



Курс «Управление финансами
в условиях роста:
предпринимательский риск»
Русская школа управления

Преподаватель: **Оксана М. Езерская, PhD**
omezerskaya@gmail.com
www.omezerskaya.ru



Езерская Оксана Михайловна

- Финансовый аналитик
- Кандидат экономических наук
- 16-ий стаж непрерывного обучения

«Финансы-это последнее свободное искусство!»

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПочКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Оксана М. Езерская, к.э.н. Корпоративная сеть



Ассоциация бухгалтеров
и аудиторов



Eurasian Institute
of Certified
Public Accountants

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Дополнительные источники знаний

- В.К. Дерманов об экономике (рост или развитие?)
<http://www.youtube.com/watch?v=M9aKPjtosp4>

Г. Широкова о предпринимательском типе мышления

<http://www.youtube.com/watch?v=PYxAkdGIYk4>

О.Р. Верховская

http://www.youtube.com/watch?v=nbda_sc7MBI

Д.И.Баркан о маркетинге

<http://www.youtube.com/watch?v=b9sqvBTHFlc>

ЛИДЕРСТВО
УПРАВЛЕНИЯ
КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Финансы(FINANCE)?



Финансовый менеджмент, или управление финансами(financial management), заключается в действиях по

приобретению, финансированию и управлению активами,

направленных на реализацию определенной цели



ЛИДЕРСТВО
ПАРТА УПРАВЛЕНИЯ
«ВЕЗДА» КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Бухгалтерский учет как информационная система

Какова основная цель работы компании?

Экономические ренты (сверхприбыли) не являются результатом администрирования.



ЛИДЕРСТВО
УПРАВЛЕНИЯ
«ЗВЕЗДА» КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
НАЯ КУЛЬТУРА
ВЛЕНИЕ
КТАМИ
ЫЙ АНАЛИЗ
ПОЛИТИКА
НЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
ИНГОВОЕ
ВЛЕНИЕ
ЫЙ ПОРТФЕЛЬ
ВАЦИЯ



Основные вопросы

- Каковы нормальные и ненормальные проблемы компании на разных стадиях жизненного цикла компании?
- Как меняются цели организации на разных стадиях развития компании?
- Каковы причины преждевременного старения организации?
- Что такое результативное и эффективное управление?

УПРАВЛЕНИЕ
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



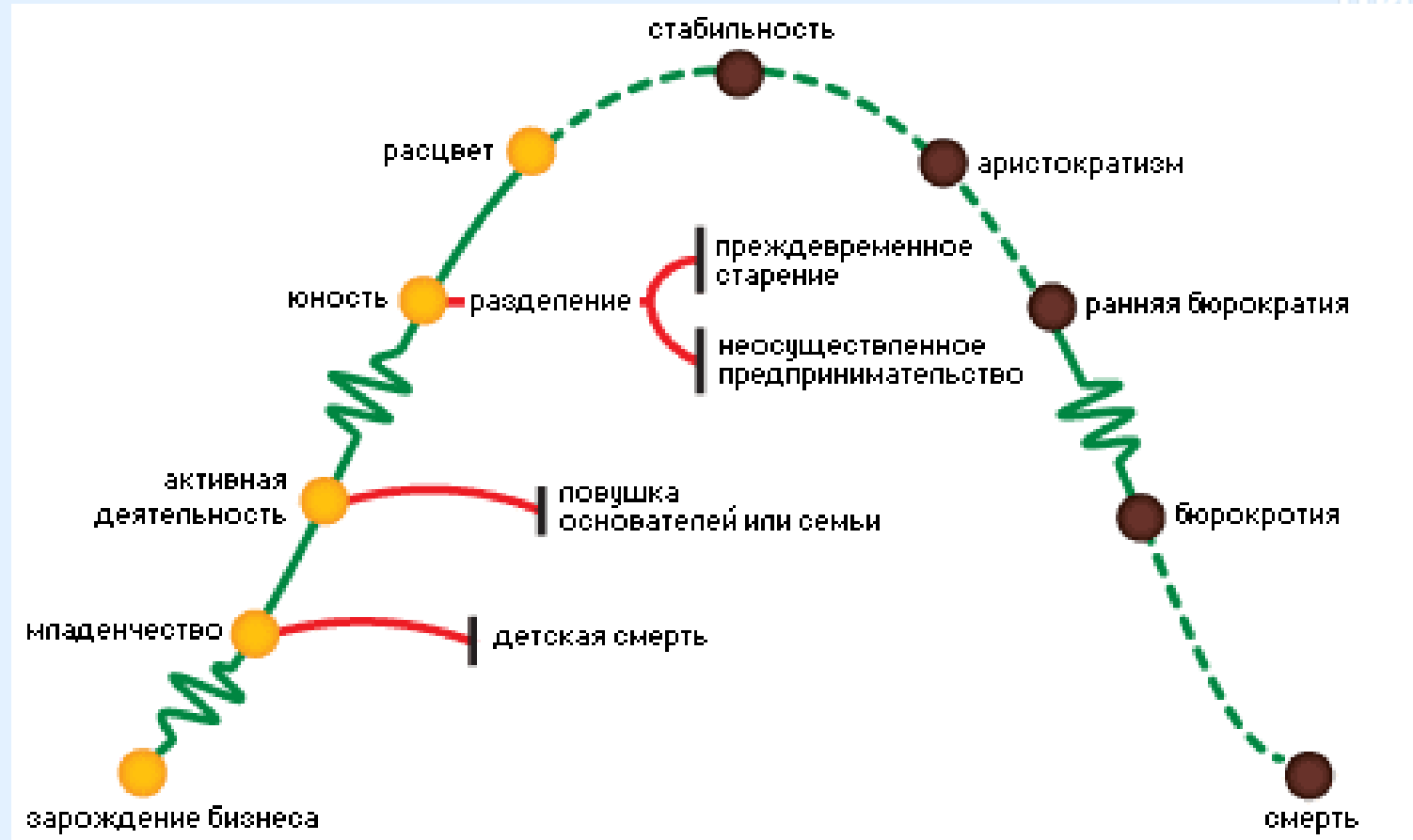
«The Adizes methodology»

- Оптимизация и повышение эффективности деятельности организаций.
- Ицхак Адизес – основатель и руководитель Института Адизеса, работающего с 1973 года в США и еще 14 странах мира. Его подходы к управлению применяют более 1000 компаний в более чем 75 отраслях, в том числе со списка Fortune 100. Он написал 7 книг, переведенных на 22 языка и переизданных 50 раз. Среди клиентов Ицхака Адизеса: Bank of America, The Body Shop, Domino's Pizza, Northrop Aviation, Coca-Cola Bottling, Sandisk Corporation, Volvo и др. пр. Ицхак Адизес консультировал правительства Бразилии, Греции, Израиля, Исландии, Македонии и др.

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Жизненный цикл компании



ЛИДЕРСТВО
УПРАВЛЕНИЯ
КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
КОРПОРАЦИОНАЛОМ
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЦЕДУРАМИ
СВОБОДНЫЙ АНАЛИЗ
МАРКЕТИНГОВАЯ ПОЛИТИКА
СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Зарождение бизнеса

● *Нормальные проблемы*

- Продуманные детали
- Реалистичный и преданный делу основатель
- Ориентация на продукт – желание добавить ценность
- Преданность делу соизмерима с риском
- Сильный контроль основателя

● *Ненормальные проблемы*

- Никакие детали не продуманы
- Нереалистичный и фанатичный основатель
- Ориентация на возврат на инвестиции
- Преданность делу не соизмерима с риском
- Уязвимый контроль основателя

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
ВЕЗДА* КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
создания ценности
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
БАЗОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Младенчество

● *Нормальные проблемы*

- Продуктовая ориентация
- Интересующиеся инвесторы
- Отрицательный денежный поток
- Сохранение преданности делу
- Отсутствие управленческих систем, делегирования
- Один хозяин, но желание слушать
- Ошибки и кризисное управление
- Поддержка дома

● *Ненормальные проблемы*

- Преждевременная ориентация на продажи
- Сомневающиеся инвесторы
- Непредвиденный отрицательный денежный поток
- Потеря преданности делу
- Преждевременные системы, процедуры правила и делегирование
- Нежелание слушать, высокомерие
- Нетерпимость к ошибкам, неуправляемый кризис
- Отсутствие поддержки дома



Активная деятельность

● *Нормальные проблемы*

- Уверенность
- Рвение
- Высокий уровень энергии
- Ориентация на продажи
- Поиск новых проектов
- Отсутствие управленческих систем, делегирования
- Продажи, превышающие возможности
- Недостаточный контроль затрат, совещаний
- Нечеткая система расчета зарплат
- Нечеткие обязанности и коммуникации

● *Ненормальные проблемы*

- Заносчивость
- Отсутствие фокуса
- Распыленная энергия
- Преждевременная ориентация на прибыль
- Отсутствие границ новых проектов
- Продажи, несмотря на отсутствие возможностей
- Отсутствие контроля затрат, совещаний
- «Переплаченные» сотрудники
- Отсутствие ответственности, коммуникаций

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ
УПРАВЛЕНИЕ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТОВЫМ ПОРТФЕЛЕМ
МОТИВАЦИЯ



Юность

● *Нормальные проблемы*

- Конфликты между владельцами или директорами
- Временная потеря виденья
- Признание суверенитета компании основателем
- Системы стимулирования, поощряющие неверное поведение
- Делегирование полномочий йо-йо, невыполнений установленных правил
- Отсутствие контроля, ответственности
- Рост прибыли, не растущие продажи

● *Ненормальные проблемы*

- Возврат назад и ловушка основателя
- Несовместимые цели
- Смещение основателя
- Индивидуальные бонусы при потере прибыли
- Резкое падение доверия и уважения
- Управление «разделяй и властвуй», чрезмерный и дорогой контроль
- Чрезмерные зарплаты для удержания сотрудников
- Растущая прибыль, падающие продажи



Расцвет

● *Нормальные проблемы*

- Недостаточная глубина менеджмента

● *Ненормальные проблемы*

- Недостаточная децентрализация

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Стабильность

● *Нормальные проблемы*

- Отсутствие таковых

● *Ненормальные проблемы*

- Сигналы дезинтеграции
- Ослабевающее предпринимательство
- Удовлетворенность результатами и процессом
- Ощущение безопасности
- Порядок ради порядка
- Увеличение накладных издержек
- Нежелание идти на риск, потеря виденья
- Перемещение власти к администраторам

ЛИДЕРСТВО
ТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Растущие и стареющие компании

● *Растущие компании*

- Личный успех основывается на риске
- Ожидания превосходят результаты
- Недостаток оборотных средств.
- Люди думают почему и что делать.
- Сотрудников оставляют из-за результатов, несмотря на их личные качества.
- Все разрешено, если не запрещено.
- Проблемы воспринимаются как возможности.

● *Стареющие компании*

- Личный успех основывается на избегании риска
- Результаты превосходят ожидания
- Избыток оборотных средств.
- Люди думают как делать, и кто сделал это.
- Сотрудников сохраняют из-за личных качеств, несмотря на слабые результаты.
- Все запрещено, если не разрешено.
- Возможности воспринимаются как проблемы.

ЛИДЕРСТВО
УПРАВЛЕНИЕ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
УПРАВЛЕНИЕ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Растущие и стареющие компании

● *Растущие компании*

- Власть принадлежит маркетингу и продажам.
- Ответственность превышает полномочия.
- Менеджмент управляет организацией.
- Менеджмент использует возможности.
- Изменение лидерства может привести к изменению организации.
- Компания ориентирована на продажи.
- Компания существует для создания ценности.

● *Стареющие компании*

- Власть принадлежит финансово-бухгалтерской юридической службе.
- Полномочия превышают ответственность.
- Организация управляет менеджментом.
- Менеджмент катится по инерции.
- Для изменения организации необходимо изменение систем.
- Компания думает только о прибыли.
- Принятие решений – политическая игра.

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
СВЯЗЬ
ВНЕШНИЙ АНАЛИЗ
ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ

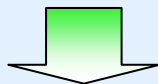


Как меняются цели?

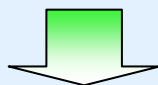
Стадия ЖЦ	Определяющая цель	Ограничивающая цель
Младенчество	“Cash”	“Качество” жизни основателя
Активная деятельность	Объем продаж, доля рынка	Нет, если это сходит с рук
Юность	Прибыль	Объем продаж в деньгах
Расцвет	Прибыль и объем продаж	Стратегические решения
Стабильность	Сохранение статус-кво	Не “гоните волну”
Аристократизм	Возврат на инвестиции	Объем продаж в штуках
Ранняя бюрократия	Личное выживание	Политические цели
Бюрократия	Политическая власть	Политические ограничения



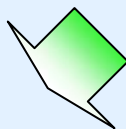
Результативность



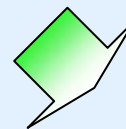
«Делать правильные вещи»



**Удовлетворять
потребности клиентов**



внешние



внутренние

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Эффективность



**«Делать вещи
правильно»**



**«Минимальные затраты
времени, энергии, денег и
других ресурсов»**

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Producing results Результаты

**Результативность
в краткосрочном
периоде**

Р



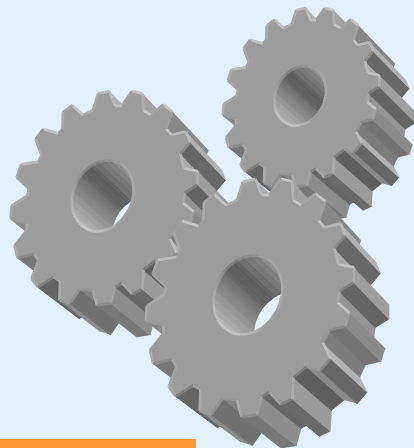
Обеспечение
результатов, ради
которых существует
компания,
удовлетворение
потребностей
клиентов.

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КУЛЬТУРНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
Организационные изменения
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Administration Администрирование

**Эффективность в
краткосрочном
периоде**



Систематизация,
определение рутин и
процедур;
определение когда,
где и кто; построение
эффективной
системы.

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
РЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Entrepreneurship

Предпринимательство

**Результативность
в долгосрочном
периоде**

E



Инициация изменений
в организации и
приспособление к
новым угрозам и
возможностям.

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Integration Интеграция

Эффективность в
долгосрочном
периоде

I



Обеспечение того,
чтобы в организации
не было незаменимых
людей, создание
командного
взаимодействия,
сотрудничества.

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Ресурсы компании

- Ресурсы- это факторы производственного процесса, они являются базовой единицей анализа.
- Д.Дж.Тис, Г.Пизано и Э.Шуен предпочитают вместо термина «ресурсы» использовать термин «специфические относительно фирмы активы»

ЛИДЕРСТВО
УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Основы подготовки и составления финансовой отчетности

Основное балансовое уравнение:

$$\text{Актив} = (\text{Обязательства} + \text{Собственный капитал})$$

ЛИДЕРСТВО

КАРТА УПРАВЛЕНИЯ

"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

ФИНАНСОВОЕ

УПРАВЛЕНИЕ

СТРАТЕГИИ ФИРМЫ

ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ

ПЕРСОНАЛОМ

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

УПРАВЛЕНИЕ

ПРОЕКТАМИ

ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ

ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

МАРКЕТИНГОВОЕ

УПРАВЛЕНИЕ

ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ

МОТИВАЦИЯ



Элементы финансовой отчетности

Финансовое положение – наличие экономических ресурсов, принадлежащих предприятию, и противопоставленный им весь капитал.

Финансовое положение **можно** определить только на определенный момент времени.

ЛИДЕРСТВО
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
УПРАВЛЕНИЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Элементы финансовой отчетности(МСФО)

Комплект финансовой отчетности:

- (I) бухгалтерский баланс;*
- (II) отчет о прибылях и убытках;*
- (III) отчет об изменениях в собственном капитале;*
- (IV) отчет о движении денежных средств;*
- (V) учетная политика и пояснительные записки.*

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Элементы финансовой отчетности

Бухгалтерский баланс:

Отчет, непосредственно связанный с балансовым уравнением, называется бухгалтерским балансом.

Он отражает финансовое положение компании на определенную дату, например, на конец отчетного периода.

Баланс характеризует компания, как держателя активов, которые равны источникам – обязательствам и собственному капиталу.

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Элементы финансовой отчетности

Формат бухгалтерского баланса:

Активы

Обязательства

Собственный капитал

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ ТЕРРИТОРИЕЙ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
УПРАВЛЕНИЕ
МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Элементы финансовой отчетности

Отчет о прибылях и убытках:

Отчет о прибылях и убытках часто называют отчетом о результатах финансово-хозяйственной деятельности.

Отчет объясняет изменения в финансовом положении, вызванные финансово-хозяйственными операциями (доходами и расходами).

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ПЕРСОНАЛ
СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



«Квадрат Малевича»

Баланс 2012			
ВА	6%	СК	61%
NWC	1%	ДО	0%
ОА	93%	КЗ	39%

Баланс 2013			
ВА	4%	СК	8%
NWC	3%	ДО	0%
ОА	93%	КЗ	92%

Баланс 2014			
ВА	21%	СК	42%
NWC	10%	ДО	0%
ОА	69%	КЗ	58%

ВО
ЕНИЯ
ОДИТЕЛЯ
ОЕ
ИЕ
РМЫ
НОСТИ
ИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Основы подготовки и составления финансовой отчетности

Уравнение отчета о прибылях и убытках:

$$\text{Прибыль} = \text{Доходы} - \text{Расходы}$$

ЛИДЕРСТВО

КАРТА УПРАВЛЕНИЯ

"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

ФИНАНСОВОЕ

УПРАВЛЕНИЕ

СТРАТЕГИИ ФИРМЫ

ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ

ПЕРСОНАЛОМ

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

УПРАВЛЕНИЕ

ПРОЕКТАМИ

ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ

ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

МАРКЕТИНГОВОЕ

УПРАВЛЕНИЕ

ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ

МОТИВАЦИЯ



- **Переменные издержки,** которые изменяются прямо пропорционально объему продукции или уровню деятельности
- **Постоянные издержки,** которые в течение заданного периода времени остаются неизменными по величине в широком диапазоне объемов производства

ЛИДЕРСТВО
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ
МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ
МОТИВАЦИЯ



Анализ «Затраты-выручка-прибыль»(CVP-анализ)

- Анализ ЗВП- основная не только теоретическая тема в бизнес- школах, но и широко используется на практике
- Цель анализа ЗВП — установить, что произойдет с финансовыми результатами, если изменится уровень деятельности или объем производства.

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
ЦЕЛЕСООБРАЗНАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ

Графическое представление соотношения «затраты – выход продукции – прибыль» в бухгалтерской модели





Система ключевых показателей (KPIs)

Если компания использует классический подход к разработке системы ключевых показателей деятельности, то будут выделены такие группы показателей, как:

- рентабельность;
- ликвидность;
- деловая активность (оборачиваемость);
- финансовая устойчивость.

ЛИДЕРСТВО
УПРАВЛЕНИЕ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ
АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ
МОТИВАЦИЯ



Карта ключевых финансовых показателей

- **Собственный капитал** = Уставный фонд + Нераспределенная прибыль. Собственный капитал, инвестированный в «оборотку», называется чистым оборотным капиталом.
- **Заемный капитал** = Долгосрочные кредиты и Займы + Краткосрочные кредиты и Займы
- **Обязательства** = Заемный капитал + Кредиторская задолженность
- **Инвестированный капитал** = Заемный капитал + Собственный капитал
- **Доход** = Цена * Объем продаж;
- **Расход** = Переменные затраты * Объем продаж + Постоянные затраты;
- **Операционная прибыль** = Доход - Расход

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Карта ключевых финансовых показателей

Анализ операционной эффективности:

$$\text{Рентабельность продаж валовой прибыли} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка}} \times 100\%$$

$$\text{Рентабельность продаж EBIT} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Выручка}} \times 100\%$$

$$\text{Коэф. чистой прибыли или ROS} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \times 100\%$$

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Карта ключевых финансовых показателей

Анализ операционной результативности:

$$\text{Коэф. обор. деб. задолж.} = \frac{\text{Выручка}}{\text{ср. ДЗ}}$$

$$\text{Коэф. обор. запасов} = \frac{\text{Себестоимость продаж}}{\text{ср. Запасы}}$$

$$\text{Коэф. обор. кредит. задолж.} = \frac{\text{Закупки}}{\text{ср. КЗ}}$$



Карта ключевых финансовых показателей

Анализ оборотного капитала:

$NWC(ЧОК) = \text{Обор.}_\text{активы} - \text{Крат.}_\text{обязательства}$

$\text{Коэф.}_\text{тек.}_\text{ликвид.}(ЧОК) = \frac{\text{Оборотные}_\text{активы}}{\text{Краткосрочные}_\text{обязательства}}$

ЛИДЕРСТВО

КАРТА УПРАВЛЕНИЯ

"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

ФИНАНСОВОЕ

УПРАВЛЕНИЕ

СТРАТЕГИИ ФИРМЫ

ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ

ПЕРСОНАЛОМ

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

УПРАВЛЕНИЕ

ПРОЕКТАМИ

СВЯЗЬ С ЗАКАЗЧИКАМИ

ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

УПРАВЛЕНИЕ

МАРКЕТИНГОВОЕ

УПРАВЛЕНИЕ

ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ

УПРАВЛЕНИЕ

МОТИВАЦИЯ



Карта ключевых финансовых показателей

Анализ эффективности собственного капитала:

$$\text{Коэф. финансового рычага} = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}} * 100\%$$

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{ср.Собственный Капитал}} * 100\%$$

$$ROE = \frac{\text{Чис.Прибыль}}{\text{Выручка}} \times \frac{\text{Выручка}}{\text{ср.Собст.Капитал}}$$

ЛИДЕРСТВО
КАРТА УПРАВЛЕНИЯ
"ЗВЕЗДА" КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ
ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
МОТИВАЦИЯ



Благодарю за внимание!

ЛИДЕРСТВО

КАРТА УПРАВЛЕНИЯ

«ЗВЕЗДА» КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

ФИНАНСОВОЕ

УПРАВЛЕНИЕ

СТРАТЕГИИ ФИРМЫ

ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ

ПЕРСОНАЛОМ

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

УПРАВЛЕНИЕ

ПРОЕКТАМИ

ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ

ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

МАРКЕТИНГОВОЕ

УПРАВЛЕНИЕ

ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ

МОТИВАЦИЯ