

Проектирование операционной *IR*-модели Operational IR-model Design

DOI: 10.12737/21439

Получено: 12 сентября 2016 г. / Одобрено: 24 октября 2016 г. / Опубликовано: 19 декабря 2016 г.

Пономарева Т.В.

Ст. преподаватель департамента менеджмента,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»,
Россия, 614107, г. Пермь, ул. Студенческая, 38,
e-mail: tponomareva@hse.ru

Балберина А.Б.

Бакалавр, Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»,
Россия, 614107, г. Пермь, ул. Студенческая, 38,
e-mail: alexandra_balberina@mail.ru

Ponomareva T.V.

Senior Lecturer, Management Department, National Research
University "Higher School of Economics" - Perm,
38, Studencheskaya St., Perm, 614107, Russia,
e-mail: tponomareva@hse.ru

Balberina A.B.

Bachelor, National Research University Higher School of
Economics – Perm,
38, Studencheskaya St., Perm, 614107, Russia,
e-mail: alexandra_balberina@mail.ru

Аннотация

Применение подходов проектного и операционного менеджмента к планированию и реализации в значительной степени новых для российских компаний направлений деятельности может являться основанием для более эффективных организационных решений в бизнесе.

Таким новым направлением деятельности является *IR* (связи с инвесторами). Необходимо подчеркнуть, что операции, осуществляемые в рамках организации одного из самых популярных *IR*-процессов, а именно мероприятий road-show, привели авторов статьи к выводу о необходимости применения подходов проектного и операционного менеджмента и созданию эталонной операционной *IR*-модели с использованием логики руководства РМВОК. По мнению авторов, предложенная модель будет способствовать операционализации стратегии компании по привлечению инвестиций.

В ходе работы был проанализирован опыт и «лучшие практики» зарубежных и российских компаний по организации и проведению мероприятий road-show, даны рекомендации по улучшению деятельности компаний по взаимоотношению с инвесторами посредством применения операционной *IR*-модели.

Ключевые слова: проектное управление, операционная модель, связи с инвесторами, роуд-шоу, логистика мероприятия.

Abstract

Project and operational management approaches to the process of organizing some new company activities might be an effective business solution. One of such tools or activities is called roadshow and it is generally considered as one of the best types of interaction with the investors. Today in Russia there are numerous blank spots in the analysis of *IR*-professionals' tools. Despite playing a vital role in the ability of corporations to attract capital and to create positive reputation the concept of investor relations (*IR*) has little attention in scholarly research. This research aims to design the reference operational model of road-show applying a combination of qualitative methods. The data will be gained by the deployment of primary and secondary sources (cases, literature review). Data analyzing will allow identifying the most important operations within roadshow. Except the theoretical implications this research will provide *IR*-professionals project and event-managers with the helpful project and operational instrument for running a successful investor roadshows.

Keywords: project management, operational model, investor relations, road-show, event logistics.

Особое внимание российских компаний уделяется процессам привлечения инвестиций как фактору экономического роста и развития бизнеса и обусловлено необходимостью в успешной реализации финансовой стратегии. В настоящее время в России можно констатировать недостаток исследований на тему связей с инвесторами, в частности, существует необходимость в разработке методологических подходов к изучению и организации деятельности компании в области *IR* (*Investor Relations*).

Применение подходов проектного и операционного менеджмента к планированию и организации процессов, которые носят некоторый уникальный характер для российских компаний и требуют ком-

плексного применения инструментов с точки зрения различных теоретических и практических подходов, является необходимым условием создания дополнительной ценности и поддержания устойчивого положения на рынке.

Связи с инвесторами, или *IR*, играют важную роль в способности компании создавать положительную репутацию и привлекать капитал. Высокое качество *IR* обеспечивает верное понимание стратегии компании всеми участниками рынка и способствует построению долгосрочных доверительных отношений [21, с. 303–306]. Результаты некоторых исследований подтверждают, что эффективные связи с инвесторами могут оказывать положительное влияние на стоимость компании [13].

Профессиональная ассоциация *NIRI* «Институт по связям с инвесторами» США предлагает следующее определение *Investor Relations*: «Это долгосрочная стратегия, которая включает в себя финансовые, коммуникативные и маркетинговые элементы и дает инвесторам возможность получить точное представление о текущем состоянии компании и ее перспективах» [24].

На протяжении многих лет международное научное сообщество и практики занимались изучением процессов связей с инвесторами. Некоторые авторы указывали на стратегическую роль *IR* как деятельности, которая объединяет две научные дисциплины: финансы и коммуникации [11]. *Farragher* с соавторами писали об *IR* как о «стратегической административной ответственности, объединенной финансами, коммуникациями, маркетингом и законом о ценных бумагах» [17]. Определяющая роль *IR* в привлечении капитала рассматривалась в работах *Rao* и *Sivakumar*. Авторы утверждали, что связи с инвесторами создают необходимые условия для привлечения капитала [28]. Стратегическая роль связей с инвесторами подчеркивалась в работах [15–17; 30]. Главной целью деятельности по связям с инвесторами, по мнению *Clarke* и *Murray*, является создание общих, долгосрочных взаимоотношения между компанией ее инвесторами и аналитиками [14]. *Marston* и *Straker* рассматривали *IR* как способ согласования целей менеджмента и акционеров для эффективного управления компанией [23].

Долгое время в международной бизнес-практике основной функцией специализированных *IR*-отделов компаний была деятельность по составлению и презентации годовых финансовых отчетов. В научном сообществе давно существует спор о приоритете коммуникационной и финансовой функций *IR* [25]. Например, *Regester* утверждает, что связи с инвесторами являются финансовой составляющей коммуникационной функции [27]. Долгое время *IR* не выделялся в отдельную предметную область знаний, а выступал одной из функций *PR*-деятельности компании. Отметим, что действительно сложно провести границу между процессами *PR* и *IR*, когда компания нацелена на привлечение инвестиций и формирует положительный имидж для достаточно широкого круга заинтересованных сторон.

Таким образом, деятельность специалистов по связям с инвесторами может носить многофункциональный и комплексный характер, включающий

большое разнообразие процессов и операций от составления финансовой отчетности до организации эффективных каналов коммуникаций с финансово заинтересованными сторонами компании.

Существует большое разнообразие инструментов, которые используются специалистами по связям с инвесторами. Весь комплекс *IR*-инструментария может быть разделен на три категории в зависимости от типа задач, которые могут стоять перед *IR*-специалистом компании [2]:

- инструменты, используемые для раскрытия информации;
- инструменты, используемые для прямого общения с инвесторами и аналитиками;
- инструменты, используемые для аналитической работы;
- раскрытие информации.

Как отмечалось выше, одна из основных задач *IR*-специалиста — это донесение до ключевой аудитории всей необходимой информации о компании. Для этого могут быть использованы следующие *IR*-инструменты:

- финансовые пресс-релизы;
- вебкаст (интернет-конференция);
- презентации для инвесторов;
- бюллетень для инвесторов;
- *Investor Kit*;
- сайт для инвесторов (специальный *IR*-раздел на сайте);
- годовой отчет;
- доступ к информации через базы данных;
- *IR*-рассылки;
- *IR*-приложения и т.п.

При этом разным аудиториям необходимо предоставлять информацию с разной степенью детализации сведений о компании. Можно выделить следующие виды презентаций:

- для миноритарных акционеров;
- потенциальных акционеров.
- аналитиков инвестиционных банков
- владельцев облигаций и кредиторов.
- финансовой и отраслевой прессы.
- рейтинговых агентств (*Moody's*, *Standard & Poor's*, *Fitch*);
- стратегического инвестора и т.д.

Существуют также специальные медиа- и интернет-платформы, где инвесторы и аналитики могут получить информацию о компании. Например, через *Business WIRE* рассылается *IR*- и *PR*-информация о компании, которая может быть интересна

инвестиционному сообществу. Сеть распространения охватывает 70 международных и национальных информационных агентств — распространителей финансовой информации и новостных интернет-служб.

Способы личного общения с инвесторами многими исследователями и практиками определяются как самые затратные способы, однако исследователи отмечают, что такое личное общение является наиболее эффективным инструментом по привлечению капитала [12; 28]. Кроме того, некоторые авторы считают, что отношения с инвесторами, которые выстраиваются именно в ходе личного общения, позволяют снизить негативный эффект от «плохой прессы» и негативных комментариев аналитиков инвестбанков [12, с. 30].

Наиболее распространенными способами личного общения с инвестиционным сообществом являются:

- публичные выступления;
- конференц-звонки;
- встречи «один на один»;
- групповые встречи;
- инвестиционное *road-show*;
- День аналитика / инвестора;
- экскурсии на производственные площадки;
- участие в отраслевых конференциях;
- организация открытых интернет-форумов для акционеров и т.д.

Деятельность *IR*-отделов включает аналитическую работу, которая позволяет расширить списки инвестиционных контактов, выявить основные каналы получения инвесторами информации о компании, а также провести оценку эффективности усилий компании в области *Investor Relations*.

Основными процессами, которые являются частью аналитической работы *IR*-специалиста, являются:

- идентификация акционеров;
- *investor targeting* (подбор потенциальных инвесторов);
- технология расширения аналитического покрытия;
- диверсификация акционерной базы;
- опросы инвесторов и аналитиков (*perception study*, отчет о реакции рынка и т.д.);
- мониторинг рынков капитала [7].

Одним из самых распространенных инструментов прямого общения с инвесторами является организация и проведение специальных финансовых

мероприятий — *road-show*. Согласно логике проектного подхода, организация таких мероприятий относится к проектной деятельности и предполагает внесение изменений в операционную деятельность, продукты или системы посредством стратегических бизнес-инициатив (к которым и относятся мероприятия *road-show*), которые разрабатываются и внедряются посредством проектов [9].

Данный способ прямого общения с инвесторами может быть представлен как достаточно сложный и комплексный проект по организации мероприятий прямого общения представителей компании с инвестиционным сообществом. Некоторые авторы утверждают, что в рамках реализации финансовой стратегии компания обязательно должна организовывать мероприятия *road-show*, поскольку такие мероприятия являются лучшим способом взаимодействия с инвесторами [28].

Road-show — «это серия выездных встреч менеджмента компании с существующими и потенциальными инвесторами» [7]. В российской практике этот инструмент взаимодействия с инвесторами иногда называют «передвижной презентацией», поскольку под *road-show* подразумеваются выездные презентации, проводимые компанией на территории мировых финансовых центров.

Главная функция подобных мероприятий — это обеспечение информацией представителей инвестиционного сообщества. Основными участниками *road-show* со стороны компании, как правило, выступают руководитель компании (*CEO*), финансовый директор (*CFO*) и *IR*-менеджер. Участие высшего руководства компании в данных мероприятиях является обязательным требованием к компаниям со стороны финансовых рынков и играет ключевую роль в формировании доверительных отношений между инвесторами и менеджерами компании [10, с. 145].

Необходимо отметить, что команда, которая выезжает для участия в мероприятиях, может быть представлена более широким составом участников в зависимости от целей *road-show*. В состав участников могут быть включены руководители, отвечающие за производство, маркетинг, коммерцию, развитие продуктов и рынков, руководители отделов *R&D* и т.д.

К основным задачам *road-show* можно отнести следующие:

- реализация коммуникационной программы в процессе выхода на *IPO*;

- реализация корпоративной политики по раскрытию информации;
- предоставление необходимой финансовой отчетности;
- осуществление коммуникационных программ, направленных на достижение лучшей осведомленности инвесторов о компании;
- выстраивание и поддержание отношений с инвестиционным сообществом [12].

Существует несколько форматов проведения проектов *road-show*:

- групповая встреча (*group lunch*);
- встреча «один на один» (*one-on-one meeting*);
- экскурсии на объекты инвестирования;
- День аналитика, день инвестора;
- «панельные дискуссии» с аналитиками и инвесторами.

Кроме того, проекты *road-show* бывают двух видов:

- *non deal road-show* (без конкретной сделки);
- *deal road-show* (связанные с конкретной сделкой).

Рассмотрим границы каждого из этих проектов. Первый вид проектов направлен на информирование инвестиционного сообщества о текущих результатах деятельности компании. Второй вид проектов подразумевает наличие конкретной цели (сделки), к примеру, выход на *IPO* и привлечение определенного объема инвестиций [7]. Таким образом, с точки зрения проектного управления границы *deal road-show* более четко определены с точки зрения получения результатов от такого вида проекта.

Остановимся более подробно на проектах первого вида. Встречи с представителями инвестиционного сообщества в рамках мероприятий *non deal road-show* рекомендуется проводить регулярно (1–2 раза в год) и приурочивать их к публикации отчетов о результатах деятельности или другим важным корпоративным событиям [20]. Таким образом, главной характеристикой *non deal road-show* является то, что такие мероприятия проводятся достаточно регулярно, по определенному алгоритму, включая в себя повторяющиеся процессы и операции, однако, на наш взгляд, не в полной мере могут быть отнесены к операционной деятельности. Именно поэтому в данной статье предлагается рассмотреть

подготовку мероприятий *non deal road-show* с позиции операционализации проекта проведения подобного мероприятия. Идентификация операций данного проекта должна быть направлена, прежде всего, на создание основы для будущей нормативной базы компании и регламентов по управлению операционной деятельностью компании по связям с инвесторами.

Далее необходимо более подробно объяснить возможность применения подходов проектного менеджмента к деятельности *IR*-отделов по организации мероприятий *road-show*.

Границы проекта будут определяться исходя из существующего подхода, представленного в пятом издании Руководства к Своду знаний по управлению проектами (рис. 1).

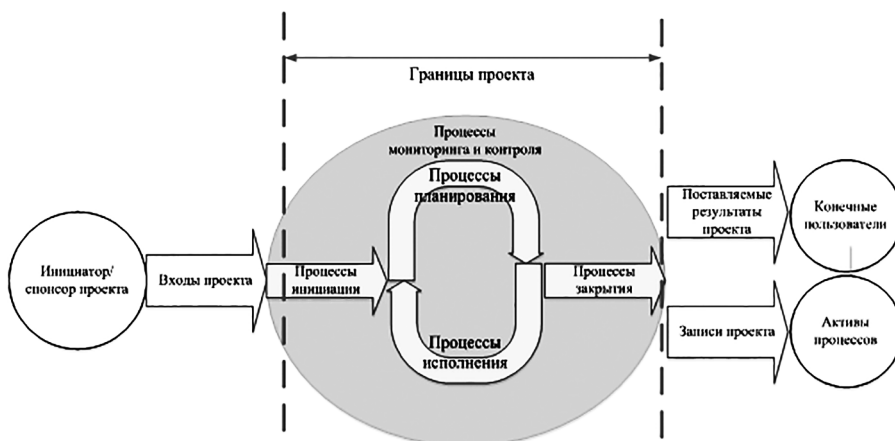


Рис. 1. Границы проекта [3]

В случае проектирования операционной *IR*-модели конечными пользователями являются представители инвестиционного сообщества.

В нашей работе менеджером проекта по организации и проведению мероприятий *road-show* выступает *IR*-специалист. Отметим, что подготовка инвестиционного мероприятия иногда полностью находится в компетенции специалиста по связям с инвесторами, хотя согласование сроков проведения, бюджета мероприятия, состава команды может осуществляться на уровне высшего руководства компании.

В целом операционная *IR*-модель может быть реализована через описание процессов установления и поддержания долгосрочных связей с инвесторами. При построении модели предполагается наличие таких процессов и операций в рамках подготовки и реализации мероприятий *road-show*. В данной работе под *road-show* в тексте будут иметься в виду мероприятия *non deal road-show*.

При проектировании операционной модели было сделано предположение, что, поскольку *road-show* — это «деловое мероприятие», можно обратиться к методам, которые применяются в рамках *event-менеджмента*.

J. H. Goldblatt, один из исследователей в области *event-менеджмента*, в своей работе, изучая процесс организации мероприятий, выделил пять основных этапов [18] (рис. 2). По мнению автора, весь процесс организации мероприятия можно разбить на несколько этапов. Необходимо отметить, что в проектируемой модели *road-show* изучение стадии инициации мероприятия (творческой разработки) отсутствует, поскольку предполагается, что для каждой компании проведение *non deal road-show* является регулярным, повторяющимся процессом и предусмотрено в *IR-программе* мероприятий на год.



Рис. 2. Этапы жизненного цикла мероприятия

В целом представленные на рис. 2 этапы жизненного цикла содержательно аналогичны группам процессов управления проектами. Согласно Руководству *PMBOK* управление проектом осуществляется посредством надлежащего применения и интеграции логически сгруппированных 47 процессов управления проектом, объединенных в следующие 5 групп процессов:

- инициация;
- планирование;
- исполнение;
- мониторинг и контроль;
- закрытие [9].

Соответственно, группа процессов инициации соответствует процессам творческой разработки; группа процессов планирования аналогична процессам планирования, представленным на рис. 2; группы процессов исполнения и мониторинга и контроля аналогичны процессам реализации и координации, а группа процессов закрытия включает в себя процессы анализа результатов и исследования.

Как правило, функции специалиста по связям с инвесторами в рамках организации и проведения *road-show* сводятся к общему контролю над процессами планирования, организации и проведения мероприятий.

Особое внимание уделяется согласованию сроков, подготовке презентационных материалов, формированию команды, которая будет принимать участие в мероприятиях, тренировке команды (проведению репетиций), определению места проведения мероприятия, времени проведения, продолжительности события и т.д.

Если компания решает обратиться к услугам специализированных *IR-агентств* и консультантов, специалист по связям с инвесторами отвечает за реализацию таких процессов, как формулирование технического задания, предоставление информации о компании, заключение договоров, установление сроков исполнения задания, формулирование критериев оценки и контроль качества исполнения задания и т.д.

Следует отметить, что подход к операционализации мероприятия как проекта впервые в своей работе использовали исследователи *Tum, Norton* и *Wright*. Авторы выделили четыре основных этапа организации мероприятия (рис. 3) [29, с. 113].



Рис. 3. Элементы операционной модели мероприятия

Как можно заметить, модели *PMBOK*, *Goldblatt* и *Tum et. al.* имеют значительное сходство. Мы предлагаем совместить данные модели и рассмотреть более подробно каждый этап организации меро-

приятия на примере проведения инвестиционного *road-show*. Данные модели будут взяты за основу при проектировании процессов и операций компаний в области организации *road-show*.

1. Анализ (исследование)

На аналитическом этапе необходимо изучить внешнюю и внутреннюю среду компании, проанализировать современные тенденции по организации мероприятий подобного рода, опыт организации мероприятий, который имеется у компании, определить основные факторы, влияющие на успех мероприятия.

2. Планирование

Этап планирования для любого мероприятия является решающим. В своей работе *Goldblatt* указывает, что этап планирования осуществляется в двух основных направлениях:

- «определение» — необходимо определить место, время, формат мероприятия, участников и способ организации (организуют самостоятельно и (или) при поддержке других компаний);
- «подготовка» — необходимо спланировать логистику мероприятия (расписание, транспортировку, организацию питания и т.д.). Кроме того, при подготовке мероприятия важно правильно организовать процесс анонсирования мероприятия [18, с. 120].

Tim и его коллеги также подчеркивают в своей работе, что этап планирования является самым комплексным и сложным при организации мероприятия любого типа [29].

При моделировании активности *IR* в данной работе уделяется большое внимание изучению именно подготовительной части организации мероприятий в рамках *road-show*.

3. Проведение мероприятия и координация

Ключевой этап для любого мероприятия — это непосредственно этап его реализации. Именно на данном этапе во время *road-show* происходит встреча с аналитиками и инвесторами. Однако предполагается, что прежде чем данная встреча произойдет, *IR*-специалистам необходимо выполнить множество поддерживающих процессов и операций, начиная от организации приезда (прилета) команды в пункт назна-

чения до установки оборудования в конференц-зале. Таким образом, важными являются процессы организации и проведения встреч, общая координация работы команды мероприятия и т.д.

4. Завершение и анализ результатов

На данном этапе осуществляется обратная связь. Обычно по завершении «специальных» мероприятий готовится отчет, оценивается эффективность мероприятий, которая может быть выражена как в финансовых и временных затратах, так и в качественных характеристиках, например, удовлетворенность участников мероприятия [29, с. 156].

Как говорилось выше, главная цель *non deal road-show* заключается в обеспечении необходимого уровня качества предоставления информации и формировании интереса инвестиционного сообщества в пользу компании. Некоторые авторы отмечают, что эффективность *non deal road-show* сразу после завершения мероприятия трудно оценить, поскольку на результат мероприятия влияет множество факторов [12].

На практике для оценки уровня восприятия инвесторов после проведения мероприятий в *IR*-программе существует отдельный инструмент *perception study*.

Разработка операционной *IR*-модели

Для комплексного изучения объекта исследования и построения операционной *IR*-модели была разработана специальная программа исследования (рис. 4).



Рис. 4. Программа исследования

В данном исследовании в качестве основных источников информации для определения процессов и операций планирования, организации и проведения мероприятий инвестиционных *road-show* были использованы следующие базы данных:

а) база ежегодных обзоров практики проведения *non deal road-shows* «*IR Magazine Global Road-show Report*» (за период с 2011 по 2015 г.). Данный информационный ресурс включает наиболее релевантную информацию по организации инвестиционных мероприятий. Обзор практики включает анализ опыта почти 900 специалистов по связям с инвесторами со всего мира, которые описывают свою деятельность по проведению мероприятий в рамках *road-show*. Необходимо отметить, что *IR Magazine* — это крупнейшее аналитическое сообщество, в том числе занимающееся как разработкой теоретико-методических подходов, так и поиском наиболее эффективных решений в области практического взаимодействия с инвесторами;

б) подборка *IR*-кейсов победителей и призеров ежегодного «Конкурса *IR*-кейсов», проводимого на базе крупнейшего российского *IR*-сообщества — АРФИ в номинации «Лучшая *IR*-команда» (за период 2008–2015 гг.). Основной целью ежегодного «Конкурса *IR*-кейсов» является «выявление ярких и успешных практических решений и методологий в сфере построения взаимоотношений с инвестиционным сообществом» [6]. Конкурсные работы оцениваются по трем критериям: 1) новизна; 2) результативность; 3) методологическая ценность;

с) база ежегодных исследований *Thomson Extel Survey — Focus Russia* в области *Investor Relations* (за период с 2012 по 2015 г.). Для сравнения *IR*-активности в России с мировой практикой компаний были использованы фонды материалов *Thomson Extel Survey*. Данная база состоит из нескольких разделов (*Sector Rankings, Market Trends, Responsibilities, Channels of communication, Sell-side coverage / analysts*). В соответствии с целью текущего исследования *road-show* внимание было уделено разделу *Channels of communication* (каналы коммуникации);

Первичный анализ баз данных осуществлялся по следующим направлениям:

- *road-show activity* (анализ деятельности *IR*-команд по организации мероприятий *road-show*);
- *IR-destination* (определение топ-городов для посещения инвестиционных фондов).

Данные направления выбраны в качестве ориентиров для сравнения мирового *IR*-опыта по про-

ведению *road-show* с российскими тенденциями в данной области. Основные результаты были представлены на основе частотного анализа документов.

Анализ базы ежегодных обзоров практики проведения *non deal road-shows* *IR Magazine Global Road-show Report* (за период с 2011 по 2015 г.) и базы ежегодных исследований *Thomson Extel Survey — Focus Russia* выявил некоторые тенденции в организации процессов *road-show*, в частности, привлечение внешних консультантов и агентств для организации инвестиционных мероприятий. Так, по ответам респондентов *IR Magazine Global Roadshow Report* выяснилось, что процент компаний, которые обращаются к услугам *road-show*-агентств, вырос за данный период времени (рис. 5).

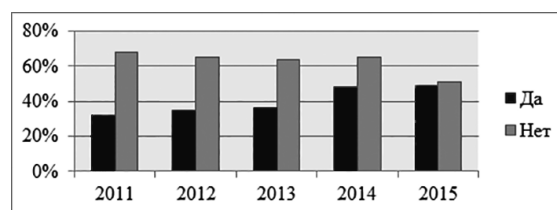


Рис. 5. Привлечение *road-show* агентств

Как отмечается в отчетах, *road-show*-агентства — это новый тренд на российском рынке. Такой вид организации мероприятий «под ключ» становится популярным во всем мире, в том числе в России. Такая тенденция обусловлена во многом наличием у специализированных агентств значительных скидок и клубных карт, что позволяет существенно снизить затраты на организацию мероприятий.

При проектировании операционной *IR*-модели мы будем исходить из предположения, что компания организует мероприятия *road-show* самостоятельно с помощью своей *IR*-команды, однако будет учитываться вариант обращения компании к специализированным агентствам как одна из возможных опций на этапе планирования.

Для построения операционной *IR*-модели необходимо получить детальное представление о процессах и операциях *road-show*. Для построения четкого алгоритма организации деятельности *IR*-специалиста по организации *road-show* целесообразно разделить процессы на три группы:

- 1) основные (процессы, связанные с основной деятельностью специалистов по *IR* во время *road-show*);
- 2) обеспечивающие (процессы, связанные с обеспечением ресурсами для организации *road-show*);

3) административные (процессы контроля и управления).

Основными источниками информации на данном этапе были массив данных «Лучшие практики» [6] и обзор практик проведения *non deal road-shows* [2]. Далее представим процессы по организации мероприятий *road-show*, которые были выявлены при анализе кейсов, распределив их по установленным ранее группам (рис. 6).

Административные	Основные	Обеспечивающие (вспомогательные)
<ul style="list-style-type: none"> • Управление расписанием • Управление транспортировкой • Управление организацией места проведения • Управление размещением • Управление персоналом • Управление финансовыми ресурсами 	<ul style="list-style-type: none"> • Определение маршрута <i>road-show</i> • Выбор консультантов брокеров / инвестиционного банка • Формирование <i>IR</i>-сообщения • Разработка сценарного плана <i>road-show</i> • Составление <i>road-show schedule</i> • Проведение встреч с инвесторами • Составить отчет/анализ мероприятия 	<ul style="list-style-type: none"> • Организация транспорта • Организация кейтеринга (обеспечение питанием) • Организация места проведения • Техническое обеспечение <i>road-show</i> • Информационное обслуживание • Юридическое обеспечение

Рис. 6. Группы процессов по организации инвестиционного *road-show*

В ходе анализа «лучших практик» были определены ресурсы, необходимые для организации подобных мероприятий. Обобщенно в основной список были включены следующие группы ресурсов и материалов:

- человеческие (*IR*-агентства, вспомогательный персонал);
- техника и оборудование (аудиовизуальное оборудование, средства регистрации, средства связи и т.п.);
- средства передвижения (собственные и арендованные);
- помещения (помещения для проживания делегаций и проведения мероприятий, например, конференц-зал);
- материалы (канцелярские принадлежности, бейджи участников, напитки и т.д.);
- информационные ресурсы (видеоролики, презентации, документы и т.п.).

Данный перечень ресурсов является агрегированным. При проектировании *IR*-модели ресурсы будут распределяться по стадиям процессов.

В список основных документов мероприятий *road-show* можно включить:

- пресс-релиз и анонс *road-show*;
- фокус-лист целевых инвесторов;
- пресс-кит;
- нормативные документы (лицензии по раскрытию информации);
- сценарий (где будут прописаны основные пункты выступлений и презентаций);
- *time*-лист (четко прописанные действия, соответствующее им время, ответственные лица);
- контакт-лист (документ, в котором указаны телефоны и имена всех необходимых служб);
- маршрутный лист (документ, где по времени прописан график передвижения, адреса всех остановок и т.п.).

При проектировании операционной модели визуализация процессов *road-show* позволит более наглядно представить, какие документы используются на каждой из стадий.

Проведенный анализ «лучших практик» показал, что процессы организации инвестиционных мероприятий *road-show* носят достаточно широкий и разнообразный характер от выбора фонда до организации питания команды, привлечение сервисов химчистки и т.д.

Более того, в результате проведенного анализа было выявлено, что ключевым фактором успеха в деятельности *IR*-специалиста по организации успешного мероприятия являются тщательно проработанные процессы логистики. Компании, особенно крупные, большое значение придают именно процессу логистики, описывая свои «лучшие практики» по организации мероприятий *road-show*.

Основными процессами, входящими в компетенцию специалиста по связям с инвесторами на этапе планирования, входят такие процессы, как создание *IR*-сообщения, определение инвесторов, их оповещение, подготовка материалов и разработка самого мероприятия (рис. 7). Поскольку мероприятие масштабное, оно требует основательной подготовки, которую рекомендуется начать за два месяца до события.

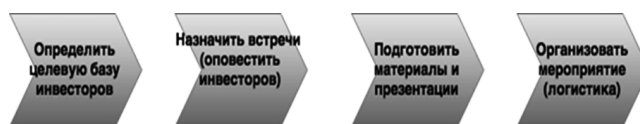


Рис. 7. Основные процессы планирования *Non Deal Road-shows*

В ходе анализа мировых тенденций в области проведения *road-show* было установлено, что планирование и подготовку мероприятия рекоменду-

ется проводить совместно с консультантами (*road-show* агентствами, *IR*-агентствами, *PR*-агентствами и т.д.), которые могут взять на себя обеспечение процессов логистики мероприятия, формирование *road-show schedule* и иную необходимую поддержку.

Анализ показал, что практика использования услуг *road-show*-агентств у российских компаний пока недостаточно широко распространена.

При организации процесса логистики мероприятия рекомендуется обратить внимание на следующие параметры:

- количество участников (топ-менеджеров, аналитиков и других сопровождающих);
- количество городов, которое планируется посетить;
- маршрут;
- класс перелетов (*PRivate jet*, бизнес или первый класс);
- критерии выбора гостиницы и организации кейтеринга;
- общие затраты на проживание, питание, переезд и т.д.;
- количество участников, присутствующих на ланчах, обедах и ужинах.

Кроме того, при подготовке презентационных материалов желательно воспользоваться услугами внешних консультантов, которые помогут сформировать более эффективное *IR*-сообщение и организуют репетицию (тренировку) спикеров. При планировании выступлений рекомендуется сформировать возможный список вопросов для секции «Вопрос-ответ» на групповых встречах.

Важным процессом в рамках взаимодействия с инвесторами является процесс предоставления инвесторам полной, своевременной, релевантной, достоверной информации о деятельности компании. В России информационными агентствами, которые официально уполномочены Банком России на публичное предоставление информации эмитента, являются «Интерфакс», «АК&М», «АЗИПИ», «Прайм-ТАСС» и «СКРИН».

Для *IR*-специалиста при проведении мероприятий *road-show* можно выделить такие группы рекомендованных процессов, как:

- общая координация мероприятия. *IR*-специалист должен контролировать процессы размещения делегации, управлять перемещениями, питанием, осуществлять прочие поддерживающие и административные процессы;

- контроль и управление сервисом места. Рекомендуется тщательно контролировать место, где проходит мероприятие, управлять кейтерингом. *IR*-специалист должен следить за тем, чтобы все соответствовало сценарию, и вносить оперативные коррективы, если они необходимы;
- координация перемещений участников (на ланчи, обеда, групповые встречи). *IR*-специалист должен следить, чтобы команда успевала на все встречи и следовала *road-show schedule*;
- соблюдение регламента мероприятия. Необходимо предусмотреть на этапе подготовки мероприятия репетицию ключевых выступлений и тренировку спикеров.

На этапе завершения и анализа результатов организации *road-show* осуществляется процесс обратной связи. *IR*-специалисту необходимо выполнить следующее:

- провести анализ проведенного мероприятия и выработать рекомендации для будущих мероприятий. Необходимо оценить степень достижения целей мероприятия;
- подготовить анализ состава участников, опубликовать пресс-релиз о прошедшем *road-show* и обновить списки инвестиционных контактов компании;
- провести анализ комментариев брокеров и аналитиков по итогам проведенных мероприятий;
- провести анализ сообщений профильных СМИ по результатам проведенных мероприятий;
- провести мини-опрос инвесторов и аналитиков. В отдельных случаях рекомендуется провести формализованную процедуру обратной связи с помощью проведения мини-опроса;
- подготовить финансовый отчет по мероприятию.

Перейдем к представлению операционной *IR*-модели.

Структурно модель состоит из двух частей:

- общий вид модели (рис. 8).
- Данная модель блочного типа отражает основные процессы по организации *road-show*. Заметим, что основные процессы были сгруппированы по секциям «Планирование», «Реализация» и «Завершение». Такое деление соответствует теории управления проектами и делает модель удобной для практического использования;
- операционализованные схемы действий *IR*-специалистов.

Для детального понимания деятельности *IR*-специалистов по организации *road-show* были смо-

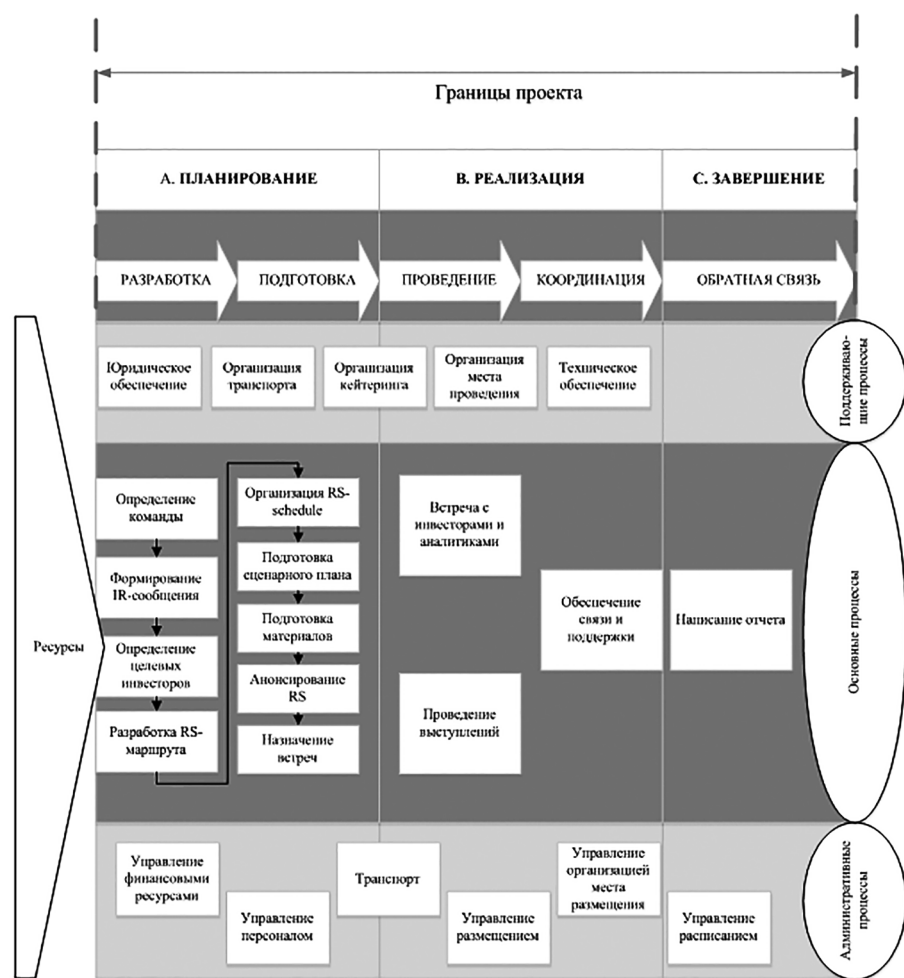


Рис. 8. Операционная IR-модель (общий вид)

делированы схемы процессов, что позволило рассмотреть основные процессы и операции на этапах организации данного мероприятия.

Необходимо объяснить, что после разработки общего вида модели нами были проведены интервью с экспертами по связям с инвесторами компаний финансового и промышленного сектора. Интервью с экспертами способствовало достижению оптимального уровня детализации и обобщения процессов и операций.

Экспертам были заданы следующие вопросы:

- *какие процессы и операции в рамках организации road-show из представленных являются наиболее важными в вашей деятельности?*

Так, эксперты указали, что в целом общий вид модели и операций соответствует действительности, а процессы, выделенные в ходе анализа кейсов и обзора практик, являются наиболее существенными. Экспертами было отмечено, что на этапе планирования важным аспектом работы является опреде-

ление состава команды, выезжающей на road-show.

- *Какие процессы и операции при организации road-show самые трудно контролируемые для IR-специалистов?*

Важно отметить, что при ответе на этот вопрос эксперты описывали процессы, которые относятся к процессам логистики мероприятия. Помимо этого, было отмечено, что успех road-show заключается в правильно сформулированном сообщении для инвестиционного сообщества. Также эксперты подчеркнули необходимость репетиций перед проведением road-show. Таким образом, в блок-схему были вынесены действия по подготовке возможных вопросов от инвесторов, аналитиков и возможность проведения репетиций команды.

В ходе проведенного интервью с экспертами было установлено, что особое внимание необходимо уделять подготовительным процессам. При операционализации деятельности IR-специ-

алистов были разработаны подробные схемы для этапа планирования.

Таким образом, стратегия компании по привлечению капитала может быть операционализирована на уровне деятельности по связям с инвесторами в рамках подготовки, организации и проведения мероприятий road-show.

Более того, отсутствие готовых методик по проектированию данной деятельности привело к решению о комбинации методов операционного управления, проектного и event-менеджмента.

В ходе анализа были изучены опыт и лучшие практики зарубежных и российских компаний по проведению мероприятий road-show.

Особое внимание было уделено процессу планирования мероприятий road-show. Анализ кейсов по организации мероприятий road-show по выделенным характеристикам также указал на важность регламентации процессов и операций IR при организации инвестиционных мероприятий.

Таким образом, разработанная операционная модель отражает и характеризует процессы и операции по организации инвестиционного *road-show*. Предполагается, что данная модель может быть применена компаниями для разработки собственной операционной модели на основе использования

эталонных процессов и операций. Данная эталонная модель позволит улучшить качество организации *road-show* российскими компаниями и обеспечит эффективную систему контроля над исполнением функций *IR* в контексте проектирования подобных инвестиционных мероприятий.

Литература

- База ежегодных исследований «Thomson Extel Survey — Focus Russia» в области Investor Relations (за период с 2012 по 2015 г.) [Текст]. — URL: <https://www.extelsurveys.com> (дата обращения: 10.03.2016).
- База ежегодных обзоров практики проведения non-deal roadshows «IR Magazine Global Roadshow Report» (2011–2015) [Текст]. — URL: <https://www.irmagazine.com/whitepapers> (дата обращения: 21.04.2016).
- База исследовательских материалов «Интерфакс Бизнес Сервис» [Текст]. — URL: <http://www.irconsulting.ru/DocumentList.aspx> (дата обращения: 21.04.2016).
- База отчетов и презентаций «Ежегодного Российского IR-Форума» [Текст]. — URL: <http://arfi.ru/resources/knowledge-base/presentations/?event=33> (дата обращения 18.04.2016).
- База IR-агентств России [Текст]. — URL: <http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения: 23.04.2016).
- База IR-кейсов победителей и призеров ежегодного «Конкурса IR-кейсов» АРФИ номинация «Лучшая IR-команда» (за период 2008–2015 гг.). 83 кейса [Текст]. — URL: <http://arfi.ru/events/IR-cases-contest> (дата обращения: 18.04.2016).
- Матовников М. Организация отношений с инвесторами: российская и зарубежная практика [Текст] / М. Матовников [и др.]. — М.: Альпина Паблшерз, 2010. — 230 с.
- Матовников М. IR на долгом рынке: развитие базы инвесторов компании [Текст] / М. Матовников // *Cbonds Review*. — 2007. — № 3.
- Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) [Текст]. — 5-е изд. — М.: Project Management Institute, 2013. — 614 с.
- Хиггинс Р. Отношения с инвесторами: передовой опыт [Текст] / Р. Хиггинс. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 224 с.
- Brown I. Getting a grip on investor relations // *Directors and Boards*. — 1994. Vol. 19, pp. 44–60.
- Bushee B.J., Joseph G., Lian F. Corporate Jets and Private Meetings with Investors // *Chicago Booth Research Paper*. 2014. No. 12–43.
- Bushee B.J., Miller G.S. Investor Relations, Firm Visibility, and Investor Following // *The Accounting Review*. 2012. Vol. 87. Issue 3. P. 867–897.
- Clarke G., Murray L.W. Investor relations: perceptions of the annual statement // *Corporate Communications: An International Journal*. 2000. Vol. 5. No. 3, pp. 144–51.
- Dolphin R.R. Approaches to investor relations: Implementation in the British context // *Journal of Marketing Communications*. 2003. No. 9, pp. 29–43.
- Dolphin R.R. The strategic role of investor relations // *Corporate Communications: An International Journal*. 2004. Vol. 9. No. 1, pp. 25–42.
- Farragher E.J., Kleinman R., Bazaz M.S. Do investor relations make a difference? // *The Quarterly Review of Economics and Finance*. 1994. Vol. 34. No. 4, pp. 405–412.
- Goldblatt J.H. Special Events: Event Leadership for a New World, 2004, p. 524.
- IR Magazine Special Report: A Survivor's guide to roadshow — 2010. URL: <http://www.media-tree.com/ru/our-services/financial-roadshows> (дата обращения 12.02.2016).
- IR Magazine Special Report: Roadshow Planning — 2011 URL: <http://www.irmagazine.com/reports/> (дата обращения 12.02.2016).
- Laskin A.V. How investor relations contributes to the corporate bottom line // *Journal of Public Relations Research*. Vol. 23. Issue 3. 2011. P. 302–324.
- Kirk M.P., Vincent J.D. Professional Investor Relations within the Firm // *The Accounting Review*. 2014. Vol. 89. No. 4, pp. 1421–1452.
- Marston C., Straker M. Investor relations: a European survey // *Corporate Communications: An International Journal*. 2001. Vol. 6. No. 2, pp. 82–93.
- NIRI // Standards of Practice for Investor Relations — 2012. URL: <http://www.niri.org/Main-Menu-Category/resource/publications/Standards-of-Practice-for-Investor-Relations.aspx> (дата обращения: 02.12.2015).
- Petersen B.K., Martin H.J. CEO perceptions of investor relations as a public relations function: An exploratory study // *Journal of Public Relations Research*. 1996. No. 3, pp. 173–209.
- Rao H., Sivakumar K. Institutional sources of boundary-spanning structures: the establishment of investor relations departments in the Fortune 500 industrials, *Organizational Science*. 1999. Vol. 10. No. 1, pp. 27–42.
- Regester M. Why investor relations is growing in importance and requires special skills, *International Public Relations Review*. 2009. Vol. 13 No. 1, pp. 4–7.
- Solomon D.H., Soltes E.F. What Are We Meeting For? The Consequences of Private Meetings with Investors // *Journal of Law and Economics*. 2015.
- Tum J., Norton P., Wright J.N. Management of Event Operations. Elsevier Butterworth Heinemann, New York, 2012, p. 288.
- Tuominen K. User-centered discourse: An analysis of the subject positions of the user and the librarian // *Library Quarterly*. 1997. No. 67. Pp. 350–371.

References

- Baza ezhegodnykh obzorov praktiki provedeniya [The base annual reviews of the practice]. Non-Deal Roadshows «IR Magazine Global Roadshow Report» (2011–2015). Available at: <https://www.irmagazine.com/whitepapers/> (accessed 21 April 2016).
- Baza ezhegodnykh issledovaniy «Thomson Extel Survey — Focus Russia» v oblasti Investor Relations (za period s 2012 po 2015 g.) [The base annual surveys «Thomson

- Extel Survey — Focus Russia» in the area of Investor Relations (For the period from 2012 to 2015)]. Available at: <https://www.extelsurveys.com/> (accessed 10 March 2016).
3. *Baza issledovatel'skikh materialov «Interfaks Biznes Servis»* [The base of research materials "Interfax Business Service"]. Available at: <http://www.irconsulting.ru/DocumentList.aspx> (accessed 21 April 2016).
 4. *Baza otchetov i prezentatsiy «Ezhegodnogo Rossiyskogo IR-Forum»* [The reporting and presentation "Annual Russian IR-forum"]. Available at: <http://arfi.ru/resources/knowledge-base/presentations/?event=33> (accessed 18 April 2016).
 5. *Baza IR-agentstv Rossii* [Base Russian IR-Agency]. Available at: <http://www.spark-interfax.ru/> (accessed 23 April 2016).
 6. *Baza IR-keysov pobediteley i prizеров ezhegodnogo «Konkursa IR-keysov» ARFI nominatsiya «luchshaya IR-komanda» (za period s 2008–2015 g.)* [Base Case IR-winners of the annual "Competition IR-cases" ARFI nominated for "Best IR-Team" (for the period from 2008–2015 g.)]. 83 keysa [83 cases]. Available at: <http://arfi.ru/events/IR-cases-contest/> (accessed 18 April 2016).
 7. Matovnikov.M. *Organizatsiya otnosheniy s investormi: rossiyanskaya i zarubezhnaya praktika* [Organization Investor Relations: Russian and foreign practice]. Moscow, Al'pina Publisherz Publ., 2010. 230 p.
 8. Matovnikov M. *IR na dolgovom rynke: razvitie bazy investorov kompanii* [IR in the debt market: the development of the company's investor base]. Cbonds Review [Cbonds Review]. 2007, I. 3.
 9. *Rukovodstvo k Svodu znaniy po upravleniyu projektami (Rukovodstvo PMBOK)* [Guide to the Body of Knowledge Project Management (PMBOK Guide)]. Project Management Institute Publ., 2013. 614 p.
 10. Khiggins R. *Otnosheniya s investormi: peredovoy opyt* [Investor relations: best practice]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005. 224 p.
 11. Brown I. (1994) Getting a grip on investor relations, Directors and Boards, Vol. 19, pp. 44–60.
 12. Bushee B.J., Joseph G., Lian F. (2014) Corporate Jets and Private Meetings with Investors, Chicago Booth Research Paper No. 12–43.
 13. Bushee B.J., Miller G.S (2012) Investor Relations, Firm Visibility, and Investor Following. The Accounting Review Volume: 87, Issue 3, pp. 867–897.
 14. Clarke G., Murray L.W. (2000) Investor relations: perceptions of the annual statement, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 5, No. 3, pp. 144–151.
 15. *Dolphin R.R.* Approaches to investor relations: Implementation in the British context // Journal of Marketing Communications. 2003. No. 9, pp. 29–43.
 16. Dolphin R.R. The strategic role of investor relations, Corporate Communications: An International Journal. Vol. 9. No. 1, 2004, pp. 25–42.
 17. Farragher E.J., Kleinman R., Bazaz M.S. (1994) «Do investor relations make a difference?» The Quarterly Review of Economics and Finance, Vol. 34. No. 4, pp. 405–412.
 18. Goldblatt J.H. Special Events: Event Leadership for a New World, 2004, p. 524.
 19. IR Magazine Special Report: A Survivor's guide to roadshow — 2010 Available at: <http://www.media-tree.com/ru/our-services/financial-roadshows> (accessed 12 February 2016).
 20. IR Magazine Special Report: Roadshow Planning— 2011 Available at: <http://www.irmagazine.com/reports/> (accessed 12 February 2016).
 21. Laskin A.V. How investor relations contributes to the corporate bottom line. Journal of Public Relations Research, Volume 23, Issue 3, July 2011, pp. 302–324.
 22. Kirk M.P. and Vincent J.D. (2014) Professional Investor Relations within the Firm. The Accounting Review: July 2014, Vol. 89, No. 4, pp. 1421–1452.
 23. Marston C., Straker M. (2001), Investor relations: a European survey, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6 No. 2, pp. 82–93.
 24. NIRI // Standards of Practice for Investor Relations — 2012. Available at: <http://www.niri.org/Main-Menu-Category/resource/publications/Standards-of-Practice-for-Investor-Relations.aspx> (accessed 02 December 2015).
 25. Petersen B.K., Martin H.J. (1996) CEO perceptions of investor relations as a public relations function: An exploratory study. Journal of Public Relations Research, 8(3), pp. 173–209.
 26. Rao H., Sivakumar K. (1999) Institutional sources of boundary-spanning structures: the establishment of investor relations departments in the Fortune 500 industrials, Organizational Science, Vol. 10. No. 1, pp. 27–42.
 27. Regester M. (2009) Why investor relations is growing in importance and requires special skills, International Public Relations Review, Vol. 13. No. 1, pp. 4–7.
 28. Solomon D.H., Soltes E.F. (2015) What Are We Meeting For? The Consequences of Private Meetings with Investors. Journal of Law and Economics.
 29. Tum J., Norton P., Wright J.N. (2012) Management of Event Operations. Elsevier Butterworth Heinemann, New York, pp. 288.
 30. *Tuominen K.* User-centered discourse: An analysis of the subject positions of the user and the librarian // Library Quarterly. 1997. No. 67. Pp. 350–371.



Сайт научных журналов приглашает авторов к сотрудничеству

Naukaru.ru — это:

- 📖 единая точка доступа ко всем сервисам издательства
- 📖 автоматизированная система взаимодействия с издательством
- 📖 присвоение DOI и отправка данных в РИНЦ
- 📖 независимые редакции журналов
- 📖 компетентные редакторы и корректоры
- 📖 печатная и электронная версии статьи

тел.: +7(921) 346-17-76
(Санкт-Петербург)
e-mail: naukaru@infra-m.ru



naukaru.ru



Заходите на www.naukaru.ru, чтобы узнать больше!

Размещение в ЭБС ранее изданных произведений

znanium.com

С помощью сайта Naukaru.ru можно не только издать новые произведения, но и разместить ранее вышедшие путем включения их в научную электронную библиотеку **Znanium.com**. Благодаря этому вы добиваетесь следующих результатов:

- продлеваете жизнь произведению: к нему продолжают обращаться студенты и исследователи — подписчики научной электронной библиотеки
 - не платите за переиздание
 - можете бесплатно издать свою монографию

Плюсы входа в мир международных научных публикаций

- публикация статей, монографий и учебной литературы
- присвоение DOI всем публикациям
- присвоение единого международного научного идентификатора автора ORCID
- полнофункциональный личный кабинет
- подготовка публикаций в соответствии с требованиями Web of Science и Scopus

Naukaru.ru — портал научно-социальной сети одной из крупнейших издательских групп России — ИНФРА-М, универсальная площадка для работы с научной периодикой: публикации статей, рецензирование и их обсуждение

Публикация в наших журналах совершенно бесплатна!

Мы ведем работу по включению всех наших журналов в международные реферативные базы данных (Scopus, Web of Science и др.). Уже сейчас всем материалам присваивается идентификатор цифрового объекта DOI для обеспечения к ним постоянного доступа ученых со всего мира, увеличения наукометрических показателей и включения работ в международные реферативные базы данных. Всем авторам присваивается единый международный научный идентификатор автора ORCID. Naukaru.ru предлагает множество способов опубликования и продажи результатов своих исследований через одно из крупнейших научных издательств России: издавайте новые произведения, переиздавайте старые, публикуйте статьи в наших научных журналах

тел.: +7(495) 280-33-86 (доб. 392)
+7(495) 280-15-96
(доб. 293, 510, 560, 228)
e-mail: ebs_support@infra-m.ru