

# Максим Скулачев: «Основная проблема инновационных проектов – взаимоотношения инноваторов и инвесторов»

*Пройти «долину смерти» стартапа – получить необходимые для становления бизнеса средства возможно только за счет привлечения частных инвесторов. Стартапу гораздо комфортнее работать с финансовым, чем со стратегическим инвестором. Для инновационной команды деньги – не цель, а прежде всего средство для реализации идеи. Одной из серьезнейших проблем на пути к достижению этой цели является проблема взаимоотношений инноватора с инвестором. Как обеспечить баланс между этими самыми главными составляющими инновационного проекта?*

*Подробнее – в интервью Центра социального проектирования «Платформа» с генеральным директором инновационной биотехнологической компании «Митотех» Максимом Скулачевым и директором по стратегии Вадимом Перехватовым в рамках проекта «Технологическая волна».*

## **«Долину смерти» мы прошли за счет частных инвесторов»**

В целом мы довольны тем, как развивается наш бизнес. Стартапу, который привлек деньги на очень долгий проект и жив уже больше 10 лет, грех жаловаться на судьбу. «Долину смерти» стартапа мы прошли за счет частных инвесторов и корпорации «Роснано», которая пришла в наш проект в качестве государственного соинвестора (на момент заключения соглашения – государственного института развития) и вложила в компанию

почти 700 млн рублей.

Деньги отечественных инвесторов позволили нам профинансировать этап становления бизнеса, включающий достижение уровня самофинансирования его российской части и первые шаги, необходимые для выхода на международные рынки. Следующий этап развития потребовал дополнительных инвестиций, часть из которых мы уже получили путем привлечения иностранного капитала.

Мы пытались использовать поддержку еще одного российского института развития – Фонда «Сколково», получили статус его резидента. Это обеспечило нам более комфортный налоговый режим, но инвестиции фонда мы получить не смогли. Обращались к ним восемь раз и получили восемь отказов по восьми разным причинам. Подозреваем, что наш стартап просто не попадает в привычный для «Сколково» формат. Можем предположить, что им нужны три энтузиаста с ноутбуком и идеей, а у нас производственные мощности, более 100 сотрудников, сложная система интеллектуальной собственности, распределенная между материнской компанией и двумя 100% «дочками».

Наш бизнес не ограничивается только Россией, основные бизнес-цели «Митотеха» – рынки США, ЕС и других развитых стран. Должны признаться, что события последних 5 лет создали нам ряд проблем. Например, мы больше не можем рассчитывать на привлечение в качестве инвесторов российских миллиардеров, большинство из них попало в санкционные списки или рискует там оказаться. К чести руководства «Роснано», надо сказать, что присутствие в капитале этого государственного соинвестора на сегодня не выглядит серьезным препятствием для привлечения частных зарубежных партнеров или продаж продукции. Однако, как предупреждают наши иностранные консультанты, это может создать проблемы при попытке провести IPO компании на статусных западных площадках.

Помимо частных инвесторов наш бизнес имеет еще одного очень значимого стейкхолдера – МГУ, который является нашей «альма-

матер», проявляет к нашей деятельности большой интерес и оказывает ей большую, прежде всего, моральную и административную поддержку. И вообще, проект такого уровня новизны, инновационности вряд ли был бы возможен вне интеллектуальной экосистемы университетского кампуса.

## **«Идея – это не проект»**

Область инноваций, в которой работаем мы, определяется как «научные инновации», то есть инновации, возникающие в процессе коммерциализации новых результатов научных исследований и разработок. В основе инновационного проекта этой области лежат три вида деятельности. Это *изобретательство* – порождение, объявление и обоснование технологической идеи, *проектная инженерия* – определение способа реализации этой идеи, *управление* – действия по реализации этого способа (обычно организованные в бизнес-процессы).

Надо отметить, что современный инновационный бизнес принципиально отличается от того, что называл инновациями, скажем, Шумпертер в 30-х годах XX века. Сейчас практически невероятно найти новую технологическую идею, просто пройдясь «широким бреднем» по научным докладам, статьям. Так уже не бывает. В XXI веке главная часть необходимых проекту научных знаний должна генерироваться *denovo* внутри этого самого проекта. То есть инициатором разработки должен быть ученым, однако таким ученым, склонности и способности которого не ограничиваются областью научных исследований, но включают видение технологических перспектив, способов технической и рыночной реализации, организации работ и т.п.

Парадокс заключается в том, что такие склонности и способности редко присущи одному человеку. Научная инновация может быть успешной, только если в ее создании и реализации заинтересована целая группа людей, обладающих взаимно дополняющими склонностями, способностями, умениями.

## **«Самое главное в инновациях — это команда»**

Критически важным фактором успеха инновационного проекта является проектная команда. Мы уже говорили о том, что научная инновация может состояться только при условии наличия группы инноваторов – ученых, заинтересованных в прогрессе, каждый из которых обладает компетенциями, в совокупности достаточными для его реализации. Но группа заинтересованных и компетентных ученых – еще не проектная команда. Такая группа становится командой, когда люди в ней объединяются стремлением к общей цели и сознанием ценности каждого для всех и всех для каждого. Единство обуславливает профессиональную, психологическую и интеллектуальную среду, позволяющую преодолевать препятствия технологического характера, неминуемо возникающие на пути реализации проектов будущего, и, что не менее важно, решать управленческие проблемы, в том числе и те, которые часто привносит в проект приход инвестора.

## **Научным инновациям нужен финансовый инвестор**

В процессе развития нашей компании приходилось иметь дело с двумя типами инвесторов. *Финансовый* – рассматривают проект как способ получения денежного дохода и *стратегический*, для которых инвестиции в проект представляют средства реализации собственной бизнес-стратегии (достижение, усиление или защита рыночной позиции, обеспечение ресурсного превосходства над конкурентами). Стратегический инвестор всегда приходит со своим видением и моделью бизнеса. Если проектная команда в качестве главной цели стартапа рассматривает достижение определенной степени благосостояния своих участников, или если она ощущает острую нехватку каких-то профессиональных компетенций, то принятие внешней модели бизнеса в обмен на инвестиции вполне оправдано. В таком случае даже возможен доступ к иным ресурсам стратегического инвестора. Однако, мы

уверены, что для научных инновационных проектов, обоснованно претендующих на технологический прорыв (а значит, имеющих не только технологические знания, но и стратегию, и команду прорыва) такой обмен будет иметь фатальные последствия. Можно, конечно, попытаться согласовать стратегии инноватора и инвестора, используя для этой цели какой-нибудь специфический инвестиционный контракт. Однако, как показывает наш опыт, контрактация будет сложной, а его разработка, заключение и контроль исполнения может потребовать издержек, неподъемных для стартапа.

Мы уверены, что в действительно прорывном инновационном проекте инвестору должна быть отведена роль скорее финансового, чем стратегического партнера. При этом следует понимать, что отношения с финансовым инвестором имеют свою специфику. Этот тип инвестора требует четкого определения и обоснования, прежде всего, финансовых результатов проекта. Затем финансовых – прозрачности деятельности, дисциплины и ответственности. Способность удовлетворить этим требованиям мы рассматриваем как необходимое условие выживания прорывного проекта. Соответствие этим условиям ставит перед командой серьезные проблемы, но цена их решения – сохранение контроля над управлением, который с точки зрения инноваторов является главной гарантией успеха проекта. Напомним, что именно риск утраты контроля над управлением проекта является основной причиной нашего недоверия к стратегическим инвесторам.

## **Специфический инвестиционный контракт – основа прорывного инновационного проекта**

К сожалению, на практике отношения с финансовым инвестором могут оказаться далеко не безоблачными даже при условии, что его инвестиции носят чисто денежный характер. Всегда существует риск, что на том или ином этапе проекта партнер, вошедший в качестве финансового инвестора, начнет себя вести как инвестор стратегический, полагая, что вложенные деньги дают ему власть, достаточную чтобы реализовывать собственные

бизнес-идеи или даже капризы.

Действенным средством предупреждения такого развития событий является специфический инвестиционный контракт. Однако его составление представляет проблему. Возможно менее сложную, чем проблема контракта со стратегическим инвестором, но тоже связанную со значительными транзакционными издержками.

Таким образом, видимая нами проблема отношений инноваторов и инвесторов сводится к проблеме специфичности инвестиционного контракта. То есть для каждого акта инвестиций нужен свой контракт, учитывающий особенности проекта, интересы инноваторов и инвесторов. И, как составление такого контракта, так и контроль его исполнения представляют собой очень дорогое «удовольствие». Как мы полагаем, «удовольствие» это можно удешевить, уменьшить степень специфичности путем разработки типовых подходов, включающих новые механизмы гарантирования интересов сторон к регулированию отношений между инноваторами и инвесторами.

## **Университетские технологические долины как арбитры, обеспечивающие баланс интересов инноваторов и инвесторов**

Составление корректного и жизнеспособного инвестиционного контракта – задача не из легких, особенно в случае прорывного инновационного проекта, который по своей сути предполагает работу в условиях неопределенности. В такой ситуации крайне желательно, если бы и инвесторы, и инноваторы, и остальные стейкхолдеры проекта выбрали себе некоего независимого арбитра, задачей которого было бы обеспечивать баланс между интересами всех участников.

Сегодня наши надежды на решение этой задачи мы связываем с возникновением нового института развития – «университетских долин» и, в первую очередь, Долины МГУ. По своей задумке «Долина» идеально подходит на роль «балансира интересов»,

поскольку ее задачи – поддерживать инноваторов, привлекать инвесторов и культивировать прорывные инновационные проекты.