

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ВЕНЧУРНЫМ ИНВЕСТИРОВАНИЕМ: НЕКОТОРЫЕ ИМПЕРАТИВЫ, ПАРАДИГМЫ, РЕКОМЕНДАЦИИ

Вишняков А.А.

## MANAGEMENT EFFECTIVENESS VENTURE INVESTMENT: SOME IMPERATIVES PARADIGMS AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS

Vishnyakov A. A.

*В статье рассматриваются эффективные механизмы управления венчурным бизнесом в современных условиях. С использованием метода аналогии предпринята попытка применения некоторых естественнонаучных теорий при изучении проблем венчурного инвестирования. Сделана попытка формулировки некоторых императивов и парадигм. Рассмотрены практические аспекты управления при наличии отрицательных и положительных сигналов в ходе развития инновационной компании. Результаты проведенного исследования применимы в российских условиях с учетом повышения уровня международной конкуренции и нестабильности.*

*The article deals with effective control mechanisms venture busi - Som in modern conditions. Using the method of analogy attempted use of certain scientific theories in the study of problems of venture investment . Attempt is made to the wording of some paradigms and imperatives . We consider the practical aspects of the presence of negative and of positive signals in the development of an innovative company . Results of the study are applicable to Russian conditions, taking improving inter-national competition and instability.*

**Ключевые слова:** венчурное инвестирование, инновационная компания, императивы, парадигмы, золотые сечения, ряды Фибоначчи, волновая теория, эффективное управление, менеджмент

**Keywords:** venture capital investments, innovative company imperatives paradigm golden section, the Fibonacci series, the wave theory, good governance and management

Для грамотного управления венчурным бизнесом необходимо построение эффективной системы корпоративного управления. Венчурный бизнес, как, пожалуй, никакой другой, также должен быть социально и экологически ответственным. Его развитие с использованием механизмов государственно-частного партнерства может обеспечить привлечение инвестиционных ресурсов, эффективное управление рисками, безопасность и повышение уровня конкурентоспособности.

В то же время, в целях обеспечения инновационного развития компании с привлечением венчурного капитала, на наш взгляд, возможно применение ряда естественнонаучных теорий и моделей из области физики, математики, биологии и даже теории музыки. Конвергенция этих знаний может способствовать разработке и применению весьма эффективных алгоритмов и механизмов стратегического и оперативного управления.

Моделирование процессов управления и повышение эффективности можно осуществлять с учетом аналогии с процессами, происходящими во Вселенной (ойкономос) и в отдельных живых организмах и системах [1]. Но каковы фундаментальные императивы и парадигмы этих процессов?

Древнегреческий математик, философ и мистик Пифагор в свое время выдвинул концепцию «музыки сфер». В метафизической системе Пифагора: космос – ряд небесных сфер вращения и все сущее в космосе находится в гармоническом единстве звуков музыки. Человек не может слышать этой «музыки сфер». Тем не менее, весь природный мир, включая людей, функционирует как часть гармонического целого. Само собой это касается и развития инновационно активных компаний.

Представляя, что музыка – это не что иное, как серия вибраций (колебаний), Пифагор открыл числовые значения интервалов музыкального строя и заявил, что «числа лежат в основе всего сущего». Напомним, что гармоническими колебаниями называются периодические изменения физических величин, происходящие по закону косинуса или синуса. Графически они представляются кривой – синусоидой. При движении точки по линии окружности с постоянной угловой скоростью (цикл) проекция ее на прямую линию, лежащую в плоскости окружности, будет совершать гармонические колебания (выписывать синусоиду).

Гармония – это стройность в многообразии, слаженность различного, соразмерность равновеликих частей целого. Так, в архитектуре гармоническое деление представлено «золотым сечением». А в музыке основной тип гармонического сочетания тонов в одновременном звучании – аккорд (минимум три звука). Представляется возможным утверждать, что эти построения, конечно, с известной долей адаптации могут быть использованы при управлении процессом венчурного инвестирования.

Сегодня благодаря строгим научным исследованиям можно говорить об очередном открытии золотого сечения. Причем в континуальном плане – как о «дереве жизни», а в дискретном — как о фрактале самоподобия объектов, или, как их еще называют, объектов с дробной структурой, то есть

таких объектов, структура которых многократно повторяется при переходе к более мелким масштабам. Учёные пишут не только о таких примерах как золотые отрезки, золотые треугольники, золотые прямоугольники, кубоиды, кристаллы, спирали и другие формы, которые имеют законченный вид. Учёные пишут о том, что динамике, закодированной пропорциями золотого сечения подчиняется развитие Вселенной, Солнечной системы, всего живого. Весьма любопытным представляется применение данного подхода при анализе развития компаний с венчурным капиталом, имеющих высокий потенциал роста в условиях неопределенности и повышенных рисков. В некотором роде выращивание инновационных компаний сродни выращиванию продуктивных сортов растений, для чего необходимы специфические знания и наличие определенных условий и факторов. В то же время уместна аналогия и процессом рождения, роста (развития) и смерти любого другого живого организма, в т.ч. человека.

Что интересно, сами венчурные инвесторы, в процессе своей профессиональной деятельности зачастую, в шутку или в серьез используют соответствующие понятия и образы (своеобразный сленг, не всегда понятный не посвященным). Например, «early growth» - начальный рост, «peoples chemistry» - химия взаимоотношений, «hands on management» - участие в управлении, «exit» - выход из проекта, а также «период совместного проживания» (отношения инвестора и предпринимателя), «красные фонари» - сигналы о возможных проблемах и т.д. Сама инновационная компания иногда носит название «бизнес-младенца».

Понять определенные принципы, по которым осуществляется любое развитие, в том числе и развитие (выращивание) компаний, получивших венчурные инвестиции – значит получить возможность управлять этим процессом. И одним из ключевых принципов построения мироздания, по мнению многих известных ученых, являются принципы симметрии, отраженные в т.н. «золотых сечениях»

Закономерности золотой симметрии проявляются в энергетических переходах элементарных частиц, в строении химических соединений, в планетарных и космических системах, в генных структурах живых организмов, и даже, на наш взгляд, в организационных структурах компаний. Эти закономерности есть в строении органов человека и тела в целом, проявляются в биоритмах и функционировании головного мозга и зрительного восприятия. Присутствуют они и в деятельности органов управления корпорациями и государственными структурами.

Выдающимся событием в науке считается открытие в 1964 г. А. П. Стаховым и И. В. Витенько так называемых обобщенных чисел Фибоначчи и обобщённых золотых сечений. Открытия, сделанные на кончике пера, были подтверждены исследованиями. Инварианты известных волн электрической активности человеческого мозга, например, равны обобщённым золотым сечениям. Можно предположить, что эта закономерность прослеживается и при эффективном развитии компаний (при условии рассмотрения их в качестве «живых» организмов, способных к рождению, адаптации, развитию, размножению, смерти в рамках биогеоценоза и естественного отбора). Недаром, в последнее время стало популярным понятие **экосистемы** венчурного бизнеса.

Так, например, о необходимости создания и развития экосистемы венчурной индустрии упоминается в выступлениях руководства ОАО «Российская венчурная компания».

Обобщённое золотое сечение имеет следующее математическое выражение:

$$\left(\frac{a}{x}\right)^s = \frac{a}{a-x}, \text{ где } s = 1, 2, 3, \dots \text{ — порядок золотого сечения [2]}$$

Форма, в основе построения которой лежат сочетание симметрии и золотого сечения, способствует наилучшему восприятию и появлению ощущения красоты и гармонии. Целое всегда состоит из частей, части разной величины находятся в определённом отношении друг к другу и к целому. Лишь в этом случае можно говорить о системе природного операционализма. Принцип золотого сечения — высшее проявление структурного и функционального совершенства целого и его частей в искусстве, науке, технике и природе, но не в экономике. Почему? — Потому что здесь по-прежнему властвует, с одной стороны, функциональное невежество, а с другой — система, созданная посвящёнными.

В первую очередь это касается существующей денежной, кредитно-финансовой системы, развитие которой построено по «вирусному» **паразитарно ориентированному** принципу. Все больше авторов предупреждает об опасности ориентации инновационного бизнеса **только на получение прибыли** без учета интересов окружающего мира (как биосферы в целом, так и ее отдельных компонентов. [2])

Нельзя не упомянуть и важнейшие правила из области мироэкономики, одно из которых гласит, что в эффективной фирме валовая прибыль максимальна тогда, когда предельная прибыль равна нулю.

Между тем числа из суммационной последовательности Фибоначчи можно увидеть многие экономические закономерности (например, в динамике экономических циклов, технологических укладов, в движениях цен на товары или в направлении инвестиций). Колебания соотношений около значения 1,618 на большую или меньшую величину мы обнаружим в Волновой теории Эллиотта, где они описываются Правилем чередования. Вот как выглядит шкала отрезков золотой пропорции восходящего и нисходящего рядов, если на прямой произвольной длины, отложить отрезок  $m$ , а рядом отрезок  $M$  (рис.1).

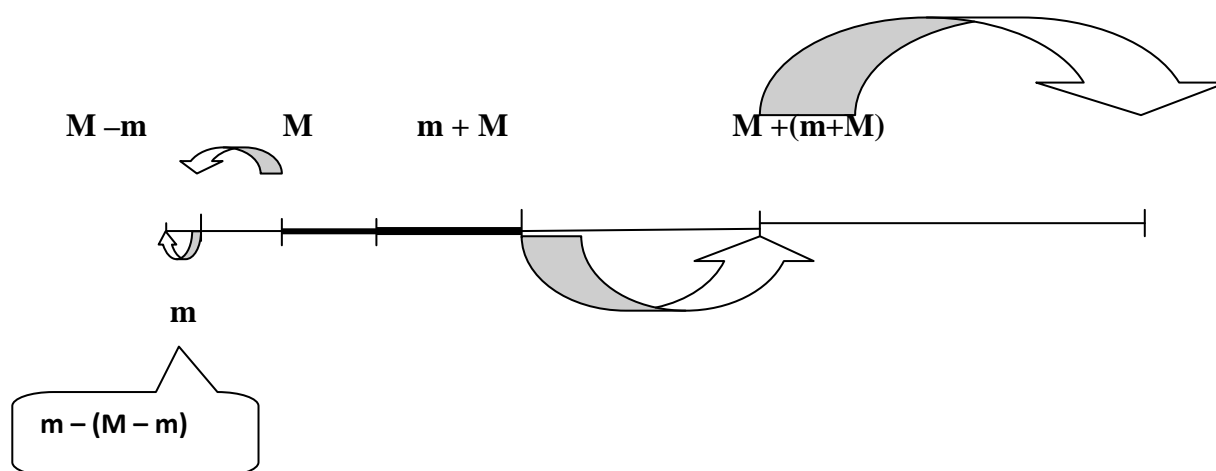


Рис. 1. Шкала отрезков пропорции золотого сечения [2]

Кстати, Ральф Нельсон Эллиотт был первым, кто публично предложил использовать пропорции природы в экономике. Правда, весьма необычным образом - для технического анализа движения цен на биржах. Будучи инженером, Эллиотт в начале 1930-х гг. занялся анализом биржевых цен, особенно индекса Доу-Джонса. После ряда весьма успешных предсказаний он опубликовал в 1939 г. серию статей в журнале Financial World Magazine. В них впервые была представлена его точка зрения: движения индекса Доу-Джонса подчиняются определённым ритмам [2]

По Эллиотту вполне доказательно получалось, что все эти движения следуют тому же закону, что и приливы - за приливом следует отлив, за действием (акцией) следует противодействие (реакция). Эта

схема не зависит от времени, поскольку структура рынка, взятого как единое целое, остается неизменной.

Эллиотт писал: «Закон природы включает в рассмотрение важнейший элемент — ритмичность. Закон природы — это не некая система, не метод игры на рынке, а явление, характерное, видимо, для хода любой человеческой деятельности. Его применение в прогнозировании революционно». Вводя свой подход, Эллиотт был очень конкретен. Он писал: «Любой человеческой деятельности присущи три отличительных особенности: форма, время и отношение, — и все они подчиняются суммационной последовательности Фибоначчи» [2].

Леонардо Фибоначчи, движимый интересами торговли и изучавший, в частности, закономерности роста численности кроликов, лишь напомнил людям последовательность, получившую его имя. Среди многих достоинств золотой пропорции монах Лука Пачоли, издавший в 1509 г. в Венеции книгу «Божественная пропорция», назвал её «божественную суть» как выражение известного в христианстве триединства.

Можно встретить более прозаические высказывания: речь идет не об игре слов и чисел, а о самом важном математическом выражении природных явлений из всех когда-либо открытых.

Пьер Кюри в начале нашего столетия сформулировал ряд глубоких идей симметрии. Он утверждал, что нельзя рассматривать симметрию какого-либо тела, не учитывая симметрию окружающей среды. Сегодня можно было бы сказать несколько иначе: не учитывая заложенное в самом процессе природы закон правильного деления Триединства [3].

Практическое использование триединства с позиции алгебры логики и с использованием алгоритмов так называемого «Булева кольца» ранее представлено нами при анализе «**мемов**» эффективного управления венчурным бизнесом [3].

Попробуем рассмотреть т.н. «ключ» к успешному инвестированию и управлению венчурным инвестированием. Проведенное на базе Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования и Коми регионального инновационно-технологического центра научно-практическое исследование с применением методов экспертного опроса и системного анализа показывает возможные эффективные модели и методы управления инновационно активным бизнесом как с позиции предпринимателя, так и с позиции инвестора, апробированные не только в компаниях северного региона, но и на мировом и национальном уровне. Данные модели и

практические рекомендации могут быть математически и логически обоснованы с позиции вышеназванных естественнонаучных теорий. В ходе исследования приняли участие 56 инновационно ориентированных компаний малого и среднего бизнеса, осуществляющих деятельность в Республике Коми.

По мнению экспертов, в ходе управления потенциально инновационной компанией необходимо обратить первоочередное внимание на ряд следующих важных факторов:

### **1. Цифры должны быть точными.**

Практика работы с инвесторами показывает, что цифры решают все. Это значит, что любой инвестор не может сотрудничать с компанией, не располагая точными данными, отражающими ее настоящую и прошлую деятельность. Сведения должны быть подробными и точными, иначе инвестор может столкнуться с неоправданно высокими рисками. Кроме того, большое значение имеет текущая финансовая отчетность. Слишком часто предполагаемым инвесторам предлагают отчеты, которые уже стали древней историей. Такие данные не отражают реального положения дел в компании. Также важно, чтобы предприниматель обладал необходимыми знаниями в области финансов. Инвестор должен убедиться, что он в состоянии подробно ответить на вопросы по предоставленным данным. Если нет, то очевидно, что этот предприниматель не считает, будто цифры решают все, и инвестору скорее всего с ним не по пути.

Если предприниматель не в состоянии составить точный финансовый прогноз, он должен нанять для этого бухгалтера. Однако даже в данном случае предприниматель должен знать большинство цифр наизусть. В противном случае – это верный признак того, что в будущем в управлении компанией могут возникнуть проблемы.

Также предприниматель должен уметь составлять точные и подробные прогнозы (проекты) как минимум на 5 (пять) лет. Инвестор не может рассчитать прибыль без качественно составленных прогнозов, поэтому, само собой, венчурный капиталист не станет инвестировать в такую компанию. Прогнозы лежат в основе финансового плана, поэтому компания без финансового плана – все равно что компания без директора.

Кроме того, если компания еще не достигла той точки, когда выручка от продаж равна объему расходов, - так называемой «точки безубыточности», - предприниматель должен представить



инвестору ежемесячный финансовый анализ с указанием периода, когда компания перешагнет порог безубыточности.

## **2. Инвестиции должны приносить немалую прибыль.**

Показатели эффективности должны расти. Для любой схемы, представленной предпринимателем, характерна пресловутая Гауссова кривая, когда доходы начинают возрастать и бухгалтерский баланс выглядит более оптимистично. Иначе никто не инвестировал бы в эти предприятия. Венчурные инвесторы заинтересованы в окупаемости инвестиций как минимум на 25%, а в большинстве случаев – на 50%, а то и на все 100% в год.

## **3. Надлежащий уровень корпоративного управления, менеджмент компании – «лакмусовая бумажка» инвестиционного проекта.**

Эффективное корпоративное управление (система управления организацией) в соответствии с международными принципами (принципы ОЭСР) является важнейшим фактором инновационного развития. Данный подход можно рассматривать с позиции нового знания о процессах и закономерностях управления развитием индустрии венчурного капитала.

В мире венчурного бизнеса тремя основными признаками успешного инвестиционного проекта являются менеджмент, менеджмент и еще раз менеджмент.

Но что именно означает понятие «хороший менеджмент»? Инвестору очень легко увидеть причину понесенных убытков в непрофессиональном управлении компанией. Но справедливо также и обратное: с помощью команды профессиональных менеджеров можно заработать много денег. В таком случае, на какие качества управленческого персонала инвестор должен обратить внимание? Вот некоторые из них:

**Честность и порядочность.** Одним из критериев, которыми инвестор может воспользоваться для оценки менеджмента, является честность. Если команда предпринимателей не обладает этим качеством, маловероятно, что венчурный инвестор станет вкладывать средства в это предприятие.

**Опыт.** Каждый венчурный инвестор стремится к сотрудничеству с предпринимателем, имеющим богатый опыт в соответствующей отрасли.



**Достижения.** Если предприниматель имеет в своем активе солидные достижения, шансы проекта на успех возрастают. Насколько успешен был этот человек в учебе или в бизнесе? Именно успешные люди способны привести компанию к успеху.

**Высокий уровень активности.** Предприниматель, с которым готов работать венчурный инвестор, должен быть готов работать много и долго. Успешный бизнес – это 1;% мотивации и 99% усилий. Следовательно предприниматель должен обладать крепким здоровьем и здравым умом. Инвестор должен быть уверен, что работает с сильным и энергичным человеком. Хороший менеджер способен не только выдержать напряженный рабочий день, но работать долго и интенсивно.

**Мотивация.** Венчурному инвестору стоит поинтересоваться у предпринимателя, почему тот готов жертвовать временем, которое является частью его жизни, и почему он желает стать частью сложной ситуации по выращиванию инновационного бизнеса.

Неправильный ответ на эту тему звучит так: «Я хочу быть самому себе начальником. Я хочу делать все по-своему». Инвестор не должен заниматься решением личных или психологических проблем предпринимателя. Правильным ответом здесь было бы: «Это замечательная возможность для нас обоих. Если вы вложите средства в эту компанию, мы сможем заработать много денег». Практический опыт показывает, что прибыль, приносимая бизнесом, является мерилем успеха бизнесмена.

#### **4. Ситуация должна быть уникальной.**

«В чем уникальность ситуации?» - этот вопрос интересует каждого венчурного капиталиста. Любой инвестор знает, что в мире бизнеса крупные компании «сильнее» малых предприятий. Следовательно, для процветания небольшой компании необходимо нечто особенное, например, патент, право собственности, выгодное местоположение, двухлетнее конкурентное преимущество и т.д. Для того, чтобы выстоять в условиях конкуренции, компания должна быть в некотором роде уникальной.

В то же время, большинство венчурных инвесторов с опаской относятся к слишком уникальным товарам. Продукция или услуги не должны быть революционными, скорее эволюционными. Это связано со сроками окупаемости. Венчурные капиталисты не готовы ждать 20-25 лет, приемлемый срок для них составляет 5-7 лет. [3]

## **5. Предприятие должно быть ориентировано на удовлетворение запросов рынка.**

Каждое успешное предприятие должно быть ориентировано на соответствующий сегмент рынка. Товар продвигается на рынок только после анализа, подтверждающего, что новая продукция будет продаваться и пользоваться спросом. Хороший предприниматель начинает свое дело не с того, какую продукцию он может предложить, а с того, какая продукция востребована рынком. Он получает удовольствие от процесса продажи. Инвестор должен убедиться, что он финансирует компанию, направленную на удовлетворение запросов рынка.

## **6. Инвестиционный проект должен приносить прибыль.**

И последнее, на что должен обратить внимание каждый инвестор, - потенциальная прибыльность рассматриваемого инвестиционного предложения. Речь идет о возможности вернуть вложенные средства или о том, как получить прибыль от инвестиций. Все венчурные капиталисты обращают внимание на поток денежных средств. Они тщательно анализируют и оценивают ситуацию, чтобы убедиться, что смогут не только вернуть свои деньги, но и получить прибыль. Возврат вложенных средств со значительным приростом капитальной стоимости называется ликвидностью инвестиций.

Таким образом, выращивание инновационного бизнеса – это не вложение денег. В первую очередь - это партнерство.

Любой человек, желающий инвестировать в малый инновационный бизнес, должен быть абсолютно уверен, что отношения между ним, инвестором и предпринимателем – это прочное партнерство, как в настоящем браке. Отношения должны быть доверительными – такими, в которых ни одна из сторон не пытается доминировать. Обе стороны должны работать сообща и иметь общую цель – получить прибыль. Следовательно, прежде чем инвестировать в какую-либо компанию, инвестор должен познакомиться с ее менеджментом. Для этого надо стремиться проводить как можно больше времени с членами руководящей команды, чтобы в дальнейшем с ними легче было работать. Именно это позволит проявиться эффекту синергии, когда  $1+1=$  не 2, а 3 или 11.

Еще раз следует отметить, что инвестирование в малый бизнес сравнивают с заключением брака, завершение самой сделки – с церемонией бракосочетания, а создание и развитие инновационной компании с рождением и воспитание ребенка. Период поиска возможностей для инвестирования и процедуры изучения компаний (deal flow, due diligence) сопоставимы с периодом знакомства, ухаживания, может быть с периодом «охоты» и искусством «pick up» Иногда говорят о том, что есть

компании малого бизнеса, которые не имеет смысла превращать в крупные (например, парикмахерская, ателье), а есть т.н. «бизнес-младенцы», компании, которые должны развиваться, расти, превращаясь в крупные корпорации.

*Таким образом, можно сделать вывод, что фундаментальные естественнонаучные концепции и теории применимы для эффективного управления венчурным инвестированием и инновационным развитием бизнеса.*

Проводя аналогию еще дальше, можно отметить, что по окончании «медового месяца» инвестор и предприниматель начинают совместную жизнь, основанную на химии человеческих взаимоотношений («peoples chemistry»). В течение следующих трех – десяти лет им придется работать совместно «рука об руку», пусть не ежедневно и не всегда лицом к лицу. И тем не менее такие взаимоотношения вполне справедливо можно назвать длительным сотрудничеством.

Поэтому, прежде чем принимать окончательное решение об инвестировании, необходимо определить, в какой степени инвестор намерен быть вовлечен в деятельность данной компании. Большинство венчурных предприятий нельзя назвать пассивными. Многие венчурные компании принимают чрезвычайно активное участие в вопросах управления, в структуре таких предприятий существует специально подобранный штат консультантов. Задача консультантов состоит в передаче опыта проведения маркетинговых кампаний для повышения эффективности работы малого бизнеса. Также венчурные капиталисты могут поделиться опытом в производственной сфере в случае возникновения вопросов в ходе производства или в области финансов при решении финансовых проблем. Более того, консультанты могут оказать помощь в управлении компанией в целом. Практически всегда венчурные капиталисты принимают непосредственное участие в приеме на работу руководящего состава высшего звена.

Однако не все венчурные предприятия располагают штатными консультантами. Многие инвесторы вкладывают средства только при наличии укомплектованной команды менеджеров, которые будут осуществлять управление текущей деятельностью предприятия.

Большинство венчурных компаний не обладают достаточной компетенцией в области маркетинга, производства или администрирования. Большинство менеджеров венчурных компаний являются тяжеловесами в области финансов и талантливы в успешном подборе кадров для управления своими инвестициями. Таким образом, инвестору необходимо определиться, какую роль он будет играть в

компании. Если есть желание, чтобы роль была незначительной, требуется убедиться, что команда менеджеров обладает необходимыми умениями и навыками и не будет зависеть от инвестора (уместна аналогия с передачей ребенка (бизнес-младенца) на воспитание дедушкам-бабушкам, в ясли и детский сад).

Конечно, основные решения, связанные с политикой предприятия, должны обсуждаться между инвестором и предпринимателем. Они оба потратили свои силы, время, вложили в бизнес свои деньги, что дает им обоим определенные имущественные права, поэтому они должны обговаривать все существенные изменения. Очень хорошо, если предприниматель излагает все потенциальные изменения в виде служебной записки, служащей основанием для того, чтобы встретиться и обсудить сложившуюся ситуацию. Если все основные проблемы изложить на бумаге, они окажутся не такими сложными [3].

Практический анализ показывает, что как правило, предприниматели нереалистично оценивают проблемы, с которыми им приходится сталкиваться. Зачастую они не могут разглядеть опасность неудачи на ранней стадии. По своей природе предприниматели - оптимисты. Они держатся за свои мечты до тех пор, прока на двери компании не появляется замок, а последняя единица оборудования не уходит с аукциона. По всей вероятности, венчурному инвестору первому придется реагировать на тревожные сигналы о состоянии предприятия. Сделать это реально.

Предупредительные знаки, указывающие на потенциальную проблему, принято называть «красными лампочками» [3]. Обычно именно инвесторы первыми замечают проблему, и мечта предпринимателя лопается, как мыльный пузырь. Скорее всего, придется столкнуться с негативной ответной реакцией со стороны предпринимателя. С одной стороны инвестор заинтересован в сотрудничестве с предпринимателем, с другой стороны он не должен игнорировать «красную лампочку». Если инвестор видит проблему, а предприниматель не понимает ее, им нелегко будет работать вместе. Вот несколько примеров тревожных сигналов, на которые венчурные инвесторы часто обращают внимание (кстати, не следует забывать об аналогии с семейной жизнью или теоретическими подходами на биологическом уровне).

**Внутренние признаки:**

*просроченные платежи;*

*потеря прибыли;*

*просроченные финансовые отчеты;*

*некачественно составленные финансовые отчеты;*

*резкие изменения в балансовом отчете;*

*невозможность связаться с предпринимателем;*

*воровство в крупных размерах;*

*крупные манипуляции с числами;*

*значительны изменения в руководящем составе;*

*значительные изменения в объемах продаж и заказов;*

*изменения в структуре товарно-материальных запасов;*

*недостаток планирования;*

*изменения в методах учета;*

*потеря ключевых клиентов, поставщиков или кредиторов;*

*проблемы в отношениях с сотрудниками;*

*изменения ценовой политики и доли рынка;*

**Внешние признаки:**

*технологический прогресс;*

*общий упадок отрасли;*

*изменения в государственном регулировании;*

*экономическая цикличность и др.*

Почему некоторые предприниматели сталкиваются с проблемами при управлении бизнесом?

Полученный в ходе нашего исследования результат позволяет предположить, что многие предприниматели успешно управляют компанией, штат которой насчитывает несколько человек, но совершенно не справляются с этой задачей, когда небольшая компания начинает превращаться в крупное предприятие. Зачастую это связано с проблемой отбора кадров и соответствующего управления. Можно справедливо предположить, что ни одна компания не может развиваться, будучи управляемой одним человеком, и ни один предприниматель не может оставаться «вождем всех индейцев». Для роста предприятия нужна сплоченная команда первоклассных менеджеров среднего звена. Ниже перечислены пять основных факторов, препятствующих ее формированию.

#### *Нечетко поставленные задачи*

Старшие менеджеры зачастую не до конца понимают суть задачи, которую необходимо выполнить. Предприниматели привыкли справляться с неясными формулировками. Поэтому они ожидают, что менеджеры сразу же возьмутся за работу. Но с ростом компании четкая формулировка задач приобретает все большее значение. Необходимо четко сформулировать служебные обязанности, связанные с конкретными видами работ, и нанимать для их выполнения сотрудников соответствующей квалификации. Инвестор должен убедиться, что служебные обязанности менеджеров четко определены.

#### *Неверный подход к подбору персонала*

После определения служебных обязанностей для той или иной должности важно правильно подобрать соответствующий персонал. Очень просто нанять «хорошего парня» на должность управляющего, поскольку он работал в компании с момента ее основания или нанять кого-нибудь из родственников, руководствуясь их лояльностью, а не навыками или опытом. Все это отнюдь не укрепляет среднее звено. Инвестор должен следить за этим.

#### *Слабая мотивация менеджеров*

Чтобы привлечь менеджеров среднего звена в компанию необходим эффективный план мотивации. Команда предпринимателей достаточно мотивирована, поскольку в ее владении находится значительная доля предприятия. «Я» предпринимателя растворяется в бизнесе, он заинтересован в успехе компании. Новые члены команды менеджеров не имеют подобной мотивации. Поэтому руководству необходимо разработать план поощрений ведущих менеджеров среднего звена. Такой план может предусматривать план приобретения акций на льготных условиях, премиальные

выплаты, размер которых определяется ростом стоимости акций компании, выгодные пенсионные программы и программы участия в прибыли предприятия, а также бонусы в виде процента от продаж или операционных достижений компании и т.д. Эффективная система мотивации менеджеров среднего звена – ключ к повышению эффективности их деятельности и деятельности компании в целом. Инвестор должен принимать активное участие в построении такой системы.

#### *Слабая система оценки деятельности*

Поскольку личная заинтересованность менеджеров среднего звена в успехе компании не столь высока, как у предпринимателей, ее необходимо повышать путем традиционных систем оценки деятельности, отмечая их достижения и неудачи.

#### *Отсутствие возможности дальнейшего развития*

Иногда компания перерастает потенциал менеджеров среднего звена, поскольку у них нет возможности развивать свои навыки с помощью семинаров и разнообразных программ повышения квалификации. Эту ситуацию можно предотвратить, предоставив менеджерам среднего звена собираться вместе, делиться идеями и обсуждать насущные проблемы. Программы повышения профессионального уровня сотрудников просто необходимы развивающейся компании и должны быть обязательным дополнением к стандартным программам развития предприятия. Инвесторы должны убедиться, что компания уделяет должное внимание профессиональному развитию своих сотрудников.

#### Как справиться с проблемами?

Результаты проведенного нами исследования показали, что большинство опрошенных респондентов из числа руководителей инновационно активных компаний и организаций, принявших участие в исследовании (около 70% собственников и партнеров компаний малого и среднего бизнеса, демонстрирующих инновационную активность и экономический рост) отметили, что если у компании возникают серьезные проблемы, связанные с управлением, инвестор будет принимать решение: стоит ли сместить текущее руководство и набрать новую группу для управления компанией. В среде венчурных и инновационных предпринимателей бытует мнение, что у предпринимателя есть только один шанс. Это означает, что если по его вине компания попадает в очень сложную ситуацию, венчурный капиталист должен воспользоваться своим законным правом и вынудить предпринимателя оставить или продать бизнес.



Анализируя подобную ситуацию, стоит подыскать наилучший способ вернуть вложенные средства. Инвестору важно свести к минимуму свои потери. Во-первых следует оценить доходность предприятия. Может ли возникающая проблема быть решена и насколько быстро? Как дорого обойдется оказание поддержки предприятию на тот период, пока проблема будет решаться? Если проблема разрешится, можно ли будет продать компанию? Прежде чем вложить в предприятие дополнительные средства, необходимо проанализировать его деятельность точно так же, как это было сделано перед совершением первоначального капиталовложения. Вкладывая весомые средства для спасения ситуации, инвестору совершают свою самую большую ошибку. Выплачивать зарплату работникам и поддерживать предприятие на плаву только для того, чтобы не пришлось списывать инвестиции, - верный способ вложить значительные средства в бесперспективный проект.

Во-вторых, проанализировав доходность, необходимо обратить внимание на «цемент и кирпичи». Это означает, что стоит рассмотреть активы предприятия и оценить его потенциальную стоимость при ликвидации. После тщательного анализа всех обстоятельств рекомендуется остановиться на одном из двух подходов: оценка доходности или оценка имущества.

Результат анализ деятельности компании в критической ситуации всегда оказывается неудовлетворительным. В действительности же анализ любого предприятия, пребывающего в затруднительном положении, не может быть окончательным. Для принятия эффективного решения предлагается воспользоваться набором из пяти основных возможностей.

1. Решение проблемы.
2. Продажа бизнеса
3. Изъятие активов
4. Банкротство
5. Ликвидация.

Чтобы не допускать критических ситуаций, необходимо уметь не только бороться с трудностями, но и создавать условия для их недопущения. В чем же секрет успешных взаимоотношений? Проведенный автором опрос показал, что ключевым фактором является доверие. Именно оно позволяет максимально сократить транзакционные издержки в условиях повышенных рисков выращивания инновационного бизнеса.

Если инвестор ведет финансовые операции с компанией, которой он не доверяет, то совершает серьезную ошибку. Если были сомнения по поводу благонадежности этой компании в первые месяцы работы и проверка, разумеется, была тщательной, то она должна развеять все опасения. Даже если предположить, что предприниматель и инвестор доверяют друг другу, должно присутствовать еще и желание помогать друг другу. Компания стремиться заработать денег, но не стоит зарабатывать их за счет других. Следует помнить, что инвесторы и предприниматели – в первую очередь - партнеры.

Секрет успешных взаимоотношений заключается в способности разговаривать друг с другом и сообщать друг другу как хорошие, так и плохие новости. Это успех достижения взаимовыгодных результатов. Если два человека расположены к открытому обсуждению, что им нравится и что не нравится в их взаимоотношениях, а также в ключе конструктивной критики говорить друг другу все хорошее и плохое, такие взаимоотношения, наиболее вероятно, будут успешными. Соответственно, это дело будет процветать.

С инвесторами, советом директоров и сотрудниками нужно играть «в открытую». Респонденты советуют: «поберегите коварные и нечестные ходы для конкурентов, если только эти действия законны и приемлемы на рынке, на котором продается ваша продукция».

Вот некоторые полезные рекомендации при управлении инновационным бизнесом и венчурными инвестициями, полученные в ходе проведенного нами научно-практического исследования с учетом практики мирового бизнеса.

1. Разберитесь в бизнесе и продукции
2. Идите в ногу с отраслью и конкурентами
3. Подпишитесь на отраслевую прессу
4. Задайте тон отношений в самом начале
5. Познакомьтесь с людьми, работающими на предприятии
6. Проводите время с президентом (директором) компании
7. Никогда не пренебрегайте мониторингом текущей деятельности компании.

Следует отметить, что у мониторинга и эффективного управления есть и «подводные камни». Это несколько на практике проверенных способов, как провалить мониторинг деятельности компании, так называемые «вредные советы», которые не следует пытаться воплощать в реальности:

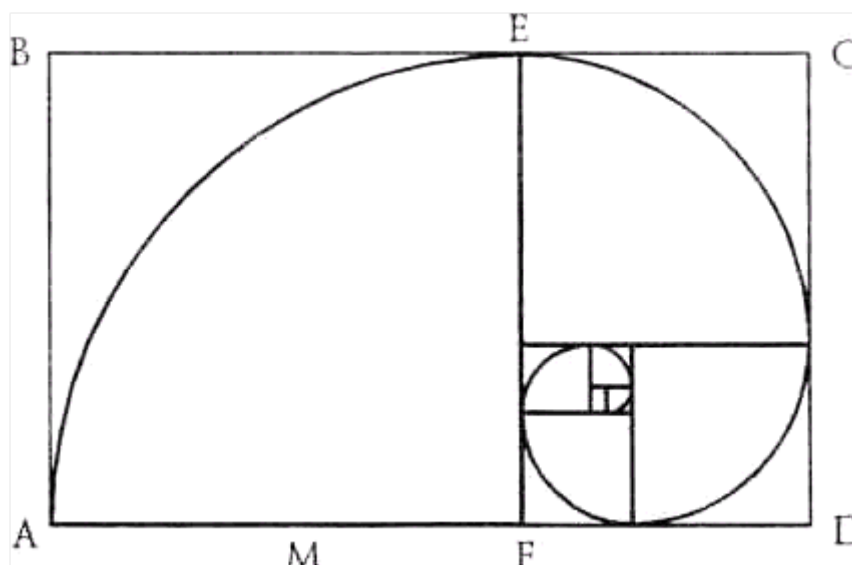
А). Появляйтесь только тогда, когда у компании неприятности. Если появляться на предприятии только тогда, когда оно переживает трудности, вас будут считать не другом, а врагом. Сработает «рефлекс собаки Павлова». Стервятники появляются только тогда, когда у компании возникают проблемы. Как правило, так отзываются владельцы и руководители предприятий малого бизнеса о банкирах: сначала до них невозможно достучаться, а когда начинаются проблемы, от них невозможно отделаться. Возможно, банкиров, особенно российских, такие отношения устраивают, но инвесторов и предпринимателей – ни в коем случае.

Б). Реагируйте на проблемы. Гораздо проще реагировать на каждую проблему, с которой сталкивается компания, чем принимать непосредственное участие в процессе прогнозирования и планирования. Если так поступать, то вас, пять же, будут считать аутсайдером. Необходимо участвовать в процессе планирования, чтобы понимать, чего пытается достичь данное предприятие. В случае, если поставленные цели не достигнуты, можно поделиться критическими замечаниями, но опять же не забывая о корпоративной культуре и не давая выход эмоциям.

В). Упрекайте менеджеров в их ошибках. Очень легко критиковать действия других, в частности команды менеджеров. Сложнее преподнести критику как конструктивное замечание, а не как упрек. Не следует начинать разговор со слов: «На вашем месте мы никогда бы так не поступили». Если принимать участие в планировании, то ответственность за принятые решения диверсифицирована. Более конструктивно постараться найти выход из сложившейся ситуации вместо того, чтобы упрекать менеджеров.

Г). Будьте занудой. Все хотят, чтобы компания приносила прибыль, но не следует переусердствовать, пытаясь принимать участие в работе менеджеров. Не надо забывать, что цель инвесторов и предпринимателей (собственников) – помогать им, а не мешать. Если видно, что они на правильном пути, лучше стараться быть частью команды. А когда наступают сложные времена, необходимо помнить: похвала может быть более эффективной, чем нравоучения.

Представляется возможным предположить, что графическое изображение и экономико-математическое моделирование процессов грамотного эффективного управления ростом инновационно активной компании должно соответствовать изображению т.н. «логарифмической спирали», модели, пространственно демонстрирующей соблюдение принципов «жизненности», гармонии и симметрии применительно к природным процессам (см. рис.2).



**Рис. 2. «Логарифмическая спираль» эффективного управления венчурными инвестициями и инновационным развитием.**

В условиях вступления России в ВТО и углублением процессов глобализации, информатизации и транснационализации, необходимо также учитывать специфику образа мышления и традиции ведения бизнеса в той или иной стране [4]. В современном мире динамику развития и претензии на лидерство серьезно заявляет Китайская народная республика. Вспомнив слова известной песни «русский с китайцем – братья навек», хочется также обратить внимание на некоторые алгоритмы успешного развития инновационного бизнеса по-китайски. Они базируются на конфуцианской философии и практическом применении т.н. «Тридцати шести Китайских стратагем», а также Марксистского учения. Нельзя не отметить, что «Капитал» К.Маркса очень популярен среди представителей китайского бизнеса и политики и в условиях китайской специфики его применение дает весьма эффективные результаты [5].

В данном контексте, если известную практику бизнеса с китайцами рассматривать как взаимодействие активных и пассивных сил в связке и подвести под знаменатель принципов достижения успеха, то получится схема из шести способов изменить связку сил в свою пользу и одолеть противника. Три из них предусматривают принятие активной позиции Ян (1) и три - пассивной Инь (0).

Способ №1 Ян (1). Прямое действие с целью переломить противника заведомо большей силой.

Способ №2 Ян (1) Фантастически завышать планку и противиться тому, с чем разумно было бы сразу согласиться. Контрагент все равно заподозрит обман. Поэтому нужно дать ему поторговаться, выиграть бой и понизить планку до уровня, который изначально был приемлем. Иначе он все равно снизит планку, но уже до неприемлемого уровня.

Способ №3 Ян (1) Выдвигать дикие требования, противные истинным намерениям, с тем, чтобы контрагент, сопротивляясь, вывернул направления в ту сторону, которая и подразумевалась в тайном замысле.

Способ 4 Инь (0) Поддаваться силе и, перехватив вектор на конечном отрезке витка, выворачивать ее в безопасное направление.

Способ №5 Инь (0). Искренне говорить все, что думаешь, и все, что намереваешься делать. Все одно, противная сторона не поверит и все отвергнет, а тем самым проявит активность и тем самым подставится.

Способ №6 Инь (0). Ждать «не делая». Заставить другую сторону проявить активность и тем самым подставиться.

Для выбора успешного применения того или иного способа требуется собрать данные о партнере и оценить позиции в сделке в категориях сил Ян (1) и Инь (0). Затем, памятуя, что перемены следуют в связке не двух, а трех сил, заполнить недостающую позицию для достижения просчитанного результата.

В ситуации поражения рецептов западного бескомпромиссного космополитизма в экономической жизни России представляется полезным спрятать подальше былые амбиции «старшего брата» и учиться, где это конечно уместно, специфике национальной политической экономики и ее житейскому пониманию и применению у динамично развивающихся стран, перенимая их эффективный опыт.

В заключение следует отметить, что у инвесторов и предпринимателей, независимо от той или иной специфики, как правило, одна общая задача – развитие компании. Им необходимо обеспечить максимально быстрый и полномасштабный рос предприятия. В идеале, объемы продаж должны увеличиваться, а вместе с ними должна увеличиваться и прибыль. Это основные цели, обеспечивающие конечную ликвидность инвестиций. Сам по себе рост предприятия не обеспечивает

никаких бонусов для инвесторов. Свою часть вознаграждения венчурные инвесторы получают только тогда, когда смогут частично или полностью продать свои инвестиции и извлечь крупную прибыль.

### **Список литературы:**

1. Вишняков А.А. Стабильная нестабильность: мемы адаптивного управления венчурным бизнесом // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. [Электронный ресурс] URL: <http://vestnik-ku.ru>. – 2012. № 4 (дата обращения: 22.11.2013).
2. Глэдстоун Д., Глэдстоун Л. Инвестирование венчурного капитала: практическое пособие по инвестированию в частные компании для получения максимальной прибыли / пер. с англ. Под ред. Т.В. Герасимовой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 416 с.2.
3. Девятков А. Мартиросян М. Китайский прорыв и уроки для России. - М.: Вече, 2002. – 400 с.3.
4. Забродоцкий Ю., Живанов Г. Видеология сотворения. Слово образа и подобия. – М.: Эском, 2005. – 504 с.
5. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Эффективность корпоративного управления и обеспечение инновационного развития в условиях вступления России в ВТО (на примере Республики Коми) // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. [Электронный ресурс] URL: <http://vestnik-ku.ru>. – 2011. № 4 (дата обращения: 22.11.2013).

### **Literature:**

1. Vishnjakov A. A. Stable instability: memes adaptive management venture business//Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital Syktyvkar State University. [Electronic resource] URL: <http://vestnik-ku.ru>.- 2012. №4 (date of access: 22.11.2013).
2. Gladstone D., Gladstone L. Investing Venture Captan: a practical guide to investing in private companies in order to maximize profit / per. from English. Ed. TV Gerasimova. - Dnepropetrovsk: Balance Business Books, 2006. - 416.
3. Deviatov M. Martirosyan Chinese breakthrough and Lessons for Russia. - Moscow: Veche, 2002
4. Zabrodotsky Y. G. Videologia creation. Word image and likeness. - M.: Eskom, 2005. - 504.

5. Shihverdiev A.P., Vishnjakov A.A. Effectiveness of corporate governance and innovative development in the context of Russia's accession to the WTO (The Republic of Komi ) // Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of Research Center of Corporate Law , Management and Venture Capital Syktyvkar State University . [Electronic resource] URL: <http://vestnik-ku.ru>. - 2011 . № 4 (date of access: 22.11.2013).