ЕВГЕНИЙ КУЗНЕЦОВ: «Типичный русский инвестор — это человек, который коллекционирует бизнесы»

Евгений Кузнецов, генеральный директор «Орбита Капитал Партнер», фиксирует смену эпох в инновационном бизнесе, связывая исчерпание прежней парадигмы с кризисом доверия на рынке и невозможностью исключительно «тепличного» развития инновационных сегментов. Заслугу институтов развития на переходном этапе он видит в начавшемся облегчении регуляторики.

В России сменилось несколько фаз предпринимательской культуры. Фактически мы живем уже в третьей фазе, наименее благоприятной из них. В 90-е годы выросло много интересных историй, и это несмотря на чрезвычайно жесткую атмосферу и огромные риски. Тем не менее, эти риски вознаграждались. С наследием «дикого капитализма» мы вошли в 15-летний период, начавшийся где-то с 2000 года. Все росло, бизнесы было не очень сложно начинать и развивать. Можно было что-то сделать и продать, а можно было играть в долгую. Был мощный «пылесос» международных компаний, которые заходили в Россию, скупая бизнесы. Появилась целая культура обучения местных менеджеров и предпринимателей. Например, IT-бизнес рос из партнерских программ Microsoft или Intel. В 2000-х институты развития играли скромную роль. Но примерно с 2009 по 2015 они своей активностью действительно стимулировали технологическое предпринимательство, облегчая вход на рынок тем, кто был связан с технологиями.

С 2015 года идет очень серьезное торможение. Рынок в целом растет медленнее. Происходит огосударствление всех процессов. И это все формирует очень тугую, вязкую среду для

деятельности. И поскольку нет позитивных стратегий, в предпринимательской среде распространяется пессимистическая атмосфера. Все это даже не вопрос дефицита денег. В России, наоборот, скорее наблюдается приток денег. Но государственные деньги очень забюрократизированы. И если появляется альтернатива государственным деньгам, естественно, ей тут же пользуются. Но частные деньги в России тоже довольно тугие и тяжелые. В чем проблема с формированием венчурных фондов? Частные инвесторы, family-офисы не хотят отдавать деньги в управление. Фактически они начинают вести себя как стратеги, входя в капитал стартапов и вмешиваясь в управление проектом.

> *Типичный русский инвестор — это человек, который коллекционирует бизнесы для себя или для детей. И в этом смысле они предпринимательскую позицию подавляют. А инновационный бизнес — он как дикое животное, в неволе не размножается, он резко теряет свою продуктивность.*

У нас происходит кореизация экономики. Но не по типу современной Южной Кореи, а по модели, которая была лет 20-30 назад. Тогда все было у чеболей, и мелкий бизнес искусственно загоняли им в партнерство, где у него не было никаких шансов вырасти во что-то большее, чем supplier у Samsunga. Корейская модель уже не совсем актуальна и точно не совсем предпринимательская. Известно, что в Южной Корее со стартапами все довольно плохо. Конечно, можно сказать, что зато сам Samsung стал инновационной компанией. Дальше я приведу конкретный пример, почему модель чеболей не работает в России. Но сначала надо сказать вот что.

Даже самые развитые государства имеют механизмы проектного подхода. Это связано с тем, что необходимо концентрировать ресурсы на определенных задачах. И рынок здесь далеко не всегда работает эффективно. Есть знаменитейшая байка про то, как томские купцы, державшие тогда всю торговлю в Сибири, откупились за большую взятку от железной дороги. Им казалось, что транссибирская магистраль помешает им сохранить свой

бизнес. Ветка прошла через Новониколаевск, который стал теперь Новосибирском. В результате Томск потерял все свое значение. И томские купцы тоже все потеряли. Это очень характерная история. Рынок, он часто не понимает, куда направлено развитие, и может сопротивляться ему в ущерб себе. Поэтому госзадачи развития, национальные программы – правильная история. Но одновременно должны решаться другие задачи.

Для превращения крупной компании в инновационную должна поменяться управленческая среда. О том, как Samsung стал инновационной компанией, нам рассказывали в его топ-менеджменте. 15 лет назад президент, вернувшись из Штатов, провозгласил, что теперь Samsung – инновационная компания. Их основная работа на рынке – не быть дешевле всех остальных, а быть лучше всех остальных. Когда его спросили «что делать», он говорит «не знаю». После этого несколько лет изменения касались в основном культуры. Он запретил носить галстуки, например – в Корее это аналог петровского «рубить бороды». Он заставил всех инженеров и менеджеров получать гуманитарное образование. Он ввел для них ежегодные репорты об изменениях. После этого они построили крупнейший технологический центр, наняли кучу индусов, китайцев, русских, очень сильно поменяли культуру и среду. И действительно, у них появилась возможность создавать продукты, новые по дизайну и содержанию, и в общем успешно конкурировать с Apple. Вот это в России происходит, но происходит очень медленно.

Результатом стал массовый отток предпринимателей. К этому подталкивает вся атмосфера, которая сейчас сформировалась. С одной стороны, Doing Business и прочие программы нацелены на снятие барьеров. С другой стороны, очень много историй, когда бизнесы просто разоряются или продаются крупным компаниям, потому что их к этому вынуждают. За последние годы в Долине резко выросла диаспора русских. Ее там не было еще 5 лет назад. Нас еще спасает то, что миграционный поток направлен сначала из регионов в Москву, а уже из Москвы многие едут на Запад. Вроде бы хотя бы для Москвы получается «равновесная»

ситуация. Технологические предприниматели отсюда убывают, но они же сюда и прибывают. Но в итоге никак не может сложиться критическая масса.

В регионах наблюдается колоссальный дефицит опыта. Проектам из регионов очень трудно выстроить бизнес на федеральном уровне, не говоря уже о глобальном. Слой предпринимателей, умеющих действовать на российском и международном рынке, у нас очень узок. Их на порядок меньше, чем самих технологических компаний. Получается, технологических разработок много, а стартапов мало.

> *Ведь стартап — это еще и мощная предпринимательская позиция. Есть стартапы, которые нас очень устраивают технологически, но там совершенно нет business engine. И это фундаментальная проблема.*

Мы надеялись, что со временем успешные серийные предприниматели, начиная следующие бизнесы, будут мультиплицировать свое присутствие. В России это опять-таки упирается в то, что наиболее успешные предприниматели как раз стараются эмигрировать.

Система институтов развития в широком смысле работает. Вместе с госкомпаниями они формируют достаточно много воронок, в которые встраиваются технологические компании. Вести бизнес, чтобы получать через институты развития грантовые деньги, а потом продаться крупной компании или стать ее поставщиком — для технологического предпринимателя вполне вариант. Может быть, второй по значимости, но рабочий. Тем более что для старших возрастных групп переезд создаёт личные неудобства: знание языка, другая среда. И многие в эту систему действительно попадают. Но в чем их сложность — многие стартапы просто не понимают, что им надо делать и как это делать.

Все дело в том, что у нас не хватает долгосрочной стратегической рамки. Государство постоянно отстает лет на 5

от мировой повестки. Пока оно формирует свои программы и начинает их финансирование, в мире уже возникает новая тенденция. У нас так и нет такого центра видения, специально созданной структуры, которая в области инноваций вырабатывала принципы движения на 20 лет вперед. Беда даже не столько в отставании, сколько в том, что без капитанского мостика в России каждые 2-3 года меняется инструментарий. Не бывало так, чтобы мы хотя бы 10 лет действовали в одной парадигме. Сейчас все пытаются сделать агрегатор или навигатор – где какие гранты, где какие механизмы поддержки. Почему? Потому что их уже сотни, и никто в этом толком не разбирается.

Государство пытается быть инвестором, а не фондом фондов, который дает деньги частным фондам. Но, возможно, для компаний больше, чем деньги, нужен доступ к рынкам. И если институты развития берут на себя функцию доступа к рынкам, например, помогают встраиваться в крупные госзаказы, или региональные заказы, или корпоративные заказы, то это для компании очень ценно. Так действуют китайцы, которые, переманивая стартапы из Силиконовой долины, всячески помогают им встать на местный рынок.

Задача институтов развития смещается в область создания рынков, а не точечной поддержки. Потому что если компания растет исключительно внутри инновационного лифта, то она не набирает рыночных компетенций, необходимых для самостоятельного существования. Они перестают действовать по законам рынка, теряют драйв, зато начинают ходить за следующими порциями госденег, повышая ставки. Государство все больше и больше становится как бы ответственным за компанию, потому что в нее уже вложили кучу денег.

Пока мне не очень понятно, какую из двух задач для институтов развития приоритетней. Надо ли ставить институтам развития задачу быть для стартапов распределенным сервисом по market access – или работать на институциональной поляне, чистить непрозрачность, коррумпированность тендеров? То и другое, по идее, надо делать. Я сам долгое время говорил, ладно, пусть

нельзя поменять весь климат в стране, но можно сделать хотя бы «теплицы» с хорошим климатом. Тем не менее, мы видим на примере «Сколково», что формальное предоставление «крыши» не спасает компании от других проблем, таких как недоступность рынков и так далее. Здесь действительно нужна игра в долгую. Нужно принимать довольно жесткие решения о прозрачности экономической конструкции.

> *Надо делать какие-то системные «тепличные» формы для самых уязвимых, сложных и капризных видов бизнеса, типа технологических. Или скорее, специализированные сервисы, которые облегчают деятельность в рамках глобальной конкуренции.*

Это нужно не столько для того, чтобы они развивались в России, сколько для того, чтобы в мире мы чувствовали себя крепче. Потому что мы конкурируем со странами, где среда лучше и инструменты поддержки мощнее.

Во всем мире именно государство рискует на ранней стадии больше, чем частный инвестор. Этот принцип работает во всех системах господдержки предпринимательства. Даже на примере американской экономики мы видим, что сначала технологические проекты развивают в интересах национальной безопасности и подобных целях. И уже потом они становятся коммерчески успешными бизнесами. А на ранней стадии государство дает деньги просто под гарантию, что они будут потрачены на дело. То есть если там предприниматель честно пытался, то к нему нет претензий. У нас в такой грантовой модели работает только Фонд Бортника.

Остальные госинструменты стараются перевести в возвратную модель. Чтобы риски госинвестиций были ниже, чем частные. И это довольно парадоксальная ситуация. Потому что это означает, что госденьги хотят идти только в стабильные проекты либо хотят максимально контролировать процесс, чтобы обеспечить возвратность. А для стартапов это очень невыгодно. Потому что

они получают обременения, и очень серьезные. При этом ответственность растет довольно сильно и риски растут довольно сильно. Когда ты рискуешь вместе с инвестором, и он это понимает – одно. Когда вы формально рискуете оба, но потом тебя придут проверять и, если что, накажут – то это, конечно, очень неприятная перспектива.

Прежде всего должна поменяться практика проверок во всех сегментах. Сегодня у нас контрольно-репрессивный аппарат настолько мощный, что ты все равно будешь действовать из логики: «А что я скажу Счетной палате?». Отсюда такой кризис доверия всех ко всем, гипертрофия контрольного подхода. К моему удивлению, последний отчет Счетной палаты по Академии наук был сфокусирован не на том, как деньги потрачены, а на содержательных институциональных вопросах, которые мешают ученым действовать эффективно. Это можно записать в положительные сигналы. Позитивный выхлоп от НТИ я пока вижу в том, что рабочие группы научились корректировать нормативку. По дронам, по клеточным биотехнологиям, по солнечной генерации, которой разрешили официально отдавать излишки в сеть. И то, что нормативка все-таки пошла – это как раз заслуга институтов развития. Но все-таки все здесь происходит очень осторожно. Контрольная атмосфера царит в обществе последние лет 10-15. И за 2 месяца она не поменяется. Но если за несколько лет сложится более конструктивная обстановка, то, может быть, пойдет новая волна.