

Стандарт Управления Венчурными Проектами

- 1 Раздел 1. Структура управления венчурными проектами
 - 1.1 Предисловие разработчика
 - 1.2 Введение.
 - 1.2.1 Цель Стандарта
 - 1.2.2 Стандарт и Комментарий к Стандарту
 - 1.2.3 Основные определения
 - 1.2.4 Связь с другими областями менеджмента
 - 1.2.5 Ограничения документа
 - 1.3 Среда управления венчурными проектами
 - 1.3.1 Внутренняя среда
 - 1.3.2 Жизненный цикл венчурного проекта, его фазы
 - 1.3.2.1 Пре-сид
 - 1.3.2.2 Сид
 - 1.3.2.3 Стартап
 - 1.3.2.4 Ранняя
 - 1.3.2.5 Расширение
 - 1.3.2.6 Устойчивый рост
 - 1.3.3 Участники, их задачи и роли
 - 1.3.3.1 Инноватор
 - 1.3.3.2 Инвестор
 - 1.3.3.3 Организатор
 - 1.3.4 Влияние внешних условий
- 2 Раздел 2. Отношения инноватора, инвестора, организатора
 - 2.1 Ограничения формализации
 - 2.2 Методы упорядочивания
- 3 Раздел 3. Группы процессов
 - 3.1 Процессы управления
 - 3.2 Процессы исполнения
- 4 Раздел 4. Сферы управления венчурной деятельностью
 - 4.1 Общий менеджмент
 - 4.2 Управление предметной областью
 - 4.3 Управление отношениями
 - 4.4 Управление рисками
 - 4.5 Управление стоимостью
 - 4.6 Управление содержанием и интеграцией
- 5 Раздел 5. Стандартные практики
 - 5.1 Первичные переговоры
 - 5.2 Логика расчета стоимости
 - 5.3 Структура бизнес-плана в разных фазах
 - 5.4 Создание компании
 - 5.5 Логика распределения долей участия
 - 5.6 Долевое участие организатора
 - 5.7 Маркетинг в разных фазах
 - 5.8 Размывание
 - 5.9 Свит экьюти
 - 5.10 Технологии экзита
- 6 Раздел 6. Приложения
 - 6.1 Управленческие документы
 - 6.1.1 Первичное соглашение
 - 6.1.2 Соглашение о неразглашении
 - 6.1.3 Структура сделки
 - 6.1.4 Оценка рисков по фазам
 - 6.1.5 Паспорт венчура
 - 6.2 Типовые расчеты

- 6.2.1 Коэффициенты для DCF
- 6.2.2 Коэффициенты для определения размера доли
- 6.2.3 Графический калькулятор
- 6.2.4 Таблица дисконтирования
- 6.2.5 Таблица расчета стоимости бизнеса
- 6.2.6 Расчет размывания
- 7 Раздел 7. Глоссарий. Сокращения. Заключение
 - 7.1 Глоссарий
 - 7.2 Сокращения
 - 7.3 Заключение

1 Раздел 1. Структура управления венчурными проектами

1.1 Предисловие разработчика

Венчурные проекты. Стартапы (или правильное *старт-апы?*). Бизнес-ангелы и инвесторы. Инновационные инвестиции, бизнес-план, IRR, NPV, DCF, seed, exit, pre-money, due-diligence... Открывая любую книгу о венчурном инвестировании, испытываешь состояние *дежа вю*. С одной стороны — крайне актуальная тема, с другой — низкий уровень распространения адекватной информации среди действующих и потенциальных участников венчурных проектов. И это в сложных условиях неформализуемости отношений в проектах такого рода, особенно на ранних стадиях. Но ведь все это уже было в смежных отраслях, и не раз.

Например, в управлении проектами. Я занимаюсь практикой проектного менеджмента много лет. Запускаю бизнесы разного типа и масштаба, участвую в общественной деятельности — спонсирую некоммерческий портал об управлении проектами, занимал пост вице-президента Московского Отделения Project Management Institute, принимал участие в издании переводных книг, и так далее.

Вспомним ситуацию десятилетней давности. Потребность в управлении проектами как методе — колоссальная, особенно в IT-сфере. И вроде бы литература стала появляться. И консультанты подсуетились. И программные средства поддержки управления уже были. Но кроме этого был страшный бардак. Информация есть — а общего понимания нет. В те годы Московским Отделением Project Management Institute велась работа по формированию единого понятийного пространства, переводился на русский язык стандарт РМВоК (Project Management Body of Knowledge), часто называемый библией руководителя проекта.

Шло время, стандарт проникал в практику, и в какой-то момент при начале проекта, где участвует команда из представителей разных компаний, стал обычным диалог:

- По РМВоК?
- По РМВоК

Поскольку это — неформальное введение, то есть соблазн добавить фразу «...И немедленно выпили». Ладно, согласен, утрирую. Но суть передана верно. А ведь если вдуматься, большая работа по стандартизации принесла огромные плоды. Если вы в книжном магазине подойдете к полке с книгами по MS Project, то на многих увидите кричащий лейбл: «В соответствии с РМВоК такой-то редакции такого-то года». Всё, РМВоК — это стандарт *де факто*, нам в проектах гораздо проще разговаривать на одном языке. На всеми понимаемом языке, пусть и не совершенном по структуре. Но общее понимание для практиков — важнее тотальной правильности. Филигранность формулировок — для теоретиков.

Мы уже не спорим, как называть Project Charter – Устав проекта, Паспорт проекта, Хартия проекта (было и такое). И надоело доказывать, что Initiation – это не инициация проекта, и даже не инициализация (чем длиннее слово, тем солидней консультант), а инициирование, потому что латинские основы *iniciato* и *iniciare* различаются по содержанию... Бог с ними. Поняли, о чем говорим, махнули рукой на слова — и за работу. Мы понимаем, в какой мы фазе, и знаем, что нам делать, а сын ошибок трудных подскажет, как разгустить нюансы.

Стандарт дает нам общее понятийное пространство, описание структуры процессов, лучшие практики, рекомендуемые инструменты. Не бесконечный перечень, призванный подтвердить то, что мы знаем, все эти красивые слова, а то, что банально работает в большинстве случаев. Стандарт — это не рамки, это канва. Позже перевода РМВоК был перевод книги Г.Керцнера «Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости», где я участвовал как научный редактор. Интересная методика, объективно полезная и практически применимая, и опять терминологический ад. Но модель зрелости существует, и ее этапы проходят все компании, развивающие реальное управление проектами.

Венчурные проекты — особый вид деятельности. На начальной стадии есть люди с идеями, есть организаторы, есть люди, готовые вложить деньги и все рассчитывают получить свои выгоды. Но как же часто они не могут договориться. Не могут, в том числе, и потому, что при колоссальном уровне рисков масса энергии тратится на одно и то же — достижение взаимопонимания. Но химия отношений — это одно, а техническое понимание — другое. Первое или есть, или нет, однако второе — лишь вопрос технологии.

Профессиональные участники венчурного рынка имеют свои собственные стандарты работы с потоком проектов и управления оными, и это замечательно, но существующий инновационный потенциал требует

наличия внятного внекорпоративного стандарта. То есть, той прослойки, которая методически объединит инвестора и соискателя инвестиций. Если он будет методически шлюзован в системы ведущих участников венчурного рынка – прекрасно, однако сие не критично. Главное – чтобы появилась общая платформа.

Стандарт управления проектами РМВоК ориентирован на уже действующие деловые структуры. А стартап обычно не имеет той функциональной обвязки, какой обладает действующее предприятие.

Инноватор, организатор, инвестор. Им нужно договориться. Если они хотят получить то, что они хотят получить. Договориться в неформальном поле отношений.

Когда появится краткий понятный документ, содержащий описание последовательных процедур, и особенно — одобряемых обычаев делового оборота, то он позволит им получить мощный организационный базис. Общий глоссарий, понятный жизненный цикл, простые процессы, простые документы, чек-листы, готовые таблицы расчета критериев той же стоимости бизнеса (какой процент реципиентов в состоянии ее рассчитать?) — вот суть и содержание первой редакции Венчурного Стандарта.

Крайне важным моментом является именно простота. Мне неоднократно приходилось сталкиваться с толстенными корпоративными стандартами. Сотни страниц описывают вроде бы все возможные способы действий, тем самым блокируя саму возможность реального применения. У меня другой подход. Я использую два документа. Первый, короткий, описывает что, как, когда делается в компании. Второй – безграничный по объему, отвечает на вопрос «Почему именно так?».

Я предлагаю для Венчурного Стандарта принять такую же модель. Пусть Стандарт будет кратким, в Комментарий к Стандарту – всеобъемлющим. Это очень простая идея, установить предел объема Стандарта в 20 страниц. Коротким документом будут пользоваться как инструкцией с гораздо большей вероятностью.

Разумеется, Венчурный Стандарт нужно обсуждать и развивать. Но пройдет не так много времени, когда однажды участники проекта скажут друг другу:

- По ВС?
- По ВС.

И мы поймем, что оно случилось. Заработало. Да, сейчас в стране нелегкие времена. Но разве это не повод вложиться в общественно значимую активность, результатом которой станет появление серьезного инструмента поддержки инновационного развития?

В массовом венчурном предпринимательстве есть серьезная проблема. Будет написано много книг, но в этой нише не будет много опытных консультантов. Потому что для их массового появления необходим рынок, нужен спрос на их услуги. Например, в проекте по созданию проектного офиса в действующей компании стороны понимают, что они получают. Консультант — деньги, заказчик — действующую структуру (в идеале). А кто будет консультировать отдельно владельца прорывного ноу-хау, организатора и частного инвестора? Да, разумеется, на рынке есть такие сервисы. Но мы ведь говорим именно о массовом инновационном движении. И здесь как раз поможет Венчурный Стандарт. Простой, понятный, поддержанный профессионалами.

Документ, например, лаконично скажет: «Можете думать себе что хотите, но в 8 случаях из 10 между фазой «Стартап» и фазой «Ранняя» вас ожидает Долина Смерти. Готовьтесь и закладывайтесь на это уже сегодня. Договариваясь, знайте об этом».

Давайте создадим Венчурный Стандарт. Его первая редакция – перед вами. Приветствуется любая конструктивная критика, потому что нужно же с чего-то начинать. Для всякого exit-а нужен свой seed, не так ли?

Дмитрий Литвак
Вице-президент по России компании BUFRUS Inc, NY, USA
VS@DLitvak.ru
SeedExit.ru