

# Нам нужны великие частные компании

*Этой публикацией мы продолжаем знакомство с материалами, подготовленными совместно с Центром социального проектирования «Платформа» в рамках экспертно-социологического проекта «Технологическая волна в России». Своим мнением об итогах и перспективах инновационного строительства в нашей стране поделился директор Института менеджмента инноваций НИУ ВШЭ Дан Медовников*

## Итоги инновационной волны в России

### Цена вопроса и неизбежность выбора

О строительстве национальной инновационной системы в России задумались еще в 1990-х. Ранняя пташка, Фонд Бортника, раздававший гранты малым инновационным компаниям, был открыт еще в 1994 году. Простройка более сложных элементов этой системы началась в середине 2000-ных и стала для государства серьезным испытанием.

Есть разные подходы к расчетам, в зависимости от них общую сумму расходов на создание системы институтов развития можно оценить в пару-тройку сотен миллиардов рублей. Чтобы ответить на вопрос, много это или мало, нужно понять, а какая стояла задача. По сути требовалось диверсифицировать экономику. Это макроэкономическая задача, поэтому сравнивать, по-хорошему, надо с объемом ВВП. С точки зрения макроэкономики деньги небольшие. Для придания движению по инновационному пути необратимости они даже, скорее, маленькие.

Важно понимать, что не было других нормальных идей и не было времени. Поэтому сразу были созданы практически с нуля большие серьезные институты, которые закрывали целые фрагменты инновационного рынка. РВК – создание системы венчурного

финансирования и формирования венчурной экосистемы, Роснано – построением новой nanoиндустрии, Сколково – создание пространства для выращивания инновационных проектов на ранних стадиях и инновационного университета.

## **Что получилось: Сколково – споткнувшийся ангел**

Были сделаны мощные шаги вперед – принят специальный федеральный закон, создан фонд, приглашены высококлассные специалисты из-за рубежа. Но при этом Сколково физически не построили в нужные сроки. Любимое занятие любых наших бюджетных проектов – строить, строить, строить. В итоге софт – виртуальные резиденты, университет оторвались от харда – исследовательской, образовательной и бытовой инфраструктуры

В России есть политическая мода на гринфилды [проекты, построенные с нуля на новом месте – *прим. ред*]. Распространена точка зрения: «Экономика у нас консервативная, сырьевая, поэтому давайте сделаем что-то новое вообще с нуля. Например, инновационный университет, вроде MIT в подмосковном поле». Проектов, подобных Сколково, в мире открывалось много, совсем уж ярких взрывных удач почти не было. Наиболее близкий пример – «София-Антиполис», инновационный гринфилд на Лазурном берегу. Французы признают, что что-то получилось, но не «Силиконовая долина». Жизнь там идет, но по замаху все скромно. У Сколково пока тоже скромно. Как говорил курировавший Сколково Владислав Юрьевич Сурков, это апостольский проект, что можно интерпретировать и как сильное опережение эпохи.

Проблема была еще и в том, что в случае Сколтеха речь идет о высшей стадии развития университета – инновационной, предпринимательской, а с нуля и быстро это сделать по-видимому невозможно. Вероятно, MIT как таковой вообще нельзя заново воспроизвести, а маленький-маленький клон в Подмоскovie – тем более. Главное, что Сколково дало очень важный опыт. Все

поняли, что и как надо, а что и как не надо делать. Сейчас, если пойдет линия технологических долин, они будут создаваться вокруг действующих сильных университетов и, будем надеяться, станут опираться на реальный технологический бизнес и его потребности.

## **Что получилось: Роснано – институт личности**

Роснано – очень интересный институт с интересным результатом. Мы пока еще до конца его не можем оценить, потому что неизвестно, как себя покажут разные портфельные компании на среднесрочном промежутке.

Сначала скажу о том, что, с моей точки зрения, не совсем правильно. Был создан институт развития со специфической отраслевой и технологической определенностью. Про интересный, важный проект, который, может, и стоит подхватить, всегда могут сказать: «У вас мандат только на нанотехнологии, а это не нано». При этом нанотехнологическая инициатива у нас началась в момент, когда глобальный хайп уже прошел свой пик. Если бы мандат был расширен, я думаю, результаты были бы еще интереснее.

Но важно, что этот институт – не калька с готового зарубежного решения. Это наша штучка, которую делали наши люди, учитывая отечественные реалии и условия.

Среди российских институтов развития Роснано занимает очень важную позицию, потому что компания выросла и сложилась благодаря, в том числе, личности Чубайса. Кстати можно посмотреть, как в других странах создавались инновационные политики и институты, они часто были персонализированы. Везде серьезный успех сопровождался наличием серьезного лидера.

Еще одна важная особенность, пусть и специфически реализованная командой: задача Роснано – создать сильный зрелый технологический промышленный бизнес. Это странная

задача для классического инновационного института. В портфеле не только стартапы, но и много зрелых, быстрорастущих инновационных компаний, в капитал и менеджмент которых Роснано входила. Где-то получалось немного грубовато, прежний менеджмент и собственники чувствовали себя обделенными, где-то более комфортно для предыдущих собственников и управленцев.

Конечно, были и провалы, например, проект с поликристаллическим кремнием, в который вложили большие инвестиции, а потом китайцы обвалили мировой рынок. Но провалы неизбежны, это тоже одна из важных черт инновационной культуры. Надо понимать и уметь прощать провалы, или вообще не давать государственные деньги на инновации и забыть про реальную инновационную политику.

Но есть среди подопечных «Роснано» и очень интересные компании, мировые лидеры в узких нишах, тот тип, который немецкий исследователь Герман Симон называет скрытыми чемпионами. В частности, ставропольский «Монокристалл», занимающий в своей нише сапфировых подложек половину мирового рынка или новосибирский OCSiAl, который может стать суперзвездой со своими одностенными углеродными трубками, если поторопится. Масштабирование уже доказано. Пока воспроизвести технологию никто не может, у них есть запас, наверное, 3 – 5 лет, чтобы раскрутиться и реализовать свои шансы.

## **Что получилось: РВК – жизнь продолжается**

У РВК, у них написана стратегия, у них главная задача – продолжать развивать венчурный рынок, который необходим для полноценного развития национальной инновационной системы. Важно кратно увеличить его объемы, пока он исчезающе мал с точки зрения глобального венчурного рынка. У компании ресурс сейчас уже меньше, чем был на старте. Но венчурные схемы доказали свою эффективность. Фонды, которые созданы с участием РВК, продолжают свою жизнь. И там, кстати, тоже попадаются очень сильные компании. Второй момент – НТИ. РВК – проектный офис этой очень нетривиальной мегапрограммы. Сейчас нужно

превращать НТИ во что-то более осязаемое и результативное, форсайт-штабная фаза закончилась, теперь надо прикладывать дорожные карты к реальности, а помочь этому может уже развившийся до определенной стадии технологический бизнес.

## **Уроки инновационной волны**

### **Нечеткий фокус на старте**

Причины проблем разных фрагментов нашей инновационной системы (я перечислил только самые заметные) кажутся разными, но они имеют, как мне кажется, один корень. Мы начали строить национальную инновационную систему, не определив по-настоящему главную цель. Для чего вообще такие системы нужны? Поддерживать академические структуры, занимать молодежь в стартапах, заставлять инновировать госкомпании? Есть хорошее, но не каноническое американское определение, по которому у национальной инновационной системы есть одна единственная задача – создание великих компаний. С учетом российских реалий я бы добавил пункт – не просто великих, а частных великих компаний.

Мне кажется, у нас этот фокус не был изначально задан. Более того, практически одновременно со стартом инновационного строительства в России государственный сектор стал заявлять о себе как об осмысленной и ключевой конструкции в экономике. Построение государственного капитализма началось параллельно с созданием национальной инновационной системы. В любом случае, здесь не могло получиться хорошей синергии.

### **Борьба с риском как источник токсичности денег**

Одно из следствий подобного раздвоения – конфликт установок государства, направленных одновременно на развитие инноваций и на минимизацию рисков. Давая деньги на инновации, стоит понимать, что часть из них сгорит. Зато какая-то часть

«выстрелит» и принесет результат. Но проблема в том, что наши бюджетные деньги очень токсичные. Сама нормативно-правовая база заточена на то, что получатель денег из бюджета, особенно желающий потратить их на рискованный инновационный проект уже помечен как потенциальный преступник, надо за ним следить и ловить на ошибках: «Мы, собственно, и ожидали, что ты будешь нехорошо себя вести». А стоило бы по-другому: «Выполняет разумно определенный KPI, все окей, отстали от него. Ну, и что, что у него одно провалилось, зато другое выстрелило, баланс-то положительный». Но для этого надо оценку делать по портфелю, а не по отдельному проекту, наши надзирающие органы этого не понимают.

## **Национальная инновационная система – не конструктор**

Примененный в России подход по искусственному, заранее спланированному созданию успешных инновационных бизнесов, имеет не такую уж давнюю историю. Американская инновационная система, которая считается образцовой, во многом создавалась стихийно. Институты появлялись и закреплялись в процессе живого развития экономики, бизнеса и технологий. Уже после успехов США был создан концепт, что инновационную систему можно создать из головы, выгрузить оттуда и пересадить в любую экономику.

Вообще очень странная идея. Эдакий инновационный идеализм. И вот тут начались проблемы, и не только у нас. В мире практически никто не доволен своими национальными инновационными системами, все их критикуют и пытаются улучшить.

Так называемые новые инновационные страны, вроде Финляндии и Израиля ступили на этот путь на 20 – 25 лет раньше нас. Наверное, могли бы учесть их проблемы. Но мы решили строить сразу и всю систему вообще.

В теории это выглядело так: «Тут будет фонд для стартапов, тут

бизнес-инкубатор, притянем университеты, нагоним венчуры, заинтересуем корпорации и все полетит». Красиво, в Америке примерно так все и есть. Но, пытаясь поместить этот конструктор в российскую экономику, мы натываемся на то, что в Америке стартапы покупают стратегические инвесторы – крупные частные технологические компании. А у нас их нет. Начинаются вопросы: а может, мы этот стартап в госкорпорации подсунем. А госкорпорациям они зачем?

Идеальной инновационной системы не то, чтобы не существует, она просто может плохо работать в неподходящих условиях. Любые институты – это закрепление лучших практик, которые уже имеются, уже обусловлены предыдущей историей инновационного развития, его связью с историей национальной экономики, даже с историей укоренившихся институтов. К пониманию этого у нас пришли буквально в последние годы.

## **Культурный фактор в работе инновационных систем**

В последнее время стали чаще публично говорить, что инновации – это не только институты, а еще и культура. Кажется, мысль далекая от экономики. Но инновации двигает не студент, не ученый, не бюрократ, не служащий госкорпорации, а инновационный предприниматель. Как ни странно, на предпринимателя можно смотреть как на культурное явление, которое обусловлено историей и культурой. Для его появления и развития нужна определенная система образования, система политического и экономического устройства общества. У нас по каждому из этих направлений что-то не докручено.

Не случайно сейчас все вспоминают матрицы Хофстеде, по которым получается, что одни страны оказываются более предпринимательскими, другие – менее. Вероятно, менее предпринимательской стране нужна другая инновационная система.

Если бы у нас была другая экономика, другой народ, другая культура, те институты развития, которые мы внедряли, хорошо

бы сработали. Но мы не учли это заземление.

## **В ожидании нового подъема**

### **Инновационная волна у точки перелома**

В середине нулевых, одновременно с институтами, у нас был скопирован и культурный ореол инновационной жизни, сделанный американцами на экспорт. Недоучившиеся студенты где-то в гараже на коленке что-то изобрели, потом добрый дядя вдруг дал им первые деньги. Потом венчурный инвестор в них поверил. Они бросают университет и делают эту железячку, а чаще программку для гаджета. Проходит несколько лет, у них миллиардные капиталы. Но если мы посчитаем, сколько недоучившихся студентов реально стали техномиллиардерами, то увидим, что их очень мало и возникли они все на ограниченном временном промежутке волны информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), которая пошла в рост в 1980-е и 1990-е. По данным современных исследований средний возраст инноватора – 40 – 50 лет. Основную инновационную работу в экономике делают зрелые и хорошо образованные люди. Они же, как правило, более эффективные стартаперы, потому что стартапят, уже имея за плечами бизнес-опыт. Скажем, Маску – 48 лет. Цукерберг – это яркая, но возможно последняя звезда из предыдущей эпохи.

### **В фокусе инвесторов – зрелые компании**

Сейчас идет селекция удачных технологических компаний, уже присутствующих на рынке. Это не корпорации, а средний бизнес, так называемые «газели» [быстрорастущие компании с капитализацией в несколько сот миллионов долларов – прим. ред.]. Это любимая тема нашего института. У нас есть замечательный график – с начала нулевых популяция «газелей» демонстрировала рост по экспоненте, насыщенность экономики ими была в несколько раз выше среднемировой. После 2008-го случился обвал ниже среднемирового уровня.



Эти «газели», особенно технологические, сейчас такая большая тема в разных странах, все страны пытаются придумать инструменты развития и поддержки для них.

## **Курс на великие компании**

Для инновационной системы необходимо создавать великие частные компании. Опыт создания частного инновационного сектора при содействии государства в других странах имеется. В Китае государство решило, что рынок телекоммуникаций особо важен. Поставили задачу, чтобы были частные китайские компании, обеспечили условия честной конкуренции. В итоге Huawei, частная компания, забила как минимум две государственные. И теперь у Китая есть свой глобальный чемпион. Мы же пока находимся в некоем логическом тупике – поддержке частных компаний мы только учимся, удачный пионерский пример – проект Минэкономразвития «Национальные чемпионы».

## **Опора на свою культуру**

Ставку на гринфилды я не считаю оправданной, нужно, в первую очередь, смотреть на то, что есть, учитывая нашу предпринимательскую культуру. Исследования нашего института показывают, что слой динамичных быстрорастущих частных технологических компаний в России есть. Это выходцы из советской научно-технологической элиты, выбравшие стезю инновационного предпринимательства в 1990-е годы. Надо бы понять, что нужно сделать, чтобы на горизонте 10 лет основанные ими компании вышли бы на макроэкономический масштаб. Чтобы хоть кто-то мог представлять нашу предпринимательскую культуру и на глобальном рынке, и во внутреннем политическом и общественном контурах.

Это можно попробовать сделать через систему НТИ. Если действующие предприниматели поверят в нее, подключатся к ней, тогда будет результат. Если он не поверят, и решат, что все это некая государственная игра, и лучше просто своим бизнесом заниматься, тогда у нас останутся только госкорпорации,

стартапы, агитаторы, бюрократы и хипстеры, которых в Силиконовой долине уже потихоньку выгоняют из кофеен.

---



***Дан Станиславович Медовников***

*В 1993 – 1996 – аспирант МГУ, корреспондент газеты «Комсомольская правда». 1996 – руководитель группы конъюнктуры журнала «Эксперт». 1998 – 2000 – редактор отдела «Отрасли и рынки» журнала «Эксперт». 2000 – 2015 – редактор отдела инноваций журнала «Эксперт». 2006 – 2010 – директор Инновационного бюро «Эксперт». С 2008 по 2015г.г. – заместитель главного редактора журнала «Эксперт».*

*2001 – 2010 – руководитель «Конкурса русских инноваций». 2010 – ректор Открытого Инновационного Университета. 2010 – 2012г.г. – заместитель директора Института менеджмента инноваций НИУ ВШЭ. 2012-2013 – организатор и член правления Клуба директоров по науке и инновациям (R@D клуб). С 2014 года член Экспертного совета председателя коллегии Военно-промышленной комиссии Российской Федерации».*

*С 2012 года и по настоящее время – директор Института менеджмента инноваций Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (научный руководитель*

*института академик РАН А. А. Кокошин).*

*Автор и руководитель множества исследовательских и образовательных проектов.*

Источник: [2035.media](http://2035.media)