

15 Сентября 2025

РОСТ БИЗНЕСА: КАК ПОДГОТОВИТЬ КОМПАНИЮ К ПРИВЛЕЧЕНИЮ ФИНАНСОВОГО ИНВЕСТОРА.

I. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ТРЕК

КАК ПОДГОТОВИТЬ КОМПАНИЮ К УСПЕШНОМУ ПРИВЛЕЧЕНИЮ ИНВЕСТОРА?*

Инвестор оценивает компанию не только по достигнутым результатам. Ему также важно, как основатели и топ-менеджмент видят будущее компании, и как будет достигаться рост ее акционерной стоимости.

Инвестиционная привлекательность компании строится на эффективной бизнес-модели, продуманной стратегии роста, устойчивых и прозрачных процессах, сильной и мотивированной команде. Привлечение инвестора на наиболее выгодных для основателя условиях требует комплексной подготовки, охватывающей стратегию, операционную деятельность, корпоративное управление и финансовую прозрачность. Этот процесс требует времени и внимания к деталям, поэтому его необходимо начинать задолго до начала переговоров с инвесторами.

Привлечение инвестора – стратегический шаг, который обеспечивает компанию капиталом для масштабирования, выхода на новые рынки и технологических преобразований, а также открывает доступ к управленческому опыту, деловым связям и современным управленческим практикам.

Для достижения высокой стоимостной оценки бизнеса и получения наиболее выгодных условий сделки подготовка должна начинаться задолго до обращения к инвестиционному сообществу.

Этот процесс всегда комплексный и включает два ключевых направления:

- **стратегический трек:** формулирование долгосрочных целей, разработка дорожной карты по их достижению и финансовой модели, демонстрирующей потенциал роста компании;
- **операционный трек:** упорядочение структуры владения и системы учета и отчетности, прозрачности бизнеса, повышение эффективности бизнес-процессов и усиление управленческой команды.

Качественная подготовка к привлечению инвестора является индикатором зрелости компании и формирует доверие к ее владельцам и команде топ-менеджеров. Этот подход снижает инвестиционные риски компании, укрепляет переговорные позиции основателя бизнеса и четко демонстрирует, что привлеченный капитал будет работать на достижение стратегических целей и рост акционерной стоимости компании.

Компоненты стратегического и операционного треков

I. Стратегический трек

1. Рынок и конкурентная среда
2. Текущее состояние бизнеса и финансовые показатели
3. Стратегия и дорожная карта по реализации
4. Финансовое моделирование и определение стоимости бизнеса
5. Анализ рисков

II. Операционный трек

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

* Примечание: Данная статья является продолжением статьи «Стратегия роста: как увеличить стоимость и не попасть в долговую ловушку».

➤ Вопрос инвестора: «Как развивается рынок, какие его сегменты являются наиболее перспективными и насколько компания готова на них конкурировать?»

I. Стратегический трек

Рассматривая инвестиционное предложение, инвестор оценивает не только текущие достижения бизнеса – финансовые показатели, долю рынка, динамику роста, устойчивость конкурентных преимуществ и качество управленческой команды – но и стратегический курс компании.

Ключевое решение, которое предстоит принять инвестору: присоединиться ли к основателю компании для совместной реализации стратегии и разделить ли с ним риски и возможности?

Для успешного привлечения инвестора, стратегия должна быть ясной и убедительной и утвердительно ответить на этот вопрос.

Для инвестора важны не только стратегические намерения компании, но и демонстрация ее способности переводить их в конкретные действия – выстраивать инфраструктуру для роста, обеспечивать ресурсами, усиливать команду и поддерживать дисциплину в достижении целей.

Поэтому, с одной стороны, компания должна заявить инвесторам о своих стратегических целях, а с другой – представить конкретную дорожную карту, описывающую, как она намерена их достичь и какие ресурсы необходимы ей для этого.

Помимо направлений роста, стратегия должна ответить на главный вопрос – **как стратегия отразится на акционерной стоимости и какую доходность (IRR) получают ее акционеры – как инвестор, так и основатели бизнеса?**

Цель стратегии – рост стоимости бизнеса и доходности его акционеров



Стратегия компании разрабатывается в ходе системного процесса, состоящего из пяти ключевых этапов (компонентов):

1. Анализ рынка и конкурентной среды;
2. Оценка текущего состояния бизнеса и финансовых показателей;
3. Разработка стратегии и создание дорожной карты ее реализации;
4. Финансовое моделирование;
5. Анализ рисков.

Стратегия разрабатывается управленческой командой совместно с владельцем, что позволяет достичь согласованного видения будущего и сформировать инвестиционное обоснование стратегии роста.

1. **Рынок.** Основатель бизнеса хорошо чувствует свой рынок, он знает клиентов, понимает специфику конкуренции, отслеживает изменения спроса. Эти знания – результат многолетней практики, и именно они позволили компании достичь значимого масштаба. Однако при привлечении инвестора одних наблюдений уже недостаточно. Инвестору нужно видеть системный и количественно подтвержденный анализ, который показывает не только опыт собственника бизнеса, но и масштаб рыночных возможностей.

Первый шаг – **определение рынка, на котором работает компания и какие перспективы он открывает.** Для этого используется трехуровневая модель:

- TAM¹ – общий объем рынка, верхняя граница возможностей;
- SAM² – часть рынка, которую компания может реально охватить с учетом своих продуктов и бизнес-модели;
- SOM³ – доля рынка, которую компания способна и намерена занять в ближайшие годы с учетом стратегии и ресурсов.

Важно не останавливаться на общей цифре SAM, а показать его внутреннюю структуру. Сегменты могут иметь совершенно разные драйверы, динамику и требования к бизнес-модели. Например, если 60% рынка составляют дифференцированные продукты с высокой маржой, это потребует от компании развитой инфраструктуры, сильной команды и инвестиций в бренд. Оставшиеся 40% могут быть недифференцированными и ценовыми, что требует, напротив, минимизации издержек и высокой операционной эффективности. Если компания создает мощности исходя только из суммарного объема SAM, то при равномерном и умеренном росте сегментов она рискует не загрузить новые мощности.

Примечания:

- ¹ TAM (Total Addressable Market) – Общий доступный рынок (весь рыночный потенциал).
- ² SAM (Serviceable Available Market) – Доступный для обслуживания рынок.
- ³ SOM (Serviceable Obtainable Market) – Доступный для завоевания рынок.

Такой подход помогает инвестору увидеть, что компания размышляет системно: от общего масштаба к конкретному сегменту, где можно построить устойчивый бизнес.

Однако для оценки перспектив этого все еще недостаточно. Уже на стадии роста рынок дробится на сегменты, и у каждого своя динамика. Например, на рынке пищевой упаковки из жесткого пластика сегмент для молочной продукции и сегмент для продуктов быстрого питания отличаются по темпам роста, структуре потребителей и регуляторным подходам. Поэтому важно показать инвестору не только размер SAM в целом, но и то, какие сегменты внутри него наиболее перспективны и где компания имеет сильные позиции или может и знает как их создать.

Следующий этап анализа – это **стадия жизненного цикла рынка**. Для инвестора важно понимать, идет ли сегмент вверх по кривой роста, достиг ли зрелости или входит в фазу спада. От этого напрямую зависит логика стратегии: ставить ли акцент на масштабировании, на консолидации или на поиске новых и перспективных ниш.

Для более полного понимания контекста используется **модель пяти сил Портера**, которая показывает баланс сил в отрасли: насколько легко войти новым игрокам, какова сила поставщиков и покупателей, есть ли угроза со стороны заменителей и насколько высока конкуренция внутри сегмента.

И, наконец, ключевой элемент – **анализ конкурентов**. Инвестор хочет видеть не только общие цифры рынка, но и конкретную карту игроков: кто лидирует в разных сегментах, какие у них сильные стороны, их стратегия. Важно показать, где компания уже имеет конкурентные преимущества, а где ей предстоит бороться за долю с ключевыми конкурентами. Это помогает инвестору понять, в каких сегментах компания планирует укрепить свои позиции, а в каких она может предпринимать активные действия для захвата значимой рыночной доли.

Подробный анализ рынка позволяет перевести опыт и наблюдения основателя на язык, понятный инвестору. Данные по рынку формируют фундамент инвестиционного обоснования стратегии роста: показывают, что компания работает на достаточно большом и перспективном поле, понимает различия внутри сегментов и умеет оценивать устойчивость своей позиции в конкурентной среде.

Информация о рынке является отправной точкой, позволяющей инвестору оценить, насколько выбранная стратегия опирается на конкурентные преимущества компании, учитывает рыночные возможности и внешние угрозы.

Рынок в инвестиционном контексте

Элемент	Что важно инвестору?	Вопросы к компании
Рынок (TAM, SAM, SOM)	Масштаб рынка, его границы, доступные компании сегменты и целевые сегменты	Какие у рынка размеры и динамика – TAM, SAM и SOM? Какие использовались источники данных по рынку? Какие сегменты наиболее перспективны и почему? Какие технологические изменения и мегатренды на рынке и целевых сегментах?
Сегментация и драйверы роста	Динамика ключевых сегментов и факторы, влияющие на спрос	Какие сегменты находятся в фазе активного роста? Какие факторы стимулируют спрос? Какие возможности и угрозы?
Стадия жизненного цикла рынка	Оценка перспективности сегмента: рынок в фазе роста, зрелости или спада?	В какой стадии жизненного цикла находятся выбранные сегменты? Как это влияет на стратегию компании? Какие формируются новые ниши?
Позиции компании на рынке	Текущая доля компании, ее способность занять и удерживать значимую долю рынка	В каких сегментах компания уже имеет сильные позиции? Какова ее текущая доля? Какие конкурентные преимущества позволяют удерживать позиции? Как компания защищает свою рыночную долю? Какие у компании слабые стороны?
Конкурентная среда и анализ игроков	Интенсивности конкуренции и расстановка сил между игроками рынка	Насколько высокая конкуренция внутри сегмента? Кто основные конкуренты? Их рыночные доли и стратегии? Какие конкурентные преимущества есть у компании и ее конкурентов?
Структура отрасли и конкурентные силы	Угроза появления новых игроков, заменителей, сила покупателей и поставщиков	Есть ли угроза входа новых игроков на рынок? Какие барьеры входа? Есть ли риск появления товаров заменителей? Какова рыночная сила у покупателей и поставщиков? Какие факторы влияют на прибыльность отрасли?
Стратегические перспективы	Масштабируемость и потенциал роста компании на выбранных рынках	Какие ресурсы необходимы для увеличения доли рынка? Планирует ли компания входить в новые сегменты или регионы? Какие могут быть ответные меры конкурентов?

➤ Вопрос инвестора: «Достаточно ли уникальны ключевые преимущества компании, чтобы удерживать рынок в долгосрочной перспективе?»

2. Текущее состояние компании и финансовые показатели. После анализа рынка внимание инвестора переключается на саму компанию: как она встроена в рыночный ландшафт и какие результаты уже продемонстрировала. Приводится обзор текущего состояния бизнеса, его сильных сторон и возможных ограничений, а также способности масштабироваться с учетом рыночных угроз и возможностей.

Инвестор оценивает, насколько выбранная стратегия компании опирается на конкурентные преимущества компании и учитывает факторы внешней среды. Ключевую роль на этом этапе играют два элемента – бизнес-модель и исторические показатели.

а. Бизнес-модель. Для собственника компании бизнес-модель зачастую очевидна: как компания зарабатывает, кто ее клиенты и почему они выбирают именно ее продукты и/или услуги. Но для инвестора важно системно изложить бизнес-модель – показать схему и логику создания и удержания ценности.

Для инвестора это не просто схема работы, а инструмент, позволяющий понять, на чем основан рост и прибыльность бизнеса.

Одним из популярных и широко применяемых подходов к описанию бизнес-модели является подход Business Model Canvas (BMC), разработанный Александром Остервальдером и Ивом Пинье¹. Эта методология представляет бизнес-модель в виде девяти взаимосвязанных блоков, которые охватывают ключевые аспекты компании – от сегментов клиентов и ценностного предложения до структуры издержек и потоков доходов.

Структурированное описание бизнес-модели помогает инвестору понять: какие рыночные сегменты являются целевыми, в чем выражается дифференциация компании и какие элементы бизнес-модели потребуют укрепления или трансформации для масштабирования?

Business Model Canvas (BMC) в инвестиционном контексте

Элемент (блок)	Что важно инвестору?	Вопросы к компании
1. Потребительские сегменты (Customer Segments)	Масштаб и привлекательность целевых сегментов, их динамика и диверсификация клиентской базы	Какие у компании основные сегменты и клиенты? Как продажи распределяются по сегментам и регионам? Есть ли зависимость от одного или нескольких крупных клиентов?
2. Ценностное предложение (Value Proposition)	Уровень дифференциации продукции (услуг), причины их выбора клиентами, прочность конкурентных преимуществ	Почему клиенты выбирают продукцию компании? Что для них является главным критерием – цена, качество, скорость поставки, надежность? Какие преимущества/барьеры защищают от конкурентов?
3. Каналы сбыта и коммуникации (Channels)	Эффективность каналов и их возможности по масштабированию продаж	Через какие каналы компания продает продукцию? Какие из них дают наибольший рост продаж? Какие каналы коммуникации наиболее эффективные?
4. Отношения с клиентами (Customer Relationships)	Долгосрочность отношений и предсказуемость спроса, удержание клиентов и повторные продажи	Какова доля продаж по долгосрочным контрактам и их срок? Как удерживаются ключевые клиенты? Что показывает когортный анализ удержания/повторных закупок?
5. Потоки доходов (Revenue Streams)	Структура и предсказуемость продаж, маржинальность направлений, ценовая политика	Какие продукты или направления приносят основные продажи и маржу? Как распределяется доход по сегментам? Каким образом платят конкуренты?
6. Ключевые ресурсы (Key Resources)	Достаточность мощностей, технологических и кадровых ресурсов для обеспечения операционной деятельности	Какие у компании текущие мощности и их загрузка? Насколько легко масштабировать производство? Какие уникальные компетенции / патенты обеспечивают устойчивость бизнеса?
7. Ключевые виды деятельности (Key Activities)	Эффективность ключевых процессов и возможности их масштабирования	Какие процессы наиболее значимы для реализации уникальных преимуществ и удержания конкурентных позиций? Какие узкие места ограничивают рост?
8. Ключевые партнеры (Key Partners)	Надежность цепочки поставок, диверсификация поставщиков, стратегические партнерства	Кто ключевые поставщики и партнеры? Какой уровень зависимости от них и есть альтернативы? Основа отношений краткосрочная или долгосрочная?
9. Структура издержек (Cost Structure)	Постоянные и переменные издержки и потенциал повышения эффективности	Какие у компании ключевые статьи затрат? Какие возможности по оптимизации и повышению эффективности?

¹ См. «Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора», А. Остервальдер, И. Пинье - М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.

➤ **Вопрос инвестора: «Подтверждают ли исторические результаты компании состоятельность бизнес-модели и готовность к следующему этапу роста?»**

b. Результаты компании в историческом периоде.

Следующий шаг – показать, как компания демонстрировала жизнеспособность своей бизнес-модели на практике. Инвестор оценивает не только идею или стратегию, но и фактические результаты, которые подтверждают способность бизнеса расти и генерировать прибыль.

Здесь важна динамика ключевых показателей за последние 3-5 лет – для инвестора это своего рода «проверка реальностью» – действительно ли бизнес-модель работает и способна масштабироваться. Основные показатели, которые интересны инвестору, охватывают сразу несколько направлений.

Прежде всего – это **масштаб и динамика бизнеса**, как в целом по компании, так и по направлениям бизнеса и группам продукции (услуг): продажи в денежном и натуральном выражении, валовая прибыль, EBITDA, чистая прибыль и их рентабельность. Для инвестора важно понимать не столько сам факт роста, сколько его устойчивость и предсказуемость, а также какие бизнес-направления вносят наибольший вклад в результат.

Особое значение имеет качество **клиентской базы и устойчивость спроса** на продукцию/услуги компании: рост числа клиентов, увеличение среднего чека, доля повторных продаж, наличие долгосрочных контрактов. Также приводится когортный анализ, который показывает, как разные группы клиентов ведут себя во времени: удерживаются ли они, увеличивают ли объем заказов и расходы?

Операционная эффективность – здесь инвестор анализирует себестоимость и структуру затрат: прямые и переменные издержки, вклад на покрытие (contribution margin). Также рассматривается эффективность каналов продаж и маркетинга: стоимость привлечения клиента (CAC), ценность клиента за жизненный цикл (LTV), возврат на маркетинговые вложения (MROI). Для производственных компаний важна загрузка мощностей, уровень брака и качество продукции.

Важный блок - **финансовое положение, структура капитала и чистая прибыль** компании: рассматриваются долговая нагрузка и ее структура, способность обслуживать обязательства, ликвидность, а также способность генерировать свободный денежный поток (FCF). Анализируется рентабельность инвестированного капитала (ROIC) – насколько эффективно компания использует инвестиции для создания прибыли.

Система управления рассматривается инвесторами как основа устойчивости бизнеса. Опытная управленческая команда, ясное распределение зон ответственности, прозрачная отчетность и надежные механизмы контроля свидетельствуют о зрелости компании и минимизируют риски при масштабировании.

Анализ исторических результатов позволяет инвестору увидеть в цифрах и фактах подтверждение жизнеспособности бизнес-модели: компания умеет расти, повышать эффективность и управлять рисками, что формирует доверие к ее стратегии.

Текущие результаты деятельности компании в инвестиционном контексте

Элемент	Что важно инвестору?	Вопросы к компании
Масштаб и динамика бизнеса	Масштаб бизнеса и динамика показателей, устойчивость роста бизнеса	Как изменялись продажи за последние 3–5 лет: общие и по направлениям бизнеса? Какие направления дают наибольший рост продаж, маржинальность?
Клиентская устойчивость	Качество и диверсификация клиентской базы, подтверждающие стабильность спроса	Каков уровень удержания клиентов? Какую долю формируют повторные продажи? Что показывает когортный анализ: растет ли средний чек и удержание по группам клиентов?
Операционная прибыльность	Способность управлять издержками и масштабировать бизнес без потери качества и маржинальности	Какие меры предпринимались для управления себестоимостью и переменными расходами? Как изменялась производительность и качество? Как изменялись CAC, LTV и ROI? Какие каналы оказались наиболее эффективными?
Финансовое положение и структура капитала, чистая прибыль	Устойчивость баланса и способность генерировать денежные потоки для обслуживания долга и роста, обеспечивая доходность владельцу компании	Каков текущий уровень Debt/EBITDA? Каким был свободный денежный поток? Есть ли резервы ликвидности? Насколько эффективен инвестированный капитал (IC)? Как изменялась чистая прибыль и рентабельность за последние годы? Как распределяется чистая прибыль?
Система управления	Уровень зрелости компании через реализованные проекты развития и управленческие улучшения	Какие стратегические шаги были реализованы в последние годы? Как они повлияли на позиции компании? Какие проекты реализованы наиболее эффективно? Какой уровень управленческой системы и учета? Принимаются ли управленческие решения на основе данных их анализа?

➤ Продолжение см. во второй части.

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