

Управление финансами для руководителей в условиях санкций и экономической неопределенности

Оксана М. Езерская, кандидат экономических наук

Крайтон П. Брауэр, предприниматель

Кристина Ю. Муравьева, кандидат культурологии



Финансовая оценка, успешные приемы и практики, бизнес-кейсы

Часть первая в формате Культурного Бизнес - Клуба
(Cultural Business Club)

Финансовая оценка в принятии решений

- Карта финансовых критериев оценки управленческих решений.
(Оксана Езерская)
- **«Живой бизнес-кейс»** компании «Глобус Интернешнл», практика от владельца и директора компании Крайтона Брауэра.
- Командный бизнес-кейс: анализ и оценка управленческих решений компании «Глобус Интернешнл» *в условиях санкций и экономической неопределенности.*
- Антикризис: будущее компании в стратегических коммуникациях. Практика управления нематериальными активами и конкурентная борьба в период санкций (Кристина Муравьева)

Финансовая оценка, успешные приемы и практики, бизнес-кейсы

Часть вторая в формате интерактивного обучения
Русской школы управления

Практика управления финансовым результатом в условиях экономической неопределенности

- *Управление операционными рисками и результатом на платформе «Затраты - Выпуск продукции(Объем продаж) - Операционная прибыль» (Оксана Езерская)*
- *Командный бизнес-кейс: разбор бизнес-кейса по расчету оптимального соотношения «Затраты -Выпуск продукции - Операционная прибыль». Выбор оптимального сценария развития компании в краткосрочном периоде (Оксана Езерская, Кристина Муравьева)*

Предприниматель - неизменный персонаж неоклассической экономической теории

- Задача предпринимателя состояла прежде всего в расчете цен и количества производимого товара.

Карл Маркс считал предпринимателей проводниками экономических и технологических перемен, но критиковал их влияние на общество в целом.

Йозеф Шумпетр считал, что поведение предпринимателя сводится не столько к максимизации прибыли, сколько к попыткам справиться со с ситуацией, которая быстро меняется, устоять, когда почва уходит из под "ног" фирмы. (Шумпетр, 1950)

Предприниматель -неизменный персонаж неоклассической экономической теории

Предприниматель - не обязательно тот, кто создает первоначальный капитал или изобретает новый продукт, прежде всего он обладает коммерческой идеей.

Идеи эфемерны, но в руках предпринимателя они становятся действенными и прибыльными.

Предприниматель -неизменный персонаж неоклассической экономической теории

Предприниматели могут не уделять должного внимания материальной стороне-деньгам, оборудованию, земле.

Они не приумножают материальные ценности, не создают оригинального оборудования и станков, но они иначе, интереснее и эффективнее используют уже существующие средств производства.

Они "придумывают новые комбинации". (Шумпетр,1934)

Предприниматель в понимании П. Друкера

Предпринимателю свойственно рисковать.

К.Найт(1967) рассматривает предпринимательство как синоним
значительного риска и действий у условиях неопределенности,
а Питер Друкер отождествляет предпринимательство с
управлением как таковым.

«Для бизнеса главное - предпринимательские действия,
осознанное принятие риска»
(Друкер, 1970).

Предприниматель по Г. Минцбергу

1. Основатель компании
2. Руководитель - владелец частной фирмы
3. Руководитель-новатор организации, принадлежащей другим лицам

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

Карта ключевых финансовых показателей

Анализ операционной эффективности:

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

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

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

Карта ключевых финансовых показателей

Анализ операционной результативности:

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

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

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

Карта ключевых финансовых показателей

Анализ оборотного капитала:

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

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

Карта ключевых финансовых показателей

Анализ собственного капитала:

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

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

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

Ричард Брэнсон(Richard Branson)

Руководитель британской компании

Virgin Group (400 компаний)

"Самый большой риск для любого из нас -вложение денег в дело, в котором мы не разбираемся"

"По мере развития дела старайтесь не упускать из виду главного - контакта с клиентом"

"Придерживайтесь стратегии покупать, а не создавать"

Крайтон П. Брауэр

Crichton P. Brauer

Основатель и руководитель британского языкового центра
«Globus International» (6 компаний)

«Рациональный фланер.

В поиске опциональности»

Кейслетт компании «Глобус Интернешнл»

Globus International –

11 лет на рынке
корпоративного обучения
иностранным языкам

12 языков
преподавания

**Языковые центры в Москве и
Московском регионе, Санкт-
Петербурге**



GLOBUS
INTERNATIONAL

245 преподавателей
из разных стран мира

Более 80 компаний-клиентов

Более 6000 студентов



Почему Глобус?

Качество, гибкость, надежность
– основа нашей репутации

Успешный и
комфортный процесс
обучения

Индивидуальный подход
к каждому клиенту

Рекомендации
наших
клиентов

Профессиональная
команда постоянны
х преподавателей и
менеджеров

Управление процессом
обучения от
начального
тестирования до
выдачи сертификата

Аутентичные и
интерактивные учебные
материалы

Система контроля
качества

Онлайн
платформа



Экономические риски:

**Экономическая
неопределенность**

Девальвация рубля

**Внешние и внутренние
санкции**

**Правовое регулирование
гос. закупок услуг**

**Политический имидж
России**

**Снижение цен на услуги
со стороны конкурентов**

Новые возможности??



Управленческие решения

- Поиск новой клиентской базы (маркетинг)
- Внедрение ко-брендинговой линейки программ
- Изменение политики скидок, абонементы на услуги
- Внедрение он-лайн технологии в обучение
- Кросс-PR
- Выход через госструктуры на рынок Азии
- Экспресс курсы, RTL пакеты услуг, интернет обучение

Подход предпринимателя к созданию стратегии по Г.Минцбергу:

- 1. Как правило, предприниматель делает акцент не столько на построении стратегии, сколько на активном поиске новых возможностей.
- Предпринимательская организация сосредоточена на возможностях; проблемы имеют второстепенное значение. «Предпринимательство предполагает, что несколько энергичных индивидов сконцентрированы на поиске и использовании возможностей, не растрачивая силы на решение проблем» (П.Друкер, 1970).

Подход предпринимателя к созданию стратегии по Г.Минцбергу:

- 2. В предпринимательской организации власть сосредоточена в руках её руководителя.

Подход предпринимателя к созданию стратегии по Г.Минцбергу:

- 3. Создание стратегии в предпринимательском стиле характеризуется решительным движением вперед вопреки неопределенности ситуации. Руководитель умеет предпринимать энергичные действия, преуспевая и в условиях нестабильности, что определяет успехи организации.

Подход предпринимателя к созданию стратегии по Г.Минцбергу:

- 4. Предпринимательская стратегия является одновременно и продуманной и неожиданно возникающей - предначертанной с точки зрения целостной концепции и развивающейся, поскольку детали определяются "по ходу".

Подход предпринимателя к созданию стратегии по Г.Минцбергу:

- 5. Предпринимательскую организацию отличает гибкость, так как она представляет собой относительно простую, чутко реагирующую на указания руководителя структуру – будь это начинающая фирма или крупная организация.

Подход предпринимателя к созданию стратегии по Г.Минцбергу:

- 6. Предпринимательская стратегия тяготеет к поиску и защищена от влияния прямой конкуренции в рыночной нише.

Благодарим за внимание!

www.omezerskaya.ru