

Оксана М. Езерская, PhD
**Управление финансами в
СЛОЖНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ
УСЛОВИЯХ**

Тренинг, Караганда

Кто принял ошибочное решение?

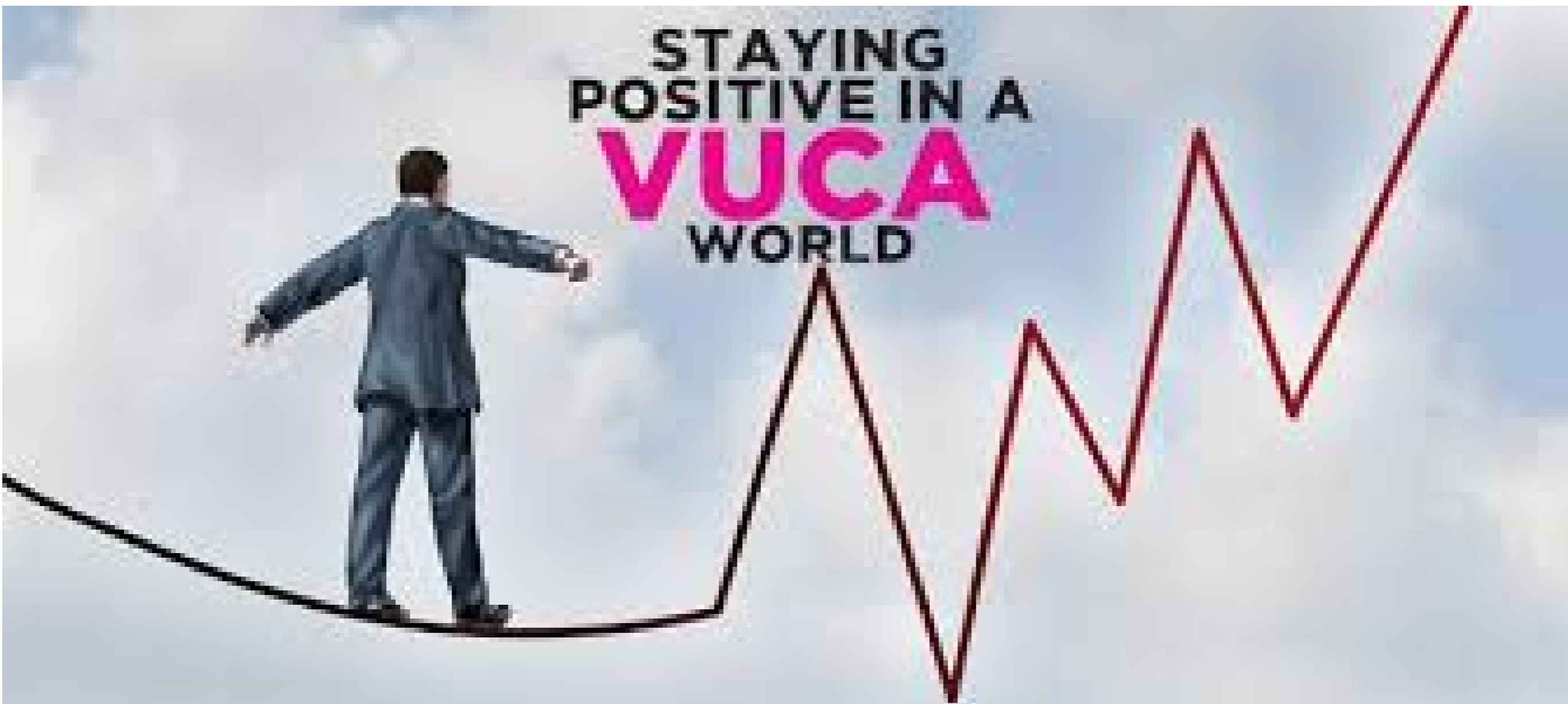
Качество менеджмента
зависит от качества
исходной информации

Оксана М. Езерская, PhD
Практикующий преподаватель-
консультант по финансам

omezerskaya@gmail.com



Вы готовы к **VUTCA**?



Мир, который становится все более:

- Непостоянным (**V**)
- Неопределенным (**U**)
- Неспкойным (**T**)
- Сложным (**C**)
- Неоднозначным (**A**)

Мировые экономические кризисы

Первый уже мало кто помнит, он произошёл в **1825 году**, тогда родился «Капитал» Маркса.

Второй прогремел в **1929—1931 годах**.

Последний мировой экономический кризис произошёл в **2007—2009 годах**.

Кризисы случаются тогда, когда происходит перестройка системы. Кризис 2007—2009 годов — это завершение поисков того, как создать экономику с дешёвыми деньгами и без инфляции.

Мечта, воплощенная в жизнь

Последние 30 лет мировая институциональная среда способствовала быстрому повышению доходов корпораций и породила самый продолжительный и мощный рост прибыльности корпораций за все послевоенные годы (росла на 30% быстрее мирового ВВП) и составила в 2013г.-9,4% ВВП или 7,2 трлн. долларов. (McKinsey Global Institute;2013)

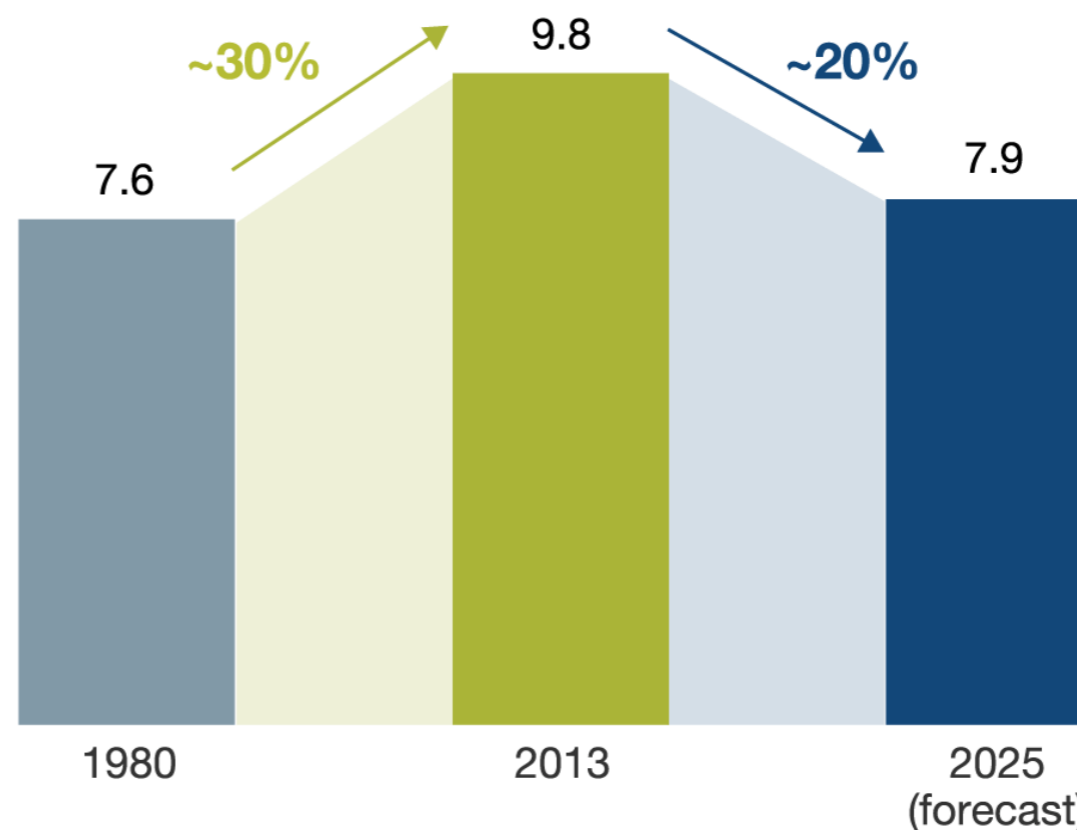


Чистая прибыль корпораций росла более чем на 50% быстрее мирового ВВП. Сейчас на долю западных компаний приходится больше половины мирового объема прибыли.

К 2025 году мировая прибыль снизится – с почти 10% от мирового ВВП до 7,6%, то есть до уровня 1980 года

Global corporate profits may fall as a share of GDP in the next decade, despite a jump in revenue.

Global corporate after-tax operating profits, % of global GDP



\$ trillion (2013 dollars)	Revenue	56.0	132.0	185.0
	Profit pools	2.0	7.2	8.6

McKinsey&Company | Source: McKinsey Global Institute analysis

Причины роста прибыли последние 30 лет

- Децентрализация
- Приватизация в Индии, Китае, Бразилии и др. развивающихся странах
- Проникновение частного бизнеса в автомобилестроение, добычу сырья и электроники, в инфраструктурные отрасли: телекоммуникации, транспорт, коммунальное хозяйство
 - Урбанизация и индустриализация развивающихся стран (более 3 млрд. людей с доходом в 10\$ в день)
- Глобальные инвестиции в инфраструктуру, предприятия и жилой фонд (более 4,5 трл. долларов)

Три преимущества транснациональных корпораций развитых стран:

Масштаб

В общем объеме прибыли, заработанной в 2013 году, 80% пришлось на долю 10% публичных компаний. Годовой объем продаж Публичные компании США и Канады, с годовым объемом продаж более 10 млрд. дол. в 2013 году, охватили 70% мировой прибыли. Рыночная капитализация Apple на начало 2015 года составила \$750 млрд. – примерно столько же стоил весь российский фондовый рынок.

Три преимущества транснациональных корпораций развитых стран:

Выход на мировой рынок

Крупные компании активно вели экспансию и отхватывая себе немалую долю от прироста мирового дохода за счет Китая, азиатских стран и Латинской Америки. В 2013 году 41% дохода компаний за счет этих стран.

Три преимущества транснациональных корпораций развитых стран:

Снижение издержек

Уменьшение расходов на заработную плату и повышение производительности труда и капитала. Автоматизации. Разрыв между стоимостью промышленных роботов и рабочей силой уменьшился на 50%. Снижение налоговых ставок и дешевые кредиты.

Стратегии 2016

Благоприятные факторы снижения издержек, которыми успели воспользоваться западные транснациональные компании, в целом выработали свой ресурс. Росту некуда больше расти, а издержкам – снижаться.



Причины замедления роста прибыли:

Первая

Наблюдается огромный наплыв компаний из развивающихся стран. Крупнейшие из них известны в качестве промышленных гигантов вот уже на протяжении нескольких десятилетий, но именно за последние 10–15 лет они сумели достичь значительных масштабов в работе на своих внутренних рынках. В настоящее время они расширяют свое присутствие в различных регионах мира точно так же, как ранее поступали их предшественники из Японии и Южной Кореи.

Причины замедления роста прибыли:

Вторая

Активизируют свою деятельность компании высокотехнологичного сектора, внедряющие новые модели бизнеса и проникающие в новые сектора экономики. И в данном случае конкурентная угроза исходит не только со стороны самих технологических гигантов.

Стратегии сегодня



Оптимизация стратегий

По данным (McKinsey Global Institute;2015) организации, показывающие лучшие результаты работы, имеют три общие отличительные черты: они инвестируют средства в интеллектуальные активы, работают на быстрорастущих рынках и сумели наиболее эффективным образом организовать свою операционную деятельность

Стратегия – сочетание противоположностей, а не выбор между ними

Успешные компании должны опираться на план действий, но быть гибкими, одновременно добиваться дифференциации и интеграции, поставлять продукцию на массовый рынок и занимать разные ниши, обеспечивать качество и все это при низкой себестоимости.

Вовремя принятые решения и их своевременная реализация — гарантия не только успеха, но и ВЫЖИВАНИЯ

Мир вокруг нас (развивающихся стран) **стремительно меняется**. Новые технологии, неограниченная информация, всеобщая открытость и мобильность ускоряют течение времени. Сегодня человек проживает многие события быстрее, чем вчера. Новые продукты, компании и рынки появляются и исчезают со скоростью интернета. **Главным конкурентным преимуществом становится** не сырье, не технологии, не финансы и даже не люди, а **время**.

Какова основная цель работы компании?

Экономические ренты(сверхприбыли)
не являются результатом лучшего
администрирования.



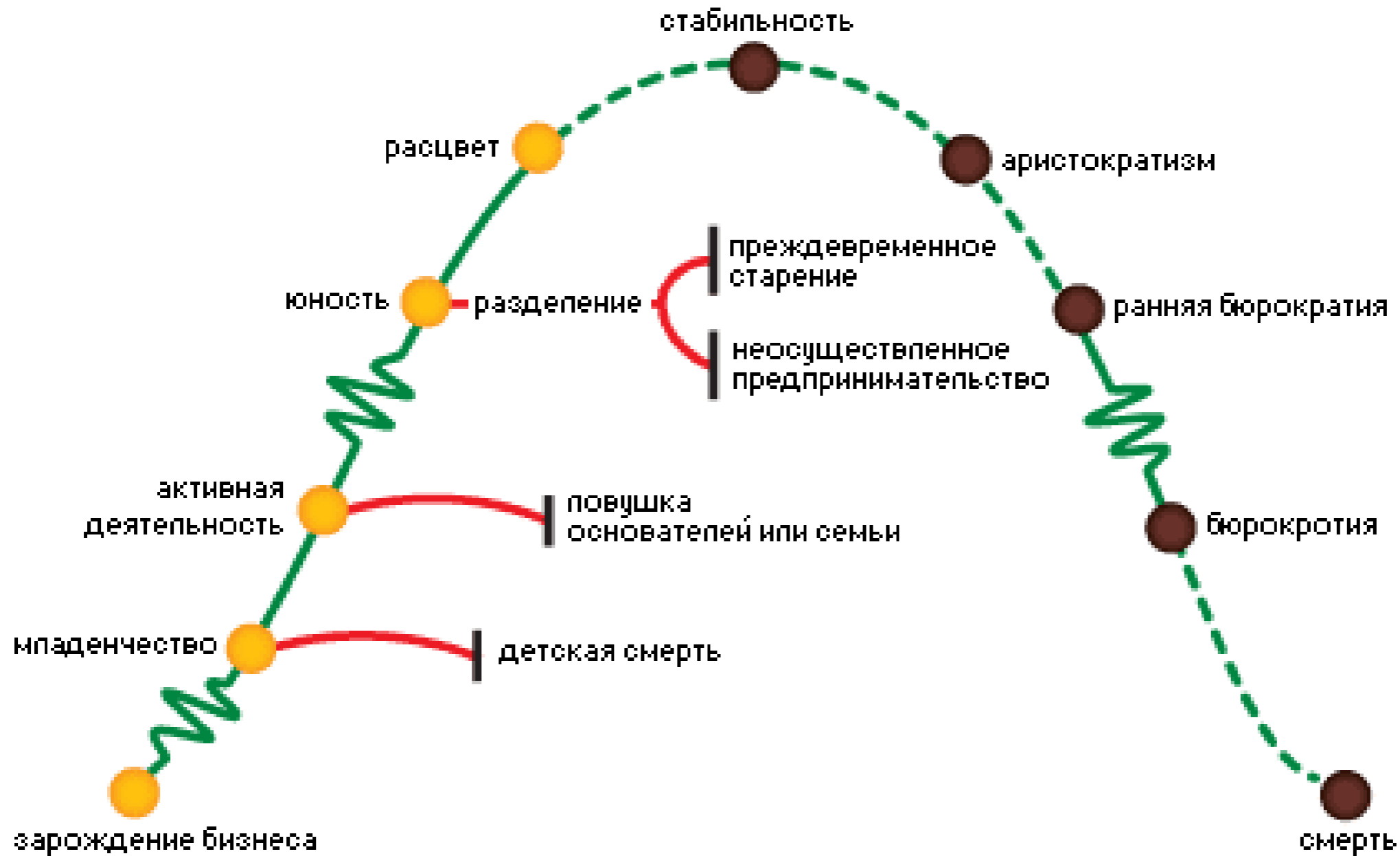
Основные вопросы

- **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?**

«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.

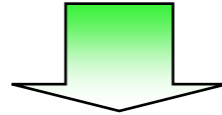
Жизненный цикл компании



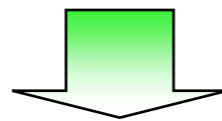
Как меняются цели?

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

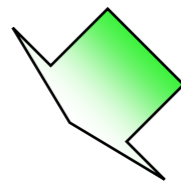
Результативность



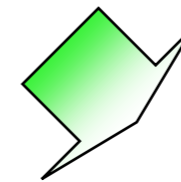
«Делать правильные вещи»



**Удовлетворять
потребности клиентов**

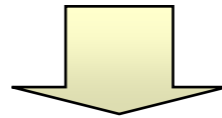


внешние

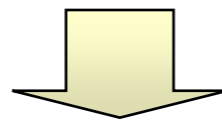


внутренние

Эффективность



**«Делать вещи
правильно»**



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

Основы подготовки и составления финансовой отчетности

Уравнение финансовой отчетности:

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

Основы подготовки и составления финансовой отчетности

Основное балансовое уравнение:

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

«Квадрат Малевича»

Баланс 2006			
ВА	6%	СК	61%
NWC	1%	ДО	0%
ОА	93%	КЗ	39%

Баланс 2007			
ВА	4%	СК	8%
NWC	3%	ДО	0%
ОА	93%	КЗ	92%

Баланс 2008			
ВА	21%	СК	42%
NWC	10%	ДО	0%
ОА	69%	КЗ	58%

Основы подготовки и составления финансовой отчетности

Уравнение отчета о прибылях и убытках:

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

Формула роста компании

Выделяют 5 конечных источников роста, сконцентрированных на клиентах и сортированных не по тому, как компания организована, а по кругу стратегий, открытых для нее.

Формула роста компании

3 источника происходят из основного бизнеса компании:

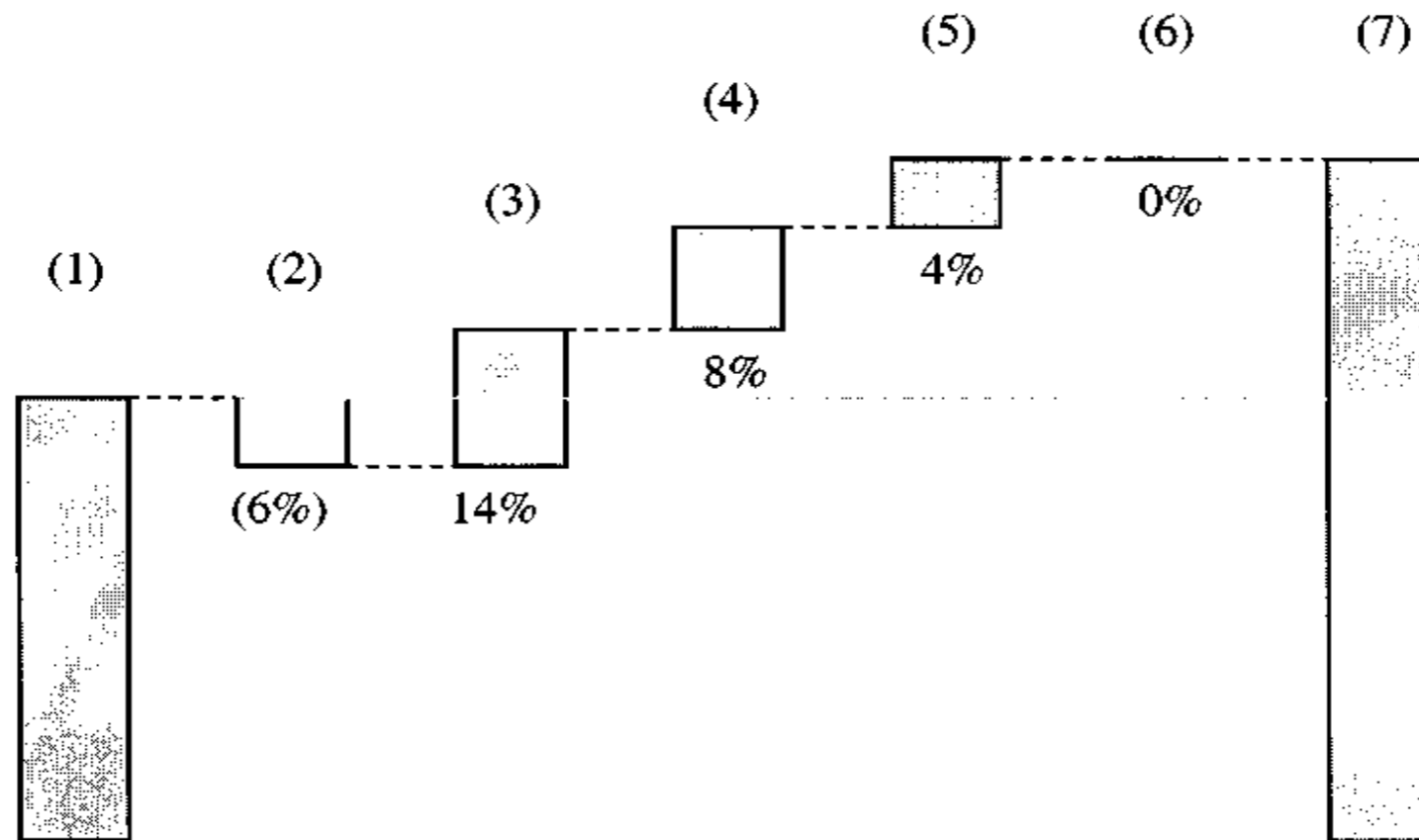
- *продолжающиеся продажи устоявшимся клиентам (base retention - сохранение клиентской базы),*
- *продажи, выигранные у конкурентов (share gain - завоевание доли),*
- *новые продажи на расширяющемся рынке (market positioning - позиция на рынке)*

Формула роста компании

2 других лежат в стороне от основной деятельности компании:

- смежные рынки (*adjacent markets*),
- новые линии бизнеса (*new lines of business*).

Составление выручки из пяти ее источников. Откуда компания получила 20% роста доходов



Составление выручки из пяти ее источников.
Откуда компания получила 20% роста доходов.

1. - доход предыдущего года,
2. - доход от сохранения клиентской базы, *удержать достигнутый рост*
3. - доход от привлечения новых клиентов, *отобрать клиентов у конкурентов*
4. - доход от сохранения позиции на рынке, *находится там, где наблюдается рост*
5. - доход на смежных рынках, *атака на соседние рынки*
6. - доход от деятельности на новых линиях бизнеса, *инвестиции в другие линии бизнеса*
7. - доход в текущем году.

Благодарю за внимание!





omezerskaya.ru

www.omezerskaya.ru

Оксана М. Езерская, PhD