

**КОМАНДА И ДЕНЬГИ  
ДЛЯ РОСТА  
ВАШЕГО БИЗНЕСА**

**КОРПОРАТИВНЫЕ  
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ  
И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ  
ТРАНСФОРМАЦИИ**

**КРАТКИЙ МАТЕРИАЛ  
ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ И КРЕДИТОРОВ  
И ПРИМЕРЫ  
АПРЕЛЬ 2023**

Этот документ является конфиденциальным и  
предназначен исключительно для использования и  
информирования клиента, которому он адресован





## МЫ ЗНАЕМ ОТВЕТЫ НА 3 КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСА АКЦИОНЕРА



### «СКОЛЬКО Я СТОЮ»

Капитализация бизнеса или доли акционера в бизнесе, основные рычаги создания стоимости и доступ к инвестициям



### «КТО ВИНОВАТ И ЧТО ДЕЛАТЬ»

Ситуации неопределенности в стратегии, бизнес-возможностях, финансовых результатах, поставщиках или в менеджменте



### «КАК МНЕ ВЫЙТИ ИЗ ОПЕРАЦИОНКИ»

Состояние нескончаемой типичной бизнес-рутины, без перспектив нахождения ответственных и сообразительных менеджеров и партнеров



### МЫ ДЕЛАЕМ ВАШ КАПИТАЛ ЛИКВИДНЫМ

Для этого у нас есть связи в банковской сфере, контакты с прежними коллегами в инвестиционных компаниях и фемели офисах, а также фокус на российских и международных рынках капитала



### МЫ ОПИРАЕМСЯ НА БИЗНЕС-ИССЛЕДОВАНИЯ И КОНКУРЕНТНУЮ РАЗВЕДКУ

Наша команда включает в себя бывших генеральных директоров и консультантов с широким бизнес-кругозором и обширными полезными контактами. Наши коллаборации с отраслевыми специалистами позволяют быстро диагностировать привлекательность возможностей, рискованность идей и репутацию партнеров



### МЫ СТРОИМ СИСТЕМУ МАСШТАБИРОВАНИЯ УСПЕХА ЧЕРЕЗ ЦИФРЫ

Система управления результатами, культура управления людьми, стратегия и бизнес планы, вкпе с оцифровкой опережающих показателей успеха должны быть построены вокруг целей акционера. Мы серийно занимаемся выявлением и формулированием основных механизмов институционализации бизнеса

# УПРАВЛЕНИЕ С ПОЗИЦИИ АКЦИОНЕРА

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЗГЛЯД

### Корпоративная и бизнес-стратегия

#### МЕТОДОЛОГИЯ:

- Анализ портфеля / Инвестиционные стратегии
- Видение / определение бизнеса
- Анализ ключевых компетенций
- Анализ цепочки создания стоимости
- Создание благосостояния (EVA / ROCE)
- Стратегия внешнего роста (MBA, совместные предприятия)

ПОВЫШЕНИЕ АКЦИОНЕРНОЙ  
СТОИМОСТИ

### Стратегия роста

#### МЕТОДОЛОГИЯ:

- Анализ рынка
- Анализ конкурентов
- Стратегии выхода на рынок
- Ценообразование
- Разработка продукта
- Каналы сбыта
- Сегментация
- Управление брендом
- Прогнозирование рынка

РОСТ ВЫРУЧКИ

### Улучшение производительности

#### МЕТОДОЛОГИЯ:

- Управление, структура и организация
- Операционная эффективность
- Управление изменениями
- Стратегии выхода из кризиса
- Стратегии снижения затрат
- Сравнительный анализ конкурентов / относительная позиция по издержкам (RCP)
- Стратегии закупок

ПОВЫШЕНИЕ ПРИБЫЛЬНОСТИ

## ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ВЗГЛЯД

### Оценка инвестиционных возможностей

#### МЕТОДОЛОГИЯ:

- Инвестиционная стратегия
- Разработка стратегии МА
- Целевой скриннинг
- Стратегический/всесторонний аудит поставщиков
- Финансовое моделирование
- Оценка синергии
- Анализ рисков
- Бизнес-планирование
- Поддержка переговоров
- Планирование действий

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ОЦЕНКА

1.

Бизнес-разведка, анализ и сравнение с лучшими мировыми практиками и локальными конкурентами (бенчмаркинг)

2.

Использования цифр, данных и информации для принятия решений и формулирования программ действий (цифровая трансформация)

3.

Риск Менеджмент от хаотичных реакций до построения системы проактивного управления

МЫ РЕШАЕМ ТРИ ОСНОВНЫХ ВЫЗОВА  
СОВРЕМЕННОМУ БИЗНЕСУ ЗА СЧЕТ  
КОМПЛЕКСНОГО ВЗГЛЯДА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ  
КАПИТАЛИЗАЦИИ И АКЦИОНЕРА

# БИЗНЕС АНАЛИЗ, ЭКСПЕРТИЗА И РАЗВЕДКА ОПЕРАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

## Конкурентная разведка: Мост между информацией и действием



## Пять подходов и возможностей для управления операционной моделью следующего поколения



# ПОДХОД К РИСКАМ – ОТ ПОНИМАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ФОКУС НА КОНКУРЕНТАХ И СОТРУДНИКАХ

Как вы оцениваете успех ваших операций по обеспечению безопасности?

КАКИЕ КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ) ВАША КОМАНДА ДОЛЖНА ИЗМЕРЯТЬ И КАК ОЦЕНИВАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВАШИХ ОПЕРАЦИЙ ПО БЕЗОПАСНОСТИ?

## КРІ ОПЕРАЦИЙ БЕЗОПАСНОСТИ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА	РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ КОМАНДЫ	ПРОИСШЕСТВИЯ	РЕАКЦИЯ	ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ
<p><b>ЧТО</b> Безопасность помогает бизнесу в достижении его приоритетов?</p> <p><b>КАК ИЗМЕРЯТЬ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Взаимодействие с другими бизнес-подразделениями</li> <li>% соответствия политике</li> <li>Стоимость безопасности на \$ дохода</li> </ul>	<p><b>ЧТО</b> Выполняет ли команда свою задачу?</p> <p><b>КАК ИЗМЕРЯТЬ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Общие уровни риска</li> <li>Уровни риска для критически важных активов</li> <li>Стоимость мер безопасности</li> <li>Отношение затрат на устранение угроз к затратам на безопасность</li> <li>Вовлечение сотрудников</li> </ul>	<p><b>ЧТО</b> Как меняется наша подверженность инцидентам безопасности?</p> <p><b>КАК ИЗМЕРЯТЬ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Инциденты по категориям инцидентов</li> <li>Инциденты на сайте</li> <li>% инцидентов, приведших к реализованным последствиям</li> <li>Стоимость последствий инцидента</li> <li>% ложных срабатываний</li> </ul>	<p><b>ЧТО</b> Насколько успешны наши усилия по реагированию на инциденты?</p> <p><b>КАК ИЗМЕРЯТЬ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>% инцидентов, требующих реагирования</li> <li>Время обнаружения</li> <li>Время решения</li> <li>% ответов в установленные сроки</li> <li>Стоимость ответов</li> </ul>	<p><b>ЧТО</b> Насколько эффективно мы реализуем профилактические меры?</p> <p><b>КАК ИЗМЕРЯТЬ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>% сотрудников, успешно прошедших все обучения по безопасности</li> <li>% завершенных аудиторских мероприятий</li> <li>% соблюдения сроков аудита</li> <li>Отношение уровней риска к уровню остаточного риска</li> <li>Отношение реализованных мер к нереализованным мерам</li> </ul>

## Иерархия элементов управления

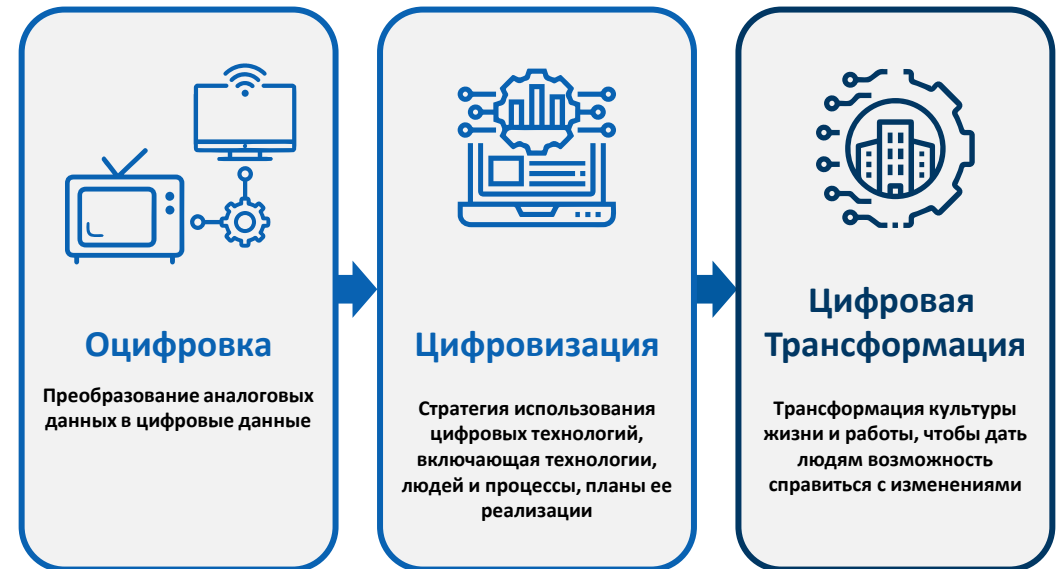


# ДАННЫЕ ДОЛЖНЫ РАБОТАТЬ НА БИЗНЕС КТО ВЛАДЕЕТ ИНФОРМАЦИЕЙ, ТОТ ВЛАДЕЕТ МИРОМ

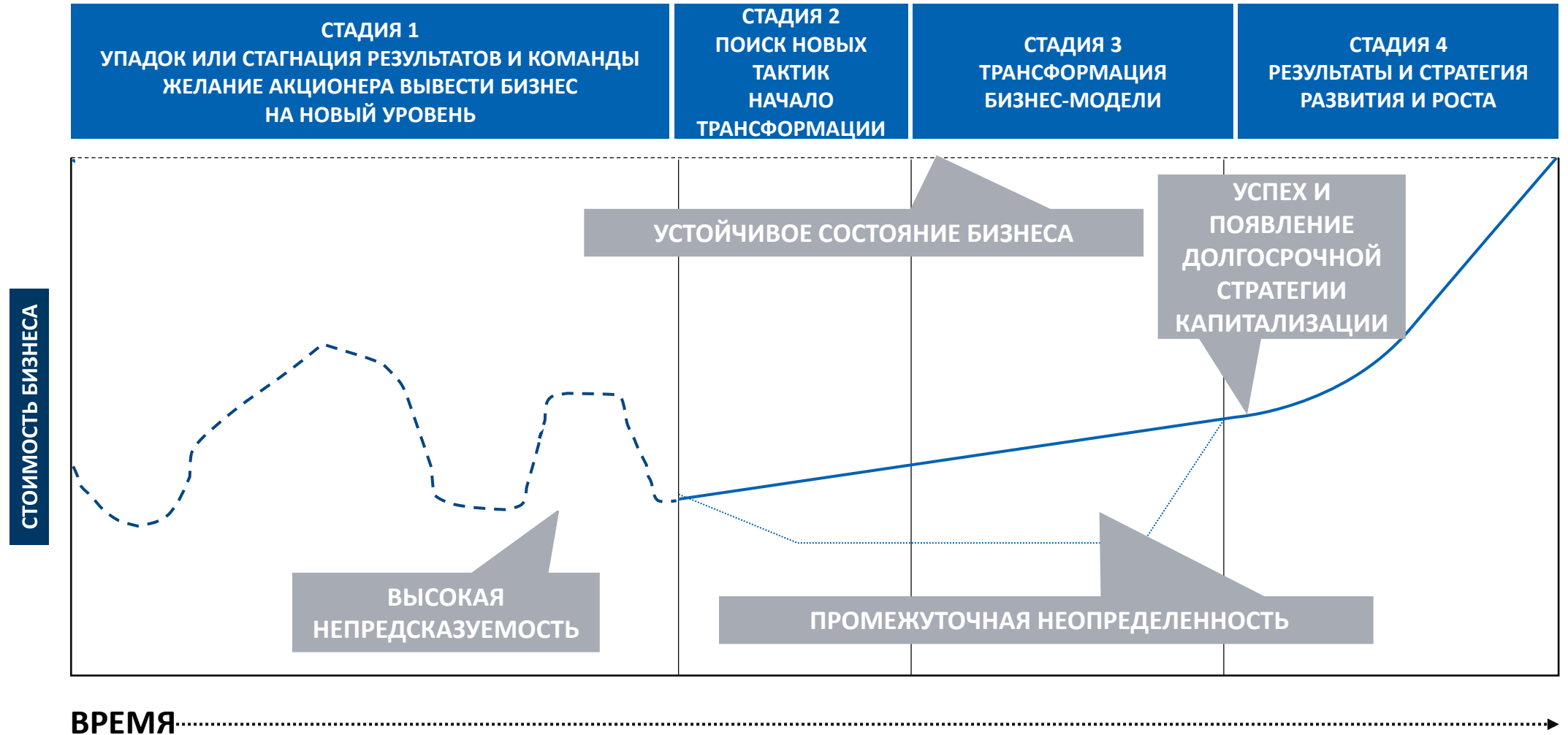
Интеллект предприятия, создание интеллектуальной и оперативной организации



Разница между оцифровкой, цифровизацией и цифровой трансформацией



# МЫ ПРИНОСИМ КАПИТАЛ АКЦИОНЕРУ ЧЕРЕЗ СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ И ПОТОКОВ ДИВИДЕНДОВ



## МЫ ГОВОРИМ С ВЛАДЕЛЬЦАМИ НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ – МЕРИЛО УСПЕХА – ПОЛУЧЕНИЕ ДЕНЕГ АКЦИОНЕРОМ



### ОРИЕНТИР – СТОИМОСТЬ БИЗНЕСА

- Выход из ситуации неопределенности и выявление новых бизнес-моделей для масштабирования и роста маржинальности. Мы ориентируемся на создание бизнеса со стабильным **возвратом на капитал 17% годовых**
- Наша ключевая задача – институционализация бизнеса – то есть создание команды и подходов в бизнесе, которые могут самостоятельно операционно **РАЗВИВАТЬСЯ И РАСТИ** без повседневного участия своих основателей или ключевых акционеров
- Успех для AVP означает создание капитализации, рост результативности и повышение производительности, эффективности бизнеса

### РАБОТА НА РЕЗУЛЬТАТ – ПОЛУЧЕНИЕ КАПИТАЛА АКЦИОНЕРОМ

- Мы работаем на Капиталиста (Акционера или Кредитора), чтобы вернуть его капитал через дивиденды, или продажу акций, или кредит
- Зачастую будучи сами акционерами, мы знаем цену акционерному капиталу. Любые инвестиции должны вернуться с **доходностью 25% годовых**
- Мы команда практиков с большим операционным опытом, работавших для мажоритарных акционеров крупных бизнесов
- Мы формируем совместные команды на месте с клиентами, чтобы способствовать командной работе и эффективному внедрению
- Мы придаем особое значение execution power в любой команде, которая может сфокусироваться на получении устойчивых и неоспоримых результатов



## МЫ ОБЪЕДИНЯЕМ ОТРАСЛЕВОЕ ВИДЕНИЕ, АКЦИОНЕРНЫЙ ПОДХОД И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ, ЧТОБЫ СДЕЛАТЬ БИЗНЕС РАСТУЩИМ, ПРИБЫЛЬНЫМ И ЦЕННЫМ



СТРАТЕГИЯ И  
ЛИДЕРСТВО, ЦИФРОВАЯ  
ТРАНСФОРМАЦИЯ



ПРИВЛЕЧЕНИЕ КАПИТАЛА,  
СЛИЯНИЕ И  
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ



АНАЛИЗ ФИНАНСОВ И  
ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ,  
ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ НАРУШЕНИЙ



АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ,  
ИННОВАЦИИ В ОБЛАСТИ  
ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ



ОПЕРАЦИИ  
ЛОГИСТИКА  
БЕНЧМАРКИ И КПИ



МАРКЕТИНГ,  
СЕЙЛЗ И НОВЫЕ КАНАЛЫ  
ПРОДВИЖЕНИЯ



ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ И  
ЦИФРОВИЗАЦИЯ



ОРГАНИЗАЦИЯ, ИЗМЕНЕНИЯ И  
ВНЕДРЕНИЕ ГИБКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ



АУТСОРСИНГ И  
УДАЛЕННАЯ РАБОТА, РАБОТА С  
МОЛОДЫМ ПОКОЛЕНИЕМ

### ОТРАСЛИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

- Агробизнес
- Финансовый сервис и Банки
- Розничная торговля (food, non food)
- Общепит и рестораны
- Телекоммуникации
- Средства массовой информации и развлечения
- Перевозки и логистика
- Развлечения
- Девелопмент и недвижимость
- Технологии
- Инфраструктурное строительство
- Перевозки
- Инвестиционные фонды и Стартапы
- Прямые и венчурные инвестиции

## НАША КОМАНДА И ПАРТНЕРЫ



**Вадим Арсеньев**

**Генеральный  
партнер**

ICON Private Equity, Sputnik Group,  
Предприниматель и инвестор,  
Генеральный директор с фокусом  
на трансформациях



**Дмитрий Крейнес**

**Партнер по финансам и  
управленческому учету**

Ex Mail.Ru, опытный  
финансовый директор  
и руководитель  
финансового контроля



**Дмитрий Минашкин**

**Партнер по Админ и  
Операционным вопросам**

Ex Sferiq Capital,  
Коммерческий и  
операционный  
директор с фокусом на  
эффективности



**Владислав Мамулкин**

**Советник по Стратегии  
и Инвестициям**

Ex- Alvarez and Marsal,  
Alfa Capital partners,  
топ-менеджер и  
предприниматель с  
фокусом на инвестиции



**Наталья Ямщикова**

**Советник по Персоналу и  
Командообразованию**

Ex Еврохим, Сибур, известный  
топ-менеджер, специализация  
на орг. трансформации и  
построении больших  
организаций, профессор ВШЭ

## СОВЕТНИКИ И КОНСУЛЬТАНТЫ (НАШИ БИЗНЕС-АЛЬЯНСЫ) мы заботимся об отсутствии конфликта интересов заранее



**Ростислав Шатенок**

**Управляющий партнер  
Althaus**

Крупная консалтинговая компания, специализирующаяся на юридических и налоговых вопросах



**Алексей Новиков**

**Генеральный партнер  
NF Group  
(ex. Knight Frank Russia)**

Крупная консалтинговая компания, специализирующаяся на сделках с недвижимостью



**Алексей Горячев**

**Старший партнер  
RB Partners**

Топ-3 консультант по сделкам M&A и инвестиционный консультант российского венчурного рынка



## ДАННЫЕ ДЛЯ КОНТАКТОВ



THE SPUTNIK GROUP

 ВТБ Капитал

ICON PRIVATE EQUITY



Вадим Арсеньев

**Генеральный Партнер**

20 лет в качестве генерального директора в более чем 10 индустриях и в качестве генерального партнера в фондах

Продвинутое образование – Kellogg MBA моб +7-925-500-2960

<https://www.linkedin.com/in/vadimarseniev/>

Telegram [https://t.me/va\\_lucky](https://t.me/va_lucky)



 ВТБ Капитал

Тимофей Шарапкин

**Партнер**

20 лет в коммерческих и инвестиционных банках

моб +7-926-148-7365

<https://www.linkedin.com/in/timofey-v-sharapkin-4536a613/>

Telegram <https://t.me/mittim55>



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1. НАШИ ИНСТРУМЕНТЫ

ПОДХОД ФОНДА ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ С АКТИВНОЙ ПОЗИЦЕЙ

ТИПИЧНЫЙ ПЛАН 100 ДНЕЙ

ВРЕМЕННЫЙ ТОП МЕНЕДЖМЕНТ: ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

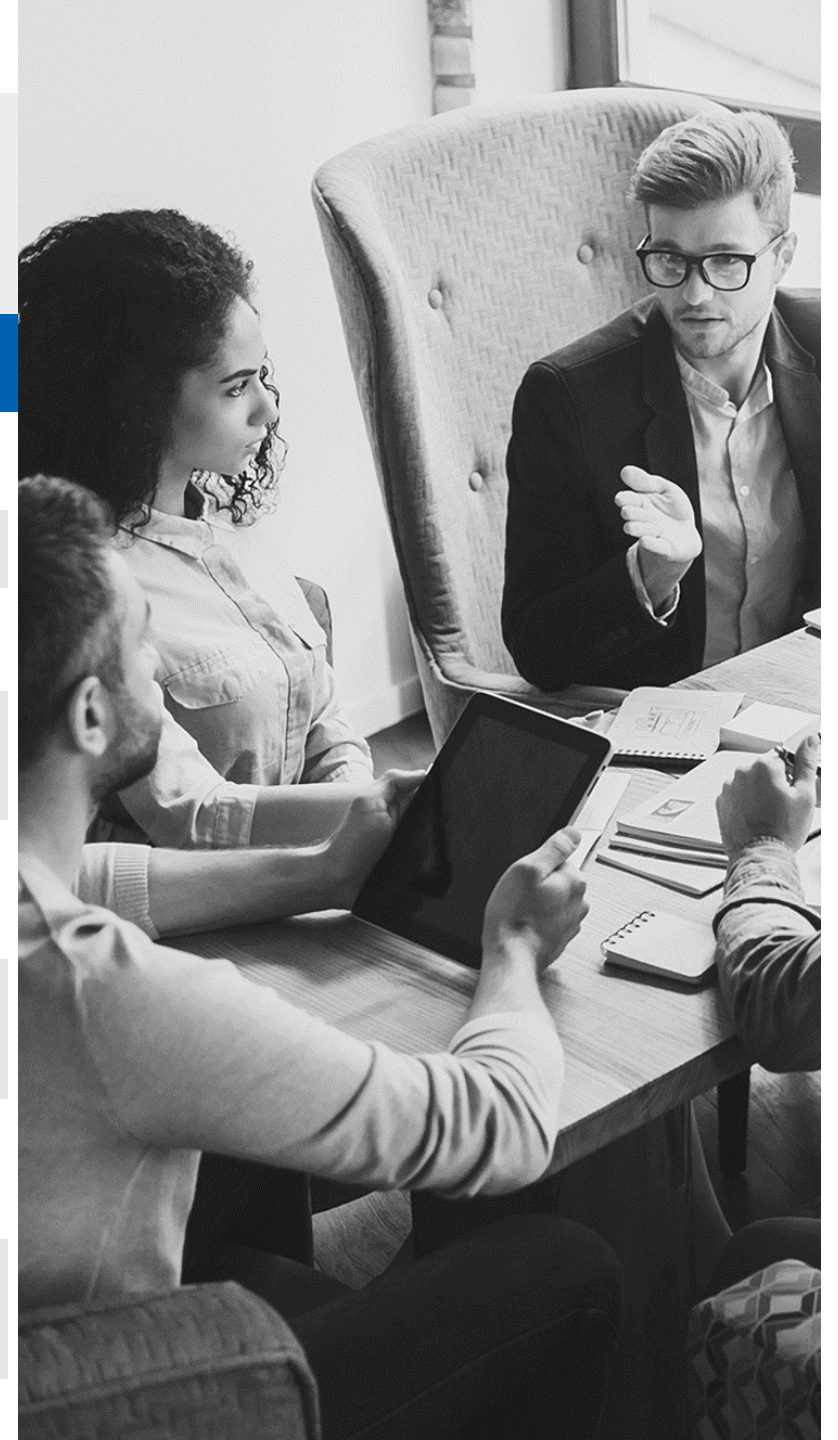
ПРОГРАММА ТРАНСФОРМАЦИИ

ТИПОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ВАРИАНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

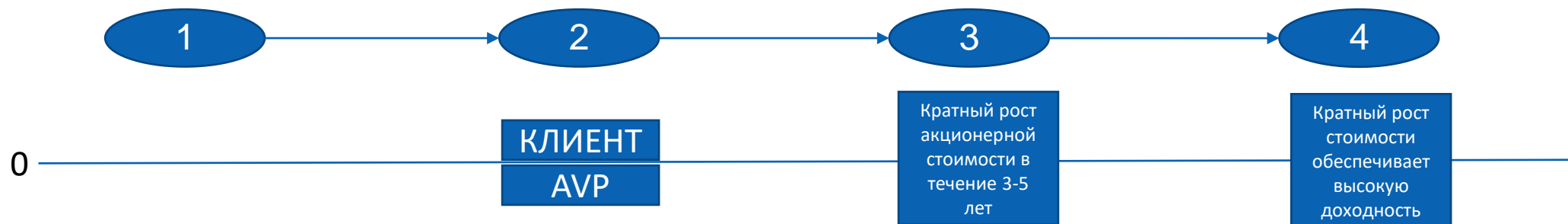
СРАВНЕНИЕ AVP С АЛЬТЕРНАТИВНЫМИ СТРУКТУРАМИ

ВАРИАНТЫ СОТРУДНИЧЕСТВА



## УЧАСТИЕ AVP В ФИНАНСИРОВАНИИ (А ТАКЖЕ В ВЫКУПЕ ДОЛЕЙ)

- При необходимости AVP готов софинансировать развитие / трансформацию
- Привлечение банковского кредитования и стороннего капитала (в том числе выкуп долей)



Начальная стоимость бизнеса	Совместные инвестиции	Рост стоимости за счет реализации стратегии	Итоговая стоимость бизнеса
На начальном этапе сотрудничества с AVP стоимость бизнеса стагнирует, а перспективы роста не очевидны	AVP готова рассмотреть возможность <b>соинвестирования</b> в компанию вместе с клиентом (партнером) и имеет обширный опыт привлечения банковского финансирования	В течение следующих 1-2-3 лет AVP осуществляет <b>реализацию стратегии</b> посредством внедрения масштабных изменений	Результатом деятельности AVP является <b>кратный рост стоимости компании</b> в среднесрочной перспективе, что будет обеспечивать <b>высокую доходность</b> совместных инвестиций в развитие, а также дальнейшее функционирование бизнеса и <b>регулярную выплату дивидендов акционерам</b>
Для обеспечения развития и роста стоимости компании, AVP совместно с менеджментом компании разрабатывает <b>долгосрочную стратегию развития</b>	Подобная партнерская схема взаимодействия позволяет клиенту <b>снизить риски</b> в бизнесе, а также обрести <b>уверенность</b> в качестве проделанной работы по разработке стратегии и в ее успехе	При необходимости, команда AVP готова присоединиться в качестве операционных менеджеров к текущей <b>операционной команде</b>	

# ПОДХОД ПРОАКТИВНОГО АКЦИОНЕРА



ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ		ПРИРОСТ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА		КАПИТАЛИЗАЦИЯ
ИССЛЕДОВАНИЯ	ОЦЕНКА И МОНИТОРИНГ	ИСПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ	СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ	ПРИВЛЕЧЕНИЕ КАПИТАЛА
Поиск инвестиционных возможностей	Фокусировка на областях, где возможно создание стоимости бизнеса	Реализация плана 100 дней	Привязка лучших сотрудников к долгосрочному успеху	Фокус на возврате инвестированного капитала с доходностью
Исследование конкурентов и ключевых игроков	Выявление уникальных особенностей	Привлечение независимых директоров, экспертов, консультантов для усиления	Фокусировка на приросте выручки без потери маржинальности	Определение возможностей по привлечению стороннего капитала
Включение связей и индустриальных контактов	Подход, основанный на фундаментальных параметрах бизнеса	Инновационные подходы к структурированию финансирования	План улучшения маржинальности EBITDA и чистого денежного потока	Положительная динамика и в продажах, и в маржинальности
Формализуемый процесс	Проверка и оценка менеджмента, операций и самого бизнеса	Целеполагание и установление высокой планки КПИ для команды	Вознаграждение подвигов и выдающихся результатов	Отношения с долгосрочными партнерами через капитал
Определенный фокус	Выработка плана 100 дней	Исследование всех возможностей фондирования бизнеса	Трансформация корпоративного управления	Креативные подходы в приросте капитализации и ликвидности капитала

# ТИПОВОЙ ПЛАН ИЗМЕНЕНИЙ В ТЕЧЕНИЕ ПЕРВЫХ 100 ДНЕЙ В СЛУЧАЕ С НЕЗНАКОМЫМ БИЗНЕСОМ ОБЫЧНЫЙ ПЛАН – 300 ДНЕЙ

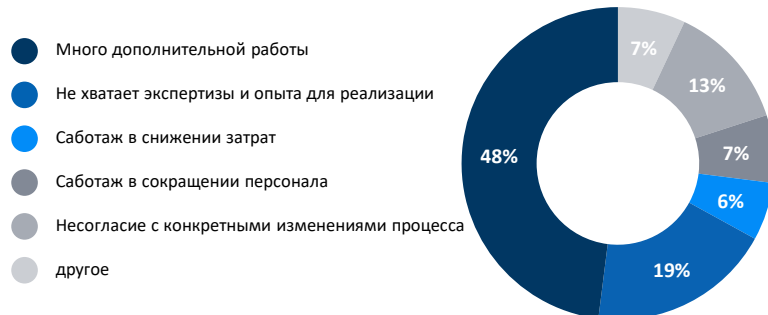
## Как сделать эффективный план 100 дней?

1. Оценка операционных ресурсов и способностей и их использование
2. Приоритезация проектов, которые принесут и создадут стоимость
3. Непрерывный бенчмаркинг и мониторинг показателей
4. Эффективное решение вопроса человеческого капитала
5. Коммуникация по изменениям из одного источника и в единой коннотации

## ТОП-7 ключевых проблем в трансформации

1. Неадекватные внутренние ресурсы, отсутствие экспертизы и фокуса
2. Неадекватные системы мониторинга и оценки результатов
3. Смена любого ключевого топ-менеджера
4. Недооценка уровня сложности или уровня усилий для трансформации
5. Слабый менеджмент, который не поддерживает трансформацию
6. Неадекватное фондирование или конкуренция за капитал внутри
7. Неадекватная оценка рисков (операционных, управленческих, финансовых)

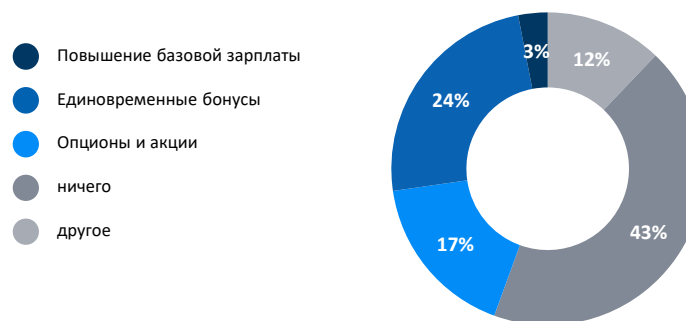
Статистический срез ключевых опасений и проблем топ менеджмента в реализации 100 дневного плана



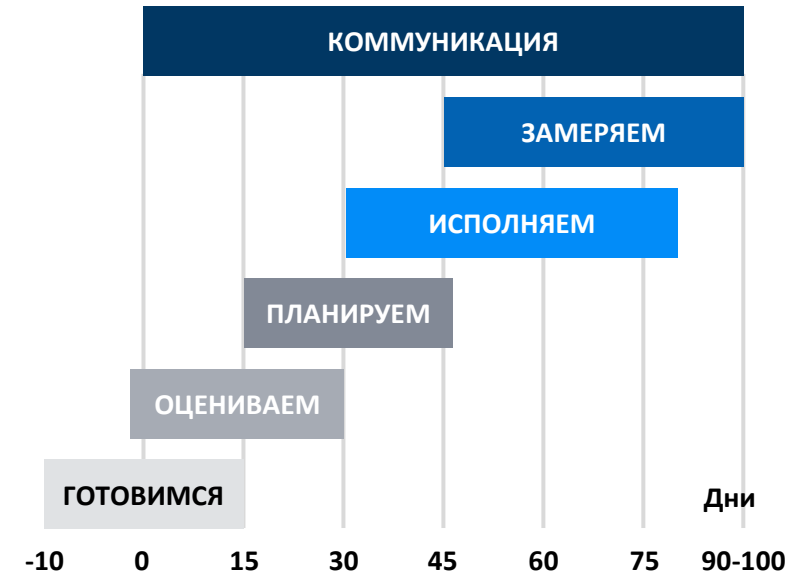
## ТОП-10 приоритетов плана 100 дней

- Финансовые операции и отчетность
- Маржинальность клиентов / продуктов
- ИТ-системы
- Расширение / прирост каналов продаж
- Закупки и хранение
- Сокращение затрат
- Утилизация существующей орг. структуры
- Расширение локальных рынков сбыта
- Инновации в продукте и в рынках сбыта
- Доставка и логистика

Статический срез вариантов дополнительной мотивации для достижения топ-менеджментом Целей и решения задач 100 плана



## Маршрутная карта типового плана 100 дней



## Приоритеты первых 100 дней





# ПРИМЕР ВРИО ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

**Виртуальный CFO**  
Привлеченный как стратегический партнер, который помогает растить бизнес

**CFO специальных ситуаций**  
Помощь вашей управленческой команде и финансовому директору с критически важными проектами

**Постоянный CFO**  
Используем наши контакты и экспертизу, чтобы помочь вам нанять подходящего финансового директора / контролера

**Временный CFO**  
Заполнение пустоты, образовавшейся после внезапного ухода вашего существующего сотрудника, на временной основе

## ФУНКЦИОНАЛ ВРЕМЕННОГО CFO

### БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ

- Стратегическое планирование
- Слияния и Поглощения
- Управление Реструктуризацией
- Управление рисками

### СОБЛЮДЕНИЕ ЗАКОНОВ ИСПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТОВ

- Соблюдение федерального и местного законодательства
- Налоги
- Корпоративные финансы
- Управленческий учет
- Связи с инвесторами



### АРХИТЕКТУРА БИЗНЕСА

- Бизнес-трансформация
- Инжиниринг процессов и ИТ
- Обеспечение внутреннего сервиса
- Упрвление HR
- Управление изменениями

### КАПИТАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

- Финансовые и операционные метрики
- Управление Капитализацией
- Сокращение затрат
- Корпоративные политики
- Планирование и Прогнозирование



## СПЕЦИАЛЬНО РАЗРАБОТАННАЯ ПРОГРАММА ТРАНСФОРМАЦИИ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ОПЕРАЦИОННУЮ ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ (МЕНЕДЖМЕНТ) И ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛИКВИДНОСТЬЮ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ И РЫНОЧНОЙ ПОЗИЦИЕЙ / СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ

### Модули программы перестройки/реструктуризации

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
УРОВЕНЬ

#### Гарантированная ликвидность

- L1** Сокращение капитальных затрат
- L2** Обеспечение фондирования
- L3** Коррекция штатного расписания / Стоимость рабочей силы
- L4** Сокращение оборотного капитала
- L5** Управление ценообразованием / валютным риском
- L6** Продажа активов/Предприятий
- L7** Настройка /Аутсорсинг-Микс

#### Повышение производительности

- Закупки/Поиск поставщиков*
- P1** Ключевые Поставщики
  - P2** Снизить затраты на сырье
  - P3** Сократить неключевые расходы
- Инжиниринг/Производство*
- P4** Инкрементальная Инженерная эффективность, качество и зрелость
  - P5** Управление цена / качество
  - P6** Эффективность производства
- Продажи/Послепродажное обслуживание*
- P7** Управление ростом продаж / каналов / их эффективностью
  - P8** Реализуйте цены
  - P8** ИТ-затраты не более 1%
  - P10** Оверхеды не более 5%

#### Укрепить стратегическое положение

- S1** Рассмотрите возможность стратегических приобретений / Нарращивание потенциала бизнеса
- S2** Оптимизация операционно-стратегической модели бизнеса и направления развития
- S3** Обзор портфолио продуктов / брендов / партнерств
- S4** Реструктуризация базы поставок

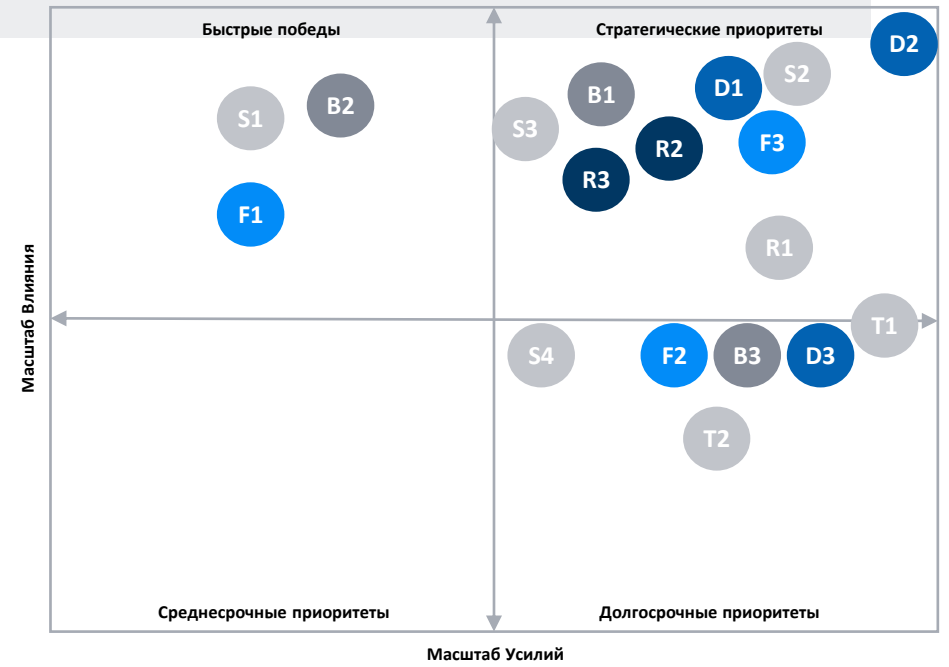
ОПЕРАЦИОННЫЙ  
УРОВЕНЬ

ПЕРВЫЕ 6 МЕСЯЦЕВ

ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

ДОЛГОСРОЧНЫЕ (ОТ 1 ГОДА)

# ТИПОВЫЕ ОПТИМИЗАЦИИ И АВТОМАТИЗАЦИИ



	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	
Оценка	Знакомство и сравнение									
Автоматизация	C1	Оценка потребностей в автоматизации						C2	Запуск автоматизации в автономном режиме	
Дизайн Орг Структуры & целевая операционная модель	I1	Описание архитектуры системы		I2	Определение финансового контура		I3	Определение модели управления		
Стандартизация процессов и библиотека управленческих решений		P1	Редизайн плана счетов							
		P2	Обновление процессов и процедур							
			P3	Обновление стандартов процессов						
Отчетность, Системы & Инструменты			P4	Определение КПИ и метрик		P5	Разработка дашбордов			
	S1	Текущая структура системы и ее оптимизация				S2	Построение стандартной отчетности			
						S3	Построение масштабируемой инфраструктуры			
Общее управление изменениями	M1	Тренинг по процессам & системам								
	M2	Коммуникация с участниками								

## Роль директора в предпринимательской компании

- **Консультативная:** Консультировать и обучать Генерального директора
- **Решающая:** Давать советы и согласие по ключевым решениям
- **Административная:** Нанимать и увольнять Генерального директора
- **Профессиональная:** Высказывать свое мнение
- **Стратегическая:** Принимать конструктивное участие в корпоративной стратегии
- **Планирующая:** Обеспечить преемственность управления
- **Оперативная:** Создавать условия для полного раскрытия информации

	КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ	ЗРЕЛЫЙ
Роль	Неофициальная	Официальная	Официальная
Количественный состав	Разный	3-5	5-7
Предписан по закону	Нет	Да	Да
Увольняет генерального	Нет	Да	Да
Перед акционером	Нет	Да	Да
Ответственность	Очень низкая	Средняя	Высокая
Процедура выхода из состава	Простая	Более сложная	Самая сложная
Кол-во заседаний в год	Около 4	8-12	4-9
Вознаграждение	Не выплачивается	Акции и наличные	Акции и наличные
Степень вовлеченности	Низкая	Очень высокая	Высокая
Оперативные вопросы	ГД/Тех. директор	ГД/Компания	Компания
Срок полномочий	Ограничен	Разный	Возраст/Срок
Акцент направлен на	Общие вопросы	Корпоративное управление	Корпоративное управление



Figure 1 Organizational Maturity Rating for OMINDEX and Total Stakeholder Value (TSV)





## ПОЧЕМУ AVP (СРАВНЕНИЕ РАЗНЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ)

- Мы знаем, любим и умеем делать операционку и бизнес
- Если мы не видим перспективы результата, мы не беремся за проект
- Мы управляем рисками и решаем проблемы, а не избегаем сложностей и имитируем работу

	Family Office	ИнвестБанки	Консультанты	AVP
Корп управление (уровень Правления и СД)	+	-	-	+
Стратегический менеджмент	-	-	+	-
Диалог с акционером на его языке	+	-	-	+
Внедрение практических операционных изменений в менеджмент на местах, а не выдача методичек	-	-	-	+
Проектный подход с игрой на результат, вместо нескончаемого консалтинга	-	-	-	+
Принятие рисков и ответственности	-	-	-	+
Отсутствие конфликта интересов	-	+	+	+
Акционерные конфликты	-	+	+	+
M&A	+	+	+	+
Антикризисное управление	-	+	+	+

## ВАРИАНТЫ СОТРУДНИЧЕСТВА

- В любом результате есть элемент обязательных усилий и трудозатрат
- Трудозатраты определяются уровнем операционной и управленческой сложности проекта
- Распределение рисков и непосредственное влияние на конечный результат определяет вознаграждение

	Family Office	ИнвестБанки	Консультанты	AVP
Выкуп миноритарной (мажоритарной) доли	-	-	-	+
Готовность внести собственные средства	-	+	-	+
Готовность рассмотреть вариант участия за долю	-	-	-	+
Материальная ответственность перед акционером	-	-	-	+
Минимальная фиксированная оплата и плата за успех	-	+	+	+
Фиксированное ежемесячное вознаграждение	+	+	+	+

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2: КЕЙСЫ

УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ ПРИ РЕЛОКАЦИИ АКЦИОНЕРА

КОНСЕРВАЦИЯ ИЛИ ПРОДАЖА БИЗНЕСА ЗАПАДНОГО АКЦИОНЕРА

ДИВЕРСИФИЦИРОВАННАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ ГРУППА

АГРОПРЕДПРИЯТИЕ

ОПЕРАТОР ПЛАТНОГО ТВ

ЕСОМ (ОН-ЛАЙН ТОРГОВЛЯ ТЕХНИКОЙ)

ХОЛДИНГОВАЯ ГРУППА С РАЗЛИЧНЫМИ АКТИВАМИ



## УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ ПРИ РЕЛОКАЦИИ АКЦИОНЕРА

### ПРОБЛЕМЫ

- Бизнес-активы и личные активы остались без управления, тк управлялись лично акционером
- Стоимость активов для акционеров может снижаться, сами активы становятся токсичными для их владельца
- Наличие активов в РФ может негативно сказаться на взаимоотношениях с банками и партнерами вне РФ

### ПРИЧИНЫ

- Релокация акционера из РФ
- Отсутствие дальнейшей сфокусированной стратегии и подходов к бизнес-планированию и управлению
- Получение доходов из РФ или наличие как такового бизнеса может негативно сказаться на репутации и привести к попаданию в стоп-листы и санкционные списки

### РЕШЕНИЯ

- Передача активов в номинальное владение
- Перехват управления и поддержка бизнеса
- Подготовка активов к продаже
- Изменение направления развития бизнеса
- Консервация активов

### РЕЗУЛЬТАТ ТРАНСФОРМАЦИИ

### СТРАТЕГИЯ

- Внедрение стратегии по каждому из активов с определением акционером будущего в отношении каждого из бизнесов
- Разработан и исполнен план по реализации активов
- Разработан и исполнен план по консервации активов

### ТАКТИКА

- Каждый из активов прошел через трансформацию как команды актива, так и подходов к бизнес-планированию (бизнес-стратегия, бизнес-план, бюджет) и подходов к управлению
- Снижены операционные расходы, активы были подготовлены к продаже и консервации

### АКЦИОНЕРНАЯ СТОИМОСТЬ

- В процессе трансформации непрофильные и неперспективные активы были проданы
- Оставшиеся активы перестроили свои подходы к управлению и были выведены на траектории роста бизнеса, а некоторые активы были законсервированы



## КОНСЕРВАЦИЯ ИЛИ ПРОДАЖА БИЗНЕСА ЗАПАДНОГО АКЦИОНЕРА

### ПРОБЛЕМЫ

- Бизнес должен покинуть Россию или заморозить активы
- Есть OPEX, содержание работников
- Наличие активов в РФ может негативно сказаться на взаимоотношениях с банками и партнерами вне РФ

### ПРИЧИНЫ

- Отсутствие стратегии и подходов к продаже активов или их консервации
- Получение доходов из РФ или наличие как такового бизнеса может негативно сказаться на репутации и привести к попаданию в стоп-листы и санкционные списки

### РЕШЕНИЯ

- Передача активов в номинальное владение
- Возможность buy back
- Подготовка активов к продаже
- Консервация активов с существенным снижением OPEX

## РЕЗУЛЬТАТ ТРАНСФОРМАЦИИ

### СТРАТЕГИЯ

- Внедрение стратегии по каждому из активов с определением акционером будущего в отношении каждого из бизнесов
- Разработан и исполнен план по реализации активов
- Разработан и исполнен план по консервации активов

### ТАКТИКА

- Команды менеджеров и работники уволены
- Снижены операционные расходы, активы были подготовлены к продаже и консервации

### АКЦИОНЕРНАЯ СТОИМОСТЬ

- В процессе трансформации активы были проданы
- Некоторые активы были законсервированы с существенным снижением OPEX

## ОПЕРАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ (И ЕЕ АКТИВОВ) ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ГРУППЫ

### ПРОБЛЕМЫ

- Многоотраслевой холдинг, управляющий более чем 10-тью бизнесами (недвижимость, строительство, венчурный фонд, агро и тд) с историческими инвест-вложениями более 300 млн долларов, не приносит акционерам дивидендов
- Стоимость активов для акционеров не очевидна

### ПРИЧИНЫ

- Ориентация каждого актива и каждой команды на свои личные текущие интересы
- Отсутствие сфокусированных стратегий и подходов к бизнес-планированию и управлению
- В холдинге размыта ответственность за результат между активами и управляющей компанией

### РЕШЕНИЯ

- Формирование бизнес-команды в управляющей компании, которая может сбалансировать / проводить трансформации в любом активе
- Внедрение подходов, ориентированных на финансовый результат бизнесов и акционерную стоимость в зависимости от специфики бизнеса

### РЕЗУЛЬТАТ ТРАНСФОРМАЦИИ

### СТРАТЕГИЯ

- Внедрение портфельной стратегии в группе с определением акционерами будущего в отношении каждого из бизнесов
- В группе остались наиболее перспективные активы

### ТАКТИКА

- Каждый из бизнес-активов прошел через трансформацию как команды актива, так и подходов к бизнес-планированию (бизнес-стратегия, бизнес-план, бюджет) и подходов к управлению
- Сотрудники опасаются последствий для должности и карьерного роста
- Системы управления и отчетности получили прозрачность и актуальность

### АКЦИОНЕРНАЯ СТОИМОСТЬ

- В процессе трансформации непрофильные и неперспективные активы были проданы
- Оставшиеся активы перестроили свои подходы к управлению и были выведены своими командами на траектории роста бизнесов и дивидендов
- Часть активов холдинга была поделена между акционерами в соответствии с их индустриальными предпочтениями

## АГРОПРЕДПРИЯТИЕ: ПОЛНЫЙ ПЕРЕЗАПУСК БИЗНЕСА

### ПРОБЛЕМЫ

- Крупнейшее агропредприятие в центральной России со стагнирующей выручкой, околонулевой прибылью и требующее постоянного финансирования от акционера для покрытия кассовых разрывов
- Акционерная стоимость не очевидна, несмотря на солидные каналы сбыта, низкая маржинальность

### ПРИЧИНЫ

- Разбалансированной севооборот, некорректные технологические карты (и их некорректное применение), склады и перерабатывающие линии, допускающие высокий процент отходов
- Команда управленцев, ориентированная на конвенциональные подходы в бизнесе и слабые коммерческие навыки
- Высокая конкуренция в каналах сбыта

### РЕШЕНИЯ

- Оптимизировать и перестроить мощности хранения и переработки
- Найти другие (локальные рынки сбыта)
- Создать команду коммерческих людей и агроуправленцев, которые смогут дополнять друг друга в навыках и подходах
- Развязывание «узких горлышек» в операционной цепочке

### РЕЗУЛЬТАТ ТРАНСФОРМАЦИИ

### СТРАТЕГИЯ

- Крупнейшее предприятие стало крупнейшим в регионе поставщиком агропродукции с долгосрочными контрактами и низкой конкуренцией
- Предприятие отказалось от непрофильного агротрейдинга и вернуло + нарастило прибыльность за счет сфокусированных и долгосрочных контрактов с конечными потребителями

### ТАКТИКА

- Оптимизация цепочек выращивания (севооборот), хранения и производства под максимальную маржинальность
- Диверсификация каналов сбыта и отказ от «рискованных» покупателей
- Формирование команды коммерсантов, обеспечивающих и сбыт, и минимальную дебиторку

### АКЦИОНЕРНАЯ СТОИМОСТЬ

- Предприятие начало приносить регулярные дивиденды
- Предприятие рассчиталось по кредитам
- У предприятия появилась масштабируемая модель развития в регионе, которая имеет долгосрочную акционерную стоимость

## КРУПНЫЙ ОПЕРАТОР ПЛАТНОГО ТВ: ОПЕРАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

### ПРОБЛЕМЫ

- Один из крупнейших операторов платного спутникового ТВ страдал от стагнирующей выручки и постоянных убытков от затрат на производство контента
- Абонентская база новых клиентов благодаря рекламе все время росла, но впоследствии клиенты отказывались от платного доступа и компания теряла выручку

### ПРИЧИНЫ

- Технологическая недоработка в системе управления условным доступом помогала пиратам перехватывать коды и выпускать карточки оператора по цене в десятки раз дешевле абонентской платы
- Производство контента как на спортивных, так и на обычных каналах имело высокую фиксированную стоимость, а отказаться от прав на показ и создание ТВ продукта не представлялось возможным

### РЕШЕНИЯ

- Система условного доступа и планы обмена / программирования карточек абонентов были перестроены таким образом, что пиратство потеряло экономическую целесообразность
- Уникальный спортивный контент начал перепродаваться в эфирные каналы для компенсации затрат, а также для рекламы уникальности
- Перезапуск прямых продаж и клиентского сервиса позволилкратно сократить отток абонентов

### РЕЗУЛЬТАТ ТРАНСФОРМАЦИИ

### СТРАТЕГИЯ

- Бизнес сохранил свой статус ключевого уникального поставщика спортивного контента в России
- Эксперименты с программированием платных каналов и перепакетированием предложений для различных клиентских аудиторий позволил четче обозначить УТП

### ТАКТИКА

- За счет перепакетирования и перепродажи контента в эфирные каналы удалось значительно сократить бюджеты программирования
- Решение недочета условного доступа позволило задать быстрые темпы роста выручки и доходности операций

### АКЦИОНЕРНАЯ СТОИМОСТЬ

- Компания перестала генерить убытки и стала прибыльной в течение 1го года
- Благодаря спутниковым технологиям и доступности в дальних районах компания смогла обеспечить высокие темпы прироста абонентской базы
- По темпам прироста акционерной стоимости бизнес вышел в лидеры в Европе и СНГ

## ЕСОМ (ОН ЛАЙН ТОРГОВЛЯ ТЕХНИКОЙ): ИНТЕГРАЦИЯ И ПОСТРОЕНИЕ ОБЪЕДИНЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРЕХ КОМПАНИЙ

### ПРОБЛЕМЫ

- Один из крупнейших онлайн ритейлеров по обороту (три интернет-магазина с федеральным покрытием доставки) требовал от акционеров все больше вложений для сохранения темпов роста
- Неформальное объединение трех бизнесов не давало эффекта в маржинальности операций

### ПРИЧИНЫ

- Разные технологические и содержательные подходы в рекламе (каналы продвижения, привлечения и удержания клиентов)
- Разные подходы в обеспечении и оплате закупок, а также разношерстные поставщики
- Конфликтующие интересы миноритарных акционеров в трех бизнесах создавали препятствия для оптимизации затрат и цепочек

### РЕШЕНИЯ

- Консолидация акционерной структуры трех бизнесов и унификация органов управления с целью централизации принятия решений
- Внедрение независимого операционного менеджмента в объединенной структуре для минимизации конфликтов интересов
- Проактивный обмен лучшими практиками онлайн бизнеса между всеми сотрудниками и функциональными направлениями

### РЕЗУЛЬТАТ ТРАНСФОРМАЦИИ

### СТРАТЕГИЯ

- Фокусировка клиентского маркетинга и УТП для разных клиентских сегментов позволила снизить себестоимость привлечения заказов и удешевить рост бизнеса
- Централизация менеджмента позволила внедрить единый подход к управлению тремя разными бизнесами
- Интересы акционеров стали фокусироваться на прибыльном росте стоимости

### ТАКТИКА

- В трех компаниях были объединены, систематизированы и приоритизированы лучшие практики по привлечению и удержанию клиентов, взаимодействию с поставщиками и обеспечению логистики
- Единый корпоративный центр получил полномочия оперативных решений по большинству коммерческих вопросов, а лучшие эксперты из 3х компаний стали отвечать за направления бизнеса

### АКЦИОНЕРНАЯ СТОИМОСТЬ

- Объединённый бизнес благодаря масштабу деятельности и объединенной клиентской базе получил масштаб влияния, который обеспечил прирост маржинальности операций и акционерной стоимости
- Наибольшую акционерную отдачу принесла экономия на привлечении заказов, единая закупочная политика и оптимизация сопровождения бизнеса



## ХОЛДИНГОВАЯ ГРУППА С РАЗЛИЧНЫМИ АКТИВАМИ: РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ЗАДОЛЖЕННОСТИ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ

### АНАЛИЗ СОСТАВА ЗАДОЛЖЕННОСТИ

- Проведение анализа существующей задолженности всем видам кредиторов: банки, поставщики и пр. вложений для сохранения темпов роста
- Анализ прочих текущих обязательств, гарантий и обеспечений по займам и кредитам

### ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ КОМПАНИИ ПО ПОГАШЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

- Анализ финансового состояния компании с целью определить текущие и долгосрочные возможности по обслуживанию обязательств

### ОЦЕНКА ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПОГАШЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ КРЕДИТОРОВ

- Проведение подробного анализа текущих кредиторов и займодавцев компании для определения наиболее критичных для бизнеса требований
- Оценка рисков, связанных с отдельными кредиторами

### РЕЗУЛЬТАТ

#### ВЫБОР КОНКРЕТНЫХ ФОРМ И ВИДОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ЗАДОЛЖЕННОСТИ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ

- Формулирование и оценка различных сценариев реструктуризации с анализом возможностей использования различных источников погашения задолженности, обеспечительных мер и альтернативных методов погашения
- Предложение по привлечению инвесторов

#### СОГЛАСОВАНИЕ ФОРМ И УСЛОВИЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ

- Проведение переговоров с кредиторами
- Утверждение единого видения процесса реструктуризации задолженности и привлечения финансирования компании и их юридическое оформление

#### КОНТРОЛЬ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕМ УСЛОВИЙ ПОГАШЕНИЯ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

- Внедрение инструментов финансового контроля и мониторинга для отслеживания процесса погашения реструктурированной задолженности и получения финансирования