

Анализ подходов к формированию системы критериев выбора нового бизнеса для развития

С.А. Смирнов

*Кафедра «Общего стратегического менеджмента» Ростовского
Государственного Экономического Университета РГЭУ (РИНХ)*

Аннотация: рассмотрены критерии и подходы, используемые современными российскими специалистами при выборе нового бизнеса для инвестирования и последующего развития. Проанализированы сильные и слабые стороны используемых в практическом менеджменте подходов, описаны различия в подходах к выбору бизнеса со стороны специалистов различного профиля, а также двухэтапная методика выбора нового бизнеса.

Ключевые слова: выбор бизнеса, критерии, инвестирование, привлекательность бизнеса, ресурсоемкость.

В процессе принятия различных решений, в том числе решений о выборе бизнеса для инвестирования и его последующего развития, менеджеры используют наборы критериев, характеризующих наиболее важные аспекты осуществляемого выбора [1,2]. В качестве формальных критериев часто используют логические законы, также могут быть использованы эмпирические критерии, отражающие важные с точки зрения принимающих решение менеджеров характеристики оцениваемых объектов, в частности: «критерий пригодности объекта», «критерий достаточности проведенных испытаний», «уровень ожидаемой прибыльности проекта».

Классические модели, используемые менеджерами при выборе в привязке к стратегической составляющей, предусматривают использование следующего алгоритма оценки изучаемых объектов:

1. Комплексная оценка ожидаемой эффективности объекта.
 2. Расчет рисков.
 3. Расстановка приоритетов.
 4. Отбор объектов (селекция).
 5. Анализ потребности в ресурсах.
 6. Учёт влияния объектов друг на друга.
-

7. Выбор объекта.

Необходимо отметить, что чаще всего речь идет о производстве выбора на основе результатов изучения перспектив развития вполне определенной отрасли, либо же специалисты производят изучение уровня перспективности/инвестиционной привлекательности конкретного бизнес-проекта. Обычно по умолчанию предполагается, что управление выбранным проектом будет производиться оптимальным образом. В связи с этим выбор бизнеса для инвестирования производится на основе анализа перспектив развития конкретной отрасли и степени инвестиционной привлекательности рассматриваемого проекта. Также чаще всего специалистами по умолчанию предполагается, что производящие выбор менеджеры имеют доступ к необходимым для реализации проекта ресурсам, которые, в свою очередь, обычно рассматриваются в виде необходимого объема финансирования.

В то же время в управлении практическим, особенно предпринимательским, бизнесом не вполне целесообразно игнорировать такие аспекты движения к достижению успеха, как наличие у приобретающего бизнес менеджера опыта управления проектами в конкретной отрасли, а также потенциальной доступности иных (не только финансовых) ресурсов. При этом использование ряда нефинансовых ресурсов может сыграть ключевую роль в реализации конкретного бизнес-проекта, при этом совершенно неочевидно, что дефицит подобных ресурсов может быть компенсирован за счет увеличения объема финансирования.

Целью настоящего исследования является изучение используемых современными российскими специалистами подходов к формированию системы критериев выбора нового бизнеса для инвестирования и последующего управления этим бизнесом.

Достижение упомянутой выше цели связано с проверкой следующих сформулированных нами гипотез:

1. Можно выделить конкретные этапы процесса провидимой российскими специалистами сравнительной оценки различных вариантов нового бизнеса для инвестирования и управления им.
2. Может быть сформулирована некая общая группа критериев, применяемая в процессе оценки привлекательности нового бизнеса.

Методы исследования

Проведён анкетный опрос менеджеров, работающих в различных сферах экономики юга России. Опрос проводился с применением социальной сети Facebook и сети профессиональных контактов LinkedIn. В опросе приняли участие 25 респондентов. Профили профессиональной деятельности респондентов были условно разделены на следующие категории:

1. Финансисты – 40% респондентов.
2. Предприниматели – 20% респондентов.
3. Топ-менеджеры – 20% респондентов.
4. Консультанты – 20% респондентов.

Профили профессиональной деятельности респондентов идентифицировались на основе использования следующих характеристик:

1. Финансисты – респонденты, осуществляющие деятельность в банковском секторе (респонденты - мужчины, средний возраст 33 года, опыт работы - 8 лет).
 2. Предприниматели – респонденты, владеющие бизнесом и (или) управляющие им (мужчины, средний возраст 50 лет, опыт работы- более 20 лет).
-

3. Топ-менеджеры – респонденты, осуществляющие управление бизнесом в интересах собственника (мужчины, средний возраст 37 лет, опыт работы - 10 лет).

4. Консультанты – респонденты, оказывающие консалтинговые услуги в области управления (мужчины, средний возраст 31 год, опыт работы - 6 лет).

Участникам опроса предлагалось ответить на следующие вопросы анкеты:

1. Выделите основные этапы оценки привлекательности бизнеса, в который Вы хотели бы инвестировать и в дальнейшем управлять им. Дайте краткую дефиницию каждого этапа.
2. Выделите основные критерии оценки привлекательности бизнеса, в который Вы хотели бы инвестировать и в дальнейшем управлять им. Почему Вы выбрали именно эти критерии, какую информацию даёт каждый критерий для принятия решения?

Результаты исследования обрабатывались при помощи MSExcel.

Результаты исследования

Суммарно респонденты выделили 45 различных формулировок этапов оценки привлекательности бизнеса. На основе анализа анкет и дополнительного обсуждения с респондентами удалось минимизировать количество формулировок этапов оценки, которые также были сгруппированы по профилям профессиональной деятельности респондентов. При этом сформулированная респондентами очерёдность этапов проведения анализа была сохранена.

При ответе на первый вопрос анкеты, 60 % респондентов выделили четыре этапа процесса оценки привлекательности бизнеса, 20% - по два этапа и 20% - по одному этапу. Полученные результаты продемонстрировали взаимосвязь идентифицируемого респондентами количества этапов оценки

привлекательности нового бизнеса (и специфики этих этапов) с профилем их профессиональной деятельности. Респонденты, указавшие наибольшее количество этапов оценки привлекательности бизнеса (четыре этапа, 60% респондентов), относятся к категориям «финансисты» и «консультанты». «Предприниматели» (20% от общего числа респондентов) выделили по два этапа проводимой оценки. Один этап выделили представители категории «ТОП-менеджеры» (20% респондентов).

Необходимо отметить, что категории «Финансисты» и «Консультанты» выделили практически идентичные этапы и дефиниции, характеризующие специфику этих этапов. Сгруппированные после обработки этапы и дефиниции этапов представлены в таблице № 1.

Таблица № 1

Этапы оценки привлекательности бизнеса, охарактеризованные категориями респондентов «Финансисты» и «Консультанты»

№	Этап	Дефиниция
1	Анализ функционирования аналогичных бизнесов на рынке	Включает в себя выработку понимания общерыночных трендов в отношении выбранного объекта оценки, истории и перспектив развития бизнеса, структуры конкурентной среды и т.д.
2	Выбор инструментов оценки ожидаемой эффективности бизнесов	Подразумевает определение (исходя из структуры конкретного «бизнеса») инструментов оценки и обоснование их применения (либо отказа от использования)
3	Оценка бизнесов при помощи выбранных инструментов оценки ожидаемой эффективности	Предполагает формулировку количественных и качественных показателей и критериев, позволяющих принять взвешенное решение в отношении объекта оценки
4	Выводы, рекомендации	Принятие решения о выборе приоритетных бизнесов

Охарактеризованные категорией респондентов «Предприниматели» этапы и дефиниции этапов представлены в таблице № 2.

Таблица № 2

Этапы оценки привлекательности бизнеса, охарактеризованные категорией респондентов «Предприниматели»

№	Этап	Дефиниция
1	SWOT-анализ	Включает оценку сильных/слабых сторон бизнеса в конкретном регионе, возможностей развития (применимо к региону), возможных угроз со стороны внешнего окружения.
2	Обеспеченность кадрами	В случае если бизнес требует привлечения высококвалифицированных кадров, производится анализ ситуации с данными кадрами в регионе.

Охарактеризованные категорией респондентов «Топ-менеджеры» этапы и дефиниции этапов представлены в таблице № 3.

Таблица № 3

Этапы оценки привлекательности бизнеса, охарактеризованные категорией респондентов «Топ-менеджеры»

№	Этап	Дефиниция
1	Определение уровня административного ресурса	В современной ситуации все определяет наличие связей и доступа к ресурсам. По мере роста бизнес превращается в область деятельности, в которой круг игроков определяется не конкуренцией, а накопленными связями.

Проведённый анализ позволяет идентифицировать подходы, используемые различными категориями респондентов. В частности, полученные от категории «Топ-менеджеры» ответы в определенной степени могут объяснить низкий уровень эффективности современного российского бизнеса, возможно, связанный с преимущественной ориентацией ряда топ-

менеджеров на наличие связей и игнорирование ими роли других ресурсов и компетенций. Категория «Предприниматели» также обозначила наиболее часто применяемые в реальном секторе экономики подходы, далёкие как от анализа финансовых коэффициентов, так и от использования инструментов современного менеджмента. В наиболее полном и структурированном виде этапы представлены в ответах категориях «Финансисты» и «Консультанты».

На основании обобщения полученной от респондентов информации были сформулированы следующие основные этапы оценки привлекательности бизнеса:

1. Анализ функционирования аналогичных бизнесов на рынке.
2. Разработка инструментов оценки эффективности бизнесов.
3. Анализ обеспеченности кадрами.
4. Определение требуемого уровня административного ресурса.
5. Оценка бизнесов с использованием выбранных инструментов.
6. Выводы, рекомендации.

Таким образом, гипотеза 1 подтверждена, на основании результатов проведенного опроса выявлены и затем структурированы основные этапы оценки привлекательности нового бизнеса российскими предпринимателями для инвестирования и управления им. Необходимо отметить, что представляющие различные профили профессиональной деятельности респонденты имеют различные представления о структуре процесса оценки выбираемого бизнеса.

При ответе на второй опрос анкеты респонденты выделили 54 различных формулировки критериев привлекательности бизнеса, при этом каждый респондент назвал от 2 до 5 критериев. Проведенный анализ анкет и дополнительное обсуждение с респондентами позволил минимизировать количество формулировок критериев привлекательности бизнеса, которые

также были сгруппированы по профилям профессиональной деятельности респондентов.

Необходимо отметить, что в ответе на данный вопрос также чётко прослеживается взаимосвязь используемых респондентами подходов с профилями их профессиональной деятельности респондентов. С точки зрения определенности позиций и продуманности системы критериев, лидирующие позиции занимают профили «Финансисты» и «Консультанты», сформулировавшие по 4-5 критериев и предложившие чёткие дефиниции каждого критерия (таблица № 4).

Таблица № 4

Критерии оценки привлекательности бизнеса, охарактеризованные категориями респондентов «Финансисты» и «Консультанты»

№	Критерий	Дефиниция
1	2	3
1	Маржинальность	Наиболее важный количественный показатель оценки. Позволяет определить срок возврата вложений и, соответственно, напрямую влияет на привлекательность для инвестора.
2	Капиталоемкость	Необходимый объем вложений для вывода «бизнеса» на рабочую мощность. Позволяет правильно выстроить бюджетирование и показывает реальный объем вложений помимо непосредственно покупки.
3	Устойчивость к внешней среде	Устойчивость к рыночным колебаниям и изменениям в законодательстве. Важный качественный критерий, позволяющий определить степень гарантированности возврата инвестиций и уровень риска.
4	Уникальность бизнеса	Качественный показатель, отражающий степень новизны на рынке с одной стороны, и потребность в высококвалифицированных кадрах – с другой. Помогает определить перспективы развития, а с другой стороны, зависимость от «человеческого» фактора

1	2	3
5	Глобальная конкурентоспособность бизнеса	Перспективы развития данного бизнеса с течением времени
6	Возможность контроля более 50% сектора рынка	Возможность установления контроля над более чем 50% локального рынка, сроки удержания данной позиции (один из индикаторов наступления момента выхода из бизнеса).
7	Уровень риска	Вероятность потерь при заданной норме доходности.
8	Уровень контроля внутренней среды	Уровень лояльности ключевых сотрудников менеджменту компании.

Респонденты, вошедшие в категорию «Предприниматели», представили в среднем по 3 критерия, которые можно квалифицировать, как в наибольшей степени приближенные к реальным подходам, используемым на современных российских рынках (таблица № 5).

Таблица № 5

Критерии оценки привлекательности бизнеса, идентифицированные категорией «Предприниматели»

№	Этап	Дефиниция
1	ROI	Возврат инвестиций.
2	Административный ресурс	Наличие административного ресурса в профильной области. Позволяет развивать бизнес, не тратя силы на преодоление бюрократических препон.
3	Наличие локального рынка сбыта	Наличие локального крупного финансово обеспеченного рынка сбыта. Даёт возможность реализовать значительную часть продукции, не прибегая к использованию дорогостоящей системы поставок продукции на территориально удаленные рынки.

Категория «Топ-менеджеры» представила всего 2 критерия (таблица № 6).

Таблица № 6

Критерии оценки привлекательности бизнеса, идентифицированные категорией «Топ-менеджеры»

№	Этап	Дефиниция
1	Административный ресурс	Наличие административного ресурса в профильной области.
2	Капиталоемкость	Необходимый объем вложений для вывода бизнеса на запланированную мощность.

Более детальный анализ выделенных респондентами критериев «привлекательности» бизнеса выявил их неоднородность и позволил разделить их на две группы, существенно различающиеся по специфике входящих в них компонентов:

- I. Привлекательность – критерии описывающие привлекательность бизнеса.
- II. Ресурсоёмкость – критерии описывающие наличие необходимых ресурсов.

Баланс между привлекательностью и ресурсоемкостью позволяет найти оптимальное соотношение между ожидаемыми параметрами эффективности бизнеса и имеющимися в распоряжении производящего выбор менеджера возможностями (ресурсами).

Таким образом, можно выделить следующие критерии привлекательности бизнеса:

1. Маржинальность.
2. Устойчивость к внешней среде.
3. Уникальность бизнеса.
4. ROI.

Аналогичным образом выделим критерии ресурсоёмкости:

1. Капиталоемкость.

2. Уровень контроля внутренней среды.
3. Доступность административного ресурса.

Таким образом, Гипотеза 2 подтверждена, выявлена общая группа критериев, применяемая в процессе оценки привлекательности бизнесов.

В современной научной литературе представлен достаточно широкий спектр мнений об оптимальных подходах к выбору бизнеса для инвестирования в него и последующего развития. Один из современных специалистов [5] выделяет три основных модели освоения нового бизнеса, которые используются на практике:

1. Модель органичного роста, описывающая стандартный процесс достаточно быстрого превращения небольшой фирмы в компанию, реализующую разнообразные продукты через большое количество своих дочерних компаний/филиалов. Данная модель основана на использовании менеджментом растущей компании ранее наработанных технологий управления, и ее использование рекомендуется при развитии бизнеса, требующего интенсивного обслуживания клиентов, либо ориентированного на реализацию достаточно эксклюзивных потребностей целевых клиентов.

2. Франчайзинговая модель, позволяющая владельцу бренда разделить риски развития бизнеса и привлечения капитала с партнерами по бизнесу. Практика показывает, что данная модель наиболее востребована в бизнесе, предлагающем клиентам стандартизованные продукты/виды сервиса, позволяющие легко организовать и проконтролировать процесс обслуживания.

3. Модель приобретения (бизнеса) позволяет достичь быстрого развития за счет покупки компаний, занимающих определенные доли конкретных рынков, имеющих связи с потребителями и т.п. Необходимо отметить, что новый владелец далеко не всегда будет обладать компетенциями, необходимыми для управления новым бизнесом, и это будет усугублять его

зависимость от особенностей бизнес-культуры приобретенной компании и навыков ее персонала.

Сложность реализации достаточно часто используемой модели 3 в определенной степени усугубляется потенциальным дефицитом у купившего бизнес специалиста важных для развития данного бизнеса ресурсов (которые, как мы указывали выше, далеко не всегда можно компенсировать увеличением инвестиций), а также управленческих компетенций. В ряде современных исследований также подчеркивается важность быстрого приобретения менеджерами новых навыков и компетенций при работе на рынках с высоким уровнем конкуренции [3, 4, 6, 7-11]. Robertsand Berry (1985) предложили использовать разработанную ими матрицу «осведомленности», по осям которой откладывается степень новизны технологий, используемых при производстве конкретных продуктов, и степень новизны этих технологий для рынков, на которых эти продукты реализуются. Соответственно, авторы предлагают использовать данную матрицу для выбора направлений инвестирования в зависимости от характера соотношения между особенностями существующего бизнеса компании, приобретаемого бизнеса и используемых технологий. Отметим, что принявшие участие в нашем исследовании респонденты не выделили наличие (у менеджера) необходимых управленческих компетенций в качестве одного из критериев выбора нового бизнеса, что может отражать низкий уровень приоритетности навыков управления конкретным видом коммерческой деятельности с точки зрения отечественных предпринимателей.

Литература

1. Кленин А.Н. Бизнес-проект: содержание, оценка и выбор направления самофинансирования текущей деятельности промышленного предприятия. Автореферат диссертации. М., 2012, 25 с.



2. Александрова Т.А. Методика количественной оценки инновационного потенциала и инновационного риска проекта. Стратегическое и проектное управление. Сборник научных статей. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Пермский государственный национальный исследовательский университет» Пермский филиал Московского отделения Project Management Institute ООО «Парма-Телеком». Пермь, 2014, с. 5-11.
 3. Н.А.Димитриади, Н.М.Ароян. Модели управления продажами в современном российском бизнесе: резервы повышения эффективности //Инженерный вестник Дона, 2013, №1 URL: ivdon.ru/magazine/archive/n1y2013/1491.
 4. Ароян Н.М. Анализ источников формирования основных типов систем управления продажами в российских предпринимательских компаниях //Инженерный вестник Дона, 2013, № 3 URL: ivdon.ru/magazine/archive/n3y2013/1799.
 5. Iassen DEENITCHIN. Kellogg School of Management. Piotr PIKUL. Entrepreneurship: how to design growth and exit strategy. Volume 5, Number 2, 2005, pp. 12-20.
 6. Roberts, E. B., and C. A. Berry. Entering new business: Selecting strategies for success. Sloan Management Review, 1985, № 26(3): pp. 3-17.
 7. Ahuja, G. The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. Strategic Management Journal 2000, № 21(Special Issue), pp. 317–343.
 8. Dushnitsky, G., M. J. Lenox. When do incumbents learn from entrepreneurial ventures? Corporate venture capital and investing firm innovation rates, Research Policy, 2005, № 34, pp. 615-639.
 9. Dushnitsky, G., M. J. Lenox. When do firms undertake R&D by investing in new ventures? Strategic Management Journal, 2005b. № 26, pp. 947-965.
-



10. Wadhwa, A., and S. Kotha. Knowledge creation through external venturing: Evidence from the telecommunications equipment manufacturing industry. *Academy of Management Journal*, 2006, № 49(4), pp. 1-17.
11. Keil, T., Maula, M., Schildt, H., Zahra, S. A. The effect of governance modes and relatedness of external business development activities on innovative performance. *Strategic Management Journal*, 2008., № 29, pp. 895-907.

References

1. Klenin A.N. *Biznes-proekt: sodержanie, ocenka i vybor napravlenija samofinansirovanija tekushhej dejatel'nosti promyshlennogo predpriyatija. Avtoreferat dissertacii.* [The business project: content, evaluation and choosing of direction of self-financing of current activity of the enterprise], M., 2012, 25 p.
2. Aleksandrova T.A. *Metodika kolichestvennoj ocenki innovacionnogo potenciala i innovacionnogo riska proekta. Strategicheskoe i proektnoe upravlenie. Sbornik nauchnyh statej.* [A method of quantitative evaluation of the project innovative potential and innovative risk. Strategic and project management]. Federal'noe gosudarstvennoe bjudzhetnoe obrazovatel'noe uchrezhdenie vysshego professional'nogo obrazovanija «Permskij gosudarstvennyj nacional'nyj issledovatel'skij universitet» Permskij filial Moskovskogo otdelenija, 2014, pp. 5-11.
3. N.A.Dimitriadi, N.M.Arojan. *Inzhenernyj vestnik Dona*, 2013, №1 URL: ivdon.ru/magazine/archive/n1y2013/1491.
4. Arojan N.M. *Inzhenernyj vestnik Dona*, 2013, №3 URL: ivdon.ru/magazine/archive/n3y2013/1799.
5. Lassen Denishin. *Kellogg shkola upravlenija. Petr Pikul'. Predprinimatel'stvo: kak proektirovat' rost i strategii vyhoda.* [Kellogg School of Management. Piotr PIKUL. Entrepreneurship: how to design growth and exit strategy] Tom 5, № 2, 2005, pp.12-20.



6. Roberts, E. B., S. A. Jagoda. Vhod v novyj biznes: vybor strategij dlja dostizhenija uspeha. Obzor upravlenija [Entering new business: Selecting strategies for success. Sloan Management Review] 1985, № 26(3): pp. 3-17.
7. Ahudzha G. Strategicheskij menedzhment zhurnal, 2000, №21 (specvypusk), pp.317-343.
8. Dushnickij, G., M. Dzh. Lenoks. Korporativnyj venchurnyj kapital i investicii, firma innovacij uslugi, issledovaniya politiki, 2005, № 34, pp.615-639.
9. Dushnickij, G., M. Dzh. Lenoks. Strategicheskij menedzhment zhurnal, 2005, №26, pp.947-965.
10. Vadva, A., i S. Koha. Akademija zhurnal menedzhmenta, 2006, № 49 (4), pp. 1-17.
11. Kajl', t., Maula M., Shildt, H., Zahra, S. A.. Strategicheskij Menedzhment Zhurnal, 2008, № 29, pp. 895-90.