

20 Марта 2026

ПОЧЕМУ ИНВЕСТОРЫ С ОСТОРОЖНОСТЬЮ ИНВЕСТИРУЮТ В МАЛЫЕ И СРЕДНИЕ КОМПАНИИ?

В нашей статье «Как инвестор может помочь адаптировать управление в растущей компании» мы рассматривали закономерность, с которой сталкивается практически любой растущий бизнес: по мере увеличения масштаба компании необходимо пересматривать систему управления. Подходы, которые раньше обеспечивали рост и эффективность, со временем перестают соответствовать новым условиям и начинают сдерживать дальнейшее развитие бизнеса.

Рост бизнеса неизбежно усложняет систему управления: увеличивается количество сотрудников, управленческих уровней и принимаемых решений, растет число взаимозависимых задач между подразделениями.

Если система управления компании не развивается вместе с увеличением масштаба бизнеса, начинают возникать управленческие перегрузки. Внешне компания может продолжать демонстрировать рост продаж и прибыли, однако внутри постепенно формируется управленческий разрыв между масштабом бизнеса и существующей системой управления.

Данную закономерность системно описал Ларри Грейнер (Larry Greiner) в статье «Стадии эволюции и революции по мере роста организации». Грейнер показал, что развитие компаний происходит через последовательность фаз роста, между которыми возникают управленческие кризисы, требующие изменения модели управления:

- Фаза 1. Креативность – кризис лидерства;
- Фаза 2: Директивное руководство – кризис автономии;
- Фаза 3: Делегирование – кризис контроля;
- Фаза 4: Координация – кризис бюрократии;
- Фаза 5: Сотрудничество – кризис перегрузки.

Переход между фазами – это не косметическая настройка процессов, а изменение роли основателя, перераспределение ответственности и трансформация системы принятия решений. Данные переходы являются сложными и не всегда проходят безболезненно.

На практике наиболее уязвимым является рубеж первых трех фаз – от персонального управления к формализации и далее к делегированию ответственности – часть компаний замедляется или теряет управляемость. Причины могут быть различными: перегрузка центра принятия решений, недостаточная зрелость команды, отсутствие прозрачной системы ответственности или инвестиционной дисциплины.

Профессиональные инвесторы понимают, что не все компании успешно проходят переход от «энергии основателя» к системе делегированной ответственности. Поэтому, анализируя компании малого и среднего бизнеса, инвесторы уделяют особое внимание управлению: [как устроена система управления в настоящее время и способна ли она выдержать следующий этап роста бизнеса?](#)

Далее рассмотрим эту управленческую развилку.

1. Объем продаж как индикатор управленческой зрелости

Рынок, стратегия, бизнес-модель и прибыльность компании представляют интерес для инвесторов в первую очередь. Если на данном этапе удалось заинтересовать инвестора, то фокус анализа смещается на оценку способности компании сохранять управляемость при дальнейшем росте.

Для многих инвесторов, особенно фондов прямых инвестиций, размеры бизнеса играют важную роль. Часто это объясняется минимальным размером сделки для конкретного инвестора. На практике причина значительно глубже и связана также со зрелостью управленческой модели и способностью компании адаптировать управление под растущую сложность бизнеса.

Достижение определенного уровня продаж само по себе не является признаком устойчивости бизнеса. Однако объем продаж является косвенным индикатором управленческой зрелости: [компания, достигшие определенного масштаба, как правило, уже сталкивались с внутренними ограничениями роста и адаптировали модель управления.](#)

Анализируя компанию, инвестор прежде всего отвечает на вопрос: [насколько текущая модель управления соответствует масштабу бизнеса и готова ли она к дальнейшему росту?](#) Компании, не сталкивавшиеся ранее с управленческими кризисами, могут оказаться уязвимыми при масштабировании, даже если сейчас они демонстрируют высокую прибыльность.

Особые управленческие сложности испытывают компании малого и среднего бизнеса с годовыми продажами до ~50 млн долларов США: чаще всего у них проявляется разрыв между ростом бизнеса и зрелостью системы управления. Это связано с тем, что по мере роста бизнеса требуется переход от предпринимательской модели к системному управлению. Для многих компаний он оказывается непростым: сначала необходимо формализовать процессы и структуру управления, выстроить управленческую иерархию и централизовать решения, а затем перейти к следующему этапу – передаче ответственности руководителям направлений.

Компании с продажами ~50–100 млн долларов США находятся у развилки: часть компаний переходит к более распределенной модели управления (в логике модели Грейнера – к делегированию), тогда как другая часть продолжает работать в более централизованной модели и компенсирует ее ограничения за счет сильной команды или высокой операционной вовлеченности основателя.

Крупные компании (продажи от ~100 млн долларов США и выше), как правило, уже прошли ключевые управленческие переходы:

- столкнулись с неформализованным управлением, сосредоточенным у основателя;
- прошли этапы формализации и централизации и делегировали ответственность;
- ощутили необходимость единых приоритетов и правил принятия решений между бизнес-направлениями, чтобы сохранять целостность бизнеса при дальнейшем росте.

Таким образом, для многих инвесторов размеры бизнеса принципиально важны. Инвестор входит в бизнес, ожидая его рост, но этот рост также усиливает нагрузку на систему управления. Чем меньше управленческих переходов компания прошла до сделки, тем выше риск потери компанией управляемости при дальнейшем масштабировании бизнеса.

а. Организационные пороги роста: компании с продажами ~10–30 млн и ~30–50 млн долларов США

Профессиональные инвесторы считают, что достичь годовых продаж в ~10-30 млн долларов США на растущем рынке возможно на основе предпринимательского энтузиазма и при благоприятной рыночной конъюнктуре. Однако построить устойчивый, рыночный и прибыльный бизнес с годовыми продажами в ~30-50 млн долларов США и более – качественно иная задача, с которой справляются не все основатели. Часто причины провалов не в рынке и не в продукте, а в ограничениях управленческой модели компании.

Бизнес с продажами в ~10–30 млн долларов США

На этом уровне бизнес уже становится слишком сложным для ручного управления – компания может показывать хорошие финансовые результаты, однако ее управляемость часто основана на личной вовлеченности основателя.

Типичные проблемы с управлением, которые инвестор видит в компаниях этого размера:

- управление полностью зависит от основателя;
- процессы и роли не формализованы или формализованы фрагментарно;
- решения принимаются быстро, но их реализация и контроль зависят от людей, а не от системы;
- система управления усложняется, в то время как управленческие возможности топ-менеджмента развиваются медленно;
- приоритеты бизнеса часто определяются оперативными задачами, а не долгосрочными целями;
- управленческая отчетность формируется с задержкой и/или не отражает экономику направлений;

Продажи компании в таких случаях могут расти, особенно при благоприятной рыночной конъюнктуре, но управляемость ухудшается.

И хотя это ухудшение еще не отражается на финансовых показателях, дисбаланс становится заметным при попытке ускоренного роста, расширении продуктовой линейки и географии.

С точки зрения модели Грейнера, компании с продажами ~10–30 млн долларов США приближаются или уже находятся в зоне «кризиса лидерства». На этом уровне завершается период «персонального управления», и необходим переход к структурированной модели управления.

Бизнес с продажами в ~30–50 млн долларов США

Дальнейшее масштабирование бизнеса и достижение продаж в ~30–50 млн долларов США удается компаниям, внедрившим базовые инструменты: бюджеты, регламенты, планирование, управленческую отчетность и систему контроля.

На этом этапе меняется не только объем операций, но и характер управления. Компания становится более сложной по структуре: появляется несколько направлений бизнеса, расширяются продуктовые линейки, увеличивается число управленческих решений. Возникает необходимость распределять ресурсы и управленческое внимание между этими направлениями бизнеса.

Инвесторы часто наблюдают в таких компаниях схожие признаки:

- принятие ключевых решений централизовано;
- руководители направлений отвечают за выполнение задач, но не несут полной ответственности за финансовый результат;
- растет число согласований и совещаний;
- стратегические инициативы и проекты конкурируют за ресурсы;
- приоритеты развития формируются ситуативно, а не через системный процесс.

В результате снижается скорость принятия решений и замедляется реакция компании на изменения рынка. В этих условиях она сталкивается с **кризисом автономии**: для продолжения роста требуется переход к распределенной модели управления.

Время наступления кризиса автономии зависит от специфики бизнеса. В более однородных бизнесах (1-2 группы продуктов, простые операции, короткая цепочка решений) централизованное управление и управленческие практики фазы 2 могут оставаться эффективными дольше – иногда до достижения годовых продаж ~100 млн долларов США.

Организационные пороги роста

	~10-30 млн долларов США	~30-100 млн долларов США	~100+ млн долларов США
Тип управленческого кризиса	Кризис лидерства	Кризис автономии	Кризис контроля / управленческой сложности
Основное ограничение	Личное управление основателя перестает соответствовать масштабу бизнеса	Централизованная модель управления начинает ограничивать рост	Масштаб и усложнение бизнеса требует новой координации направлений
Ключевой переход от фазы к фазе	От персонального управления к формализации	От центра принятия решений к делегированной ответственности	От делегирования ответственности к координации бизнес-направлений и управлению портфелем
Если переход не происходит	Компания достигает потолка роста и остается зависимой от личной вовлеченности основателя	Ускорение роста приводит к снижению управляемости и нестабильности результатов	Размывание стратегических приоритетов, в результате рост сопровождается падением эффективности капитала

Однако по мере роста, особенно при расширении продуктовой линейки, географии и каналов продаж, сложность управления начинает расти быстрее, чем пропускная способность «центра». В этот момент компания неизбежно упирается в необходимость следующего перехода.

Данный переход – от делегирования задач к делегированию ответственности за результат (с правом принимать решения, нести финансовую ответственность и управлять ресурсами в заданных рамках) – один из самых сложных для основателя и управленческой команды.

На практике на этом этапе существенно меняется роль основателя. В ранней фазе развития основатель обычно выступает главным операционным руководителем: принимает ключевые решения, координирует направления и контролирует реализацию задач. Однако при масштабировании бизнеса такая модель ограничивает дальнейший рост компании.

Основателю необходимо постепенно перейти от операционного управления к стратегической роли – формированию управленческой системы и правил принятия решений в компании. Его задача уже не в личном участии во всех управленческих процессах, а в создании системы распределения ответственности и управленческих правил, в рамках которых решения принимаются на уровне бизнес-направлений и обеспечивается согласованное развитие компании.

Для преодоления кризиса автономии компании переходят к распределенной модели управления. На практике это требует трех ключевых изменений:

- **Выделение бизнес-направлений с закрепленной ответственностью руководителей.** Каждое направление получает понятные цели, показатели эффективности и границы ответственности.
- **Передача ответственности за результат на уровень бизнес-направлений.** Руководители направлений начинают отвечать не только за выполнение задач, но и за финансовый результат своих подразделений.
- **Развитие управленческой инфраструктуры, поддерживающей децентрализацию.** В компании формируются системы планирования, управленческой отчетности, контроля исполнения и правила распределения ресурсов и принятия инвестиционных решений.

Если такой переход не происходит, рост бизнеса быстро перегружает корпоративный центр. Количество вопросов и согласований растет быстрее, чем способность руководства их решать. В результате формируется «очередь» ключевых вопросов, проекты задерживаются, а реакция на рыночные изменения замедляется.

Обычно это заметно по простым признакам: все больше вопросов требует личного участия основателя, увеличивается число совещаний «по согласованию», проекты и инициативы задерживаются между подразделениями, а руководители направлений предпочитают не брать на себя ответственность, поскольку ключевые решения все равно принимаются «наверху».

Организационные риски – причина осторожности инвестора

Инвестирование в малые и средние компании с незрелой моделью управления создает для инвестора повышенный уровень организационных рисков. Инвестор сталкивается не столько с задачей развития бизнеса, сколько с необходимостью одновременно перестраивать модель управления. Это существенно повышает риски и снижает предсказуемость результатов, особенно если основатель не осознает необходимости адаптации системы управления масштабам бизнеса.

Поэтому отказ инвестора от сделки на этих этапах – это не только оценка качества бизнеса, но также и оценка готовности компании и ее основателя к совместному масштабированию.

b. Управленческая готовность основателя как фактор инвестиционной привлекательности

После сделки рост бизнеса ускоряется – появляются новые направления, увеличивается число сотрудников и уровней управления, усложняются процессы и коммуникации. В этих условиях проверяется не только стратегия роста, но и способность компании перестраивать систему управления вместе с ростом масштаба бизнеса.

Поэтому в инвестиционном анализе важен практический вопрос: какие управленческие переходы компания уже прошла, а какие ей предстоит пройти – и есть ли реалистичный план закрытия этих «разрывов» в первые 6-18 месяцев после сделки (управленческая отчетность, роли и ответственность, делегирование, работа через цели и показатели, координация).

На практике возможны два сценария:

- **в первом** инвестор входит, когда компания еще не успела сформировать устойчивую систему управления, и, помимо предоставления капитала, помогает основателю быстрее перейти к более структурированной модели;
- **во втором** компания самостоятельно закрепляет структурированное управление, и инвестор заходит на следующем этапе, чтобы поддержать переход к делегированию ответственности и снизить зависимость бизнеса от «центра» принятия решений.

Если основатель заинтересован в привлечении инвестора, но понимает, что трансформация управленческой системы компании еще не завершена, критически важно не пытаться показать, что «все уже работает», а обозначить текущие ограничения и готовность менять управленческую систему, в том числе с учетом имеющейся экспертизы инвестора.

В этом случае инвестиционную привлекательность компании повышает заранее подготовленная концепция изменений – план или его концепция с ключевыми решениями: как будет формализовываться система управления и внедряться планирование и контроль (Фаза 1), или какие направления становятся бизнес-единицами, как закрепляется ответственность руководителей за финансовый результат, какая управленческая отчетность и какие правила принятия решений вводятся (Фаза 2).

2. Один и тот же бизнес, но разный взгляд основателя и инвестора

Инвестор анализирует не только финансовые результаты компании, но и ее способность сохранять управляемость при дальнейшем росте. Поэтому он задает себе два вопроса:

- Компания выросла благодаря сильной системе управления или благодаря личной энергии основателя?
- Сможет ли компания сохранить управляемость при ускорении темпов роста после инвестиций?

Чтобы ответить на эти вопросы, инвестор анализирует управленческие практики и организацию работы внутри компании. **При этом нередко то, что основатель считает сильной стороной бизнеса, инвестор может воспринимать как управленческий риск.**

Компания, которая может ясно ответить на эти вопросы, выглядит для инвестора значительно более устойчивой. В этом случае организационные риски перестают быть угрозой для сделки и превращаются в задачи, которые можно совместно решать в процессе развития бизнеса.

Основатель и инвестор видят одни и те же факты, но по-разному их интерпретируют

Что происходит в компании	Как это интерпретирует инвестор (Скрытые риски)	Какое ожидание стоит за этим (Что хочет увидеть инвестор)
«Мы гибкие, у нас нет бюрократии» (Частый аргумент основателя) Типичный сигнал Фазы 1	Риск отсутствия операционной дисциплины. При масштабировании возможен хаос: нет устойчивых процессов планирования, бюджетирования и контроля. Это ведет к срыву сроков, перерасходу бюджета и неэффективному использованию капитала.	Зрелая операционная система управления. Инвестор ожидает увидеть наличие или последовательное внедрение ключевых управленческих инструментов: регулярного планирования, бюджетирования, управленческой отчетности и операционных показателей. Важно, чтобы эти инструменты использовались не формально, а формировали регулярный цикл управления и позволяли контролировать выполнение планов и эффективность бизнеса.
«У нас быстрая реакция, решения принимаю я» Признак Фазы 1	Риск неконтролируемого роста. Решения принимаются ситуативно, без прозрачной системы приоритизации проектов и распределения ресурсов. Быстрые решения одного человека при масштабировании превращаются в непоследовательные и дорогостоящие действия.	Понятная система принятия решений. Инвестор ожидает увидеть четко определенные уровни ответственности и полномочий, инвестиционные критерии, механизм определения приоритетов и понятный порядок рассмотрения новых инициатив. Решения принимаются в рамках прозрачной управленческой процедуры, а не ситуативно. Инвестора интересует не скорость принятия решений, а система, обеспечивающая их обоснованность, согласованность и воспроизводимость.
«Я вникаю во все и лично контролирую» Признак Фазы 1-2	Риск зависимости бизнеса от основателя. Бизнес неотделим от основателя. Выход основателя (болезнь, выгорание, конфликт) может привести к фактическому краху бизнеса и потере инвестиций. Масштабирование невозможно, так как пропускная способность одного человека – главный лимит роста.	Распределение управленческой ответственности и система делегирования решений. Инвестор ожидает увидеть сильных наемных топ-менеджеров, описание процессов, и доказательства, что бизнес может функционировать без постоянного вмешательства основателя.
«Мои топ-менеджеры – сильные исполнители» Признак Фазы 2	Риск разрыва в лидерстве. Хорошие операционные менеджеры могут не быть руководителями бизнес-направлений. При росте компании возникнет вакуум управленцев, способных вести за собой большие команды и нести ответственность за финансовый результат бизнес-направлений.	Сильная управленческая команда, способная вести направления и отвечать за результат. Инвестор оценивает, есть ли в компании потенциал для роста внутренних лидеров, способна ли она привлекать внешних? Его интересует план развития команды топ-менеджмента на 2-3 года вперед.
«Мы быстро запускаем новые проекты» Признак Фазы 1-2	Риск распыления ресурсов и отсутствия инвестиционной дисциплины. При отсутствии четких критериев отбора инициатив компания может одновременно запускать слишком много проектов. Управленческое внимание и инвестиционные ресурсы распределяются хаотично, что снижает эффективность капитала и усложняет достижение стратегических целей.	Система выбора и развития ключевых проектов. Инвестор ожидает увидеть систему приоритизации инициатив: понятные критерии запуска новых проектов, механизм распределения ресурсов и регулярный пересмотр портфеля проектов. Важно, чтобы компания могла определять приоритетные направления и концентрировать на них ресурсы.

3. Практический чек-лист инвестиционной готовности для основателя

Чек-лист структурирован по ключевым блокам управления, рассматриваемым инвесторами при инвестиционной оценке. В каждом блоке приведены три уровня развития системы управления – от базового к продвинутому.

Чем выше уровень зрелости системы управления компании, тем ниже организационные риски для инвестора и тем легче бизнес масштабируется после сделки.

Чек-лист помогает понять, какие элементы управления уже сформированы в компании, а какие потребуется развить для устойчивого масштабирования бизнеса.

Уровни управленческой зрелости

Уровень	Характеристика управления
Базовый	Управление сосредоточено у основателя. Решения принимаются быстро и неформально. Многие процессы и роли не закреплены.
Развивающийся	Появляются регулярные управленческие процессы: планирование, отчетность, распределение ответственности между руководителями.
Зрелый	Система управления работает устойчиво: ответственность распределена, решения принимаются по понятным правилам, компания способна масштабироваться без перегрузки основателя.

1. Стратегия и принятие решений

Инвестор анализирует: есть ли у компании ясный фокус развития и система выбора стратегических приоритетов?

- **Базовый уровень.** Стратегия развития компании на 3-5 лет сформулирована и документирована: определены ключевые направления развития и цели бизнеса;
- **Развивающийся.** Существует ежегодный цикл стратегического планирования с участием управленческой команды: анализ результатов и изменений на рынке, уточнение приоритетов и корректировка направлений развития бизнеса. Определены 3-5 ключевых направлений развития компании;
- **Зрелый.** Внедрена система выбора и приоритизации стратегических проектов: определены критерии запуска новых проектов (финансовые и стратегические), существует порядок распределения ресурсов между направлениями, ключевые решения принимаются на уровне управленческой команды. Действует инвестиционный комитет.

Пояснение. Во многих растущих компаниях стратегические решения принимаются основателем интуитивно и обсуждаются неформально. На ранних этапах такой подход обеспечивает гибкость и скорость, однако по мере роста бизнеса он может приводить к распылению ресурсов и появлению конкурирующих между собой проектов.

Поэтому инвестору важно увидеть, что в компании существует понятная логика развития бизнеса и система определения приоритетов, которая позволяет концентрировать ресурсы на ключевых направлениях роста.

2. Организационная структура и распределение ответственности

Инвестор оценивает, насколько ясно и четко распределены роли, ответственность и полномочия в компании и насколько бизнес зависит от участия основателя в операционном управлении?

- **Базовый уровень.** Существует актуальная организационная структура компании с указанием руководителей ключевых подразделений. Определены основные зоны ответственности руководителей.
- **Развивающийся.** Для ключевых руководителей сформулированы:
 - роли и ожидаемые результаты их работы;
 - основные показатели эффективности;
 - полномочия по принятию решений.
 Проведена оценка управленческой команды, определены слабые места и планы по их устранению.
- **Зрелый.** Ответственность и полномочия руководителей закреплены в системе управления:
 - ключевые процессы имеют назначенных владельцев;
 - ответственность за результаты закреплена за руководителями направлений;
 - существует план развития управленческой команды и подготовки преемников для ключевых ролей.

Пояснение. В растущих компаниях структура управления часто формируется постепенно и долгое время остается неформальной. Основатель продолжает участвовать в принятии большинства решений и координирует работу ключевых направлений бизнеса.

По мере роста такая модель начинает ограничивать развитие компании: (а) увеличивается число вопросов, требующих решений, (б) замедляется управление, (с) ответственность между руководителями распределяется неравномерно. Поэтому инвестору важно увидеть, что в компании сформирована понятная структура управления и ключевые зоны ответственности закреплены за руководителями направлений.

3. Финансовое управление и управленческая отчетность

Инвестор оценивает, насколько компания понимает свои финансовые результаты и использует управленческие данные при принятии решений.

- **Базовый уровень.** Формируется ежемесячная управленческая отчетность, позволяющая видеть продажи и прибыль компании и их структуру, движение денежных средств, основные статьи расходов. Дебиторская и кредиторская задолженность контролируется. Годовой бюджет доходов и расходов составляется раз в год, но редко пересматривается.
- **Развивающийся.** Финансовое планирование ведется на 12 месяцев вперед с регулярным обновлением прогноза. В компании:
 - ведется управленческий учет по ключевым направлениям бизнеса;
 - анализируется структура оборотного капитала и факторы, влияющие на его изменение;
 - анализируются отклонения фактических результатов от бюджета.
- **Зрелый.** Финансовая функция становится инструментом управления бизнесом:
 - для ключевых направлений бизнеса определены финансовые показатели;
 - финансовые результаты регулярно анализируются управленческой командой;
 - существует долгосрочная финансовая модель развития бизнеса;
 - ключевые управленческие решения (инвестиции, запуск новых направлений, крупные расходы) принимаются на основе финансовых расчетов и анализа данных.

Пояснение. Во многих растущих компаниях финансовая информация формируется в первую очередь для бухгалтерской отчетности и налогового учета. Управленческие данные могут быть недостаточно детализированы или формироваться с задержкой, поэтому решения нередко принимаются на основе интуиции и текущей операционной ситуации.

Инвестору важно увидеть, что в компании сформирована система управленческого учета, которая позволяет регулярно получать достоверные данные о финансовых результатах, понимать прибыльность направлений бизнеса и использовать эту информацию при принятии решений.

4. Ключевые операционные процессы

Инвестор анализирует, насколько устойчиво и воспроизводимо работает бизнес, и сможет ли компания поддерживать рост без потери качества и управляемости.

- **Базовый уровень.** Определены ключевые процессы бизнеса (например – привлечение клиента, продажа, выполнение заказа, обслуживание). Понимание процессов существует на уровне руководителей, но они не всегда формализованы.
- **Развивающийся.** Для ключевых процессов:
 - определены ответственные;
 - установлены показатели эффективности;
 - осуществляется регулярный контроль выполнения и качества.

Проблемные участки процессов выявляются и постепенно устраняются.

- **Зрелый.** Ключевые процессы компании:
 - описаны и стандартизированы;
 - поддерживаются информационными системами;
 - регулярно анализируются и совершенствуются.

Компания системно работает над повышением эффективности и снижением операционных рисков.

Пояснение. В растущих компаниях ключевые процессы сложились исторически и зависят от отдельных сотрудников. При увеличении масштаба бизнеса это может приводить к ошибкам, задержкам и перегрузке управленческой команды.

Поэтому инвестору важно увидеть, что ключевые процессы компании понятны, измеряются и постепенно совершенствуются.

5. Корпоративная культура компании и управленческие коммуникации

Инвестор анализирует, насколько сотрудники понимают цели компании, как принимаются решения и насколько согласованно действует управленческая команда.

- **Базовый уровень.** Сформулированы ключевые принципы и ценности компании. Основные цели и приоритеты бизнеса периодически доводятся до сотрудников через руководителей подразделений.
- **Развивающийся.** Существует регулярная коммуникация внутри управленческой команды:
 - проводятся встречи руководителей для обсуждения результатов и приоритетов;
 - сотрудники получают информацию о ключевых целях и изменениях в компании;
 - руководители направлений участвуют в обсуждении развития бизнеса.
- **Зрелый.** Коммуникации становятся частью системы управления:
 - управленческая команда действует согласованно и принимает решения коллективно;
 - цели компании и ключевые приоритеты регулярно доводятся до сотрудников;
 - в компании развиваются управленческие компетенции руководителей.

Пояснение. В растущих компаниях коммуникации долгое время строятся неформально: сотрудники получают информацию напрямую от основателя или руководителей, решения принимаются быстро, но часто ситуативно. По мере роста бизнеса такая модель начинает создавать сложности – сотрудники по-разному понимают приоритеты, решения принимаются несогласованно, а управленческая команда действует не всегда синхронно.

Поэтому инвестору важно увидеть, что в компании сформированы понятные управленческие коммуникации: сотрудники понимают цели бизнеса, руководители регулярно обсуждают ключевые вопросы развития, а управленческая команда действует согласованно.

4. Экспресс-диагностика – на какой фазе находится ваша компания

Многие управленческие проблемы роста повторяются в компаниях разных отраслей и размеров. Эта таблица помогает сопоставить наблюдаемые симптомы в компании с типичными фазами ее организационного развития.

Сопоставьте текущие управленческие симптомы в компании с признаками, описанными в таблице. Это поможет определить стадию роста бизнеса и понять, какие управленческие изменения становятся ключевыми для следующего этапа развития.

Диагностическая таблица: на какой фазе роста находится ваша компания?

Фаза	Ваш главный вопрос	Как это чувствуется в компании (5 признаков)	Что сломалось? (Суть кризиса)	Что делать дальше? (Ключевое действие)
Фаза 1. Креативность Рост через предпринимательскую энергию основателя	Как все успевать? Я становлюсь «узким горлом»?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вы единственный, кто принимает все ключевые решения 2. Роли ключевых сотрудников определены в голове, но не на бумаге 3. Процессы существуют в основном в голове основателя 4. «Скорость высокая», но управляемость начинает снижаться 5. Без вас бизнес замирает 	Кризис лидерства: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Личной энергии и ежедневного операционного управления основателя не хватает для роста бизнеса ▪ Компания не может масштабироваться как «личный проект» 	Формализовать систему управления: <ul style="list-style-type: none"> ▪ выстроить первую управленческую иерархию, ввести бюджеты, регламенты, регулярный менеджмент ▪ перестать быть «сердцем» системы, стать ее архитектором
Фаза 2. Директивное руководство Рост через порядок и контроль	Почему решения принимаются медленно, как и их исполнение? Почему мне снова приходится принимать большинство решений и контролировать их исполнение?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появились отделы и менеджеры, но решения все равно ваши 2. Растет число совещаний по согласованию 3. Инициатива сотрудников заметно снижается 4. Реакция на рынок замедляется 5. Вы тонете в операционке 	Кризис автономии: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Централизованный контроль душит инициативу и скорость ▪ Талантливые менеджеры хотят большей свободы, но не получают ее 	Делегировать: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Передать ответственность и полномочия руководителям направлений ▪ Сместить свою роль с операционного контроля на стратегический и финансовый
Фаза 3. Делегирование Рост через независимые бизнес-направления	Почему мои подразделения работают как разные компании?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бизнес-направления работают эффективно, но слабо связаны между собой 2. Синергии нет, каждый тянет одеяло на себя 3. Общие цели компании начинают размываться 4. Инвестиции распределяются не стратегически, а «у кого громче голос» 5. Основатель чувствует потерю целостности 	Кризис контроля: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Децентрализация привела к «феодальной раздробленности» ▪ Компания теряет стратегический фокус и эффект масштаба 	Координировать: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Внедрить единые системы планирования (стратегического и финансового) ▪ Создать корпоративный центр для координации бизнес-направлений и выравнивания приоритетов развития ▪ Сформировать единые правила распределения ресурсов и контроля инвестиционных решений.

РОСТ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ТРЕБУЕТ ИЗМЕНЕНИЯ РОЛИ ОСНОВАТЕЛЯ

В компаниях малого и среднего бизнеса каждая следующая фаза роста требует от основателя перехода от операционного контроля к построению системы управления, распределению ответственности и формированию сильной команды топ-менеджеров

От личного контроля к управляемому росту



Профессиональные инвесторы часто видят разрыв между ростом бизнеса и моделью управления, которая не успевает за масштабом и может дать сбой при ускорении темпов роста.

Инвестор оценивает не только бизнес-модель и стратегию, но и управляемость бизнеса – текущую и в ближайшей перспективе. Его интересуют три вопроса:

1. На какой стадии развития находится бизнес?
2. С какими управленческими вызовами компания столкнется с высокой вероятностью в будущем?
3. Как инвестор может помочь основателю в преодолении возникающих сложностей?

Перед диалогом с инвестором основателю полезно пройти самопроверку и ответить на следующие вопросы:

- **На каком уровне чаще задерживаются решения и согласования?** У основателя, являющегося генеральным директором, у функциональных руководителей или на стыках подразделений – продажи, производство, логистика, финансы?.
- **Кто отвечает за финансовый результат по направлениям?** Есть ли руководители, которые управляют не задачами, а финансовыми результатами, маржой и эффективностью направления в рамках понятных полномочий?
- **Насколько детализирована управленческая аналитика?** Можно ли обоснованно оценить прибыльность по направлениям и принимать решения о приоритетах и инвестициях?
- **Как обеспечивается исполнение решений?** Фиксируются ли решения (что/кто/срок) и действует ли регулярный контроль статуса?
- **Что произойдет при ускорении темпов роста бизнеса на 30-50% в год?** Выдержит ли управленческая система и команда нагрузку или вырастет «очередь» решений, число совещаний и зависимость от одного центра?
- **Есть ли единые правила приоритизации проектов и инвестиций?** Кто решает, какие проекты запускаются/останавливаются и по каким критериям, когда ресурсов не хватает?

- **Где сосредоточены основные операционные риски?** В зависимости от ключевых людей, в разрывах процессов и ответственности на стыках или в качестве управленческих данных и показателей (нет единой, сопоставимой картины)?
- **Насколько компания автономна в условиях отсутствия основателя в бизнесе?** Какие решения и процессы останутся в компании, если основатель будет недоступен несколько недель?

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:

- **Анализ стратегии** – оцениваем стратегию компании и дорожную карту: выявляем сильные и слабые стороны, предлагаем практические корректировки;
- **Экспертиза финансовой модели** – проводим анализ исходных данных и логики построения финансовой модели – основы для корректного определения стоимости бизнеса;
- **Инвестиционное консультирование** – консультируем по вопросам текущей инвестиционной стоимости и показываем, как она изменится при реализации стратегии и долгосрочных целей;
- **Разработка стратегии** – если готовой стратегии пока нет, но есть стратегические намерения, мы помогаем воплотить их в стратегию, составляем документ, отвечающий требованиям рынка капитала, разрабатываем финансовую модель, таким образом, чтобы бизнес был понятным и привлекательным для инвесторов. Помимо этого, мы также помогаем ответить на вопросы, связанные с необходимостью изменения управленческой модели при ускорении роста.

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 Измайлов
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 124770065180, 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