

УДК 334.722.26

## ***МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ВЕНЧУРНЫМИ ПРОЕКТАМИ***

***Суслов Е. Ю.***

*к.э.н., доцент,*

*Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС,*

*Санкт-Петербург, Россия*

***Апальков А. В.***

*магистрант,*

*Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС,*

*Санкт-Петербург, Россия*

### **Аннотация**

В статье рассматривается модель управления венчурными проектами, которая может быть широко использована в сфере инвестирования и управления инновационными проектами, путем регулирования их взаимоотношений. Раскрыто содержание и особенности взаимоотношений венчурных капиталистов и предпринимателей-инноваторов. Предложены рекомендации по управлению инновационными проектами.

**Ключевые слова:** инноватор, инновационный проект, управление проектами, венчурное инвестирование, менеджмент стартапов, венчурный капитал.

## ***MODEL OF VENTURE PROJECT MANAGEMENT***

***Suslov E.Y.***

*PhD, Associate Professor,*

*North-Western Institute of Management – Branch of RANEPA,*

*Saint Petersburg, Russia*

*Apalkov A. V.*

*Master's student,*

*North-Western Institute of Management – Branch of RANEPA,*

*Saint Petersburg, Russia*

### **Abstract**

The article considers a model of venture project management, which can be widely used in the field of investment and management of innovative projects by regulating their relationships. The content and features of the relationship between venture capitalists and entrepreneurs-innovators are revealed. Recommendations on the management of innovative projects are proposed.

**Key words:** innovator, innovative project, project management, venture investment, startup management, venture capital.

В процессе реализации инновационного проекта главную роль играет либо существующее предприятие, которое инициировало стартап по созданию высокотехнологичной продукции или по новой, более эффективной, методике изготовления существующего товара или услуги, либо энтузиаст-предприниматель, имеющий у себя, ранее не используемую широко, инновационную идею уникальной продукции.

Под венчурным капиталом понимают «рисковый капитал, финансирующий инновационные проекты малых фирм» [6], «особая форма вложения капитала в объекты инвестирования с высоким уровнем риска в расчете на быстрое получение высокой нормы дохода» [1].

Венчурный капитал характеризует отношения между инвесторами и инноваторами. Он основан на признании и оценке интеллектуальной собственности, на долгосрочном инвестировании в образование и планомерное развитие высокотехнологичного стартапа, на гарантии

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

инвестиций, предотвращении рисков, а также на выгодном распределении доходов от деятельности как для венчурного инвестора, так и для владельца идеи.

Чтобы инновация стала успешной, необходимы два ключевых элемента: энтузиаст, являющийся инноватором, который вдохновлен новой идеей и готов затратить все свои силы и ресурсы, чтобы превратить ее в жизнь, и предприниматель, выполняющий роль лидера, который возьмется за данный стартап, найдет для него необходимые инвестиции, устроит поставки и производство, а так же будет заниматься развитием нового продукта на рынке. Для реализации своих материальных интересов предприниматель-лидер будет вынужден взять на себя большую часть всех рисков данного проекта.

Сотрудничество между двумя, вышеупомянутыми, предпринимателями начинается с выбора инвестором перспективного инновационного проекта, который представляет энтузиаст-инноватор. Их сотрудничество продолжается некоторое время, в среднем оно длится около 6 лет, и заканчивается, когда венчурный инвестор уходит из проекта, продавая свою часть организации.

В инновационных проектах интересы венчурных инвесторов и предпринимателей-инноваторов сильно отличаются и, в некотором роде, противоречивы. Инноваторы хотят получить требуемые ресурсы для воплощения в реальность своей идеи, из-за может возникать сложность в виде неправильной оценки своей инновации, человек может недооценить недостатки и/или переоценить возможные плюсы от этой деятельности. Венчурные предприниматель, инвестор, желает максимально, насколько возможно, снизить свои риски и получить реальную оценку всего проекта.

Ключевой задачей венчурного бизнеса является поиск общих интересов двух важнейших игроков в процессе реализации инновационного проекта, а именно – инноватора и венчурного инвестора, а также создание действенных стратегий управления потоком инвестиций для достижения общих целей.

При достижении согласия между инноватором и инвестором, первый продает определенное количество акций второму, таким образом венчурный капиталист получает власть над деятельностью проекта, включая такие права, как принятие решений по структуре проекта, привлечении дополнительных инвестиций и прочего.

Когда стартап привлекает венчурного капиталиста, она получает финансирование, дополнительные ресурсы, а также иные нефинансовые преимущества, такие как возможности для рекламы и маркетинга, повышение кредитного рейтинга и т. д. Более того, почти всегда между инвестором и инноватором существует договор о возврате контроля над организацией предпринимателю-инноватору, в случае достижения заранее оговоренных результатов, при помощи IPO или любого иного способа. В случае отсутствия такого соглашения шансы возвращения контроля над своим проектом предпринимателю-инноватору являются крайне низкими, т. е. существует высокая вероятность полной потери контроля над организацией. Так как венчурный капиталист намерен возыметь максимум выгоды из своих начальных инвестиций в инновационный проект, наиболее предпочтительный вариант для него будет выход организации на фондовый рынок путем проведения IPO, благодаря чему стоимость компании может значительно вырасти, а следовательно, инвестор получит больше прибыли [3].

На первоначальном этапе сотрудничества с венчурным предпринимателем инноватор готов передать ему под управление весьма большую часть своей организации в обмен на первоначальные инвестиции. В данный момент у инноватора нет желания вернуть полный контроль над компанией в свои руки. Однако, ровно в момент, когда инвестор сообщает о мысли выйти из данного проекта, у предпринимателя появляется логичное желание по возврату полного контроля над своей организацией. Мотивация предпринимателя может очень сильно отличаться в разных стадиях сотрудничества с венчурным инвестором.

В инновационных проектах для предпринимателей-новаторов контроль над организацией всегда был и всегда будет играть крайне значимую роль. Когда проект только начинает свой путь шансы на неудачу значительно выше. По этой причине в начале развития проекта инноватор не может требовать в переговорах от венчурного инвестора сохранения полного контроля над своей организацией. А инвестору наоборот, ему необходимо право управлять проектом. Это связано в первую очередь с желанием защитить себя от любых рисков, особенно с рисками использования проекта в личных целях инноватора, не совпадающих с целями и интересами инвестора.

На момент успешного роста и развития инновационного проекта, у предпринимателя-инноватора возникает уверенность в своих силах и понимание необходимости дополнительного внешнего финансирования, в этом случае возврат полного контроля над проектом существенно повлияет на рост стоимости компании. Более того, данный шаг может мотивировать предпринимателя-инноватора подходить к своей работе с еще большей ответственностью, что приведет к дальнейшим успехам компании.

Существование хорошо развитого рынка ценных бумаг с возможностью выхода на IPO, где и инноватор, и инвестор получают равные возможности для достижения своих целей и интересов, решает проблему, о которой говорилось ранее. Тогда в случае, если компания сумела выйти на IPO и это прошло успешно, венчурный инвестор сумеет продать свою долю в организации за цену, значительно превышающую ту, что он получил бы, просто продав долю инноватору. Предприниматель же в свою очередь при помощи IPO может разделить нынешние крупные пакеты акций на большое множество мелких, предоставив их акционерам, благодаря чему контроль над его организацией вернется в его руки.

Изучение процесса венчурного инвестирования и взаимодействия между инноватором и инвестором показывает, что обе стороны имеют общие интересы и цели, например уменьшение издержек, увеличение прибыли, поиск

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

новых рынков или диверсификация предложения. Управление компанией с ориентацией на максимизацию ее стоимости является эффективным подходом, поскольку оценка изменения стоимости компании в большой степени отражает эффективность ее деятельности в целом [2]. Критерием эффективности деятельности как инвестора, так и инноватора является достижение максимальной стоимости организации. Поэтому целесообразно устанавливать максимизацию стоимости компании в качестве основной цели для организаций, получающих венчурные инвестиции на определенный период времени. Наличие идеи, создание проекта и выход на поиски инвесторов.

Инвестирование в инновационные проекты делится на несколько стадий:

- посевная стадия, которая включает в себя образование команды проекта, модели ее управления и реализации;
- раунд А, где уже существует рабочая бизнес-модель, есть вероятность присутствия клиентов, опыт на рынке и доход у организации;
- раунд В, в котором организация стабильно имеет доход и смогла найти инвесторов или инвестиционный фонд для обеспечения своей деятельности и возможностей развития;
- выход компании на IPO, т. е. выход организации на рынок ценных бумаг и начала торгов акциями.

Но при изучении всего процесса венчурного инвестирования, не стоит забывать о том, что он не ограничивается инвестиционной стадией, существует также «предынвестиционная стадия», где инвестор анализирует потенциальные цели для их инвестирования, а также «постинвестиционная стадия», в которой анализируются полученные результаты от инвестиций и происходит корректировки на будущее. Обе стадии отбирают значительное количество сил и ресурсов у инвестора.

Поскольку венчурный капитал включает в себя несколько этапов инвестирования, важно рассмотреть проблемы, которые могут возникнуть на каждом этапе, и какие методы используются для их решения. На разных стадиях венчурного инвестирования существуют различные методологические подходы, которые помогают субъектам венчурной сферы в решении актуальных проблем. Некоторые из этих проблем включают отсутствие формальных критериев отбора инновационных проектов, различные взгляды на оценку реальной рыночной стоимости компании, и различия в мнениях о том, какая система мобилизации должна использоваться инвестором.

Предлагается использовать комплексную модель венчурного инвестирования инновационных проектов, основанную на системе принципов, которые приоритетны как для венчурных предпринимателей, так и инноваторов, созданную на методологических основах высокорискованного инвестирования в стартапы. Данная модель позволяет рассмотреть многие аспекты процесса венчурного инвестирования в комплексе.

Целью данной модели является описание, процесса взаимодействия венчурного инвестора и инноватора с учетом требований и интересов обеих сторон на каждом из стадий инвестирования в инновационный проект. У модели имеется некоторое количество отличительных особенностей, среди которых:

1. Подробное описание шагов, которые инвестор обязан сделать в отношении компании-реципиента, учитывая пересекающиеся условия деятельности.
2. Модель показывает возможность определения приоритетов и достижения компромиссов между заинтересованными сторонами при реализации любых целей организации и принятии финансовых решений.

3. В модели имеется возможность реализации стратегии инвестирования в виде вечнозеленого фонда, т. е. в виде фонда, срок жизни которого не ограничен, с различными алгоритмами завершения цикла.

Для того чтобы достичь основной цели - увеличения стоимости компании и выполнения всех целевых задач стейкхолдеров, следует использовать следующую схему. В этой модели венчурным инвестором выступает венчурный инвестиционный фонд. В руководстве BVCA (British Private Equity and Venture Capital Association) "венчурный фонд" определяется как тип фонда прямых инвестиций, который инвестирует в компании, находящиеся на ранней стадии или стадии роста, с высоким потенциалом роста. Венчурные фонды обычно инвестируют в компании, которые еще не являются прибыльными, но имеют уникальную и масштабируемую бизнес-модель, инновационную технологию или инновационное предложение продукта. Цель венчурного фонда - помочь этим компаниям вырасти и стать прибыльными посредством активного управления, стратегического руководства и последующих раундов финансирования. Венчурные фонды обычно инвестируют в диверсифицированный портфель компаний, чтобы распределить риски и максимизировать прибыль [5].

Как говорилось ранее венчурное инвестирование разбито на три основных стадии.

На первой стадии, предынвестиционной, создается венчурный инвестиционный фонд, он существует в среднем около 5-8 лет и инвестирует в акции компаний на начальном этапе развития. Главной целью фонда является увеличение стоимости проинвестированных организаций и в последствии получение прибыли от продажи своей доли, например при выходе компании на IPO. Отбор и анализ компаний, в которые будут поступать инвестиции из фонда, проводится в два этапа - первоначальный отбор и скрупулезная проверка, после чего у фонда имеется полный и подробный список



заинтересовавших их перспективных проектов из огромного числа возможных стартапов.

Вторая, инвестиционная, стадия процесса венчурного инвестирования – наиболее продолжительная. На этом этапе фонд помогает стартапам развиваться, подбирая сильную команду менеджеров и тем самым ассистирует им развитию и управлению компанией. Также фондовые эксперты консультируют организацию по всевозможным вопросам, это могут быть юридические, финансовые, вопросы стратегического сотрудничества и любые иные. В некоторых случаях венчурный инвестиционный фонд может финансировать стартап, но при этом не принимать прямого участия в управлении работой предприятия.

Третья стадия, постинвестиционная, напрямую связана с подготовкой к завершению инвестирования данной организации. В это понятие входит все, что связано с выводом своих инвестиций из проекта и получением прибыли, а именно: время и варианты вывода финансов наиболее прибыльным образом и решение вопросов касательно последующей деятельности самого венчурного инвестиционного фонда. Продажа доли в проекте происходит в момент максимальной стоимости этого проекта, таким образом фонд сможет получить наибольший профит от своих инвестиций и своего участия в деятельности компании.

Высокие результаты в развитии небольших высокотехнологичных компаний в развитых экономиках достигнуты благодаря сотрудничеству венчурных инвесторов и предпринимателей-новаторов. Это объединяет инвестиционный, управленческий, интеллектуальный и предпринимательский потенциал для коммерциализации технологий и достижения высокой капитализации [4]. Участие в управлении компаниями-реципиентами является важным аспектом венчурного инвестирования, и цель заключается в максимизации прибыли на инвестициях, чтобы обеспечить максимальную стоимость компании-реципиента. Оценка эффективности управления Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

венчурным капиталом является критерием, который используется для оценки результатов и управления проектом на всех этапах: от рассмотрения проекта до определения времени ухода из проекта.

Данная статья носит практический характер. Изложенный материал может быть использован для улучшения взаимоотношений венчурных инвесторов и предпринимателей-инноваторов, путем лучшего понимания потребностей и возможностей каждого из них, а также для успешного развития инновационных проектов и получения больших выгод по его результатам.

### **Библиографический список:**

1. Аньшин В.М., Филин С.А. Менеджмент инноваций в малом и венчурном бизнесе. — М.: Анкил, 2003. — С. 59.
2. Арчибальд Р. Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами // МИСИ-Московский государственный строительный университет. – 2018. – С. 466.
3. Варганова Л. А. Источники финансирования малых инновационных компаний (стартапов) // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. – 2017. – №2. – С. 83–96.
4. Савон Д. Ю. Управление проектами. - Издательский Дом НИТУ «МИСиС». – 2022. – С. 167.
5. Сурат В. И. Инновационный менеджмент. - Дашков и К. – 2021. – С. 145.
6. Щербакова Л.И. Государственное регулирование развития инновационного предпринимательства на базе венчурного капитала. — М.: РАГС, 1996. — С. 20.

*Оригинальность 85%*