



РГУ нефти и газа
имени И.М. Губкина

AI INVESTMENTS

MOSCOW

«УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КОМПАНИИ –
ВИДЕНИЕ, ИННОВАЦИИ, МИССИЯ, СТРАТЕГИЯ, ЦЕЛИ,
СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ и КОМИТЕТЫ, КОНКУРЕНЦИЯ,
КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ, РИСКИ, ПРИВЛЕЧЕНИЕ
ИНВЕСТИЦИЙ, НЕГОЦИИРОВАНИЕ, МОРАЛЬНО-
ПРАВСТВЕННЫЕ ЦЕННОСТИ, МОТИВАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ»



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.

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.

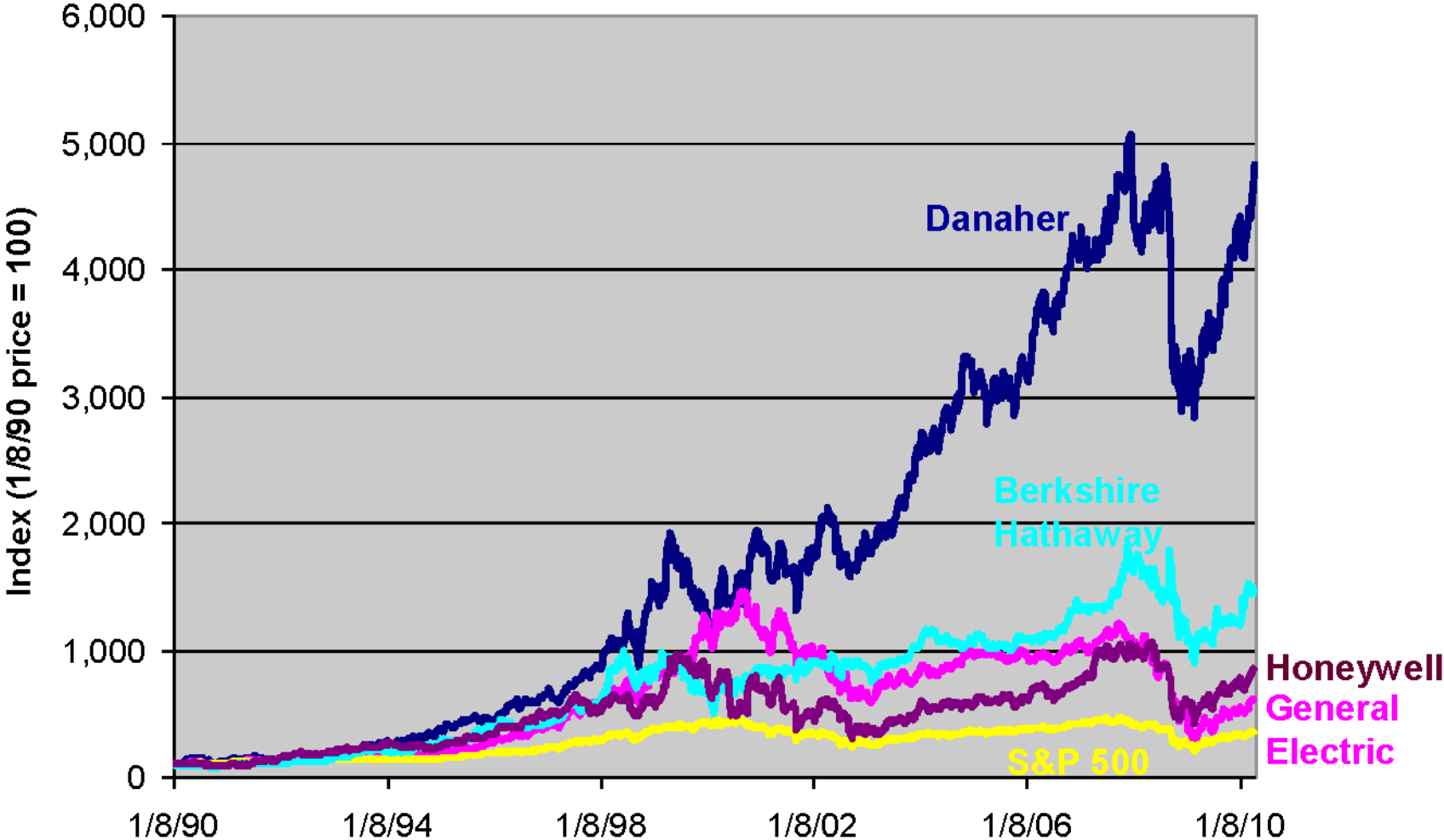
Избирался членом совета директоров 16 предприятий в России, США, Кипре, Китае.

Его цель – международные проекты (привлечение инвестиций, управление, корпоративные финансы, бизнес девелопмент, М&А) в России, ЕС, ОАЭ, Саудовская Аравия, США, Азия, Китай.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

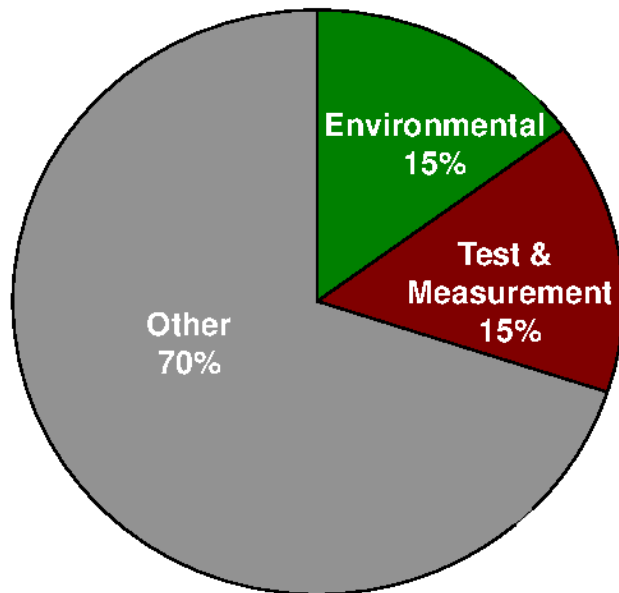
- Отбор инвестиционных проектов, основанных на стратегии роста компании и анализе рынков «Какая промышленность будет расти быстрее? Лучше? Качественнее? А следовательно, рентабельнее инвестиции и эффективнее рост группы компаний.
- Основные критерии – NPV, IRR, PBP, ROE, ROIC, DCF, EBITDA, WACC, формула DuPont, мультипликаторы финансовых показателей и 7 групп коэффициентов для сравнения, β – бета показатель корреляции отдельной промышленности к изменениям экономики;
- Исследования рынка. Основная проблема – неверность прогнозов. COVID-19?;
- Финансовое моделирование. Предположения.
- 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 продукта с более высокой добавленной ценностью (Value added product);
- Экспертиза финансовых, юридических, производственных документов и процессов;
- Оценка рисков – открытые, скрытые, неизвестные, известные. Окно Джохари;
- Менеджмент компаний и проектов - исполнительная власть – совет директоров, комитеты по стратегии, инвестициям, аудиту, рискам, руководящий, тендерный, ценовой;
- Стратегия выхода из проекта – вовремя войти и выйти. Почему. Как. Инвестиционная привлекательность. Опционы Put и Call.
- Финансирующие организации. Частные. Государственные. Венчурные. Angels. Crowd;
- Accel partners, Andreessen Horowitz, Sequoia Capital, Artur Rock, Perkins, IDG Ventures.

Stock Performances over Two Decades



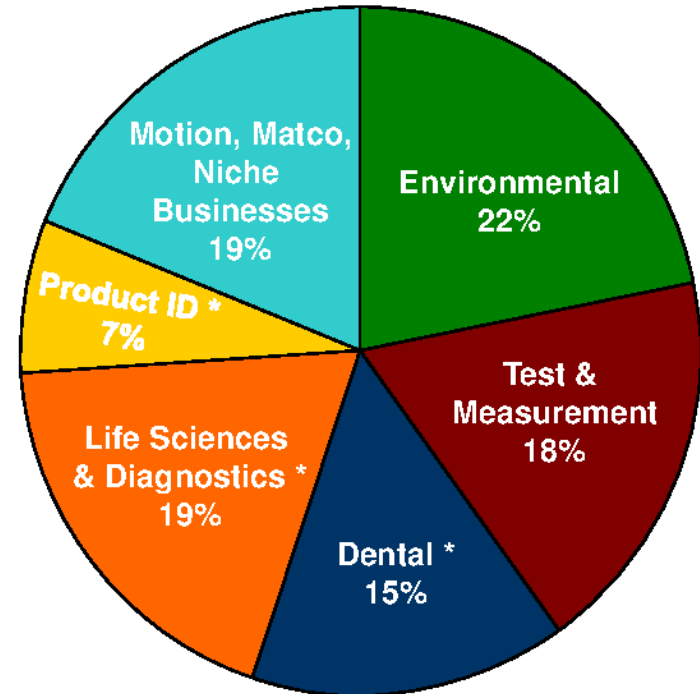
Danaher Corporation: Evolution of Portfolio

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)

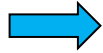
СПЕЦИФИКА МЕЖДУНАРОДНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ

- 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, SPACs;
- 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, due diligence, Private placement offering, Evaluation, Pitch deck;
- финансовый инжиниринг – общая стоимость проекта, соотношение собственных к заёмным средствам, использование средств, источники финансирования, акционерный капитал в натуральном выражении в участии в проекте (equity in kind);
- финансовая модель, 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 – «КАК ДОБАВИТЬ ЦЕННОСТЬ?»

ДИАГНОСТИКА

- показателей бух. отчётности за последние 3-5 лет;
- анализ функций и направлений деятельности компании (управление, производство, инновации, финансы, бухучёт);
- сравнение показателей с лучшей практикой в данной промышленности в мире;
- оценка конкуренции, инноваций, рисков компании;
- *Трейнинг персонала;*



СТРАТЕГИЯ

- Видение, где компания должна и может быть через X-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.
- Рост капитализации бизнеса.



ИСПОЛНЕНИЕ

- *Трейнинг персонала*
- Достижение социальных, производственных, финансовых **результатов** за X-лет;
- Анализ результатов;
- Обновление стратегии;
- Совет директоров;
- Комитет по стратегии, инвестициям, аудиту, рискам, тендерный, инноваций, ценовой.

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.

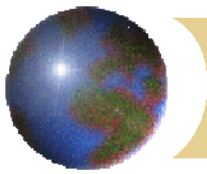
ФИНАНСОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ДОБАВЛЕННОЙ ЦЕННОСТИ

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, Dr. Jay W. Lorsch;
2. Частный капитал и венчурные предприниматели, Dr. Josh Lerner;
3. Стратегическое IQ: Как создавать более умные компании, Dr. John R. Wells, Henry Culp;
4. Управление рисками компании для руководителей совета директоров, Dr. Nitin Nohria;
5. 3D негоциирование договорных условий. Совместная максимизация добавленной ценности компании. Переговорный процесс. Психология, Dr. James K. Sebenius;
6. Оценка бизнеса и реализация потенциала роста компании, Dr. Mihir A. Desai;
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), Drs. Sunil Gupta, F. Warren McFarlan, Hirotaka Takeuchi, Stefan H. Thomke, Robert S. Kaplan, Ratan N. Tata.

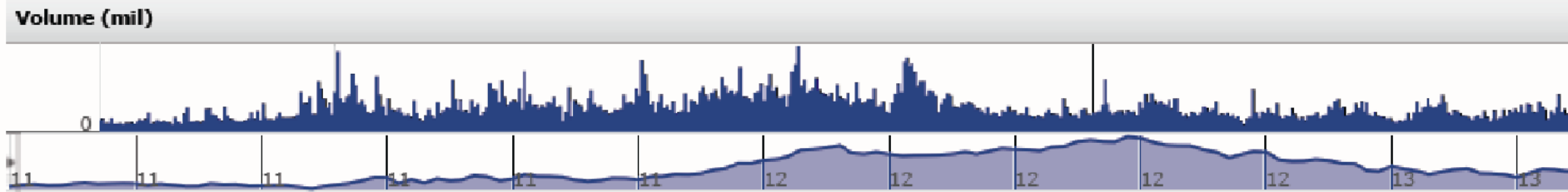
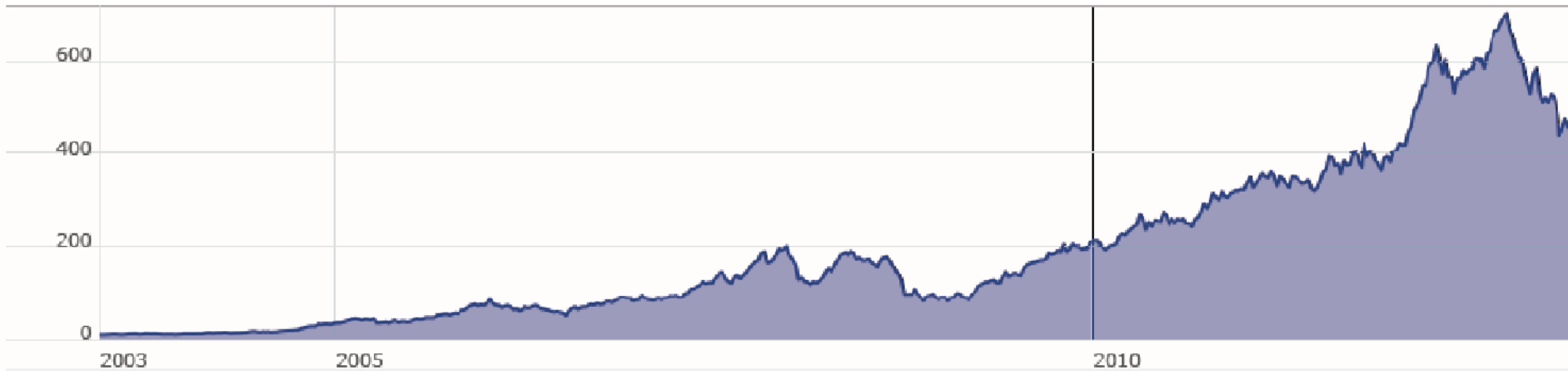
* На основе анализа 200 кейсов компаний Fortune 500, изученных в Гарвардской бизнес школе - Билл Гейтс и Terrapower, Артур Рок и Intel, Стивен Джобс: Apple и Microsoft, Томас Перкинс и Genentek, Сергей Брин и Google, Сэм Волтон и WalMart, BP, American Express, Capital One, Yahoo, Facebook, Bank of America, 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.

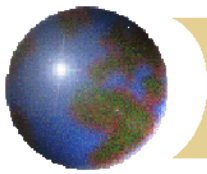


How's Apple doing?

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

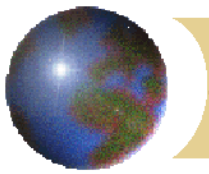
Overall Change: 4,379.69% 06/20/2003 - 06/14/2013 1D 5D 1M 3M YTD 1Y 3Y 5Y **10Y** Max Custom Rese





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 |

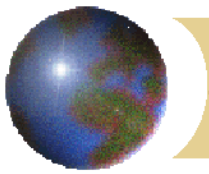


And Ratios?

| 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 |