



AI INVESTMENTS

MOSCOW

РГУ нефти и газа
имени И.М. Губкина

**«ВИДЕНИЕ, МИССИЯ, СТРАТЕГИЯ и ЦЕЛИ КОМПАНИИ -
ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМИ
КОМПАНИЯМИ, СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ, КОНКУРЕНЦИЯ,
КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ, РИСКИ,
ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ, НЕГОЦИИРОВАНИЕ,
МОРАЛЬНО-ПРАВСТВЕННЫЕ ЦЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ»**



**H A R V A R D
B U S I N E S S
S C H O O L**

EXECUTIVE EDUCATION



European Bank
for Reconstruction and Development



МИЛЫХ ВАСИЛИЙ ВИТАЛЬЕВИЧ

Председатель совета директоров, *AI INVESTMENTS*

МВА, Гарвардская бизнес школа, Член ассоциаций РГУ нефти и газа, Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР), Член попечительского совета Международной школы бизнеса МИРБИС.

Закончил РГУ нефти и газа имени И.М.Губкина в 1990 г. и был направлен по программе студенческого обмена в бизнес-школу университета штата Вайоминг, США где защитил степень М.В.А. по специализации корпоративные финансы, стратегия развития бизнеса и международный менеджмент в 1994 г. Закончил обучение для руководителей высшего звена в Гарвардской бизнес школе в г.Бостоне, штат Массачусетс, США в 2013-2014 гг.

Работал банкиром в Европейском банке реконструкции и развития (ЕБРР) в г.Лондоне, привлекал инвестиции в проекты Российской Федерации – ПАО «Газпром», ПАО «Мосэнерго», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Лукойл», ПАО «ТНК-ВР», ПАО «ЕЭС России». Вице-президент по корпоративным финансам ПАО «Альфа-Банк» 1996-1998 г. Начинал трудовую карьеру мастером в Министерстве газовой промышленности СССР (ПАО «Газпром») в 1988 г. Проходил практику в ГУП Черноморнефтегаз (в порту п.г.т. Черноморское, Крым) в 1986 и 1987 гг.

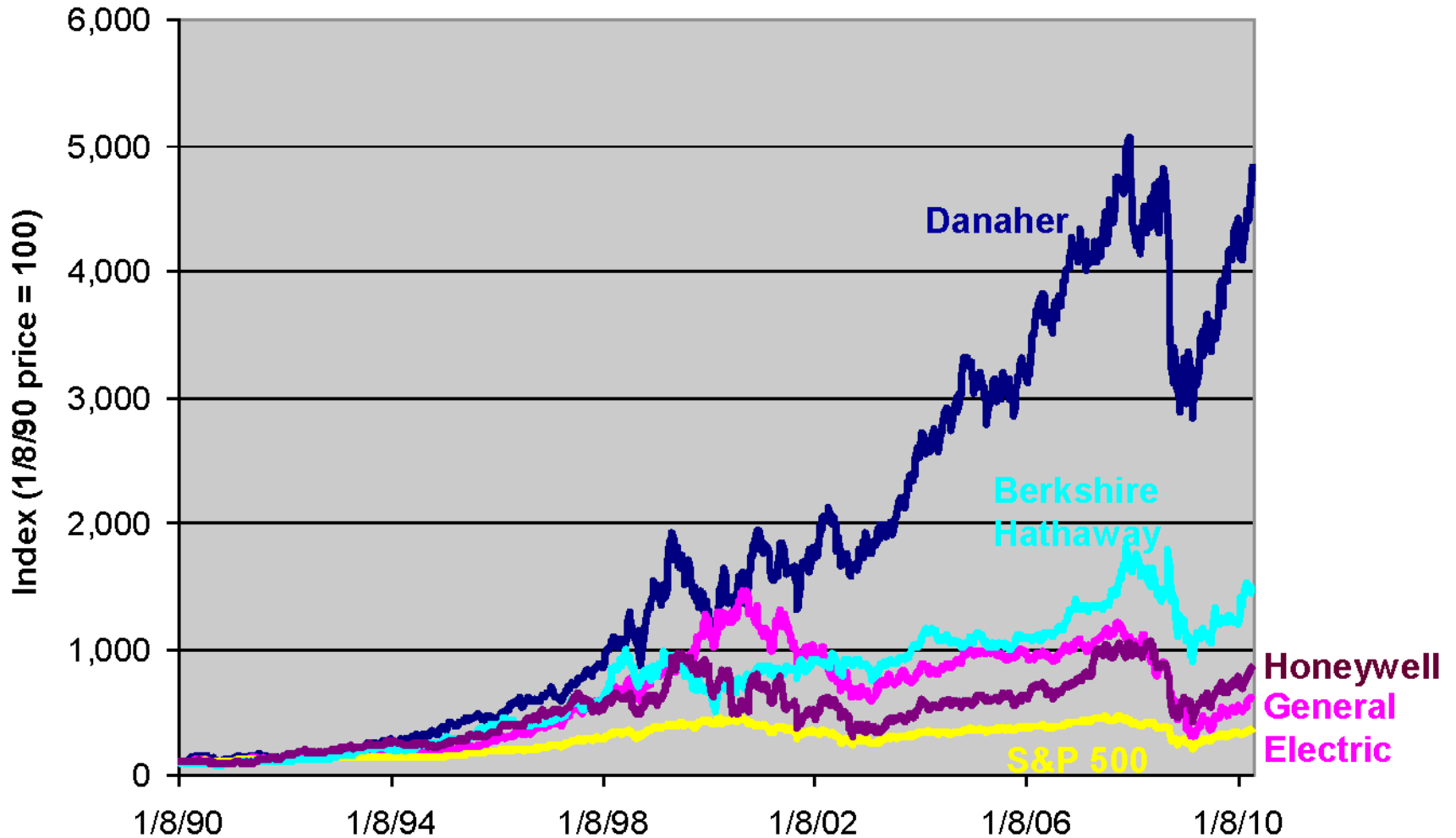
Имеет 27-ти летний опыт работы по управлению 150 международными инвестиционными проектами общей стоимостью 15 млрд. долл. США в Российской Федерации, США, Великобритании, Казахстане, Украине, Узбекистане, ОАЭ, Гонконг, Китай, Сингапур, Малайзия, Кувейт, Швейцарии, Алжире, Голландии, Финляндии, Италии, Израиле, Кипре. Неоднократно избирался членом совета директоров 16 предприятий в России, США, Кипре, Китае.

Служил на Северном флоте. Живет в Москве. Верующий. Вдовец.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

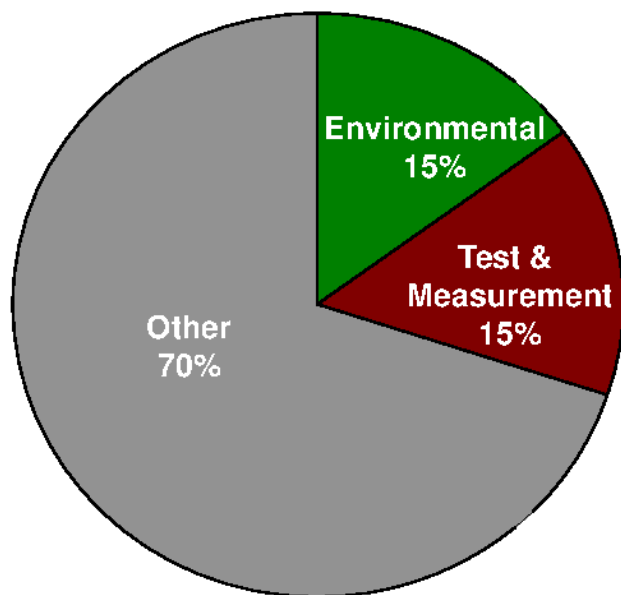
- Отбор инвестиционных проектов, основанных на стратегии роста компании и анализе рынков «Какая промышленность будет расти быстрее? Лучше? Качественнее? А следовательно, рентабельнее инвестиции и эффективнее рост группы компаний.
- Основные критерии – NPV, IRR, PBP, ROE, ROIC, DCF, EBITDA, WACC, формула DuPont и т.д;
- Мультипликаторы финансовых показателей и 7 групп коэффициентов для сравнения.
- β – бета показатель корреляции отдельной промышленности к изменениям экономики;
- Финансирующие организации. Частные. Государственные. Венчурные;
- Исследования рынка. Основная проблема – неверность прогнозов. COVID-19?;
- Финансовое моделирование. Предположения / Assumptions.
- Анализ чувствительности. Одно и много-параметрический. Симуляция Монте-Карло.
- SWOT. Value curve. Value chain. 5 конкурентных сил Michael Porter. Конкурентное преимущество. Барьеры для входа. Стоимость. Дифференциация. Корреляция продуктов в продуктовой линейке. Создание продуктов с добавленной более высокой ценностью (Value added product);
- Due diligence финансовых, юридических, производственных вопросов;
- Оценка рисков – открытые, скрытые, неизвестные, известные. Окно Джохари;
- Менеджмент компаний и проектов - исполнительная власть – совет директоров, комитеты по стратегии, инвестициям, аудиту, рискам. Руководящий комитет. Тендерный комитет;
- Стратегия выхода из проекта – вовремя войти и выйти. Почему. Как. Опционы Put и Call.

Stock Performances over Two Decades



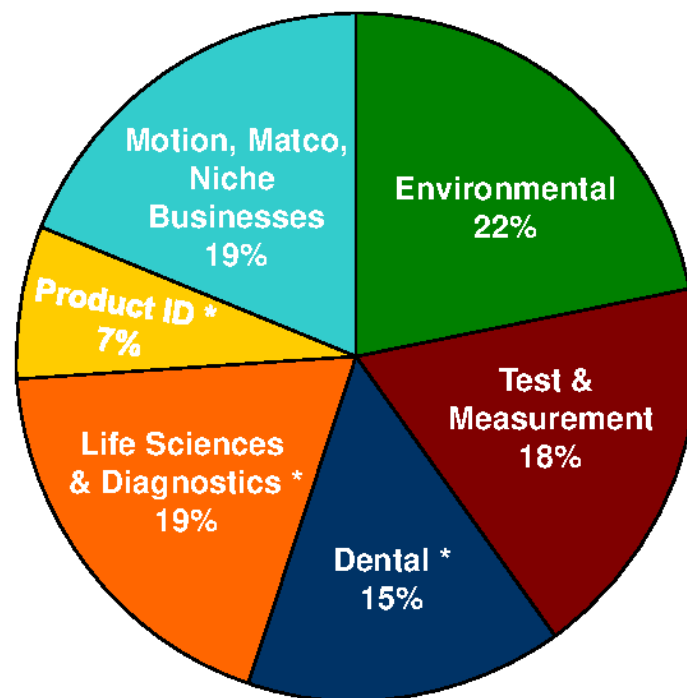
Danaher Corporation: Evolution of Portfolio

2001



Revenue: \$3.8B
Gross Margin: 38%
~30% International
E.P.S: \$1.15

2010



Revenue: \$12B
Gross Margin: 49%
>50% International
E.P.S (E): \$4.33 (16% CAGR)

СПЕЦИФИКА МЕЖДУНАРОДНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ

- 3 основные проблемы при работе над инвестиционными проектами в РФ - слабое управление, завышение выручки и цен на оборудование, услуги и их решения;
- международные тендерные процедуры – экономия 15-20% расходов по проекту;
- источники финансирования - частные инвесторы, международные банки, суверенные фонды стран мира – страны АТЭС, БРИКС – Гонконг, Китай, Турция, Катар, Кувейт, Индия, Малайзия, Сингапур, ОАЭ, Саудовская Аравия, EU, venture funds, angels, биржи;
- особенности проектного финансирования – project finance и corporate finance;
- экспортное и пред-экспортное финансирование (export financing);
- off-take agreements, escrow accounts и рко, collateral, guarantees, comfort letters, terms & conditions, negotiations (негоциирование), ratings, audit, IFRS, US & UK GAAP, IPO, ICO, financial advisory, contractual law (контрактное законодательство);
- документация – feasibility study (технико-экономическое обоснование) с участием независимых экспертов по due diligence, Private placement offering, Evaluation, Pitch deck;
- финансовый инжиниринг – общая стоимость проекта, использование средств, источники финансирования, акционерный капитал в натуральном выражении РК в участии в проектах (equity in kind) как получение контроля и дивидендов по проектам;
- финансовая модель, соотношение собственных к заёмным средствам, NPV, IRR, PBP, ROE, ROI, EBITDA, WACC, EPS, debt coverage, covenants, bells, whistles;
- Стратегия роста – мотивация и компенсация персонала на основе достижения ключевых показателей рентабельности (KPI) и персональных сбалансированных целей (Balanced scoreboard), профессиональное развитие трудового коллектива и подготовка преемников руководителя».

ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА КОМПАНИИ

“HOW TO ADD VALUE?” – «КАК ДОБАВИТЬ ЦЕННОСТЬ?»



ДИАГНОСТИКА

- показателей бух. отчётности за последние 4-5 лет;
- анализ функций и направлений деятельности компании (управление, производство, инновации, финансы, бух.учёт);
- сравнение показателей с лучшей практикой в данной промышленности в мире;
- оценка конкуренции, инноваций, рисков компании;
- оценка бизнеса;
- *Трейнинг персонала;*

СТРАТЕГИЯ

- Видение / Vision, где компания должна и может быть через N-лет;
- Выработка комплекса практических мер – стратегии;
- Выбор приоритетов;
- *Трейнинг персонала;*
- Приведение в соответствии с выбранной стратегией процедур, норм, правил;
- Прогнозируемые финансовые показатели;
- Мотивация и компенсация персонала на основе KPI и BSC.

ИСПОЛНЕНИЕ

- *Трейнинг персонала*
- Достижение социальных, производственных, финансовых **результатов** на X лет;
- Анализ результатов;
- Обновление стратегии;
- Совет директоров;
- Комитет по стратегии;
- Комитет по инвестициям;
- Комитет по аудиту;
- Комитет по рискам;
- Тендерный комитет.

НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ



РУКОВОДИТЕЛЬ:

Морально-нравственные качества и жизненные ценности руководителей.

Социальная значимость бизнеса. Психология взаимоотношений. Благотворительность.

- Залог успеха компании - профессиональный и личностный рост трудового коллектива!
- 3 наиболее важных составляющих развития жизни: Духовное, Здоровье, Образование.
- Образованность. Что это? 5 направлений личностного развития человека – иностранные языки, знания различных культур мира, здоровье, владение музыкальными инструментами, высшее образование по специальности, опыт работы, деловые качества.
- Почему Вы живёте? В чём смысл Вашей жизни? Создание социального блага?
- Ваше место в жизни? Кристенсен К. «Как я буду оценивать свою жизнь (на смертном...)?»
- Ваш уникальный жизненный потенциал в жизни? Как его реализовать?
- Что для Вас счастье? Спросите свою семью, духовника, друга, партнёра, врага. Запишите.
- Окно ДжоХари. Ваши мёртвые зоны. Спросите коллег назвать 3 слабых и 3 сильных черты Вашего характера имеющих отношение к работе. Независимый взгляд на себя;
- Что для Вас значит успех в жизни? Напишите.
- Вы говорите правду? Как часто?
- «Что делать» Достоевский, «Братья Карамазовы», «Война и мир» Толстой Л.Н., Чехов А.П.
- Многие открытия рождаются на стыке дисциплин: Кутузов, Нахимов, «стратегия Жукова Г.К. под Сталинградом и онкология», рождение решений «Боярыня Морозова», «пружины накаливания Попова», «рефлекс собаки Павлова».
- Социальная ответственность компаний перед обществом и благотворительность – важные составляющие корпоративной культуры!

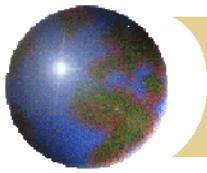
ФИНАНСОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ДОБАВЛЕННОЙ ЦЕННОСТИ

1. Бизнес-планирование (финансовое моделирование) сценариев развития компании в зависимости от изменения рыночной ситуации на основных и перспективных рынках, присутствия компании, портфелей продуктов и проектов компании в соответствии с утверждённой стратегией развития.
2. Организация эффективного бюджетного процесса и контроля с целью рассмотрения, утверждения и реализации взвешенных управленческих решений по типам продуктов (услуг), проектам, и в том числе принятия решения по приостановке и/или реализации активов не соответствующих стратегии развития компании.
3. Организация прозрачных внутренних и внешних аудиторских процедур с целью осуществления контроля и управления рисками компании, своевременного и адекватного ответа на вызовы внешней и внутренней среды.
4. Осуществление постоянной работы с инвестиционными аналитиками, рейтинговыми агентствами, аудиторами с целью получения независимой качественной оценки финансового состояния и качества управления компанией.
5. Проведение взвешенной кредитной политики с целью достижения показателей рентабельности собственного капитала.
6. Оптимальная система мотивации и поощрения персонала.

КОМПЕТЕНЦИИ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ*:

1. “Как сделать советы директоров более эффективными”;
2. “Частный капитал и венчурные предприниматели”;
3. “Стратегическое IQ: Как создавать более умные компании”;
4. “Управление рисками компании для руководителей совета директоров”;
5. “3D неогоцирование договорных условий. Совместная максимизация добавленной ценности компании. Переговорный процесс. Психология”;
6. “Оценка бизнеса и реализация потенциала роста компании”;
7. “Управление корпорациями: Диагностика и сравнение с лучшей международной практикой. Стратегия. Мотивация и компенсация персонала на основе достижения ключевых результатов рентабельности (KPI) и персональных сбалансированных целей (Balanced Scorecard)”.

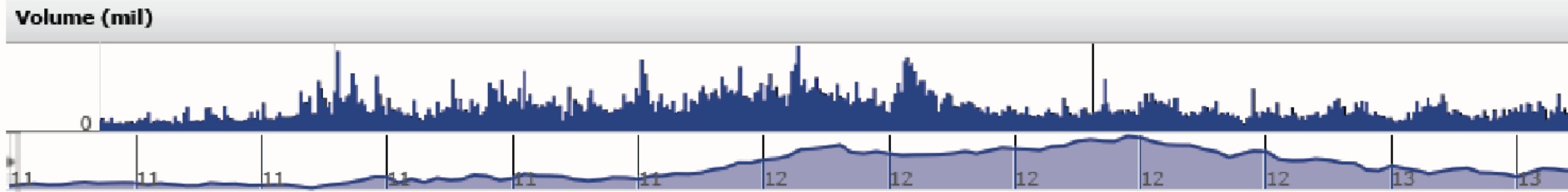
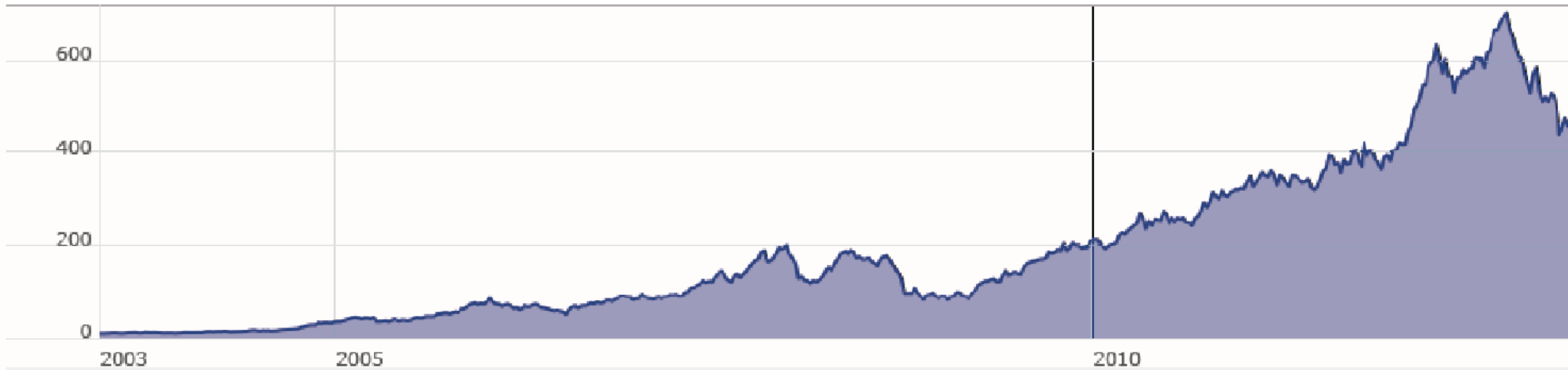
*На основе анализа 200 кейсов компаний Fortune 500 - Билл Гейтс и Terrapower, Артур Рок и Intel, Стивен Джобс: Apple и Microsoft, Томас Перкинс и Genentek, Сергей Брин и Google, Сэм Волтон и WalMart, BP, American Express, Capital One, Yahoo, Facebook, Bank of America, JP Morgan Chase, Dow, Target, HP, Pepsi-cola, Toyota, Danaher & Kaizen, Zara, Li & Fung, K-Mart, Circuit City, CarMax, Schibsted, Procter & Gamble, Best Buy, Edward Jones, Gap, Inditex, Data Systems, Nissan в Китае, Pemex, Carbon Engineering, Bain Capital, Shell, Statoil, Газпром, Exxon, Total, British Gas, изученных в Гарвардской бизнес школе.

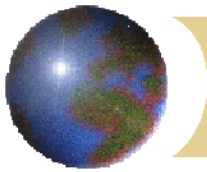


How's Apple doing?

• AAPL Price: 432.00 Day Chg: 1.95 | 0.45% Volume: 9.3 mil Compare Indicators Disp

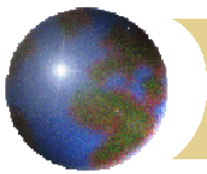
Overall Change: 4,379.69% 06/20/2003 - 06/14/2013 1D 5D 1M 3M YTD 1Y 3Y 5Y **10Y** Max Custom Rese





Why? Let's look at Financials....

Financials	2003-09	2004-09	2005-09	2006-09	2007-09	2008-09	2009-09	2010-09	2011-09	2012-09
Revenue USD Mil	6,207	8,279	13,931	19,315	24,006	32,479	42,905	65,225	108,249	156,508
Gross Margin %	27.5	27.3	29.0	29.0	34.0	34.3	40.1	39.4	40.5	43.9
Operating Income USD Mil	-1	326	1,650	2,453	4,409	6,275	11,740	18,385	33,790	55,241
Operating Margin %	—	3.9	11.8	12.7	18.4	19.3	27.4	28.2	31.2	35.3
Net Income USD Mil	69	276	1,335	1,989	3,496	4,834	8,235	14,013	25,922	41,733
Earnings Per Share USD	0.10	0.36	1.56	2.27	3.93	5.36	9.08	15.15	27.68	44.15
Dividends USD	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2.65
Payout Ratio %	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6.0
Shares Mil	727	775	857	878	889	902	907	925	937	945
Book Value Per Share USD	5.82	6.54	8.95	11.74	16.71	25.17	35.16	52.18	82.45	126.10
Operating Cash Flow USD Mil	289	934	2,535	2,220	5,470	9,596	10,159	18,595	37,529	50,856
Cap Spending USD Mil	-164	-176	-260	-657	-986	-1,199	-1,213	-2,121	-7,452	-9,402
Free Cash Flow USD Mil	125	758	2,275	1,563	4,484	8,397	8,946	16,474	30,077	41,454
Free Cash Flow Per Share USD	0.17	0.98	2.66	1.79	5.07	9.31	9.86	17.82	32.11	43.95
Working Capital USD Mil	3,530	4,375	6,816	8,038	12,657	20,598	20,049	20,956	17,018	19,111

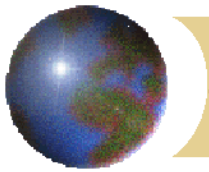


And Ratios?

Margins % of Sales	2003-09	2004-09	2005-09	2006-09	2007-09	2008-09	2009-09	2010-09	2011-09	2012-09
Revenue	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
COGS	72.48	72.71	70.98	71.02	66.03	65.69	59.86	60.62	59.52	56.13
Gross Margin	27.52	27.29	29.02	28.98	33.97	34.31	40.14	39.38	40.48	43.87
SG&A	19.53	17.16	13.34	12.60	12.34	11.58	9.67	8.46	7.02	6.42
R&D	7.59	5.91	3.83	3.69	3.26	3.41	3.11	2.73	2.24	2.16
Other	0.42	0.28	—	—	—	—	—	—	—	—
Operating Margin	-0.02	3.94	11.84	12.70	18.37	19.32	27.36	28.19	31.22	35.30
Net Int Inc & Other	1.50	0.69	1.18	1.89	2.50	1.91	0.76	0.24	0.38	0.33
EBT Margin	1.48	4.63	13.03	14.59	20.86	21.23	28.12	28.42	31.60	35.63

Profitability	2003-09	2004-09	2005-09	2006-09	2007-09	2008-09	2009-09	2010-09	2011-09	2012-09
Tax Rate %	26.09	27.94	26.45	29.42	30.19	29.89	31.75	24.42	24.22	25.16
Net Margin %	1.11	3.33	9.58	10.30	14.56	14.88	19.19	21.48	23.95	26.67

Profitability	2003-09	2004-09	2005-09	2006-09	2007-09	2008-09	2009-09	2010-09	2011-09	2012-09
Asset Turnover (Average)	0.95	1.11	1.42	1.34	1.13	1.00	0.99	1.06	1.13	1.07
Return on Assets %	1.05	3.71	13.62	13.83	16.43	14.89	18.92	22.84	27.07	28.54
Financial Leverage (Average)	1.61	1.59	1.55	1.72	1.74	1.88	1.50	1.57	1.52	1.49
Return on Equity %	1.66	5.94	21.29	22.80	28.52	27.19	31.27	35.28	41.67	42.84
Return on Invested Capital %	1.55	5.94	21.29	22.80	28.52	27.19	31.27	35.28	41.67	42.84
Interest Coverage	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—



Look at their CCC!

Efficiency	2003-09	2004-09	2005-09	2006-09	2007-09	2008-09	2009-09	2010-09	2011-09	2012-09	TTM
Days Sales Outstanding	39.13	33.95	21.86	20.29	21.96	22.81	24.60	24.82	18.34	19.01	15.25
Days Inventory	4.10	4.76	4.91	5.79	7.09	7.31	6.85	6.95	5.18	3.26	4.19
Payables Period	83.77	78.97	59.62	68.77	96.25	89.74	79.02	81.31	75.48	74.39	56.95
Cash Conversion Cycle	-40.53	-40.27	-32.84	-42.70	-67.19	-59.61	-47.58	-49.53	-51.96	-52.13	-37.52
Receivables Turnover	9.33	10.75	16.69	17.99	16.62	16.00	14.84	14.71	19.90	19.20	23.94
Inventory Turnover	89.09	76.69	74.35	63.07	51.47	49.90	53.28	52.51	70.53	112.12	87.18
Fixed Assets Turnover	9.62	12.03	18.28	18.41	15.42	15.15	15.86	16.89	17.26	13.48	14.17
Asset Turnover	0.95	1.11	1.42	1.34	1.13	1.00	0.99	1.06	1.13	1.07	0.98