



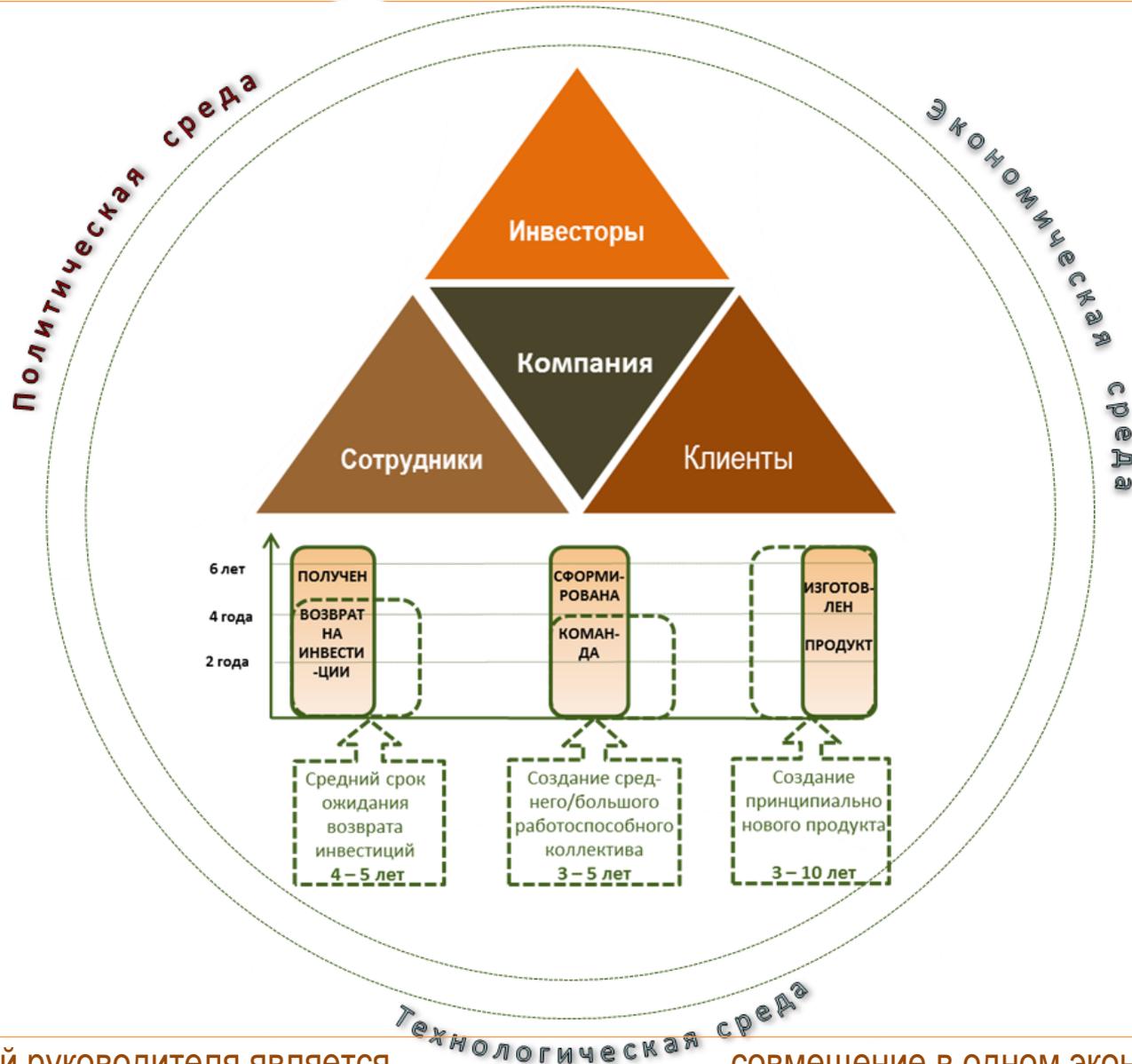
УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Леонид Меламед

Председатель Совета директоров компании «Тим Драйв»

Июнь, 2015

Условия неопределённости существуют практически всегда



Задачей руководителя является совмещение в одном экономическом цикле формирование коллектива, создание продукта и получение возврата на инвестиции

Задача менеджера в условиях неопределённости...



Признаки неопределенности

- рост стоимости займов, в том числе как следствие роста учетной ставки;
- рост WACC ;
- падение выручки;
- снижение уровня вовлеченности персонала.

Это случается как в рамках общего кризиса, так и в рамках отдельных компаний и даже их подразделений



...постоянно повышать уровень определенности

В чём выражается ОПРЕДЕЛЁННОСТЬ?



Базовые
интересы
балансируются
по правилу
треугольников...

... в позитивном мышлении и **вере** инвесторов, сотрудников, клиентов в достижение базовых интересов, их сбалансированности в обозримом периоде

Как достичь баланса интересов разных групп?

Для достижения баланса интересов требуется обеспечить гармоничное управление тремя элементами - треугольниками:



... Развитие по каждой из этих направляющих должно создавать баланс в развитии компании в целом

Как действовать в условиях неопределенности?

1



Инвестировать только в продукты с огромной привлекательностью для клиентов в краткосрочной или очень долгосрочной перспективе

2



Сокращать или закрывать слабо конкурентные продукты

3



Менять стратегию и модель бизнеса с долгосрочной перспективой

4



Поддерживать долю рынка, в том числе за счет снижения выручки; нацеленность на прибыльный рост, IRR и ROIC–ориентированный бизнес

Как действовать в условиях неопределенности?

5



Реализовывать решительные и болезненные кадровые изменения и менять организационную структуру для целей выполнения новой стратегии

6



Создавать позитивное отношение к будущему компании со стороны сотрудников, даже за счет неординарных затрат времени/средств

7



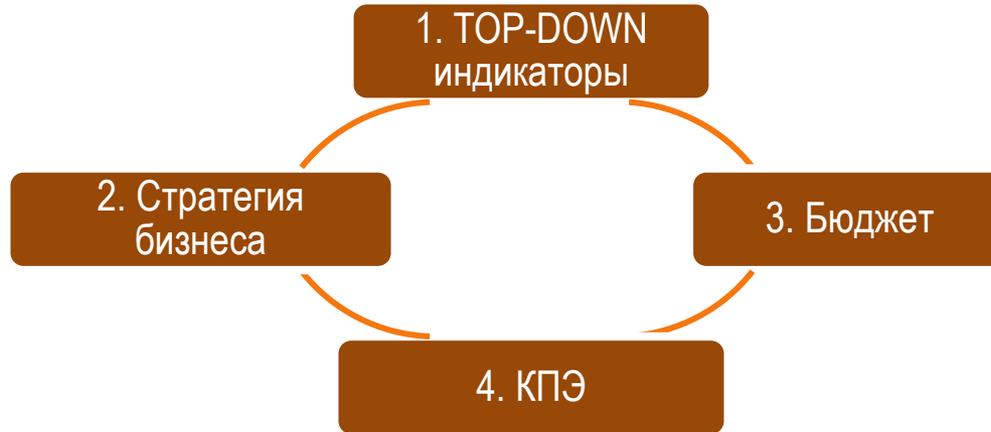
Поддерживать позитивные бизнес-связи и взаимодействие с контрагентами, возможно, на менее выгодных, чем ранее, условиях

8



Выстраивать конструктивные отношения с одним из основных игроков на рынке – государством

Необходимо участить циклы стратегического планирования



**В УСЛОВИЯХ
ОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

КАЛЕНДАРНЫЙ ГОД

**В УСЛОВИЯХ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**



Время неопределенности – время новых возможностей

В период неопределенности
создается наибольшая
СТОИМОСТЬ

