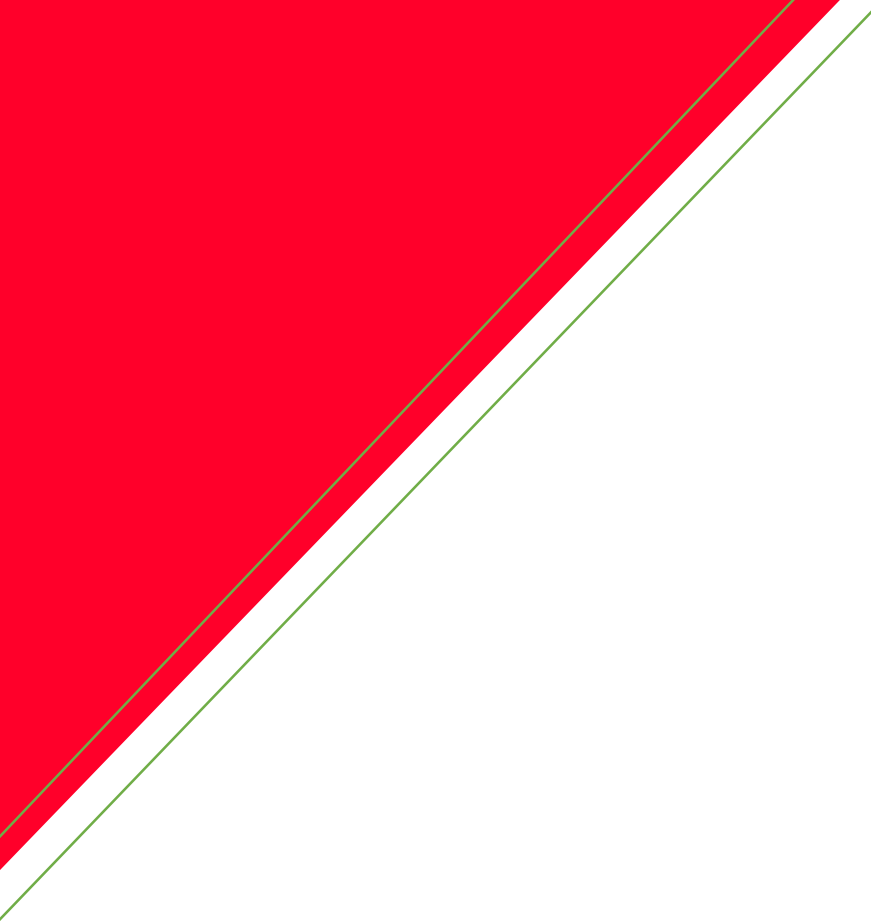
10
ЦА'

100
ЦА'

70
ЦА'

30
ЦА'

ФинЭк Операции



показатель-2

корреляция X

Показатель-1

отклон-1

отклон-2

корреляция

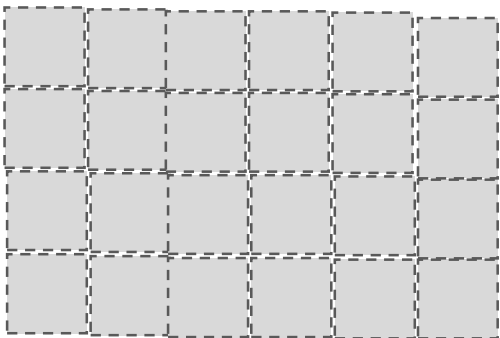
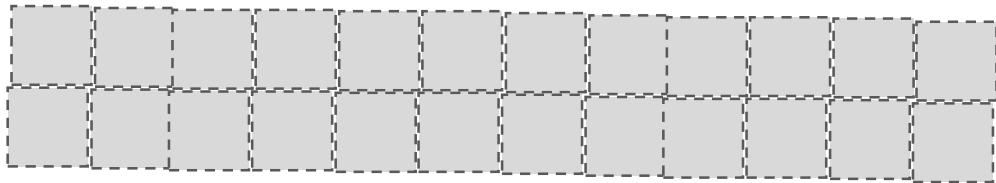
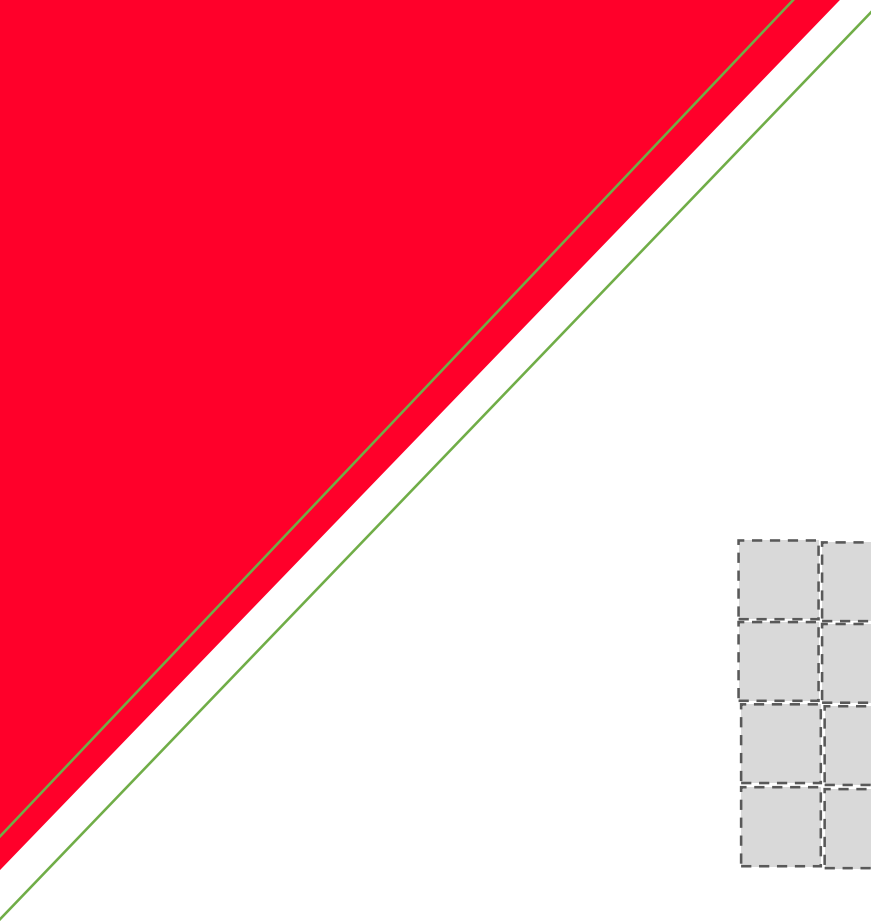
Компания

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

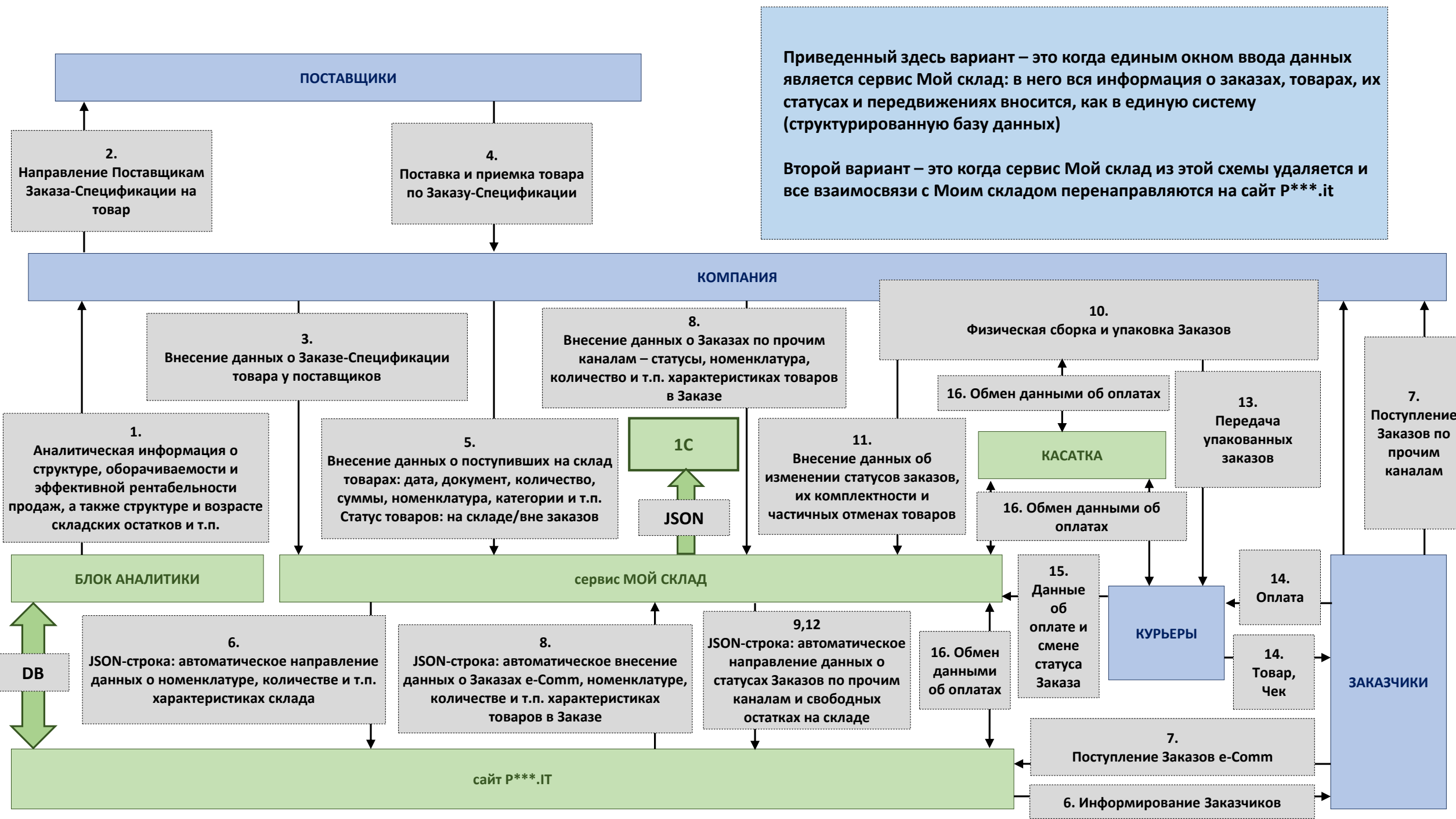
Если X существенно отличается от Y, то имеет место **неверная методология планирования**

Компания

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

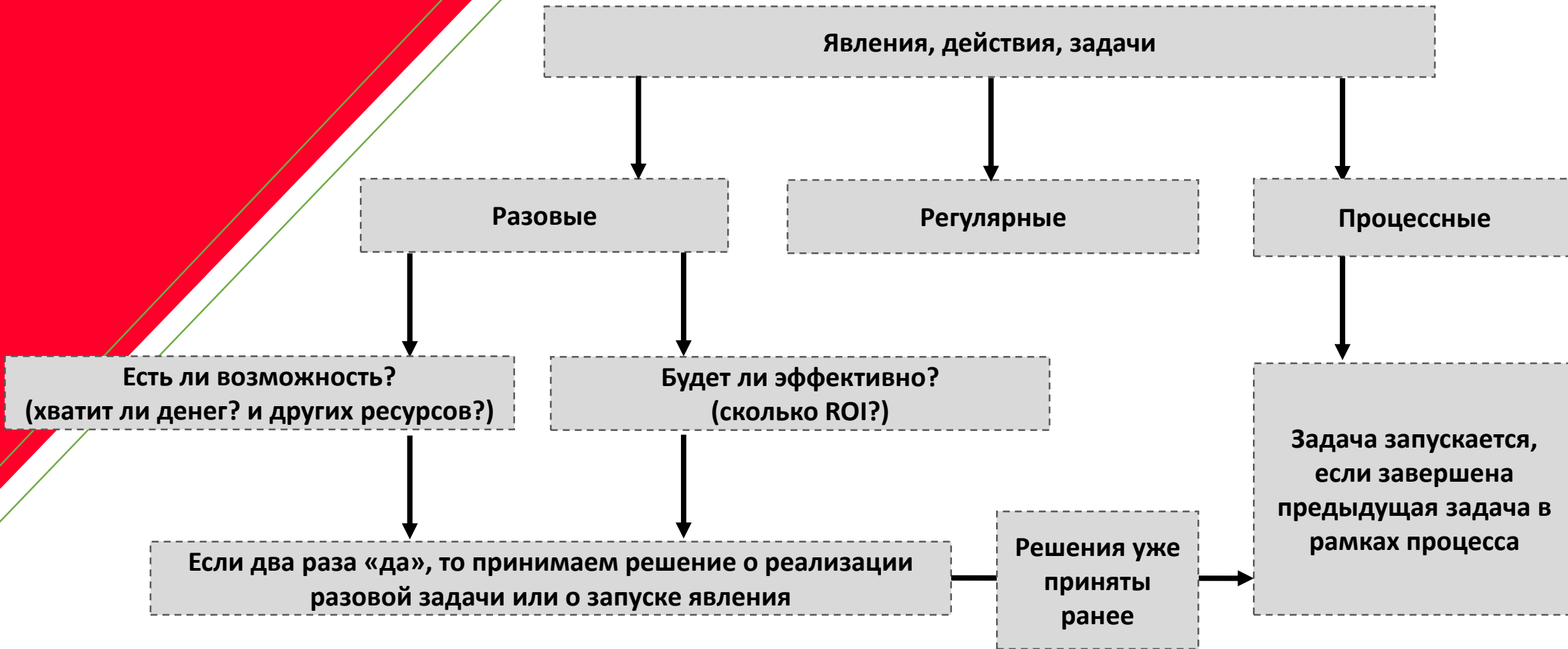
Если X существенно отличается от Y, то имеет
место **неверная методология планирования**

Компания

Активы

Пассивы

Долг



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

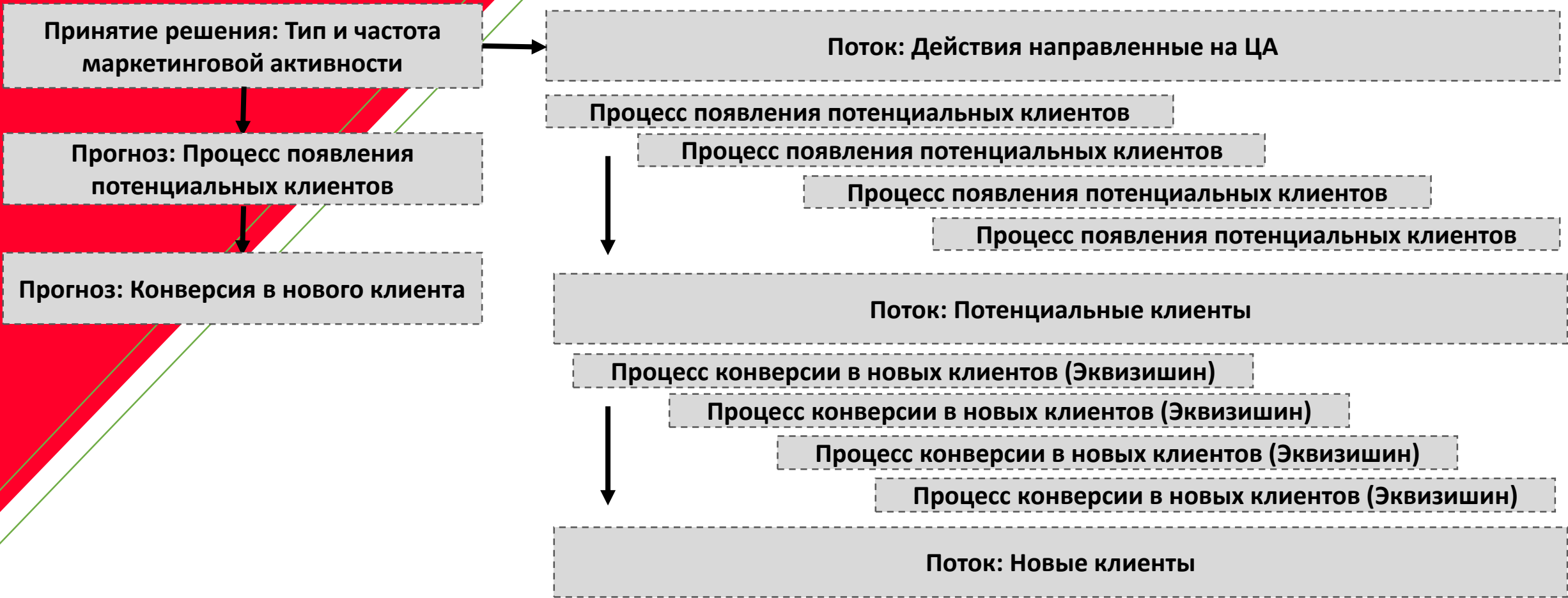
происходило существенное невыполнение плана по количеству ввода магазинчиков

Компания

Активы

Пассивы

Долг



показатель-2

Показатель-1

отклон-2

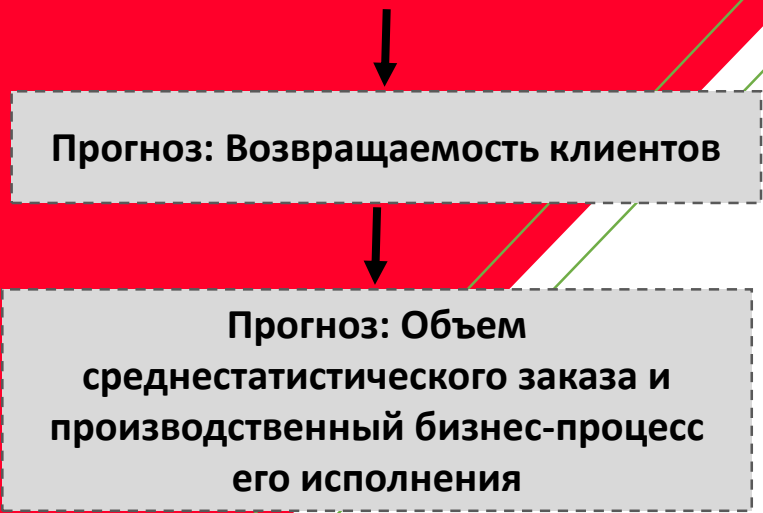
корреляция

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

Активы

Пассивы

ДРУГИЕ



Активы

FCF(1) – свободные деньги в результате 1-й сделки – добавляется в статью «Ден.средства»

Каждый расход - это **АКТИВЫ**

Со временем активы обесцениваются

Деб Зад-ть по FCF – уменьшается на FCF(1) – уменьшается на FCF(2)

Пассивы

Потеря стоимости активов приводит к снижению Собственного капитала

Собственный капитал = FCF – Оценка стоимости бизнеса – уменьшается на FCF(2)

FCF(2) – потеря свободных денег в результате отмены клиента – уменьшает статью «Собств.кап.»

Каждый расход - это **Обязательства по оплате**

Формируем систему метрик или KPI

Операционка: Описание
бизнес-процесса(ов)

...
Продукт-Канал продаж

Стратегия: Откуда берутся
покупатели и кто они

отклон-2

корреляция

ФинЭк Операции

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