

01 Октября 2025

РОСТ БИЗНЕСА: КАК ПОДГОТОВИТЬ КОМПАНИЮ К ПРИВЛЕЧЕНИЮ ФИНАНСОВОГО ИНВЕСТОРА.

II. ОПЕРАЦИОННЫЙ ТРЕК

КАК ПОДГОТОВИТЬ КОМПАНИЮ К УСПЕШНОМУ ПРИВЛЕЧЕНИЮ ИНВЕСТОРА?*

Чем более структурирован и прозрачен бизнес, тем выше его привлекательность для инвестора и тем выгоднее условия сделки для основателя компании.

II. Операционный трек

Если стратегический трек показывает инвестору идею развития компании и ее будущее, то операционный трек отвечает на другой вопрос – насколько компания способна воплотить этот замысел в жизнь и успешно масштабироваться?

Инвестор ожидает увидеть не только убедительные цифры и привлекательную стратегию, но и подтверждения того, что структура владения компанией прозрачна, система финансовой и налоговой отчетности отвечает минимальным требованиям инвесторов, права собственности на активы и договорные отношения с контрагентами и сотрудниками корректно оформлены, и что бизнес соблюдает лицензионные и регуляторные требования.

Для собственника бизнеса операционный трек может показаться «рутиной», ведь компания уже работает и приносит прибыль. Но именно прозрачность корпоративной структуры, надежность процессов и зрелость управленческой команды формируют доверие инвестора. Действует простое правило: чем выше уровень подготовки бизнеса к будущей проверке со стороны инвестора, тем меньше дисконт к стоимости сделки и тем выгоднее условия для основателя.

Операционный трек – это фундамент, на котором держится стратегия. Если этот фундамент неустойчив, даже самая яркая инвестиционная презентация не убедит инвестора. Если он прочен, компания получает конкурентное преимущество в переговорах: инвестор видит бизнес, готовый к масштабированию, с предсказуемыми процессами и контролем рисков.

Операционная архитектура компании включает следующие 8 компонентов:

- 1. Корпоративная структура и прозрачность
- 2. Финансовая и управленческая отчетность
- 3. Правовая чистота и регуляторное соответствие
- 4. Система управления
- 5. Процессы, автоматизация и цифровизация
- 6. Управленческая команда и управление талантами
- 7. Технологии и инновации
- 8. ESG и репутационные вопросы

Подготовка компании по каждому компоненту требует времени и внимания основателя. Результатом этого процесса будет устранение «красных флагов», повышение прозрачности и управляемости бизнеса до начала переговоров с инвесторами.

Компоненты стратегического и операционного треков

I. Стратегический трек	II. Операционный трек
1. Рынок и конкурентная среда 2. Текущее состояние бизнеса и финансовые показатели 3. Стратегия и дорожная карта ее реализации 4. Финансовое моделирование и инвестиционная стоимость бизнеса 5. Анализ рисков	1. Корпоративная структура и прозрачность 2. Финансовая и управленческая отчетность 3. Правовая чистота и регуляторное соответствие 4. Система управления 5. Процессы, автоматизация и цифровизация 6. Управленческая команда и управление талантами 7. Технологии и инновации 8. ESG и репутационные вопросы

* Примечание: данная статья является продолжением статей «Стратегия роста: как увеличить стоимость и не попасть в долговую ловушку» и «Рост бизнеса: как подготовить компанию к привлечению финансового инвестора. I. Стратегический трек».

➤ Вопрос инвестора: «Насколько прозрачна и надежна корпоративная структура компании?»

1. Корпоративная структура и прозрачность.

Привлечение инвестора требует ясной и прозрачной структуры собственности. Все участники (акционеры) должны быть корректно оформлены, права зафиксированы, а владение активами – отражено в официальных реестрах.

Инвесторы рассматривают корпоративную структуру как одно из ключевых условий: она должна быть свободна от рисков и готова к проверке в рамках Due Diligence. Отсутствие прозрачной структуры снижает доверие инвесторов к компании и тормозит процесс заключения сделки.

Ключевые элементы:

- **Юридическая чистота владения долями (акциями):** все доли (акции) оформлены корректно и отражены в ЕГРЮЛ или реестре акционеров, отсутствуют спорные сделки или неоформленные переходы прав и неформальные соглашения о владении долями (акциями);
- **Прозрачность конечных бенефициаров:** полностью раскрыта информация о конечных владельцах, структура исключает «избыточные сложности», создаваемые для сокрытия реальных акционеров;

- **Оптимизация корпоративной структуры для инвесторов:** корпоративная форма (АО или ООО, в том числе с возможностью опционных программ) и налоговая структура соответствуют задачам привлечения инвестиций, уставные документы и положения о корпоративном управлении актуальны;
- **Структурирование холдинга:** компания, построенная как холдинг, упорядочена: четко определены уровни владения, отсутствуют избыточные цепочки и офшорные «прослойки»; холдинг структурирован таким образом, чтобы исключить избыточные транзакционные издержки и обеспечить прозрачность контроля в юридических лицах.

В случае, если у владельца несколько бизнес-направлений, юридических лиц и им рассматривается привлечение инвестора не для всех направлений, то потребуются определение периметра холдинга и проведение реструктуризации.

Корпоративная структура и прозрачность в инвестиционном контексте

Элемент	Что важно инвестору?	Вопросы к компании
Юридическая чистота владения	Корректность прав на доли (акции), отсутствие спорных сделок с долями (акциями)	Все ли права на доли (акции) корректно отражены в ЕГРЮЛ или реестре акционеров? Подтверждаются ли документально права собственности участников на доли (акции)? Кто ведет реестр акционеров?
Прозрачность бенефициаров	Полное раскрытие конечных владельцев (бенефициаров)	Кто является конечными бенефициарами? Отражены ли они официально в структуре владения компании? Подготовлены ли документы бенефициаров для процедур KYC (Know Your Customer)?
Оптимизация корпоративной структуры	Соответствие корпоративной формы для вхождения инвестора	Соответствует ли текущая форма юрлица (АО/ООО) задачам привлечения капитала? Обновлен ли устав и внутренние регламенты? Учитываются ли налоговые последствия для инвестора?
Структурирование холдинга	Логичность и упорядоченность холдинговой структуры	Есть ли избыточные юридические лица или офшорные звенья? Насколько прозрачна цепочка владения активами? Как планируется провести реструктуризацию для упрощения холдинга? Как это отражено в корпоративных документах?

➤ Вопрос инвестора: «Можно ли доверять финансовой и управленческой отчетности компании?»

2. Финансовая и управленческая отчетность.

Качество финансового (бухгалтерского) и управленческого учета и отчетности – один из ключевых факторов доверия инвестора к компании, ее топ-менеджменту и владельцам. Сильная стратегия роста бизнеса теряет убедительность, если у компании нет корректной, сопоставимой и понятной отчетности.

Для инвестора в центре внимания находится регулярное составление:

- финансовой отчетности по стандартам РСБУ и/или МСФО, и
- управленческой отчетности с едиными принципами признания доходов, расходов и денежных потоков, максимально приближенной к финансовой отчетности.

Высокая степень детализации и полнота систем финансового и управленческого учета обеспечивают подготовку отчетности высокого качества, которая дает возможность проводить всесторонний анализ деятельности компании.

Особое внимание уделяется налоговым вопросам: инвесторы крайне чувствительны к потенциальным налоговым рискам. Их минимизация и качественное сопровождение повышают доверие к деловой практике основателей и топ-менеджмента компании.

Для подтверждения финансовой и налоговой отчетности компании желательно регулярное проведение аудита внешним аудитором с высокой репутацией: такая практика повышает привлекательность и усиливает позицию основателей в переговорах с инвестором.

Ключевые элементы:

- Финансовая отчетность.** В компании финансовая отчетность составляется по единым стандартам (РСБУ, МСФО) и корректно отражает все операции – без скрытых или внебалансовых схем. Распределение ответственности по сбору и учету финансовых данных, а также порядок документооборота закреплены в регламентах;
- Управленческая отчетность.** Компания ведет управленческую отчетность на регулярной и детализированной основе, максимально приближенную к финансовой отчетности, и включает в нее аналитику по сегментам, регионам и клиентам, что позволяет контролировать эффективность бизнеса. Распределение ответственности по сбору и учету управленческих данных, а также порядок документооборота закреплены в регламентах;
- Качество исторических данных.** Компания может представить инвестору достоверные финансовые и управленческие данные за последние 3 года, с подтверждающими документами. Компания также способна предоставить аналитическую детализацию по сегментам бизнеса, регионам, клиентским группам и прочим факторам, позволяющим увидеть причины изменений продаж, EBITDA, чистой прибыли, маржинальности и капитальных вложений;
- Налоговые вопросы и минимизация рисков.** Компания корректно ведет налоговый учет, проводит расчеты с бюджетом, применяет налоговые льготы и обеспечивает качество документации по внутригрупповым операциям. Налоговые споры отсутствуют.

Финансовая и управленческая отчетность в инвестиционном контексте

Элемент	Что важно инвестору?	Вопросы к компании
Финансовая отчетность	Надежная основа для анализа бизнеса и сравнения с другими компаниями	Составляется ли отчетность по РСБУ/МСФО? Подтверждены ли данные независимым аудитом? Есть ли единые учетные политики и регламенты? Как компания гарантирует прозрачность всех операций и их корректное отражение в отчетности?
Управленческая отчетность	Подтверждение зрелости системы управления и прозрачности процессов	Насколько управленческая отчетность сопоставима с финансовой? Есть ли регулярные отчеты по сегментам, регионам, клиентам? Как компания обеспечивает дисциплину сбора данных и прозрачность управленческих показателей?
Качество исторических данных	Возможность объективно оценить динамику бизнеса и устойчивость результатов	Доступны ли финансовые и управленческие данные за 3 года? Подтверждены ли они документально? Можно ли проследить динамику ключевых метрик (выручка, EBITDA, прибыль, маржинальность, инвестиции)? Как объясняются отклонения?
Налоговые вопросы и минимизация рисков	Уверенность, что налоговые риски под контролем и не угрожают будущему бизнеса	Есть ли открытые налоговые споры? Как компания подтверждает корректность налоговых расчетов и ТЦО? Проводился ли независимый налоговый обзор? Как минимизируются потенциальные налоговые риски? Работала ли компания с аудиторами высокого уровня репутации?

➤ Вопрос инвестора: «Есть ли в компании правовые или регуляторные риски, которые могут привести к снижению продаж или к убыткам в будущем?»

3. Правовая чистота и регуляторное соответствие.

Юридическая прозрачность демонстрирует, что бизнес соблюдает законодательство и готов к институциональному партнерству. Ошибки в оформлении прав на активы, непрозрачные договоры и несоблюдение регуляторных требований являются «красными флагами» при Due Diligence и часто ведут к снижению оценки компании или отказу инвестора от сделки.

Правовая чистота в бизнесе – это показатель ответственного отношения собственника к бизнесу и будущему партнерству с инвестором. Она отражает готовность вести деятельность открыто, в соответствии с требованиями закона и создавать условия, при которых инвестиции будут защищены.

Компании необходимо подтвердить корректное оформление прав на собственность, наличие всех необходимых лицензий и разрешений, а также обеспечить прозрачность договорной базы с сотрудниками и контрагентами.

Ключевые элементы:

- **Оформление прав собственности на активы:** права на недвижимость, земельные участки, оборудование, патенты, товарные знаки, лицензии зарегистрированы и подтверждены в соответствии с законом; отсутствуют спорные сделки и неоформленные переходы прав;

- **Договорная база:** Заключены прозрачные и юридически корректные трудовые договоры с сотрудниками, включая топ-менеджеров, подписаны долгосрочные и надежные контракты с клиентами и поставщиками, исключены нестандартные рисковые условия (односторонний разрыв, чрезмерные штрафы);
- **Лицензии и регуляторные требования:** все лицензии и разрешения, необходимые для деятельности компании получены и поддерживаются в актуальном состоянии; подтверждено соблюдение отраслевых стандартов и регламентов;
- **Комплаенс и корпоративное управление:** внедрены внутренние процедуры контроля и политики по соблюдению норм трудового, налогового, антимонопольного и экологического законодательства, утверждены и действуют антикоррупционные практики и политика защиты персональных данных, все решения органов управления соблюдены и оформлены в соответствии с корпоративными документами и законодательством.

Правовая чистота и регуляторное соответствие в инвестиционном контексте

Элемент	Что важно инвестору?	Вопросы к компании
Оформление прав собственности на активы	Защищенность прав на активы, отсутствие спорных сделок	Подтверждены ли права на недвижимость, землю, оборудование и интеллектуальную собственность? Есть ли незарегистрированные переходы прав или спорные сделки? Насколько актуальны реестры активов?
Договорная база	Прозрачные и юридически корректные условия работы с сотрудниками и контрагентами	Прозрачны ли условия договоров с сотрудниками и ключевыми контрагентами? Исключены ли условия, нестандартные для данной отрасли (односторонние разрывы или чрезмерные штрафы)?
Лицензии и регуляторное соответствие	Наличие разрешений и соблюдение отраслевых норм	Все ли лицензии и разрешения актуальны? Соответствует ли деятельность компании отраслевым стандартам? Насколько выстроена система продления и мониторинга лицензий?
Комплаенс и корпоративное управление	Соответствие работы компании правилам и наличие базовой системы управления	Какие внутренние процедуры контроля и compliance (проверка соблюдения законодательства) действуют? Существуют ли политики по противодействию коррупции и защите персональных данных, и как контролируется их исполнение? Как формализованы решения органов управления и протоколы собраний участников (акционеров)?

Вопрос инвестора: «Способна ли система управления компании обеспечивать реализацию стратегии независимо от фигуры собственника?»

4. Система управления. Наличие налаженной системы управления демонстрирует инвестору, что компания способна работать предсказуемо и выполнять планы без постоянного контроля владельца. Компания способна достигать заявленных целей благодаря выстроенным процессам, прозрачному распределению ролей¹ и дисциплине исполнения.

Отсутствие такой системы ограничивает возможности развития. Когда все ключевые решения сосредоточены в руках владельца, компания сталкивается с барьерами: рост затруднен, результаты сложно прогнозировать, а устойчивость бизнес-модели зависима от одного или двух человек. Для инвестора это сигнал повышенных рисков и основания для снижения стоимости бизнеса.

Инвестор анализирует, каким образом построена оргструктура, как принимаются и фиксируются решения, как стратегия трансформируется в цели и KPI, как работают механизмы мотивации и контроля. Для инвестора зрелая система управления – это предсказуемость и способность компании не только формулировать стратегию, но и последовательно реализовывать ее.

Ключевые элементы:

- **Организационная структура.** Компания выстраивает эффективную организационную структуру, в которой роли и зоны ответственности распределены и закреплены, а вертикали подчинения прозрачны. Избегается дублирование, но при этом охвачены все функции для стабильной работы и развития бизнес-модели;

- **Система принятия решений.** В компании есть формализованная и прозрачная система принятия стратегических и операционных решений – распределяет полномочия между собственниками, советом директоров и менеджментом, определяет порядок подготовки, обсуждения и утверждения решений, фиксирует решения в протоколах и назначает ответственных за исполнение;
- **Механизм исполнения стратегии.** Компания декомпозирует стратегические цели на промежуточные цели и задачи и устанавливает KPI для подразделений и сотрудников. Проводится регулярный мониторинг и корректировка действий для достижения целей;
- **KPI и мотивация менеджмента.** Внедряется система KPI, привязывающая вознаграждение менеджеров к финансовым и стратегическим результатам, обеспечивая баланс интересов собственников и управленческой команды;
- **Внутренний контроль и управление рисками.** Компания формализует процедуры контроля: лимиты полномочий, согласования, независимые проверки. Ключевые риски фиксируются и мониторятся через ведение реестра рисков и регулярные отчеты;
- **Совет директоров / консультативный орган** Компания формирует совет директоров или консультативный совет, который помогает принимать стратегические решения, учитывает разные точки зрения и разделяет функции собственников и менеджмента.

Система управления в инвестиционном контексте

Элемент	Что важно инвестору?	Вопросы к компании
Организационная структура	Формализованное и эффективное распределение функций, обязанностей и ответственности	Соответствует ли организационная структура бизнес-модели? Насколько она формализована? Есть ли дублирование функций и «серые зоны»?
Система принятия решений	Системность и прозрачность процесса принятия стратегических и операционных решений	Есть ли утвержденные регламенты? Фиксируются ли решения протоколами? Назначаются ли ответственные за исполнение решений?
Механизм исполнения стратегии	Способность компании трансформировать стратегию в конкретные действия	Как декомпозируются стратегические цели? Какие применяются инструменты для связки стратегии с повседневной деятельностью? Как организован мониторинг исполнения и корректировки задач?
KPI и мотивация менеджмента	Согласованность интересов собственников и менеджеров через показатели и вознаграждения	Какие KPI закреплены для менеджмента? Привязано ли вознаграждение к результатам и стратегии? Если – да, то как оно работает?
Внутренний контроль и управление рисками	Наличие процедур, ограничивающих риски и обеспечивающих управляемость	Существует ли формализованный реестр рисков? Какие процедуры внутреннего контроля действуют (лимиты полномочий, др.)? Как часто обновляются карты рисков и кто отвечает за их мониторинг?
Совет директоров / Консультативный орган	Разделение функций владения и управления, наличие надзора и баланса интересов	Существует ли у компании совет директоров или консультативный орган? Как регламентирована его работа и отчетность?

¹ Роль – формализованное назначение участника управленческой системы (должности или органа управления), включающее его (а) функции, (б) полномочия и (с) ответственность за принятие решений и достижение результата.

Вопрос инвестора: «Как автоматизация и цифровая инфраструктура поддерживают управляемость компании?»

5. Процессы, автоматизация и цифровизация.

Выстроенные бизнес-процессы и технологически развитая цифровая среда – основа масштабируемости бизнеса. Компания не сможет эффективно расти, если процессы фрагментарны, дублируются или завязаны на «ручное управление».

Для инвестора это один из ключевых индикаторов уровня зрелости бизнеса – компании необходимо показать, что ее операционная модель устойчива, стандартизирована и готова к росту без пропорционального увеличения затрат и числа сотрудников. Компании, у которых процессы хаотичны и отсутствует необходимый уровень автоматизации, сталкиваются с ростом операционных рисков, снижением эффективности и замедлением развития.

Компании с развитой системой управления демонстрируют, что процессы описаны, оптимизированы, автоматизированы, а цифровая инфраструктура позволяет управлять продажами, финансами и операциями в режиме реального времени.

Ключевые элементы:

- **Бизнес-процессы.** Компания описывает и документирует ключевые процессы (продажи, производство, логистика, финансы, HR), определяет «владельцев процессов» и зоны ответственности. Регулярный пересмотр и оптимизация устраняют дублирование и «узкие места»;
- **Автоматизация.** Компания переводит стандартные и рутинные процессы из «ручного» в автоматизированный режим (например, выставление счетов, складской учет, отчетность) в целях снижения затрат, ускорения работы и минимизации ошибок;
- **Цифровизация.** Компания формирует единую цифровую экосистему (ERP, CRM, BI, WMS), где все процессы интегрированы, данные стандартизированы, а управление осуществляется в реальном времени. Цифровизация повышает прозрачность, масштабируемость и устойчивость бизнеса;
- **Интеграция и сквозная аналитика.** Компания обеспечивает сквозную интеграцию систем и данных: единые справочники, мастер-данные, BI-аналитика. Уровень интеграции процессов и цифровых инструментов управления позволяют видеть бизнес в едином «окне» и принимать решения на основе данных;
- **Кибербезопасность и защита данных.** Компания обеспечивает защиту информации и непрерывность бизнеса: резервное копирование, защиту персональных данных, тестирование на уязвимости и обучение сотрудников.

Процессы и цифровизация в инвестиционном контексте

Элемент	Что важно инвестору?	Вопросы к компании
Бизнес-процессы	Наличие формализованных процессов по ключевым направлениям	Какие процессы задокументированы? Определены ли владельцы процессов? Как часто проводится оптимизация и устранение «узких мест»?
Автоматизация процессов	Использование решений для снижения ручного труда и ошибок, ускорения операций	Какие процессы автоматизированы? Где все еще используются Excel и ручной ввод данных? Какие результаты (экономия времени, снижение затрат) достигнуты?
Цифровизация	Современные IT-системы (ERP, CRM, BI, электронный документооборот)	Какие ключевые системы используются в компании (ERP, CRM, BI, WMS, др.)? Насколько они актуальны и соответствуют масштабам бизнеса?
Интеграция и аналитика	Связанность данных и процессов, единое информационное пространство	Какой у компании уровень интеграции IT-систем? Может ли руководство получать отчеты в режиме реального времени? Насколько данные единообразны и сопоставимы в разных системах? Есть ли единые мастер-данные и справочники?
Кибербезопасность и защита данных	Защищенность цифровой среды и готовность к инцидентам	Как обеспечивается защита данных и непрерывность работы? Есть ли политика по персональным данным и планы на случай IT-сбоев?

Вопрос инвестора: «Достаточно ли опыт, компетенции и мотивация управленческой команды для реализации стратегии активного роста?»

6. Управленческая команда и управление талантами. Сильная управленческая команда и эффективная система развития талантов – один из ключевых нематериальных активов компании, который показывает, что бизнес способен развиваться устойчиво и не зависит от одного человека. Когда компания целиком держится на собственнике или одном-двух топ-менеджерах, любые изменения в его планах или уходе ключевого топ-менеджера превращаются в серьезный риск для инвестора.

Сильная команда и система работы с талантами показывают, что компания способна расти, адаптироваться и преодолевать кризисы без потери управляемости. Наличие механизмов преемственности, долгосрочной мотивации и развития сотрудников формирует доверие инвестора и снижает риск зависимости бизнеса от личности собственника.

Компании с высоким уровнем зрелости имеют сильную управленческую команду с подтвержденным опытом и результатами, работающий механизм планирования преемственности, систему долгосрочной мотивации и удержания, культуру развития и адаптивность организации.

Для инвестора это показатель институциональной зрелости: перед ним не «one-man show», а сильная управленческая команда, способная реализовать стратегию, масштабировать бизнес и системно преодолевать кризисы.

Ключевые элементы:

- **Управленческая команда.** Сформирована сильная управленческая команда с распределенными зонами ответственности и менеджерами, обладающими подтвержденным опытом и результатами в отрасли;
- **Система преемственности и развитие талантов.** Реализуется работа по системному планированию преемственности руководителей – осуществляется подготовка кандидатов на ключевые роли, внедрены программы развития будущих лидеров и механизмы замещения управленцев;
- **Мотивация и удержание.** Комплексная система мотивации и удержания сотрудников: краткосрочные бонусы, долгосрочные программы (LTIP²), карьерные возможности и вовлеченность в стратегические инициативы;
- **Обучение и развитие компетенций.** Системные программы обучения руководителей и сотрудников: executive-образование, наставничество, внутренние академии, акцент на управленческие и цифровые навыки;
- **Корпоративная культура и организационное развитие.** Культура основана на ценностях и вовлеченности сотрудников; компания способна адаптироваться к изменениям и трансформациям через внедрение практик организационного развития.

Управленческая команда и управление талантами в инвестиционном контексте

Элемент	Что важно инвестору?	Вопросы к компании
Управленческая команда	Сбалансированность ролей и профессиональный уровень менеджеров	Кто входит в управленческую команду? Как распределены зоны ответственности? Каков опыт и достижения ключевых менеджеров?
Система преемственности и развитие талантов	Готовность компании замещать ключевые управленческие позиции без потери управляемости	Есть ли системное планирование преемственности руководителей высшего и среднего менеджмента? Кто может заменить топ-менеджеров в случае необходимости? Какие программы развития талантов внедрены в компании?
Мотивация и удержание	Совпадение интересов менеджеров и акционеров, устойчивость команды	Какие программы мотивации действуют? Есть ли долгосрочные инструменты мотивации управляющей команды? Как обеспечивается удержание ключевых сотрудников?
Обучение и развитие компетенций	Способность компании формировать компетенции на будущее	Какие программы обучения и развития действуют? Как готовятся управленцы следующего уровня?
Корпоративная культура и OD	Адаптивность и устойчивость организации в условиях изменений	Какие ценности формирует компания? Как измеряется вовлеченность сотрудников? Какие практики организационного развития применяются?

² LTIP (Long-Term Incentive Plan) – инструмент мотивации управленческой команды и ключевых сотрудников, который вознаграждает их не за краткосрочные показатели (годовые бонусы), а за достижение стратегических целей компании в горизонте 3–5 лет. Пример форм LTIP: (а) Опционы – право купить акции компании в будущем по фиксированной цене, (б) Условные акции – передача акций по минимальной оценке по факту выполнения KPI в течение среднесрочного периода, (с) Акции, зависящие от достижения результатов - акции, привязанные к долгосрочным результатам (например, рост EBITDA на 50% за 3 года) и передаваемые по минимальной цене, (д) Денежное вознаграждение – денежные выплаты через 3–5 лет при достижении целей компании.

7. Технологии и инновации. В основе конкурентоспособности компании находятся ее продуктовые и производственные технологии. Для инвестора они отражают способность бизнеса создавать востребованный продукт, удерживать качество и маржинальность, а также развиваться через исследования и разработки (R&D). Наличие уникальных технологий, патентов, инноваций в производстве или продуктовой линейке усиливает позиции компании на рынке и формирует долгосрочные барьеры для конкурентов.

Не менее важны технологии, применяемые в управлении самой компанией. Современные IT-системы, управление данными, аналитика и кибербезопасность обеспечивают предсказуемость процессов, снижают риски и позволяют масштабировать бизнес. Для инвестора это показатель зрелости операционной модели и устойчивости организации.

Компания с высоким уровнем зрелости управления развивает оба направления:

- a. **сильный продукт с инновационным развитием;**
- b. **управленческую инфраструктуру, которая позволяет этот продукт масштабировать.**

Именно такой баланс делает бизнес привлекательным как для стратегических, так и для финансовых инвесторов.

Ключевые элементы:

a. Продукт и производство

- **Продуктовые технологии и R&D.** Развитие продуктовой линейки за счет исследований и разработок, внедрение новых решений, использование патентов и уникальных технологий;
- **Технологии производства и эффективность.** Использование современных технологий в производстве (автоматизация, роботизация, Industry 4.0), повышение производительности и качества продукции;
- **Инновации в бизнес-модели продукта.** Применение новых подходов к созданию ценности: сервисные модели, цифровые продукты, подписки, экосистемы;

b. Управление компанией

- **Технологическая инфраструктура.** Наличие современных IT-систем, поддерживающих ключевые процессы;
- **Интеграция и управление данными.** Единые справочники, интеграция систем, качество данных и использование аналитики;
- **Кибербезопасность и устойчивость IT.** Системы защиты данных, резервирование и планы восстановления;
- **Цифровая культура и навыки.** Развитие сотрудников по использованию технологий, культура принятия решений на основе данных, развитие цифровых компетенций в компании.

Технологии и инновации в инвестиционном контексте

Элемент	Что важно инвестору?	Вопросы к компании
A. Продукт и производство		
Продуктовые технологии и R&D	Потенциал развития продукта, наличие уникальных технологий и барьеров для конкурентов	Какие направления R&D существуют? Есть ли патенты или уникальные разработки? Как продуктовая линейка будет развиваться в ближайшие 3–5 лет?
Производственные технологии и эффективность	Производительность, себестоимость и качество продукции	Какие современные технологии применяются на производстве? Есть ли автоматизация, роботизация, Industry 4.0? Как контролируется качество и издержки?
Инновации в бизнес-модели продукта	Способность адаптироваться к новым форматам создания ценности	Используются ли новые бизнес-модели (сервисы, подписки, цифровые продукты)? Как меняется взаимодействие с клиентом? Развитие экосистем?
B. Управление компанией		
Технологическая инфраструктура	Наличие современных IT-систем управления бизнесом	Какие IT-системы внедрены? Насколько они интегрированы и актуальны для масштабирования?
Интеграция и управление данными	Качество данных и наличие единого источника информации для управления бизнеса	Как обеспечивается целостность и доступность данных? Есть ли интеграция систем и аналитика в режиме реального времени?
Кибербезопасность и устойчивость IT	Защита данных и готовность к сбоям и киберугрозам	Как организована защита информации? Есть ли резервирование и планы восстановления? Проводятся ли тесты устойчивости?
Цифровая культура и навыки	Готовность сотрудников работать в цифровой среде	Насколько менеджеры и сотрудники используют цифровые инструменты? Есть ли программы развития цифровых компетенций? Как формируется культура принятия решений на основе данных?

> Вопрос инвестора: «Насколько компания ответственна в вопросах ESG и деловой репутации?»

8. ESG и репутационные вопросы. Для инвестора важно не только то, какие финансовые результаты показывает компания сегодня, но и то, насколько устойчиво она сможет развиваться в будущем. Здесь ключевую роль играет ESG-повестка (Environmental, Social, Governance) и репутационный профиль бизнеса.

Компания, которая игнорирует вопросы экологии, социальной ответственности или этики управления, имеет повышенные риски регуляторных претензий, штрафов и ухудшения общественного имиджа. Напротив, бизнес, демонстрирующий прозрачность, заботу о сотрудниках и ответственное отношение к внешней среде, получает преимущества в доступе к капиталу, в переговорах с инвесторами и в привлечении клиентов.

Для инвестора зрелая ESG-система и сильная деловая репутация – это показатель предсказуемости и сниженных рисков, явный признак того, что компания готова работать по международным правилам и стандартизировать практики корпоративного поведения.

Ключевые элементы:

- Экологическая ответственность (E).** Системы управления воздействием на окружающую среду: энергоэффективность, снижение выбросов, переработка отходов, устойчивое использование ресурсов;
- Социальная ответственность (S).** Политики и практики в области охраны труда, заботы о сотрудниках, взаимодействия с сообществами и клиентами – развитие устойчивых отношений с ключевыми стейкхолдерами;
- Корпоративное управление (G).** Прозрачность управленческих процедур, этические стандарты, антикоррупционные меры, независимые члены совета директоров. Это снижает риски недобросовестных практик и усиливает доверие инвесторов;
- Репутация и доверие рынка.** Имидж компании в глазах клиентов, партнеров и общества: наличие публичной отчетности, независимых рейтингов, отсутствие конфликтов или судебных скандалов. Репутация напрямую влияет на готовность инвесторов входить в капитал и на оценку бизнеса.

ESG и репутационные вопросы в инвестиционном контексте

Компонент	Что важно инвестору?	Вопросы к компании
Экологическая ответственность (E)	Как компания управляет экологическими рисками и снижает негативное воздействие на окружающую среду	Есть ли политика по охране окружающей среды? Как контролируется энергоэффективность и выбросы? Какие инициативы реализуются по снижению экологического следа?
Социальная ответственность (S)	Отношение компании к сотрудникам, клиентам и сообществам	Как обеспечивается охрана труда и безопасность? Есть ли программы развития и поддержки сотрудников? Как компания взаимодействует с сообществами и клиентами?
Корпоративное управление (G)	Прозрачность управления и соблюдение этических стандартов	Как принимаются ключевые решения? Есть ли антикоррупционная политика? Привлекаются ли независимые члены совета директоров или консультативного совета?
Репутация и доверие рынка	Имидж компании и ее устойчивость во внешней среде	Есть ли у компании публичная отчетность или ESG-отчет? Как она воспринимается клиентами и партнерами? Были ли судебные конфликты или скандалы, влияющие на репутацию?

КАК ПОДГОТОВИТЬ ОПЕРАЦИОННУЮ СИСТЕМУ К ПРИВЛЕЧЕНИЮ ИНВЕСТОРА?

Инвестор смотрит глубже цифр. Ему нужна уверенность, что компания управляется эффективно, процессы надежны и масштабируемы, операционная система развита и устойчива и позволяет реализовать стратегию активного роста.

От интуитивного подхода к системному развитию



Стратегия приобретает убедительность, если компания обладает операционной системой, способной ее реализовать. Операционная подготовка – это не «рутина», а фундамент, позволяющий воплотить стратегию в рост акционерной стоимости. Инвестору важно видеть внутреннюю способность компании достигать заявленные стратегические цели.

Чтобы расти, компании нужна не только стратегия, но и зрелая операционная система:

- **Развитие операционной системы требует времени и ресурсов.** Операционная система представляет собой комплекс взаимосвязанных компонентов – от управления цепочками поставок и производством до систем управления персоналом и IT-инфраструктурой. Компании необходимо провести всесторонний анализ системы по признанным методологиям, выявить «узкие места» и слабые звенья, которые создают операционные риски и ограничивают рост. Эта работа требует много времени, поэтому важно начинать процесс подготовки до выхода на диалог с инвесторами;
- **Улучшение системы должно давать измеримый эффект.** Изменения в операционной системе должны быть направлены не на формальный процесс, а на достижение конкретных бизнес-результатов. Для собственника и инвестора важно видеть, как преобразования снижают издержки, повышают маржинальность, улучшают контроль рисков и укрепляют устойчивость компании. Поэтому требуется дисциплина исполнения, мониторинг и контроль результатов, иначе улучшения останутся только на бумаге;
- **Привлечение экспертов в подготовке компании усиливает результат.** Консультанты помогают выявить риски, предложить лучшие практики и обеспечить независимый подход. Для владельца бизнеса это способ ускорить процесс изменений, минимизировать риски и получить доступ к опыту, который сложно воспроизвести внутри компании. Для инвестора это сигнал – компания соответствует институциональным стандартам и готова масштабировать бизнес.

ink Advisory обеспечивает комплексное сопровождение сделок по привлечению акционерного финансирования для владельцев и руководителей компаний. Мы говорим на языке бизнеса и понимаем, что важно для владельцев бизнеса. Наша задача - сделать процесс понятным, комфортным и максимально результативным.

Наша ценность для вашего бизнеса в вопросах улучшения компонентов операционной модели:

- **Диагностика операционной системы бизнеса (Vendor Assistance)** – привлечем и организуем работу внешних экспертов для проведения Vendor Assistance* – оценки текущего уровня зрелости компании по 8 компонентам и выявления «узких мест» в наиболее важных элементах привлечения инвестора;
- **Составление плана действий по улучшению операционной модели** – по итогам анализа организуем разработку конкретного плана мероприятия по улучшению операционной модели по 8 компонентам – связыванию стратегии и операционной модели компании в единый механизм роста и повышения акционерной стоимости;
- **Интеграция плана действий в финансовую модель** – внесение бюджета улучшений 8 компонентов в финансовую модель и отражение эффекта в прогнозных показателях: увеличение маржинальности, уменьшение операционных расходов. Инвестор увидит не только текущую ситуацию, но и реалистичный план развития операционной модели.

*Примечание: Vendor Assistance – независимый анализ компании с позиции инвестора, который позволяет выявить и устранить риски до начала сделки.

О НАС

ink Advisory – инвестиционно-банковская компания, основанная в 2024 г. экспертами с десятилетиями профессионального опыта в США и странах СНГ и ЕС.

До основания ink Advisory команда была известна на инвестиционном рынке России как подразделение Lead Advisory в компании Crowe CRS (Русаудит).

ink Advisory специализируется на организации сделок M&A, организации совместных предприятий, привлечении капитала и разработке корпоративных стратегий и стратегий роста частного капитала.

Свяжитесь с нами, чтобы узнать, чем мы можем Вам помочь.



Кудрат Нурматов
Управляющий партнер
k.nurmatov@ink-advisory.com



Руслан Измаилов
Управляющий партнер
r.izmaylov@ink-advisory.com



Никита Катиев, CFA
Старший менеджер
n.katiev@ink-advisory.com

Наши контакты



ink Advisory
Офис 928 | 34 Этаж
Центральная Башня
Пресня-Сити, Ходынская улица, 2
Москва 123022
www.ink-advisory.com
contact@ink-advisory.com

Ограничение ответственности

Информация, размещенная в настоящем материале Обществом с ограниченной ответственностью «ИНК ЭДВАЙЗОРИ» (сокращенное наименование ООО «ИНК ЭДВАЙЗОРИ»), ОГРН 1247700655180, далее - ink Advisory и/или Правообладатель, включая результаты исследований, прогнозы и данные фундаментального анализа, не представляет собой индивидуальную инвестиционную рекомендацию.

Сведения, содержащиеся в материале, не могут служить гарантией или обещанием будущей доходности инвестиций, уровня риска, величины издержек или безубыточности вложений. Исторические результаты инвестирования не являются индикатором будущей прибыли. Материал предоставлен исключительно в информационных целях и не содержит инвестиционных идей, советов, рекомендаций либо предложений о покупке или продаже финансовых инструментов (включая ценные бумаги, иные активы и цифровые финансовые инструменты).

Приведенные данные носят справочный характер и не должны рассматриваться как гарантия получения дохода. Примеры инвестиционных результатов основаны на статистике за определенные периоды и не отражают динамику будущих доходов. Аналитические материалы, обзоры и новостные статьи ink Advisory предназначены исключительно для информирования клиентов и не являются рекламой ценных бумаг или иных финансовых инструментов. Информация подготовлена на основе публичных источников, признанных надежными, однако ink Advisory не гарантирует ее абсолютную точность и не несет ответственности за возможные неточности или изменения данных.

Инвестирование в ценные бумаги сопряжено с рисками и решения о вложениях должны приниматься инвестором самостоятельно, с учетом личных финансовых целей и допустимого уровня риска. Даже при наличии положительных оценок, выводы не следует рассматривать как рекомендацию к инвестированию. Настоящий материал не является инвестиционной рекомендацией, предложением или побуждением к покупке/продаже ценных бумаг любых других компаний. ink Advisory не несет ответственности за любые убытки, возникшие в результате использования представленного материала для совершения сделок или инвестиционных решений.

Защита интеллектуальной собственности

Данная статья защищена авторским правом. Исключительные права на данную статью принадлежат ink Advisory. Цитирование статьи допускается в объеме не более 30% от исходного материала при условии указания наименования Правообладателя и источника заимствования с активной гиперссылкой (для электронных ресурсов) и даты публикации исходного материала. Любое использование статьи за пределами цитирования допускается при наличии письменного разрешения ink Advisory или при указании оговорки «Исключительное право на материал принадлежит ink Advisory».

Запрещается воспроизведение (полное или частичное) материалов за пределами цитирования с целью коммерциализации без письменного разрешения Правообладателя, как то распространение, публикация, переработка или создание производных материалов, использование в СМИ, аналитических обзорах или публичных выступлениях без указания источника заимствования.

Все материалы, включая аналитические обзоры, исследовательские отчеты и новостные статьи, размещенные на данном ресурсе, являются объектами интеллектуальной собственности ink Advisory и охраняются в соответствии с законодательством Российской Федерации. За нарушение данных условий Правообладатель оставляет за собой право обратиться за защитой своих прав.

Более подробная информация размещена в Пользовательском соглашении: https://ink-advisory.com/user_agreement.php