



ПЛАТФОРМА

ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

ГОСУДАРСТВО И ИННОВАЦИИ

Отчетный доклад об экспертном исследовании

МЕДИАПАРТНЕРЫ:

- 2035
- Инвест-Форсайт
- Новые известия
- Актуальные комментарии

Москва, июнь 2018



ПАРАМЕТРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Сроки проведения

март-май 2018

Метод

Цикл интервью с 40 ведущими российскими экспертами в области инноваций:

- представителями бизнеса,
- институтов развития,
- научно-технических кругов,
- экспертного сообщества

Платформа_Государство и инновации_доклад



СОДЕРЖАНИЕ

Ключевые выводы

Введение

Приближение к обществу инноваций

1. Особенности российских инноваций

- ОБРАТИМОСТЬ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ОТСТАВАНИЯ
- КЛЮЧЕВЫЕ ОЖИДАНИЯ ОТ ГОСУДАРСТВА

2. «Инноватор». Оценка сообщества и среды

- УРОВЕНЬ ВНУТРЕННЕГО РАЗВИТИЯ СООБЩЕСТВА
- ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ: СМЕНА МОДЕЛИ?

3. «Инвестор и Заказчик». Финансирование и спрос на инновации

- СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ ВЕНЧУРНОГО КАПИТАЛА
- ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ СПРОС: ЛОВУШКА СРЕДНЕГО УРОВНЯ РАЗВИТИЯ

4. Персонализация лидерства и социальные задачи государства



СПИСОК ЭКСПЕРТОВ, ПРИНЯВШИХ УЧАСТИЕ В ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА

По ссылке можно ознакомиться с экспертными интервью, опубликованными на партнерских медиаресурсах

- **Игорь Агамирзян** – ведущий эксперт в области компьютерных и информационных технологий, венчурного инвестирования и инновационно-технологического предпринимательства, вице-президент НИУ ВШЭ, бывший генеральный директор и председатель правления АО «Российская венчурная компания»,
<https://newizv.ru/article/general/02-04-2018/innovatsii-otbirat-nuzhno-lyudey-a-ne-proekty>
- **Андрей Безруков** – директор по стратегическим проектам и коммуникациям GS Group
- **Виктор Вахштайн** – кандидат социологических наук, профессор, декан факультета социальных наук МВШСЭН, декан Философско-социологического факультета Института общественных наук РАНХиГС, главный редактор журнала «Социология власти»
- **Артем Генкин** – д.э.н., профессор, президент АНО «Центр защиты вкладчиков и инвесторов
- **Леонид Григорьев** – руководитель Департамента мировой экономики НИУ ВШЭ, <http://pltf.ru/2018/03/29/innovacii-protiv-jemigracii-leonid-grigorev/>
- **Павел Гудков** – заместитель генерального директора Фонда содействия развитию малых форм предприятий научно-технической сферы (фонд Бортника), <http://2035.media/2018/04/09/gudkov-interview/>
- **Сергей Дергач** – генеральный директор компании «Система-консалт», инвестиционный советник фонда Rusnano Sistema SICAR
- **Иосиф Дискин** – член Совета Общественной палаты РФ, <http://actualcomment.ru/innovatsii-eto-ne-pro-tekhniku-a-pro-dengi-1804041317.html>
- **Алексей Иванов** – директор Института права и развития ВШЭ-Сколково
- **Альберт Ефимов** – руководитель Центра робототехники ПАО «Сбербанк»
- **Алиса Землянская** – управляющий директор по развитию ОАО «Федеральный центр проектного финансирования»
- **Александр Иконников** – председатель Ассоциации независимых директоров, <https://www.if24.ru/informatsiya-analitika-obayanie/>
- **Владимир Княгинин** – вице-президент ЦСР, председатель правления ЦСР «Северо-Запад»



- **Андрей Комаров** – председатель Совета директоров группы «ЧТПЗ»,
<http://www.forbes.ru/milliardery/pmef-2018361719-andrey-komarov-v-intervyu-forbes-potrebitel-dvizhetsya-na-dno-okeana-my>
- **Евгений Кузнецов** – бывший руководитель РВК, амбассадор университета Сингулярности,
<http://2035.media/2018/03/21/kuznetsov-interview/>
- **Денис Кузьмин** – генеральный директор Solixant,
<https://www.if24.ru/chubajs-sozdal-modu-na-vysokoriskovye-investitsii/>
- **Александр Максютенко** – генеральный директор «Оптосенс»
- **Дан Медовников** – директор Института менеджмента инноваций НИУ ВШЭ, <http://2035.media/2018/03/29/medovnikov-interview/>
- **Тимофей Нестик** – доктор психологических наук, зав. лабораторией социальной и экономической психологии Института психологии РАН,
<http://2035.media/2017/03/01/nestik-interview/>
- **Василий Номоконов** – исполнительный директор ООО «СИБУР»,
<http://2035.media/2018/06/13/nomokonov-interview/>
- **Илья Родин** – ключевой акционерный партнер FPI,
<http://2035.media/2018/04/02/rodin-interview/>
- **Инна Рыкова** – руководитель Центра отраслевой экономики НИФИ,
<http://pltf.ru/2018/04/16/glavnoe-chtoby-rynok-ros-ostalnoe-instrumenty/>
- **Максим Скулачев** – генеральный директор «Митотех»
- **Павел Теплухин** – председатель Комитета по стратегии ОАО «РОСНАНО», <http://tass.ru/opinions/interviews/5066021>
- **Андрей Шаронов** – президент Московской школы управления «Сколково»,
<http://2035.media/2018/04/25/sharonov-interview/>
- **Крупный федеральный политик** – политик, государственный менеджер, пожелавший остаться анонимным, <http://pltf.ru/2018/05/15/anonymous-br-rabota-vopreki-instinktam/>

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

1 В госструктурах и экспертных кругах растет понимание, что экономика инноваций возникает и развивается вместе со своим социальным контекстом – обществом инноваций.

Общество инноваций – комплексный целевой ориентир для инновационной стратегии. Стратегия не может ограничиться только экономикой. Необходима трансформация общества.

2 Решающий импульс ожидается от государства. Но субъектами процесса являются также бизнес и общественные институты.

Роль государства – стратегическая инициатива с персонализацией лидерства, правовое регулирование, институциональная поддержка, отраслевая фокусировка с определением целей, миссий, правил и KPI, бюджетное софинансирование и адекватная система контроля. От оперативного управления рыночными процессами государству рекомендуется воздержаться.

3 Стратегия может строиться как в логике опережения, так и в парадигме догоняющей модернизации.

Между этими подходами нет обязательного противоречия. Но необходимо определиться, где вероятны опережающие прорывы, а где придется поддерживать конкурентоспособность, в том числе за счет импорта технологий, уже апробированных в развитых странах. Условие фокусировки – осознание места страны на глобальной карте инноваций.

4 Слабость инноваторского сообщества в России – минимум воздействия инноваций на экономику.

Сообщество организовалось вокруг инфраструктуры институтов развития, отмечен прогресс в практиках коммерциализации проектов, которые ранее полностью отсутствовали. Но проблема инвестора остается одной из самых тяжелых. Государственные деньги «токсичны» в глазах иностранных фондов. Права интеллектуальной собственности плохо защищены.

5 Институты развития попали в ловушку заданных правил игры, ожидается смена их модели.

Необходимость одновременно играть по правилам бюджетного финансирования и по законам венчурных инвестиций подрывает их эффективность. Параметры новой модели: четкое установление миссии института, мандата и KPI; изменения в правовом регулировании; признание «права на ошибку»; дистанцирование государства от оперативного управления.

6 Частный капитал должен сменить государство на рынке.

После 2013 года рынок венчурных инвестиций в России стагнирует. Скромный рост в 2017 году сопровождался сокращением среднего чека сделок и уменьшением числа успешных выходов. Но российские частные фонды остаются на рынке, вводя новые практики, повышающие их адаптивность и поднимающие уровень менеджмента.

7 Для усиления индустриального спроса на инновационные разработки предложены изменения в госрегулировании:

Перенаправить внимание регулятора с поддержки предложения на поддержку спроса, стимулировать закупки российских инновационных решений госкомпаниями, дать институтам развития инструменты для поддержки реализации продукции, включить в конкурентный оборот искусственно изъятые из него сегменты, перейти к более современным технологическим нормативам в индустрии, строительстве, ЖКХ.

8 Рост экономического спроса на инновации – единственное решение проблемы утечки мозгов и проектов.

Административное давление отрезало бы стартапы от новейшей информации и современных практик. Обязательные условия инновационной экономики – качественная система образования и подготовки специалистов, распространение современной культуры менеджмента («от управления активами к управлению процессами»), цифровая трансформация систем управления, сдвиги в культурном контексте.

9 Общество не изменится само собой, для трансформации нужны лидеры.

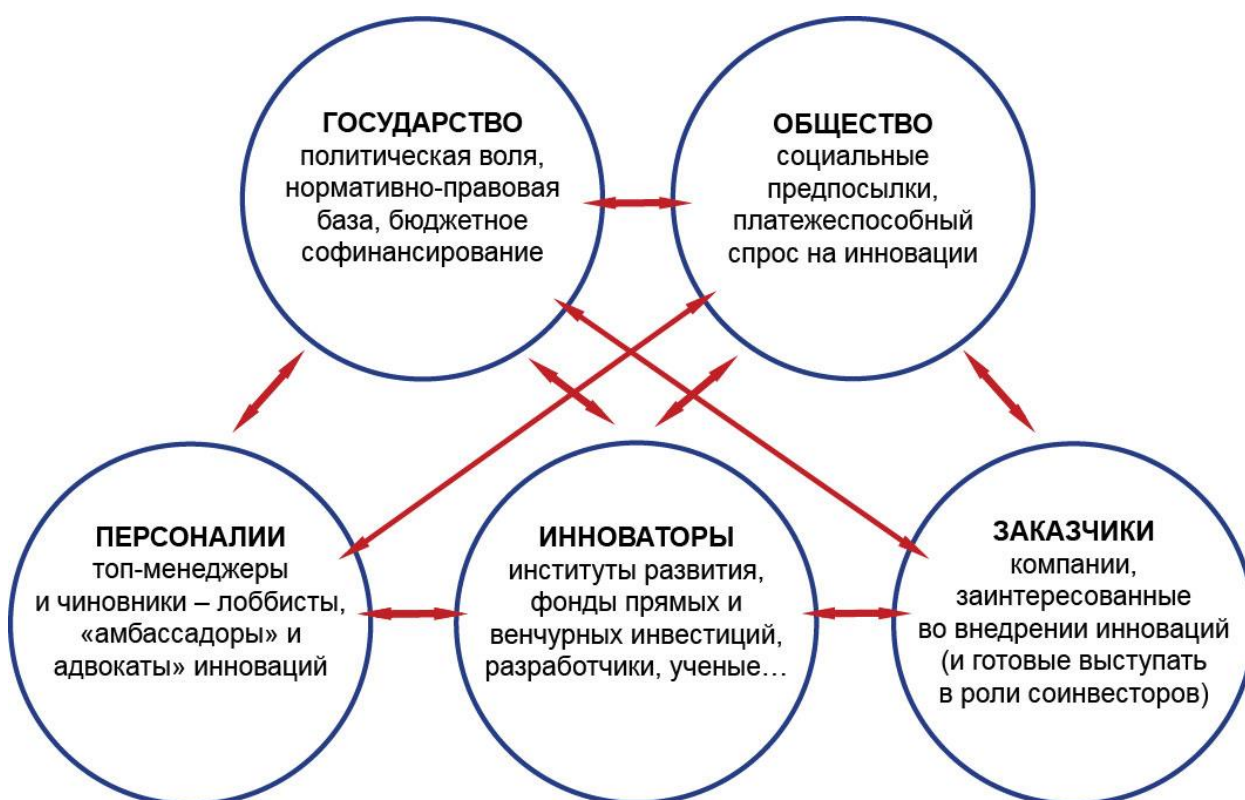
Требуются стратеги, лоббисты, общественные адвокаты экономики инноваций, продвигающие ценности, технологии, практики, продукты, бренды, имена.

10 России необходим новый общественный договор о будущем.

Понимание, куда идет страна – самая актуальная тема стратегической повестки. Общество находится накануне смены поколений во власти. Трансформация неизбежна, но легкой она не будет. Сегодня для достижения общественного согласия по вопросу об образе будущего не хватает научно-экспертного обеспечения и действующих интеллектуальных площадок.

ВВЕДЕНИЕ

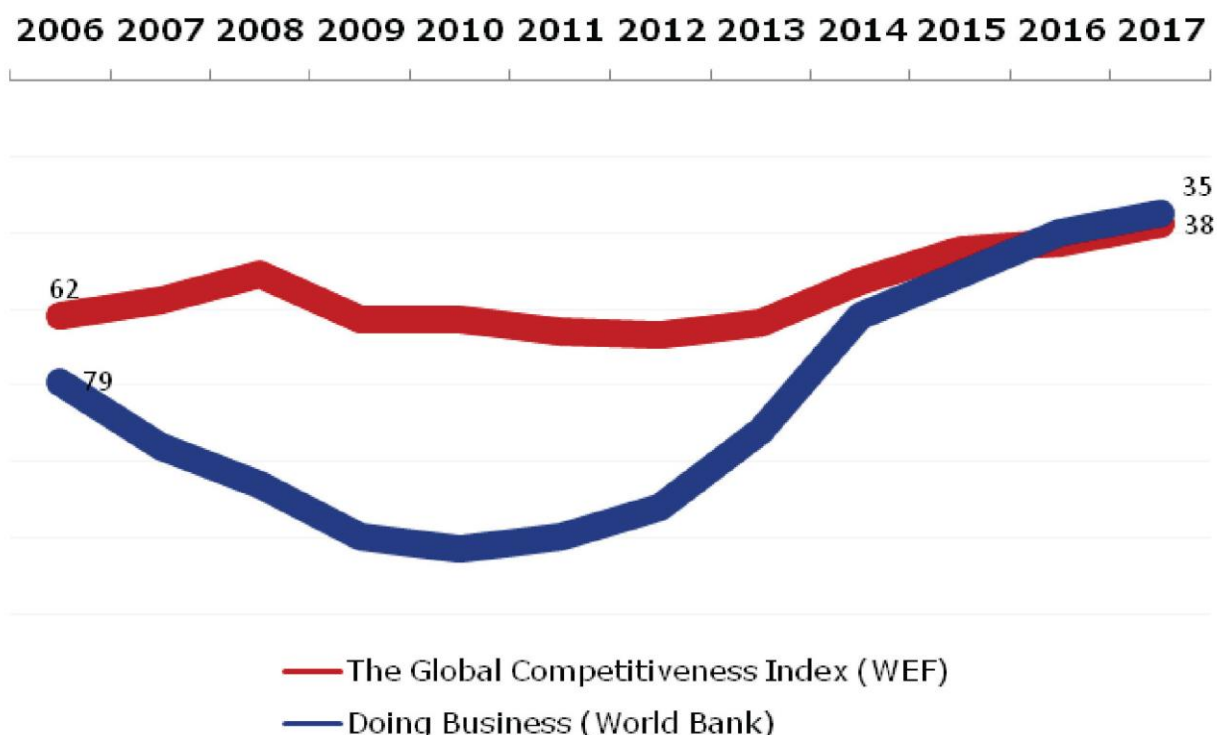
Около 15 лет государство пробует запустить в стране экономику инноваций. Проявлены общие контуры инновационной среды, опыт проб и ошибок последнего десятилетия позволяет более системно подойти к выстраиванию инновационной стратегии.



«*Вся эта работа идет уже больше десятилетия, накоплен опыт управления, отбраковываются ошибочные решения, уточняются задачи. Поэтому нашу противоречивую ситуацию нельзя окрасить только в черный или в белый цвет. Тема инноваций популярна и недекларативна у политиков высокого уровня. Есть осознание, что проблема срочная и потребует концентрации ресурса – интеллектуального, управленческого и финансового».*

(Андрей Шаронов)

Действующая модель показала себя относительно результативной на этапе создания среды.



- За последние 6 лет заметно **выросли позиции России в наиболее авторитетных международных рейтингах** экономического развития – Doing Business и Global Competitiveness
- Во многом это обусловлено **улучшением показателей инновационного развития**, используемых при расчете сводных рейтинговых индексов

Но выявленные недостатки не позволяют ожидать большего – серьезного экономического результата в виде роста добавленной стоимости.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ЗАВЕРШАЮЩЕГОСЯ ЭТАПА БЫЛА ДАНА ЭКСПЕРТОМ МИНФИНА:

«*Надо признать, что усилиями «Сколково», РВК, «Роснано», других институтов и фондов развития среда была создана. Но главного – результатов роста инновационной экономики – мы не видим».*
(Инна Рыкова)

Отсюда необходимость анализа и пересмотра действующей модели во всех ее компонентах. Лейтмотив экспертных интервью – накопленные дефекты и противоречия, неснятые барьеры не позволяют двигаться дальше.

« Хорошие инноваторы редко являются хорошими коммерсантами, поэтому и важна качественная среда, реально помогающая стартапу вывести свой продукт на рынок».

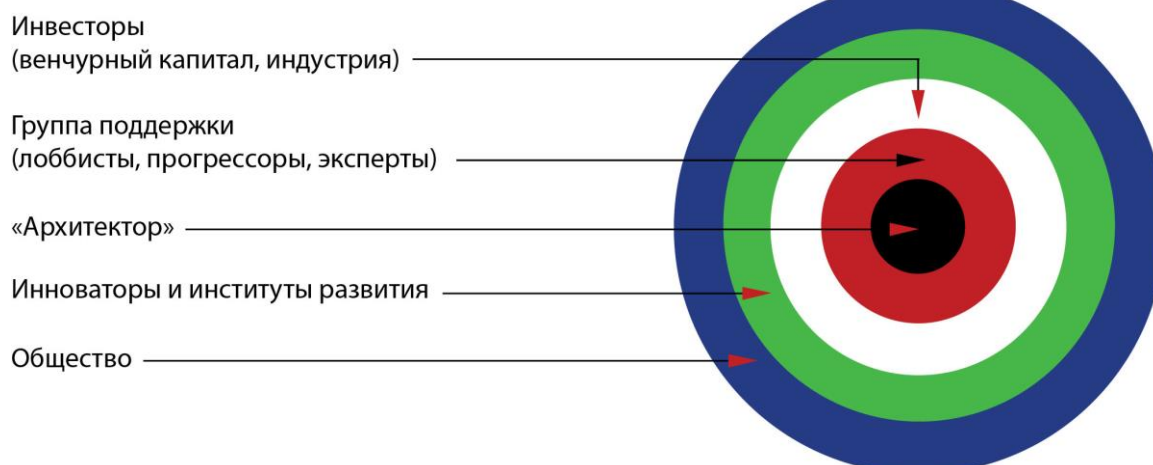
(Павел Теплухин)

В настоящий момент государство пересматривает свои подходы, исходя из анализа того, чего не удалось достигнуть. Институты развития послужили полигонами, на примере которых стало ясно, какие элементы мирового опыта работают в России, а какие нет. Соответственно, встает вопрос: в каких случаях необходимо адаптировать институты под российские условия, а в каких – менять российские условия под стандарты международных практик.

На момент исследования стратегическая оптика государства еще не наведена на резкость. Нет ясности по вопросам, как будут скорректированы цели и принципы, какие институты и практики будут демонтированы, а какой инструментарий сохранится, кто персонально и в рамках каких структур будет на переднем крае инновационной политики. Но уже хорошо видны стратегические развилки.

- Конкурируют государства или инновационные центры?
- На первый план выводится догоняющая модель или игра на опережение?
- Стимулировать фронтальные инновации или нужна фокусировка ресурсов?
- Государство выступит как активный участник или будет сокращать свое присутствие?
- Нужна ли в архитектуре власти специальная структура, отвечающая за инновации, или достаточно обеспечить адекватные рыночные условия?
- Утечки мозгов, стартапов – нормальное явление или область риска?
- До какого предела процесс инноваций возможен без существенного обновления социального контекста?

Базовая позиция экспертного сообщества – **экономика инноваций не может функционировать без социального контекста, то есть «общества инноваций»**. Фокус доклада – в описании экспертной модели общества инноваций, а также механизмов приближения к ней. Модель включает пять ключевых элементов. На круговой диаграмме они показаны по возрастанию социального охвата.



Трансформации любого элемента по отдельности недостаточно. Решения необходимы в каждом слое экономической и социальной проблематики. Инновационное общество – открытая система, элементы которой поддерживают друг друга.

ПРИБЛИЖЕНИЕ К ОБЩЕСТВУ ИННОВАЦИЙ

Платформа Государство и инновации_доклад Особенности инноваций в России

Россия не имеет репутации страны высоких технологий ни в международной, ни во внутренней медийной повестке. Но с идеей необратимого отставания России эксперты не согласны.

« У нас стабильно работают основные секторы экономики. Появляется новая экономика, ей точно есть куда развиваться. Об инновационности можно говорить в IT, телекоме, биомедицине, фарме. Нефтедобыча, переработка и нефтехимия сделали отраслевой апгрейд. У нас очень передовая трубная промышленность. Хотя, на мой взгляд, станкостроение, тяжелое машиностроение – исчезающий в России тип промышленности».
(Андрей Комаров)

Об этом же говорят другие опрошенные эксперты от промышленности.

« В промышленности я не вижу существенного отставания в технологиях. На нашей территории работают международные компании, которые



приносят сюда свой технологический уклад. Российские компании имеют доступ к ведущим инжиниринговым решениям. Так что мы вполне на мировом уровне там, где вообще присутствуем».

(Андрей Безруков)

Основные возражения против необратимости отставания России в технологиях:

- **Российские инновации «невидимы» для массового потребителя.**

Они концентрируются в сегменте B2B, и поэтому неочевидны для массового потребителя.

«*Новое приложение для айфона – для населения это инновация. А новая присадка для бетона – кто о ней слышал? Даже применение нанотехнологических решений и новых материалов в индустрии мало кто заметит. Тем не менее в каждой индустрии и у каждой крупной компании есть что-нибудь инновационное и интересное. Все они внутри своих инновационных циклов».*

(Павел Теплухин)

- **Организационно-управленческие технологии – еще один горизонт развития.**

Вывод предприятия на конкурентоспособный уровень не всегда требует фокуса на технологических изменениях.

«*У нас в стране огромное количество производств, которые надо управленчески перезагрузить и предоставить финансовое плечо».*

(Алиса Землянская)

В целом накоплен опыт управления инновациями разных типов. Выращены кадры профессиональных менеджеров инновационной сферы.

- **В софте и сервисе сохраняются конкурентные преимущества российских разработчиков.**

«*В нашей социальной наследственности было закреплено стремление к серьезному образованию, прорывам в науке, изобретениям. Это не навсегда, но потенциал не исчерпан. Если от нас выходит такое количество классных программистов, математиков, технических специалистов, значит, в нашем образовании есть сохраненные практики и школы».*

(Андрей Комаров)

- **Возрастает скорость прохождения циклов инноваций, а с ними и скорость создания конкурентных преимуществ («прорыва»).**

Новые отрасли экономики развиваются в тренде «дематериализации» процессов. Они способны развиваться гибко и ускоренно.

«*Современная экономика – это именно та, в которой небольшие начальные вложения и высокие возвратные инвестиции.*

(Игорь Агамирзян)

Так, в IT и RT [робототехнике]

«*технологии развиваются так быстро, цикл настолько ускорился, что конкурентные преимущества в них страна может как создать за 5 лет, так и растерять.*

(Альберт Ефимов)

- **Проекты советского времени продолжают в новой реальности.**

Имея принципиальное значение для выживания страны и ее политической элиты, ОПК, атом, космос инвестировались даже в самые тяжелые времена, как и ряд отраслей, без которых невозможна современная конкурентоспособность.

«*В России были и остаются “культовые” стратегические отрасли, служащие предметом национальной гордости. Конечно же, это космос, конечно, это ядерный проект, а из последних это отчасти нанотехнологическая отрасль.*

(Тимофей Нестик)

- **Отношение в обществе к инноваторам меняется.**

Социально одобряемый образ «инноватора и его команды» уже возникает. Его развитие помогло бы самоопределению нового поколения. Социологи видят технофилов в молодом поколении «гедонистов» (термин условен в силу скромности удовольствий, доступных большинству).

«*Молодежь, ориентированная на индивидуализм и яркую жизнь, полную новых, приятных впечатлений, умеет ценить тех, кто погружен в новейшие разработки и способен продвинуть их вперед.*

(Тимофей Нестик)

- **Государство более готово к управлению инновационными процессами, чем десять лет назад.**

Более того, технологии сегодня являются частью государственной идеологии. Разговор о передовых технологиях в России носит политический характер. Но разговоров мало,

«**незаменимая роль государства – стратегическая инициатива с персонализацией лидерства**».

(Иосиф Дискин)

«Инноватор». Оценка сообщества и среды

УРОВЕНЬ ВНУТРЕННЕГО РАЗВИТИЯ СООБЩЕСТВА

Оценить уровень развития предпринимательского сообщества, которое втянуто в процессы коммерциализации и масштабирования новых технологий и продуктов, важно из-за **фундаментальной роли, которую фигура предпринимателя играет в развитии и модернизации** любой экономической системы. В том числе в ходе догоняющих модернизаций.

В известной концепции **Петра Щедровицкого**

(подробно см. <https://www.youtube.com/watch?v=k5o5qLAKBy0>)

принципиально разделяются роли технологического разработчика и предпринимателя. Разработчик специализируется на создании технических решений. Предприниматель в своей зоне поиска практически применяет новый набор инструментов и технологий, отбирая решения, связывая их в единый процесс, находя экономически оправданные конфигурации.

«**Англичане [в ходе Первой промышленной революции] ничего не изобрели, но лучше всех имплементировали сделанные изобретения**».

(Петр Щедровицкий)

Иначе говоря, их инновации были организационными, управленческими и институциональными. Собственно, набор этих практик составил платформу новой экономики – индустриальной. Предприниматель стал мотором этого процесса. Его активная и заинтересованная апробация новых инструментов приводит в конечном счете к накоплению опыта «на кончиках пальцев» (формированию уникальных компетенций в организации процессов), их последовательной передаче, а в конечном счете – к углублению разделения труда и повышению его производительности. Без практических знаний, накопленных в



предпринимательской среде, нельзя просто скопировать организационную систему, например ТНК.

Таким образом, **предприниматель – не просто машина, переводящая товар в деньги и наоборот. Это носитель знаний**, которые имеют принципиальный характер для удачи модернизации. Без носителей новых знаний (способов деятельности) в достаточном числе приходится «восполнять дефицит мышления за счет существенных затрат ресурсов иного рода, то есть уже не интеллектуальных». Именно вынужденные, дополнительные, компенсирующие затраты снижают производительность труда и являются основным фактором, как и главным признаком «отставания» страны.

Из этого среди прочего вытекает, что **«отставание» не может быть просто «технологическим»**. Волна технологической модернизации несет новые организационные формы, в рамках которых новые технологии и дают реальный прирост эффективности. Вместе с тем очевидно, что концептуальное разделение разработчика и предпринимателя требует их реального **объединения**. Предприниматель вписывает ноу-хау в экономику, выводя изобретение на заказчиков, которым выгодно их внедрение и которые готовы за него платить.

Анализ состояния сообщества «технологических предпринимателей», институтов развития, рынка капитала и индустриального спроса будет вестись в горизонте поставленной проблемы – насколько все эти сектора смыкаются в горизонте реальной экономики.

- **Иноваторское сообщество организовалось вокруг инфраструктуры развития. Достигнутый прогресс связывается с повышением культуры инноваций.**



Проектные команды массово научились делать качественные проекты, грамотно их упаковывать и подавать. Качественно “сделанных” стартапов стало больше. А их количественный рост способен компенсировать утечку части из них из страны. Основная заслуга институтов развития – вклад в культуру инноваций и венчурного бизнеса».
(Илья Родин)

По мере повышения качества проектов растут встречные требования к стартапам. Постепенно раскручивается механизм конкуренции проектов и команд. По оценкам экспертов, главный плюс структурирования сообщества – интенсивные коммуникации.



Стартаперы стали узнавать друг друга в лицо, они постоянно

обмениваются практиками и информацией».

(Денис Кузьмин)

В этой логике внутренняя коммуникация – не побочный, а целевой эффект инфраструктуры. Кооперация команд открывает возможности для создания комплексных продуктов под имеющийся спрос.

«**Команды, которые строят проект от рынка, имеют больше шансов на успех. Выстраивание партнерств, вписывание продукта в существующую сеть дает возможность начать на нем зарабатывать. Если твой продукт генерит кэш, у тебя есть собственный ресурс на развитие».**

(Александр Иконников)

В экспертной среде сформулировано общее правило успеха:

«**Суть инноваций – снять головную боль клиента. Это и в России работает, и за рубежом. Универсальный механизм: хочешь достичь успеха, думай о клиенте и решай его проблемы».**

(Александр Максютенко)

■ **Инновационный лифт не заработал в полную силу.**

Лифт призван поднимать проекты от первичной идеи к стадиям коммерциализации и масштабирования. Практики часто складываются иные. Недостает по-настоящему профессиональной экспертизы проектов (подробнее об экспертизе – в разделе 2.2). Конкуренция институтов развития за немногочисленные коммерчески перспективные проекты делает институты неразличимыми для стартаперов.

«**Логика была заложена такая: один институт подхватывает проект на начальной стадии, потом передает другому и так далее. Но получилось как? Мы видим, что инициатор проекта просто идет ко всем, не различая между ними. Он просто ищет, кто ему поможет или даст денег».**

(Инна Рыкова)

■ **На сообщество воздействует отрицательный модельный опыт.**

В общественном сознании нет яркого модельного опыта успеха. Но есть резонансный отрицательный опыт – выдавливание **Павла Дурова** из бизнеса и страны. Нельзя делать качественные проекты в российской юрисдикции – для многих это неизбежный вывод и последний стимул к отъезду. Отрицательный

модельный опыт усиливает миграцию в иностранные юрисдикции с предпочтением английского права.

Происходящие сдвиги показывают достаточно высокий потенциал организации, культурных трансформаций, обучения и самообучения. Технологическое предпринимательство в России не фантом, а состоявшийся факт. **Но роста экономической отдачи проектов в масштабах экономики незаметно.**

- **Эксперты от бизнеса утверждают:**

«**Если проекты пробиваются к рынку, то это происходит вопреки неблагоприятным условиям».**

(Денис Кузьмин)

- **Корпоративные процессы забюрократизированы.**

Это общая проблема крупных корпораций и институтов развития. Процедуры затягивают график, за который стартап жестко отвечает перед инвесторами.

«**Их академический подход к проверке проектов чересчур уж затягивает сроки. Один очень хороший проект так прямо и сказал: “Послушайте, вы такие громоздкие, до свидания”».**

(Сергей Дергач)

В закрытых рамках бюрократических процедур принимаются непредсказуемые решения.

«**У них своя внутренняя структура, их задачи меняются, сегодня у них реструктуризация, а завтра им срочно потребуется выйти, хотя это никакими условиями не оговаривалось. А когда корпоративный инвестор со своими внутренними процедурами и своим уровнем понимания вмешивается во внутреннее управление, он становится зверски опасен».**

(Максим Скулачев)

Эксперты неоднократно выражали уверенность, что корпоративный бюрократизм убивает существенную часть проектов.

«**Проблема в нашей стране — слишком большие бюрократические, юридические и финансовые расходы upfront [авансом]. Сначала оформи, «договорись», часто заплати, а потом разрешим работать. Но в инновациях**



надо сначала придумать суть, потом освободить от мороки — тогда уже все пойдет».

(Леонид Григорьев)

- **Правовое обеспечение интеллектуальной собственности не защищает инноватора.**

Российские патенты не защищают права изобретателя. Продукт или технология могут тут же всплыть на зарубежном рынке. Это еще один стимул для миграции проектов в иностранные юрисдикции.

«*Инноватор получает здесь определенную поддержку и оценку его идеи, видит, что она действительно коммерциализируется, и уходит с российского рынка на зарубежный. Там патентуется и там продается».*

(Инна Рыкова)

С другой стороны, оборонные отрасли находятся под надежной патентной защитой. Там сконцентрировано большинство российских патентов. Но к росту маржинальности это не приводит.

«*Показателем инновационности системы является число патентов. У нас в стране самый большой держатель патентов – Министерство обороны РФ. Оно деньги на этом заработало? Нет. Это убытки, а не заработок».*

(Иосиф Дискин)

Пример демонстрирует комплексный характер проблематики. Нет такого звена, потянув за которое, можно вытащить всю цепочку.

ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ: СМЕНА МОДЕЛИ?

- **Общепризнана позитивная роль в развитии рынка инноваций.**

Заслуги институтов развития на первом этапе (условно 2008–2018):

- создание инфраструктуры развития,
- распространение культуры инновационного бизнеса,
- знакомство инноваторов с реальными правилами игры на российском и глобальном рынке,
- инвестиции от институтов развития помогли масштабировать бизнесы, у которых не было иной возможности для роста,
- введенные мощности, выведенные на рынок продукты и технологии.

- **Институты развития стали в российском обществе трендсеттерами.**

Они ввели в оборот сами понятия стартапа, венчурных инвестиций, входа в проект и выхода из него.

«*Сам образ человека, который сидит в Starbucks перед Macbook'ом и готовит презентацию IT-проекта, в общественном сознании появился благодаря институтам развития».*
(Павел Теплухин)

- **На первом этапе позитивную роль сыграла вписанность в вертикаль.**

Государственный статус, контакты в профильных ведомствах помогали финансированию и прохождению проектов.

«*В 2000-х годах рынок еще не мог вытянуть наш проект. Когда рынок не работает, государство должно подтолкнуть. И в этом смысле институты развития и вообще “рука государства”, может быть, и зло, но у нас абсолютно необходимое».*
(Максим Скулачев)

Принципиально их поддержка двигала ситуацию вперед.

«*Любая поддержка, не обязательно грантовая, позволяет раньше встать на крыло. Проектная модель предполагает распределение и вероятность. Даже если вы чуть-чуть сдвигаете их в сторону более благоприятной траектории и успешного выхода – это уже большой плюс».*
(Сергей Дергач)

Примеры рыночно эффективной поддержки известны экспертам по опыту сотрудничества.

«*“Роснано” подставило нам финансовое плечо и предоставило свои технологии. Мы реализовали проект лазерной сварки и выкупили долю “Роснано” к взаимному удовольствию».*
(Андрей Комаров)

- **Точка экспертного консенсуса – необходима смена рабочей модели институтов развития.**

Но институты развития оказались в двойственном положении и с раздвоенной миссией. С одной стороны, это бизнес, венчурный фонд, который должен

обеспечивать возврат средств. С другой – это структура с задачей развивать среду, транслировать технологии, поддерживать стартапы – и в общем создавать тот самый рынок, на котором он и должен работать. Модель, которую попытались приспособить к решению настолько разнородных задач, не могла быть достаточно эффективной ни в одной из них.

Еще одна причина того, что в российских условиях работа институтов развития оказалась затруднена – механический, искусственный перенос развивающих институтов в том виде, в каком они естественным образом сложились в контексте иной экономической и социальной системы.

«*Было представление, что это конструктор: собери из элементов национальную инновационную систему. В то время как любые институты – это все-таки закрепление лучших практик, которые уже произошли».*

(Дан Медовников)

- **Институты развития попали в ловушку заданных правил игры.**

Институты развития пытались одновременно играть по совершенно несхожим правилам:

- бюджетного финансирования,
- венчурных инвестиций.

«*С одной стороны, у них – неэффективное, заторможенное и обременённое диким количеством ограничений госуправление, на другом конце – динамичный эффективный технологический бизнес с международно признанными институтами и правилами».*

(Игорь Агамирзян)

Зависимость судьбы проекта от расстановки сил в госаппарате завышает и без того высокие риски. Это касается и российских, и зарубежных венчурных инвесторов.

«*Финансовый инвестор держится подальше от государства. Ведь чиновники часто меняются».*

(Александр Иконников)

- **Искажена мотивация менеджмента.**

Отсутствие мотивации «от результата» толкает менеджера к получению мотивации «с процесса», что повышает коррупционные риски проекта. С другой



стороны, происходит отбор таких моделей работы, которые минимизируют этого типа риски.

«Институции, которые выделяют деньги, отвечают за чужие средства. Минимизируя свои риски, менеджеры закрепляют правила и структуры, которые страхуют их наилучшим образом. Проекты сложные, прорывные, не укладывающиеся в подобные рамки им крайне отвратительны. Это давление системное».

(Максим Скулачев)

Но тем самым дополнительно повышаются риски инвестора, что не способствует доверию с его стороны.

«В институте прямых инвестиций у менеджмента должна быть правильная мотивация. Они принимают инвестиционные решения и должны быть кровно заинтересованы в их результативности. Хорошо проинвестируют – получают долю в этой повышенной прибыли. Плохо проинвестируют – потеряют вместе с инвестором».

(Павел Теплухин)

■ **Повышаются страновые риски.**

Выход на развитые рынки (США, ЕС) был затруднен и до внешнеполитических осложнений. Но санкции очень ощутимо повысили барьеры.

«Традиционно российские компании обходили барьеры через размещение сбытовых и финансовых функций за рубежом. Это придавало им статус международных компаний. Сейчас это крайне осложнено».

(Андрей Безруков)

Иностранные фонды, инвестируя в российский проект, переводят его в более благоприятную для них юрисдикцию или обусловливают свое участие «режимом невидимки». Так же действуют российские фонды, зарегистрированные за рубежом.

«Если ваш проект хоть косвенно связан со специальными технологиями, это ставит крест на всем фонде. Мы не можем себе этого позволить».

(Сергей Дергач)

Россия как юрисдикция не выдерживает конкуренции.

Стартаперы говорят о высокой чувствительности своего бизнеса к страновым рискам. Санкции перекрывают доступ к технологиям, ограничивая не только их трансфер, но и совместное использование.

«*Стартапы в России живут с огромной степенью неопределенности. Если они используют спутниковую технологию совместно с американцами, а те вводят санкции на космические технологии, то портфельная компания, в которую вложены миллионы, не может дальше существовать. Раньше мы могли привлекать деньги американских, израильских и европейских фондов. Сейчас приходится переориентироваться на Китай, но он никогда не был легким партнером».*

(Денис Кузьмин)

После блокирования за рубежом, например, по причине санкций, проект начинает испытывать давление внутри страны.

«*Потраченные суммы переходят в разряд списанных инвестиций. Возникает шлейф разговоров: управление проектом никуда не годилось, с инвестором взаимодействовали из рук вон плохо, разбалансировали портфель. А если потрачены бюджетные деньги, дело не ограничится ударом по репутации».*

(Денис Кузьмин)

- **Как общий результат, в России крайне мало крупных успешных выходов.**

Более того,

«*тенденция последнего времени – средний чек сделки резко сокращается».*
(Виктор Вахштайн)

Отсутствие коммерчески убедительных прецедентов держит рынок в замороженном состоянии. По оценке представителя частного фонда,

«*ситуацию могут сдвинуть примеры продажи доли на уровне \$30 млн».*
(Илья Родин)

- **Выбор оптимальной модели – предмет экспертной дискуссии.**

В экспертном сообществе признают, что государство вынуждено играть роль инвестора, потому что частных инвесторов крайне мало. Но выяснение причин их

малочисленности снова возвращает в исходную точку: слишком много государства.

В структуре «ловушки заданных правил игры» обнаруживается замкнутый круг. Разорвать его может только само же государство.

Выход видят в дистанцировании государства от вмешательства в управление выделенными финансами, **иначе инновационный процесс лишается главного драйвера – конкуренции**. И в контроле не деятельности, но результата – по критериям решения содержательной задачи и четким KPI. Именно в этом контексте ведется дискуссия об оптимальной модели института развития.

- **Государство должно определить новую повестку, перезапуская институты развития.**

Оптимальная модель широко обсуждается, вплоть до идеи «внутреннего офшора» – испытательного полигона технологий финансирования. При этом институты развития должны быть нацелены на точно определенные задачи.

«*Институты развития должны трансформироваться. Для этого государство должно определить их новую повестку. Сейчас у нас стоят конкретные технологические задачи – они осознаны как вызов. Давайте перезапустим институты развития, задав им конкретные содержательные цели, исходя из наличных вызовов».*

(Владимир Княгинин)

- **Разногласия начинаются с оценки оптимального количества институтов развития.**

Позиция эксперта от Минфина: слишком много.

«*Что не было сделано изначально, когда они создавались? Не было четкого определения мандата, не был определен конечный срок их функционирования. У нас все бессрочны и все имеют пересекающиеся функции».*

(Инна Рыкова)

Они еще дублируются форматами ТОР, ОЭЗ и др., которые тиражируются региональными администрациями. Минфин зовет региональный бизнес к диалогу, считая, что адаптация институтов к местным условиям требует инициативы снизу.

Позиция экспертов от бизнеса: слишком мало. Институтов развития «много не бывает», но важна их точная нацеленность на решение своих задач. Такую точку зрения разделяют эксперты от бизнеса и от действующих фондов развития.

«*Лучше пусть будет очень много небольших, но крепких институтов, и каждый нацелен на свое дело и бьет в свою точку.*

(Павел Гудков)

- **Возможны «векторная» или «круговая» модель, но обе нуждаются в коррекции.**

Институты развития были организованы в двух основных форматах:

- круговая (360°) – «Сколково», РВК обслуживают любые проекты, не деля их по отраслевой принадлежности,
- векторная – «Роснано» отвечает за отрасль нанотехнологий, ФРИИ – за интернет.

Если говорить о фокусировке по направлениям, то модель «Роснано» считают достаточно перспективной.

«*Компания “Роснано” была создана по принципу миссии – развитие нанотехнологий. Подход, безусловно, правильный, он – целеориентированный.*

(Альберт Ефимов)

Но ее рекомендуется очистить от неудачных практик, сделать мандат более гибким, а миссию более конкретной. В частности, миссия «Роснано» была задана от размера частиц («нано»). Этот критерий так формален, что на едва формирующемся рынке оказалось крайне трудно составить осмысленные технологические цепочки из проинвестированных проектов.

«Круговая» модель типа «Сколково» также может быть трансформирована, исходя из системного построения консорциумов под решение задач.

«*Сейчас институты развития работают так: у них спектр проектов, вы отбираете что-то полезное для себя. В этой мозаике есть хорошие истории, но цельной картины нет. Кто-то делает системы управления для движения логистических роботов – отлично. А где сам логистический робот? В “Сколково” инноваторы собираются все вместе, консорциум стартапов образуется, но он не является системным.*

(Альберт Ефимов)



Миссия («сам логистический робот») требует составить ансамбль проектов под крышей института развития, чтобы комплексная задача решалась в синергии команд.

- **Право на ошибку – ключевой момент реорганизации контроля.**

Финансирование длинных проектов с неопределенным исходом называют искусством. Оно ведется в рамках вероятностной, а не линейной модели. Применение стандартных правил бюджетирования здесь может иметь только репрессивный смысл.

«*Венчурное финансирование и прокурорский контроль – несовместимые вещи.*

(Александр Максютенко)

Особенность российской управленческой культуры – страх перед риском.

«*Государственного уровня проблема – боязнь риска. У нас не расшита риск-культура: “Ребята, давайте ошибаться и списывать ошибки на убытки”. Кто-то должен стать лидером в поощрении культуры ошибок. На посевной стадии 90% компаний превращаются в трупы. Давайте скажем: трупы – это хорошо. Давайте публикации анализа неудач положим в основу инновационной проектной культуры.*

(Алиса Землянская)

Первоочередная мера – законодательное оформление права на риск и ошибку.

«*Нужно дать им категорическое право на риск. Не переносить на них правила бюджетного финансирования. Бюджетное финансирование бежит от рисков, а институты развития осознанно идут на риск.*

(Владимир Княгинин)

- **Право на ошибку обеспечивается практиками качественной экспертизы.**

Дефицит качественной экспертизы назван одним из главных узких мест. Комплектование экспертных комиссий – вопрос персонального подбора. Респондент приводит слова первого проректора ВШЭ:

«*На Западе эксперт – это тот, кто обладает уникальными профессиональными компетенциями, а у нас эксперт – это тот, кто*

обладает собственным мнением».

(Лев Якобсон)

В Минфине считают оценку институтов развития миссией независимого экспертного сообщества.

«*Нужен пул экспертов с шикарной деловой репутацией. Должен быть независимый мониторинг, и не хаотичный, а ежегодный, чтобы четко видеть динамику».*

(Инна Рыкова)

Правильно организованная экспертиза обеспечивает «право на ошибку» и в юридическом, и в финансовом отношении через механизм страхования гражданской ответственности. Экспертный пример – DARPA (США).

«*Они дают гранты в размере 50% от стоимости проекта. Экспертиза составляет 13% от гранта. Профессора из ведущих университетов США живут за счет участия в этих экспертизах. Из гранта в \$300 млн около \$40 млн идет на экспертизу в 4 раунда, в каждом 5-6 экспертов. При этом университет, делегируя эксперта, страхует его гражданскую ответственность на случай экспертной ошибки».*

(Иосиф Дискин)

- **Контроль должен начинаться с установления миссии института развития.**

Тогда критерии оценки его результатов будут понятны.

«*Государство должно активно участвовать в установлении миссий. Сейчас у нас государство сначала выделяет финансирование, потом подбирает исполнителя, а для чего и как оценить, насколько исполнена размытая задача? Я не верю в жизнеспособность этого подхода».*

(Альберт Ефимов)

Обновление контрольной функции Минфином связывается с адекватными критериями оценки.

«*Это вопрос ключевых показателей эффективности. Если мандат ВЭБа ориентирует его к выводу на экспорт, то и нужно спрашивать, а сколько предприятий выведено на экспортные рынки?»*

(Инна Рыкова)

- **Рекомендуется объединить капитал институтов развития с частными фондами в формате «фонда фондов».**

Институты развития как фонды в текущей модели являются государственными. Государству принадлежат и капитал, то есть сами фонды, и управляющие ими компании. Эта схема в экспертном сообществе вызывает критику (см. «о ловушке заданных правил игры»). Набрав опыт и серьезную компетенцию в венчурной индустрии, институты развития

«*научились привлекать живые деньги в новые фонды*».
(Анатолий Чубайс)

Этому процессу способствует завершение инвестиционных циклов между 2017–2021 годами, высвобождающее средства. Омертвевшие формы не позволяют увеличить поток привлекаемых инвестиций, прежде всего частных. Большинство экспертов поддержало идею создания специализированных фондов прямых инвестиций со смешанным капиталом (структура второго уровня с капиталами института развития и частных инвесторов) под управлением частной УК. Это более эффективная модель для второго инвестиционного цикла. Она призвана повысить доверие частных соинвесторов. Привлечение их средств позволит более активно способствовать формированию рынка высоких технологий и индустрии private equity.

Пока в позиции государства заметны колебания. Ему предстоит решить, стоит ли ускоренный рост новой экономики того, чтобы «отпустить» институты развития на рынок частного капитала, снизив свое прямое участие в них. При этом само по себе акционирование управляющих компаний стало бы сигналом о переходе рынка в новое качество.

«*Трансформация из госкорпорации в коммерческую компанию только подтверждала бы, что из фазы создания питательной среды институт переходит в статус рыночного игрока. То есть сектор начал давать прибыль. Причем ситуация открытая, сюда могут заходить другие игроки, возможно обострение конкуренции*».
(Андрей Шаронов)

Принципиальная позиция эксперта от Минфина: «Мы за снижение государственной собственности».

Изменения могли бы быть закреплены принятием отдельного **закона об институтах развития**.



«Инвестор и Заказчик». Финансирование и спрос на инновации

ОЦЕНКА СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ ВЕНЧУРНОГО КАПИТАЛА

По мнению большинства экспертов, развитие рынка частного венчурного капитала – это ближайшая цель инновационной стратегии.

- На первой стадии, безусловно, преобладали государственные деньги.

Государство выступало организатором и основным инвестором сферы инноваций. В тот же период стали понятны основные недостатки этой модели. Правовые коллизии хорошо видны на примере институтов развития, выполнявших функции венчурных инвесторов. Но рынок частного венчурного капитала формировался.

«*Деньги, которые выделило государство, притянули частные деньги. У нас появились частные фонды, которые инвестируют в нулевую фазу, в ранние фазы. Частным капиталам и частной экспертизе во всем мире доверяют гораздо больше. Был дан сигнал западным фондам, что в России можно работать по традиционной для них модели, которая стимулирует стартапы».*

(Андрей Шаронов)

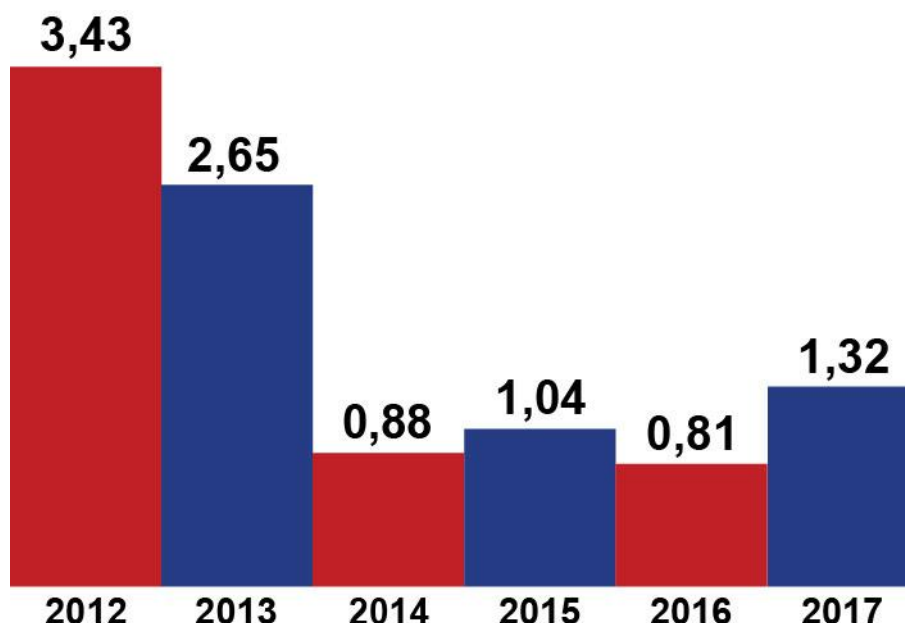
С крайне низкой базы рынок венчурного капитала рос до 2013 года.

«*До 2013 года Россия была самым быстрорастущим венчурным рынком мира – но с тех пор начался спад».*

(Евгений Кузнецов)

В 2017 году рынок снова показал осторожный рост. Но количество выходов с участием фондов в 2017 году оказалось рекордно низким.

Суммарные инвестиции PE/VC фондов (\$ млрд)



- Частный венчурный капитал в период рыночной стагнации продолжал развиваться.

Период стагнации не был просто «потерян». Рынок структурировался, приобретая новые черты. В частности, найдено решение, позволяющее смягчать противоречия между технологическими предпринимателями и бизнес-инвесторами. Утверждается новый тип венчурных инвесторов – люди, сочетающие финансовые и технологические знания.

« Мы не только “финансисты”, по образованию мы и “технари”. Мы понимаем себя как специалистов, способных грамотно войти в техническую составляющую проекта. Если нужна привлеченная экспертиза, с экспертами мы говорим на одном языке».

(Илья Родин)

- Наличие у коммерсантов технологических компетенций меняет подходы к бизнесу.

Такой фонд активно участвует в формулировке технологической стратегии проекта. Менеджеры в состоянии интегрироваться в верхний уровень операционных решений.

Внутренние практики трансформируются в направлении взаимного обучения.



« В нашем фонде объединены независимые средства частных соинвесторов. Они уже образовали вокруг фонда устойчивое сообщество. Они учатся друг у друга, уделяя обучению специальное время – это новая общественная академия, будущее образования, одна из его форм в обществе инноваций».

(Илья Родин)

Создание на рыночных условиях подобных площадок, позволяющих инвесторам знакомиться с проектами и участвовать в определении рыночной стратегии, становится источником не только новых компетенций, но и финансирования.

Инвесторы располагают как собственными средствами, пусть небольшими, так и связями, помогающими вовлекать дополнительные инвестиционные ресурсы. К похожим практикам переходят не только сообщества соинвесторов, группирующиеся вокруг частных фондов, но и различные ассоциации, объединяющие бизнесменов или менеджеров.

« В нашей ассоциации порядка 1000 человек. Один из основных мотивов объединения – профессиональный рост силами взаимной поддержки и передачи опыта. У них есть время, которым они готовы делиться с коллегами, плюс доходы и ресурсы, которые они могут использовать. Сегодня такие люди становятся очень большой движущей силой. Она способна вовлекаться в экономику на легких механизмах. Так что громоздкие колеса государства в этой сфере со временем могут остановиться за ненужностью».

(Александр Иконников)

■ **Корпоративные венчурные фонды испытывают кризис управления.**

Дело не в специфике фондов, а в общем кризисе управления. Корпоративные венчурные фонды здесь скорее частный случай.

« Основная причина низкой производительности труда в наших индустриальных компаниях – в низком качестве операционного менеджмента. Будем называть вещи своими именами. Если бы качество операционного менеджмента было значительно выше, производительность труда бы выросла. Она была бы ниже, чем в развитых странах, но выше, чем у нас сейчас».

(Василий Номоконов)

Что касается фондов венчурного финансирования, эксперты связывают проблемы качественного управления с темой персональной ответственности менеджеров го-скорпораций. Оценивая финансовые модели, менеджеры не ощущают личной

ответственности за возврат инвестиций. Пяти- или десятилетний срок находится за горизонтом реалистичного планирования. Результатом дефицита ответственности становятся финансовые убытки.

Для корпоративных фондов, создаваемых по поручению президента, не хватает качественной управленческой среды.

« Поручение президента есть – фонды будут созданы. Но в индустриальных корпорациях крайне мало профессионалов, способных управлять инвестициями для выхода внутрь корпорации. К тому же мы видим организационно-административную неготовность на уровне локальных нормативных актов».

(Алиса Землянская)

Из этого следует, что инвестиционные риски фонда должны оцениваться с мультипликатором, покрывающим убытки от неэффективности корпорации. Смягчают эту ситуацию только указания экспертов на прогресс в области обучения менеджеров. Более адекватная управленческая среда возникает не только за счет самостоятельных «общественных академий», но и за счет международных программ повышения квалификации.

« У нас даже по программе международной квалификации выпущено уже 300 обученных менеджеров, готовых работать в советах директоров. Сейчас управленцы топового уровня из “Роснано” дообучаются по этой программе. Единственная проблема, что у нас люди пока не научились о себе рассказывать».

(Александр Иконников)

ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ СПРОС НА ИННОВАЦИИ: ЛОВУШКА СРЕДНЕГО УРОВНЯ РАЗВИТИЯ

Под ловушкой среднего уровня развития понимают отсутствие у среднеразвитой экономики достаточных ресурсов для того, чтобы перейти в категорию инновационных лидеров.

Инновационные секторы – наиболее маргинальны.

« Инновации – это не про технику, это про деньги. Вот что нам нужно – радикальный пересмотр взглядов на инновационную систему. Это способ заработка. Это выстраивание высокомаржинальных секторов экономики».

(Иосиф Дискин)

Но для того чтобы создать у себя инновационные секторы, необходимо обеспечить спрос на их продукцию.

- **Индустрия модернизируется, как правило, без опоры на российские разработки.**

Даже в тех отраслях, с которыми инвесторы связывают богатые перспективы,

« в режиме небольших ноу-хау используется довольно много российских предложений, но базовые процессы импортируются».

(Андрей Комаров)

Например, применяются российские софт-модели, измерительные устройства и датчики, элементы промышленной автоматики и электроники, но все эксперты утверждают, что это очень небольшие объемы.

Имеющегося спроса недостаточно для ускоренного развития рынка российских ноу-хау. Основные **причины дефицита внутреннего спроса:**

- нишевый спрос невелик по своим объемам,
- в России локализованы, как правило, только фрагменты технологических цепочек, причем не конечные звенья (поэтому перекрытый для России трансфер западных технологий – очень серьезный риск для российского рынка),
- собственные разработки нерентабельны без эффекта масштаба, а Россия – небольшой рынок,
- цена ошибки при установке российских ноу-хау на дорогие импортные линии слишком велика даже в случае небольшого простоя из-за ремонта,
- конкурентоспособность части компаний еще может расти за счет оптимизации кривой затрат без масштабной технологической модернизации,
- конкуренция на рынке подавляется административными методами устранения конкурентов («политические инновации» вместо технологических),
- монополия госкорпораций не настраивает систему закупок на эффективность.

Среди этих причин не все находятся в компетенции государства. Но и те барьеры, которые подпадают под компетенции государства, не устраняются. Один из серьезных факторов торможения – компаниям с госучастием не задан приоритет российской продукции при закупках (при сопоставимых качестве и цене).

« У нас странная модель... В рамках госкапитализма созданы монополии, но они не отвечают за функцию развития отраслевых технологий. Но больше ведь просто некому!»

(Андрей Безруков)

По времени первые **попытки построить национальную инновационную систему совпали с укреплением государственного сектора в экономике.** Фактическая синхронизация двух этих процессов поставила Россию в положение, когда мировой опыт финансирования инноваций за счет частного венчурного капитала был малоприменим. Эта особенность сказывается до сих пор. Стимулировать сырьевые и инфраструктурные госмонополии к инвестициям в долгосрочные технологические разработки оказалось крайне проблематично. Для их бизнеса это нередко избыточно (а там, где необходимо, не требуется и специальных стимулов).

« На мой взгляд, очень большая проблема, что у нас построение такого государственного капитализма началось практически параллельно с созданием нашей национальной инновационной системы».

(Дан Медовников)

В итоге разработчики минимально ориентированы на внутренний рынок, в том числе действующие поставщики инновационных разработок для российской индустрии.

« Мы с самого начала не ориентировались на российский рынок. Ведь наша технология уникальна в мировом масштабе. Компания достигла приличных результатов именно потому, что мы не концентрировались на России. Из нашего объема продаж в РФ мы продаем 15–17%. Инновация, которая ориентируется на Россию, практически безнадежна».

(Александр Максютенко)

Для увеличения спроса на российские разработки **регулятору** предлагается сменить ориентиры. А именно:

- **Перенаправить усилия с увеличения предложения на поддержку спроса.**

Нелогично вкладываться в рост предложения, если отсутствуют рынки сбыта.

« Мы гораздо чаще пытаемся стимулировать предложение. Озабоченное этой идеей, государство влезает в темы, связанные с созданием

товаров и услуг инновационного назначения. Но государство – плохой инноватор. По-моему, гораздо больше соответствует природе инноваций другой путь – создание спроса на них».

(Андрей Шаронов)

- **Переломить ситуацию с закупками иностранной инновационной продукции.**

Сделать это можно только за счет фактора политической воли и стратегического целеполагания.

«*Не хватает стратегического целеполагания и не хватает ответственности за его реализацию. Причем стимулировать запрос стоило бы не просто на инновационные продукты, а именно на российские инновационные продукты».*

(Андрей Безруков)

Одно из предложений – создание консорциумов с участием разработчика, института развития, регулятора и промышленного потребителя.

- **Расширить полномочия институтов развития в поддержке сбыта.**

Вопрос о поддержке сбыта включает гарантии установления твердых, прогнозируемых отношений с внутрироссийскими заказчиками.

«*Институты развития, как и крупные госкомпании, заходят в капитал небольших технологических компаний с прицелом на реализацию их продукции. Но внятной поддержки в налаживании каналов реализации обеспечить не могут».*

(Андрей Безруков)

- **Включить в конкурентный оборот искусственно исключенные из него секторы.**

Внутри ресурсных секторов экономики часть работ, традиционно выставляемых на аутсорсинг, изъята из конкурентного оборота. Туда

«*заказчики, в том числе госкомпании, просто не пускают сторонних для них подрядчиков, имеющих все примущества с точки зрения более современных подходов».*

(Андрей Комаров)

- **Перейти к более современным регламентам в индустрии.**

В промышленности, строительстве и ЖКХ действуют архаичные нормативы.

«*Технологически наше строительство находится в неолите, процессы должны соответствовать СНиПам каменного века*».

(Сергей Дергач)

Применение инновационных продуктов в этих сферах оказывается неоправданно затруднено. Разрешительные подходы российская система отторгает. Для ускоренного обновления регламентов предлагается изменить процедуру их принятия.

«*Через постановление правительства принимать нормы и вносить в них изменения было бы проще, чем через Госдуму. К тому же в профильных ведомствах больше подготовленных экспертов*».

(Андрей Комаров)

Экономика инноваций решит проблему утечки мозгов и проектов.

В высокотехнологичном бизнесе основную стоимость составляют нематериальные активы.

«*Интеллектуальная собственность – это, по сути, некое отражение мозгов людей. Такой бизнес обладает высокой степенью текучести. Он совсем не привязан к конкретным точкам расположения*».

(Игорь Агамирзян)

«Дематериализация» облегчает миграцию в немногие центры с наиболее благоприятными условиями.

Утечку обученных мозгов часть экспертов считает близкой к критическому порогу.

«*Отток мозгов уже критически велик. Поэтому создание адекватной системы для их культивирования, в свою очередь, является критически важным фактором для всей системы*».

(Андрей Комаров)

Из страны не только уезжают подготовленные люди. Вымываются качественные проекты.

«*Раньше мы имели дело с утечкой мозгов. Теперь – с утекающим потоком самого рафинированного материала, а именно – с утечкой*»

потенциальных доходов РФ в виде проработанных венчурных проектов».
(Иосиф Дискин)

Институты развития выращивают стартапы, а затем их покупают иностранные корпорации. Тут сказывается множество факторов, среди них эксперты солидарно указывают на:

- дефицит отечественного венчурного капитала,
- стремление стартапов в юрисдикцию, где права собственности защищены лучше,
- дрейф проектов ближе к качественной экспертизе и заказчикам продукта.

Сама по себе циркуляция мозгов – это скорее плюс: создаются каналы обмена знаниями и практиками, закладывается опыт работы в разных культурных и социальных условиях – иначе говоря, команда становится более пластичной и адаптивной в своих профессиональных контактах.

«*Людей невозможно удержать, особенно в такой индустрии, которая предполагает циркуляцию и взаимообогащение. Иначе они не будут принадлежать к той мировой элите, которая есть».*

(Андрей Шаронов)

Уезжая, специалисты повышают свою квалификацию, получают доступ к свежей информации и навыки ее анализа под востребованным углом.
Сегодня

«*вряд ли можно построить в России систему, которая позволяла бы всех специалистов использовать по прямому назначению, предоставляя им достаточные ресурсы для реализации и развития».*

(Андрей Комаров)

Примечание. Мотивы остаться в стране. Эксперты уточняют, что в России существуют категории технологических предпринимателей, которым работать здесь комфортней или выгодней.

«*На Западе конкуренция сумасшедшая. Кто там допустил бы меня в 29 лет руководить инновационным предприятием?»*

(Денис Кузьмин)

В качестве отдельной причины называют социализированность в русскоязычной среде.

Бизнес-мотивы тоже могут быть актуальны.

« Очень многие технологические компании сделали выбор и вышли из зарубежных активов, сосредоточившись здесь. Мы эту стратегию реализовали абсолютно сознательно. Решение себя оправдывает. Сейчас оно обеспечивает нам технологическую гибкость на российском рынке, где мы сильны. И страхует от крупных форс-мажоров, которые были бы неизбежны на западных рынках».

(Андрей Безруков)

Персонализация лидерства и социальные задачи государства

Темы персонального лидерства и культуры общества неразрывно связаны между собой. В зависимости от культурных предпочтений и зрелости общества как лидер, так и его идеи будут либо поняты и поддержаны, либо не встретят поддержки, так и не задев адресные группы.

« Инновации – это не только институты, инновации – это много чего еще. Правильно говорить о культурном контексте, потому что инновационное предпринимательство – культурно насыщенное явление, возникающее в подходящей системе образования, при благоприятном экономическом устройстве, в режиме политического благоприствования. Это все очень-очень непростая история».

(Дан Медовников)

Анализа требуют предпосылки, необходимые в конкретном российском контексте.

- **Проблему персонификации лидерства многие эксперты называют центральной для запуска процесса.**

Аппаратные структуры не переориентируются на инновационную повестку сами собой. Технологические мотивы чиновники нередко используют для обоснования ведомственных запросов на бюджетирование.

« Когда мы говорим о технократах, то это люди, имеющие административный ресурс и понимающие, что сейчас получить бюджет легче, упаковав свои аппетиты в технологическую оболочку. На самом деле они ориентированы не на будущее, а как раз на настоящее».

(Тимофей Нестик)

Для стратегического перелома требуются персональное лидерство и, соответственно, опоры лидера – во власти, бизнесе и обществе. Эта когорта

призвана олицетворять и озвучивать основные ориентиры нового общественного договора по поводу будущего. В его основу может лечь только хорошо обоснованный стратегический технооптимизм. Публичное обоснование этой стратегии не должно уклоняться от обсуждения проблем, которые несет обществу и каждому индивидуально современное технологическое развитие. Сейчас социологи наблюдают иное положение:

« У нас всерьез проблемами, которые могут возникнуть в обществе при внедрении технологий, не озабочены ни технократы во власти, ни технофилы в социуме».

(Тимофей Нестик)

Необходимость сильных опорных фигур объясняется опытом подавления новой модели старыми формами. После образования институтов развития у них стали быстро возникать противоречия с бизнес-интересами крупных компаний –

« начиная с неких стилистических вопросов и заканчивая вопросами масштабирования бизнесов в России. По всем направлениям бизнеса стали расти барьеры. Предприниматели поняли, что об эти барьеры долго еще будут больно биться. Невозможно конкурировать с “крупняком” за крупные контракты. Они вынудили новых людей в бизнесе начать уезжать. Это сработало и все затормозило».

(Евгений Кузнецов)

Считают симптоматичным, что «Роснано» устояла, даже попав под особо сильный критический огонь. Основной фактор устойчивости видят в лидере корпорации.

« Во главе “Роснано” стал харизматичный лидер. На мой взгляд, Анатолий Чубайс обеспечил выживаемость “Роснано”. Это не единственный пример персонализации. Имя Ивана Михайловича Бортника само по себе является сигналом: на эту структуру следует потратить деньги бюджета. Но решения “Роснано” по финансовым масштабам на порядок выше, и риски тоже на порядок выше. Здесь без харизматичного человека трудно было бы доказать, что твои действия правомерны».

(Владимир Княгинин)

Архитекторы, лоббисты, общественные адвокаты

Сегодня, в первую очередь,

« не хватает высокоуровневого архитектора, который собирает решения. Нет человека, который интегрирует инновационные приоритеты».

(Альберт Ефимов)

В политическом окружении ведущего «архитектора» (или группы), как и по общественному периметру, потребуются фигуры, имеющие:

- опыт управления инновациями,
- общественный авторитет,
- прямой выход на президента,
- ресурс его доверия.

В первую очередь, речь идет о политических лоббистах инновационной сферы.

« На этом месте нужен человек, который имеет еженедельный доступ к президенту, который и сам может провести совет по инновационным вопросам и вывести его решения на существо дела. А затем еще и проконтролировать. Например, встретившись с руководителем госкорпорации, заметить: “Я пришлю комиссию посмотреть, как у вас идёт дело с управлением инновациями. Выиграли тендер по управлению воздушным движением? Где? В Иране, Индии. Хорошо. А комиссию ждите”».

(Иосиф Дискин)

Трансляторами идей являются общественные адвокаты.

- **Идея «органа инноваций» дискуссионна, но необходимость концентрации ресурсов не вызывает споров.**

Отдельного от Минэкономразвития ведомства по инновациям сейчас нет (в новой структуре появилось министерство, ответственное за ИТ и цифровизацию). У ряда министерств существуют свои дочерние фонды, играющие роль институтов развития.

Министерство или агентство в структуре правительства – идея очевидная, но в экспертном сообществе этот подход встречает критику. Система госуправления в России утратила проблемный подход и действует инерционно.

« Пока мы не ликвидируем феодальный ведомственный сепаратизм, любой новый орган будет иметь первой задачей наставить рога старому».

(Иосиф Дискин)

Тем не менее компактная структура, которая сосредоточит в себе планирование и обеспечит межведомственное взаимодействие, необходима. Формат ее эксперты считают вопросом ситуативным.

«*Вызов требует проектного действия, это междисциплинарная и межотраслевая задача. Нужен стратег, чтобы формировать и тащить на себе повестку, и структура под эти задачи – в любой организационной форме, если это будет адекватная и живая структура. Важно так задать условия, чтобы не плодить окостеневших структур на постоянной повестке».*

(Владимир Княгинин)

Это может быть «интеллектуальный штаб по управлению инновациями», по выражению **крупного федерального политика**.

По наблюдениям экспертов, уже сейчас остро востребованы государственные менеджеры, умеющие управлять изменениями и вести борьбу за страновое лидерство. Надежды связываются с поколенческим обновлением аппарата.

«*Сейчас этим ребятам, которые все правильно понимают, уже сидящим в госструктурах, около 45 лет. Они уже местами министры, замминистра, где-то пониже. Их образ мыслей: сильная страна – это сильная экономика; а чтобы была сильная экономика, нужен сильный бизнес; а чтобы был многослойный, от мелкого до крупного, сильный бизнес, нужен хороший бизнес-климат».*

(Крупный федеральный политик)

Но степень реальной готовности к сокращению участия государства в оперативном управлении экономикой нуждается в специальном анализе.

- **В любом случае за государством остается решение институциональных проблем.**

Инновационная экономика не заработает, пока не обеспечена независимость судов, защита собственности, снижение уровня коррупции и роли административного ресурса в экономике, улучшение правовой, налоговой и деловой среды.

«*Без этих преобразований эффект будет микроскопический, потому что у нас просто кислотная среда для бизнеса – это показывают все градусники. Если крупный бизнес еще может добежать до президента и себя защитить, то средний и мелкий совершенно беззащитны. Дай бизнесу нормальную среду – и он сам себя инновировает».*

(Крупный федеральный политик)

- **Еще одна обязательная характеристика «общества инноваций» – открытость внешнему миру.**



« *Иновация – это открытость, это ориентация на весь мир. Ведь инновация – создание того, чего еще нет в мире, что должен покупать весь мир. И, конечно, атмосфера подозрительности и враждебности, она прямо противоречит философии инноваций».*

(Андрей Шаронов)

Форматы и конфигурации международного партнерства определяются в рамках «искусства возможного». Их поиск назван остройшей внешнеполитической задачей.

Как на практике работает «открытость» и почему важна практическая интеграция в международные процессы, достаточно убедительно и доходчиво рассказывает практик.

« *Если вы нашли партнера и построили потенциальную цепочку сбыта, вам уже легче найти мирового ученого с хорошим индексом, который видит большую картину и сможет п человеко-часов в месяц тратить на вас. Чаще это иностранец, иногда находится российский ученый. Но не такой продвинутый, как это могло бы быть. Ведущие специалисты – за рубежом. Ничего обидного. Просто российская наука – очень маленький процент от мировой науки, как и наша экономика. Было бы удивительно, если бы это было не так. И плюс функционально выделяются корпоративные учёные, которые знают, какие именно практики перенимать, и с пониманием перенимают их».*

(Василий Номоконов)

- **Сегодня образовательная и культурная среда не тиражирует мотивирующих образцов инновационного бизнеса.**

Нет убедительных национальных брендов, нет публичного и позитивного образа инновационного предпринимателя. Бизнес в целом, как правило, находится в негативном контексте. Социальное одобрение, считают эксперты, должно закладываться еще на уровне системного образования.

« *Россия стала отставать из-за катастрофы с образованием. Вузы учат непрактично. Пример обратного подхода: Массачусетский институт технологий, профессор собрал команду человек 20–30, первый-третий курсы, свежие студенты. И для военного заказчика сделал с ними торпеду. Продали за много миллионов долларов Пентагону. Для них это было официальным учебным проектом, и они работали над совершенно реальной вещью».*

(Альберт Ефимов)

- **Проблемы повышения качества образования должны быть государственным приоритетом.**



Экономика инноваций – это экономика знаний. Она опирается на качественный человеческий капитал.

«*Знаете, я всё-таки думаю, что задача государства, в первую очередь – это создание условий и обеспечение инфраструктуры. В данном случае это повышенное внимание к сферам образования и создания там некоторой инфраструктуры для того, чтобы можно было развивать соответствующие предпринимательские инициативы. Поэтому образование, качество человеческого материала – это самое главное, что открывает возможность развитию».*

(Игорь Агамирзян)

- **Формируется поколенческий социальный авангард.**

В столицах и городах-миллионниках вырастает первое поколение, которое

«*хочет делать стартапы, а не быть госслужащими или работать в банке».* Оно несет социальные перемены в себе. «Сейчас про стартапы в Москве говорят в каждом кафе. Дети хотят сделать стартап. Ролевая модель получила свое обоснование, до этого дети хотели работать в банке. В результате мы получили больше малых инновационных предприятий».

(Павел Гудков)

Для атмосферы в обществе важно, какой образ героя окажется определяющим для поколения.

«*Если героем нашего времени будет инноватор, ученый, если про это модно будет писать и говорить, мы создадим совсем другую историю».*

(Денис Кузьмин)

Самые актуальные сегодня технологические тренды, такие как блокчейн, способны развернуть ситуацию в пользу “мастера технологий”, в том числе финансовую ситуацию. Перераспределение ресурсов поддержит выход нового поколения на социальную, экономическую и политическую сцену.

«*Регистрация и учет прав интеллектуальной собственности, а также сделок с ней на основе блокчейна может перевернуть всю пирамиду. Музыкантам, создающим оригинальный контент, уже удастся преодолеть диктат звукозаписывающих студий и перевернуть пирамиду. Раньше 10–15% валовых сборов доставалось авторам, а всё остальное студиям, менеджерам. В случае блокчейн-проекта до 90% сборов достается исполнителю».*

(Артем Генкин)



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ проблематики показывает многослойность проблем, стоящих перед российским обществом и государством. Предложения экспертов демонстрируют возможность решения или смягчения многих проблем. Но для увязывания множества подходов в единую стратегию требуются интеллектуальные усилия многих специалистов.

Предложенные в докладе формулировки не могут заменить свободной дискуссии с вовлечением всех участников процесса. Практическим выводом может стать создание дискуссионной площадки, которой сейчас в готовом виде нет.

Переход к «обществу инноваций» и новый общественный договор – комплексные задачи. Чтобы начать движение, необходимы четко заявленная инициатива, командная работа, структурный подход и инновационные решения.



Если проблема осознана и поставлена, и люди ею занялись – это уже повод для осторожного оптимизма».

(Максим Скулачев)