

Бизнес в нестабильных рынках

Зайцев Евгений Владимирович

Самара 2021

Зайцев Евгений Владимирович



Ключевые компетенции:

*Постановка систем управления уровня владельцев бизнеса, индивидуальный коучинг
Участие в работе Советов Директоров компаний в качестве независимого директора
Реализация международных образовательных и консультационных проектов
Подготовка и проведение программ корпоративного обучения и стратегических сессий
Преподавание программ уровня EMBA и DBA*

Авторские программы:

- *Разработка системы стратегических целей (Практикум)*
- *Использование технологий сбалансированной системы показателей в практике управления бизнесом*
- *Управленческие решения уровня первых лиц компании*
- *Правила выживания: управление бизнесом в условиях нестабильных рынков*

Монография:

Зайцев Е.В. Бизнес в нестабильных рынках: правила выживания. М.: Буки Веди, 2016.- 212 с.

Этикет банкира.

1775 год (правила работы системы Мистера Голда)



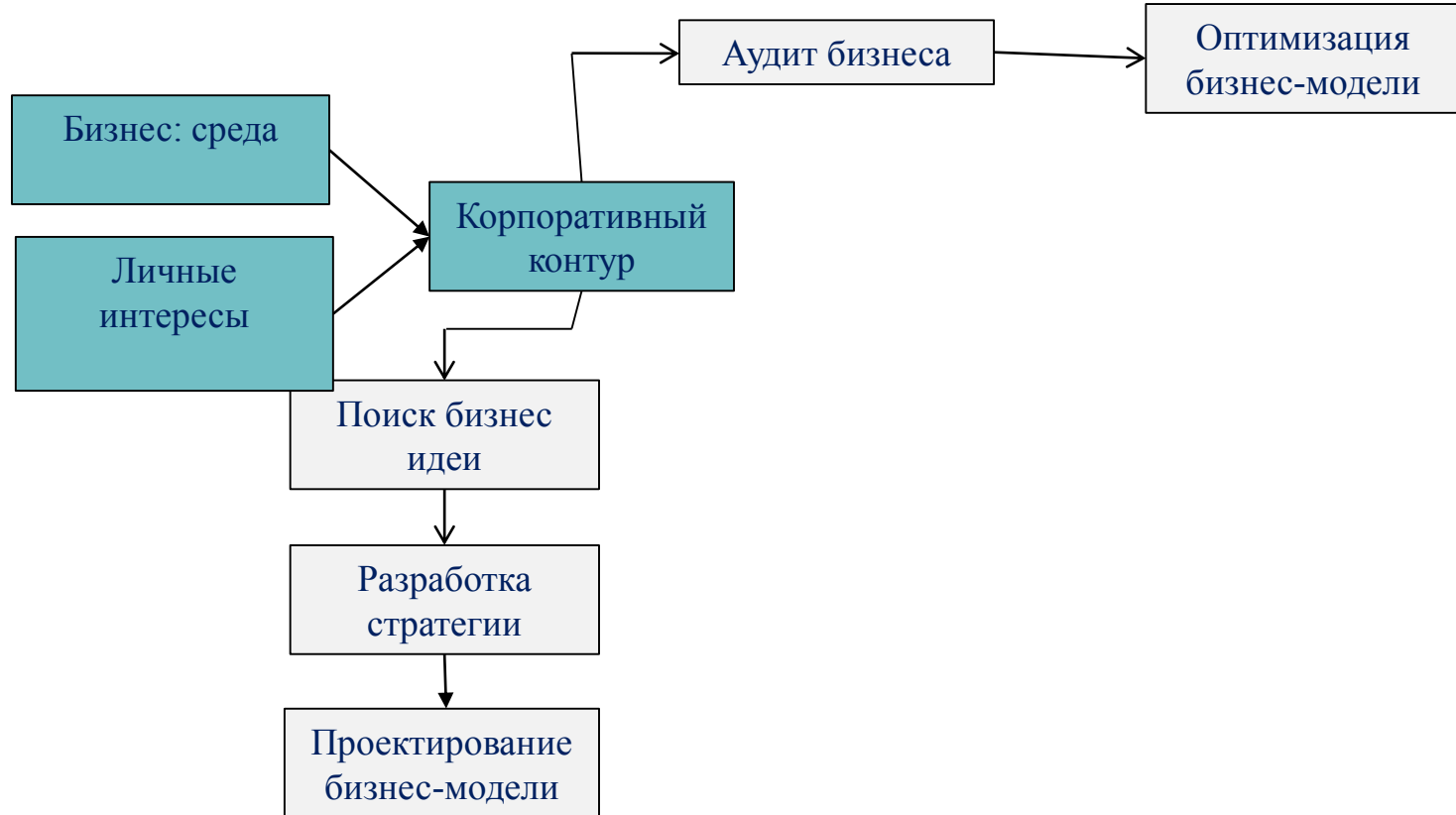
Первое правило бизнеса – защищайте свои инвестиции.

Четвертое правило бизнеса –
обеспечивайте разумную рискованность
операций.

Восьмое правило бизнеса – не жалеете
денег на лучших юристов.

Девятое правило бизнеса – проверяйте
бухгалтера.

Где искать капитал и эффективность



Уровни проблем



Средний бизнес: особенности корпоративного управления

- дефицит финансовых ресурсов
- ограничения по возможностям использования лучших компетенций
- неформальное построение управленческого контура
- активное привлечение внешней экспертизы

Критерии наличия проблем

- *Вы не уверены, что Ваши активы надежно защищены от внешних рисков и рейдерских атак*
- *Бизнес не готов к продаже, механизм «выхода» из бизнеса, (продажа долей, акций, передача контроля над управлением и пр.) не проработан с юридической точки зрения и не имеет даже индикативного срока реализации*
- *Отсутствует формализованная схема ведения совместного бизнеса (создания совместных предприятий, заключения партнерских соглашений, соглашений между участниками (акционерами))*
- *Капитал хранится в проблемных активах и ненадежных финансовых инструментах, и/или распределен между компаниями группы без учета рисков ответственности владельцев (гражданско-правовой: субсидиарной, уголовной и административной).*

РИСКИ КОРПОРАТИВНОГО УРОВНЯ

БИЗНЕС И ВНЕШНЯЯ СРЕДА. ЧЕРНЫЙ ЛЕБЕДЬ

ЛИЧНЫЕ ИНТЕРЕСЫ И ПРИОРИТЕТЫ

ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ СОБСТВЕННИКАМИ

АГЕНТСКАЯ ПРОБЛЕМА

СООТВЕТСТВИЕ СТРАТЕГИИ ДОСТУПНЫМ РЕСУРСАМ

РИСКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УРОВНЯ

СПРОС, МОДЕЛИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

РЫНКИ И КОНКУРЕНЦИЯ

ДОСТУП К КАНАЛАМ ДИСТРИБУЦИИ

ПОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ

СТРУКТУРА КАПИТАЛА И ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

РИСКИ ТАКТИЧЕСКОГО УРОВНЯ

ПЕРСОНАЛ

СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

ИНФРАСТРУКТУРНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИЗНЕСА

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ БАЛАНС

РИСКИ ОПЕРАЦИОННОГО УРОВНЯ

НАЛИЧИЕ И ИСПОЛНЕНИЕ РЕГЛАМЕНТОВ

ЛИНЕЙНЫЙ ПЕРСОНАЛ

ФОРС – МАЖОР ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ХАРАКТЕРА

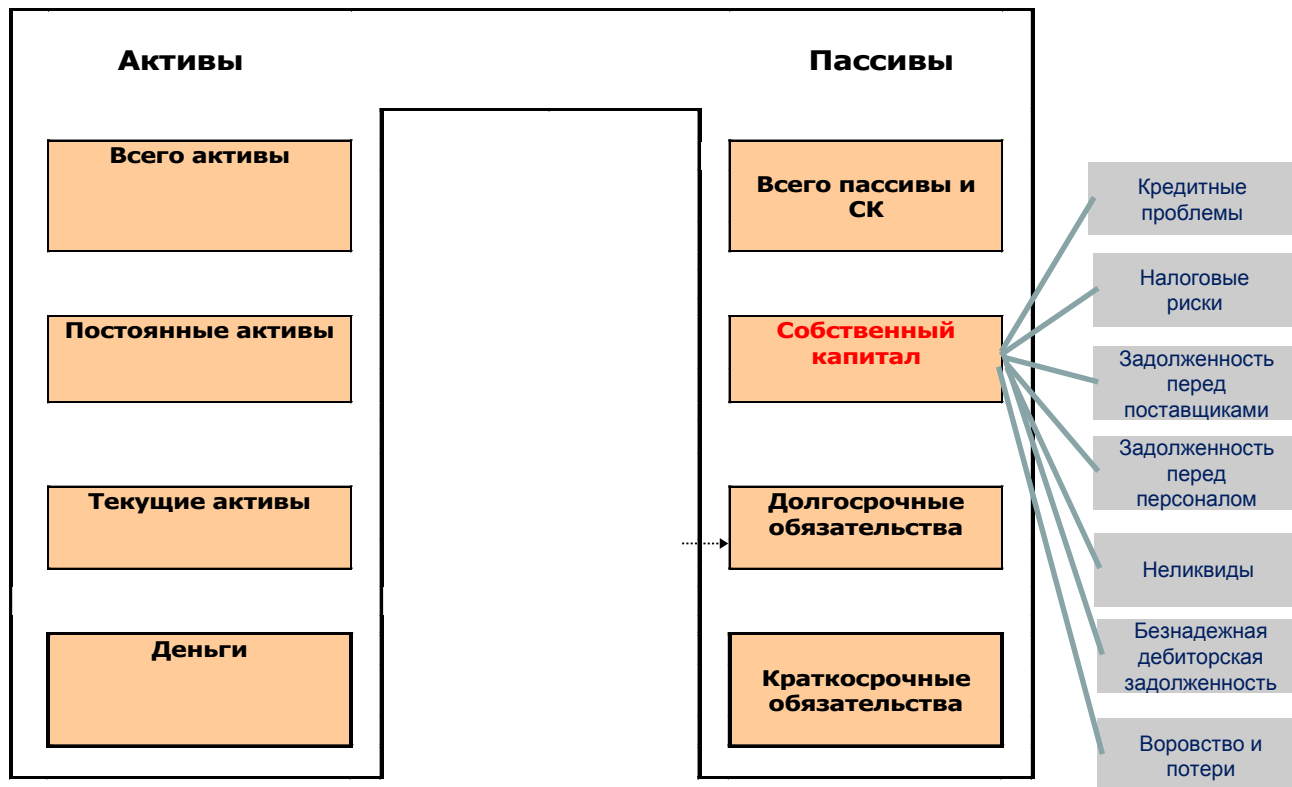
Проблема 1. Предотвращение и решение корпоративных конфликтов уровня владельцев бизнеса. Корпоративный договор

- **Суть проблемы:** *возникновение конфликтных ситуаций по уровням владельцев бизнеса, собственников и топ-менеджеров, бизнеса и внешней среды*
- **Риски для владельца:** *компания теряет стратегические возможности, параллельно возникают риски управляемости бизнеса в целом, резко снижается рыночная стоимость*
- **Источник проблемы:** *в результате игнорирования задач правового оформлению отношений корпоративного уровня корпоративный конфликт интересов не может быть решен в юридической плоскости и переходит в конфликт личностный*
- **Индикатор наличия проблемы:** отсутствие корпоративного договора (согласованной процедуры выделения доли участников, правил продажи бизнеса в целом или его части)
- **Рекомендации:**
 - оценить зоны возможного возникновения рисков
 - провести юридическую экспертизу уставных документов и решений уровня владельцев бизнеса
 - спрогнозировать логику действий ключевых фигур бизнеса (владельцев, топ-менеджеров) и стейкхолдеров
 - за счет переговорного процесса сформировать баланс интересов основных участников
 - оформить корпоративный договор

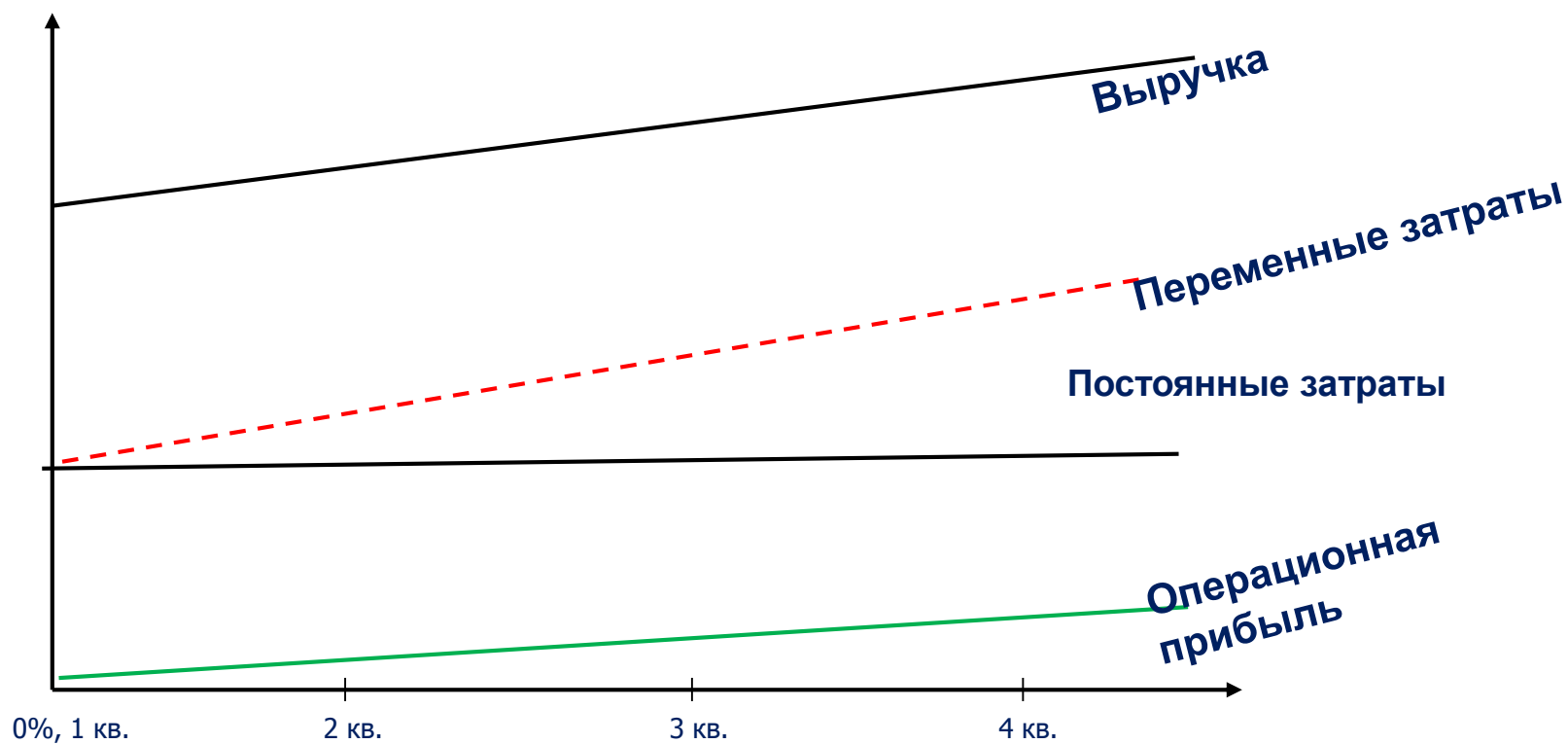
Проблема 2. Обеспечение ликвидности собственного капитала. Вывод капитала из проблемных активов

- **Суть проблемы:** *капитал владельца сосредоточен в низколиквидной части активов, его сохранение никого, кроме владельца не интересует*
- **Риски для владельца:** *потеря собственного капитала, банкротство, возникновение субсидиарной ответственности*
- **Источник проблемы:** *владелец лично не контролирует структуру и состояние капитала*
- **Индикатор наличия проблемы:** *сокращение собственного капитала, падение показателя рентабельности капитала*
- **Рекомендации:**
 - *ввести в практику системный анализ управленческой отчетности*
 - *построить финансовую модель для расчета финансовых последствий управленческих решений*
 - *ввести показатель стоимости собственного капитала*
 - *вывести собственный капитал в высоколиквидные активы, либо за рамки бизнеса*

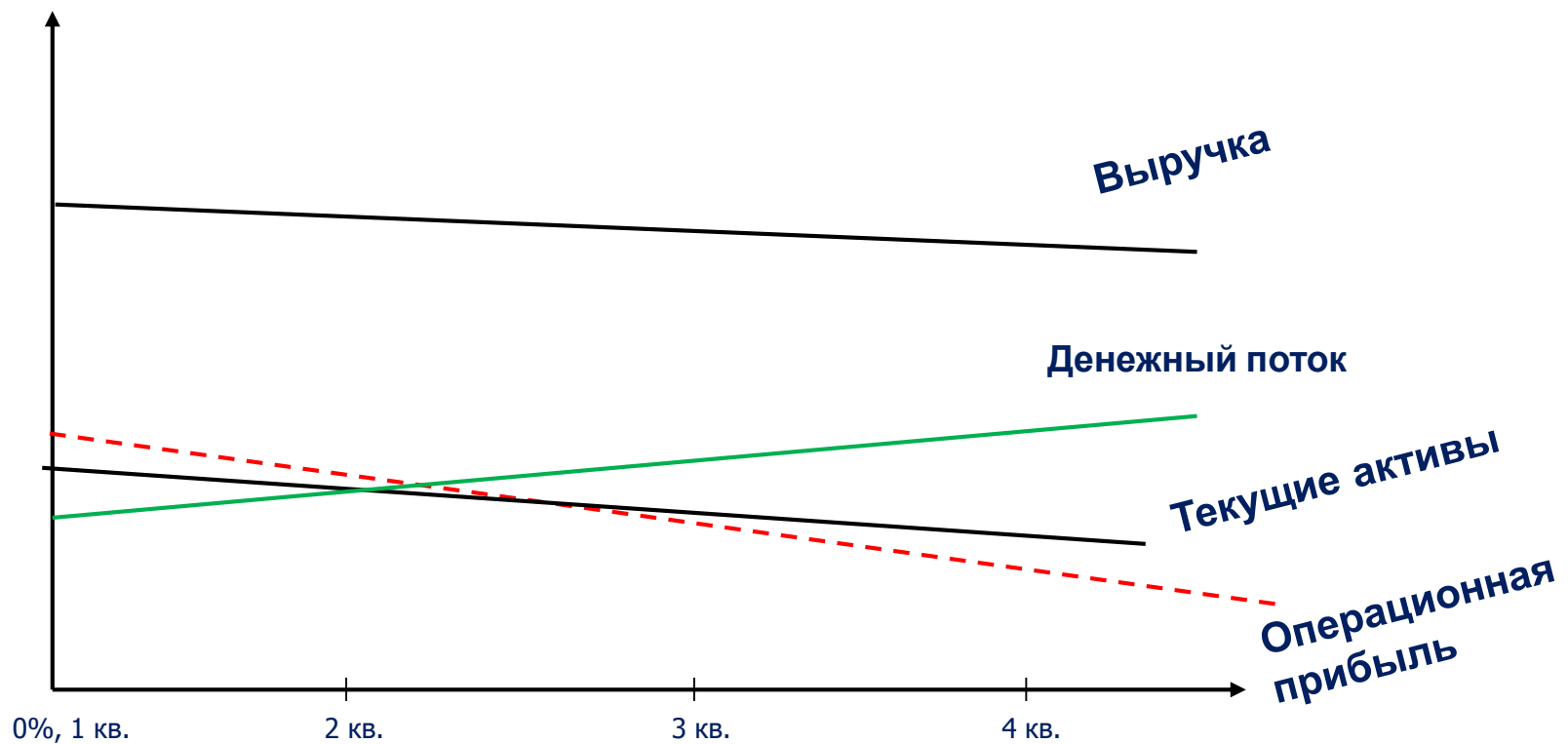
Где деньги владельца бизнеса?



Формирование стоимости на растущем рынке



Сохранение стоимости на падающем рынке



Проблема 3. Сохранение бизнеса и активов. Противодействие рейдерскому захвату и потере активов

- **Суть проблемы:** привлекательные активы слабо защищены от внешних и внутренних посягательств, владелец не контролирует крупные сделки
- **Риски для владельца:** потеря активов и бизнеса
- **Источник проблемы:** недостаточный уровень контроля топ-менеджеров и стейкхолдеров; слабая юридическая конструкция бизнеса
- **Индикатор наличия проблемы:** финансовые показатели; сигналы формата инсайдерской информации
- **Рекомендации:**
 - *построить систему финансового и юридического контроля бизнеса на уровне совета директоров/учредителей*
 - *право совершения значимых сделок закрепить за владельцами бизнеса*
 - *ввести в практику систему долгосрочного бизнес планирования и бюджетирования*

Проблема 4. Минимизация рисков владения. Субсидиарная ответственность владельцев бизнеса

- **Суть проблемы:** капитал владельца слабо защищен от внешних угроз
- **Риски для владельца:** потеря собственного капитала, банкротство, возникновение субсидиарной ответственности
- **Источник проблемы:** ужесточение правовых условий ведения бизнеса, ослабление контроля за ведением бизнеса со стороны владельца
- **Индикатор наличия проблемы:** структура и объем внешней задолженности; состояние капитала и прибыли; сигналы формата инсайдерской информации
- **Рекомендации:**
 - *постоянно контролировать структуру баланса*
 - *сформировать финансовые резервы достаточные для покрытия наиболее острых рисков*
 - *ввести практику регулярный правовой мониторинг договорных отношений*
 - *определить источник квалифицированной юридической поддержки на случай кризисной ситуации*