



ЭКСПЕРТНЫЙ ДОКЛАД

## «ЛЕСТНИЦА ИАКОВА»:

ПОЗИЦИИ, ЭМОЦИИ, СТРАХИ, НАДЕЖДЫ И  
ИЛЛЮЗИИ В ИННОВАЦИОННОМ СЕКТОРЕ РФ



Москва, апрель 2020 г.

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ДОВЕРИЕ В ИННОВАЦИЯХ .....	9
1.1. Эпохи развития рынка инноваций.....	9
1.2. Главная ценность рынка инноваций.....	10
1.3. Ключевые разломы доверия .....	11
1.4. Причины недоверия: стереотипы и негативные кейсы .....	15
1.5. Возможности восстановления доверия.....	18
ГЛАВА 2. ЛЕСТНИЦА ИННОВАЦИЙ. ДВИЖЕНИЕ ВВЕРХ ИЛИ ВНИЗ? .....	20
2.1. Ключевые проблемы лестницы инноваций .....	21
2.2. Финансовые возможности лестницы инноваций .....	24
ГЛАВА 3. ИНВЕТОР, ИННОВАТОР, ГОСУДАРСТВО.....	32
3.1. Инноватор.....	32
3.1.1. Основатель и проектная команда стартапа .....	34
3.1.2. Стратегия выхода .....	36
3.2. Инвестор.....	38
3.2.1. Финансист или стратег? .....	39
3.2.2. Крупный бизнес как инвестор .....	41
3.3. Особенности взаимодействия .....	46
3.4. Государство.....	47
3.4.1. Проблемы управления инновационной сферой .....	50
3.4.2. Институты развития: токсичны ли государственные деньги?.....	51
ГЛАВА 4. ИННОВАЦИОННАЯ СРЕДА. АСПЕКТЫ.....	56
4.1. Языковой анализ описания бизнес-среды инноваторами .....	56
4.2. Образ инноватора: запрос на персонализацию .....	57
4.3. Общественные и культурные стереотипы.....	60

## ПАРАМЕТРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Задачи исследования: оценить ситуацию на рынке инноваций с позиций различных участников процесса (технологических предпринимателей, институтов развития, венчурных фондов, представителей крупного бизнеса и государства); описать основные барьеры инновационного развития и видение их преодоления.

**Сроки исследования:** декабрь 2019 г. – апрель 2020 г.

### Инструменты:

- 30 экспертных интервью
  - Инвесторы: институты развития, венчурные фонды, госкорпорации, корпоративные венчурные фонды, частные инвесторы.
  - Инноваторы: российские технологические предприниматели.
  - Экспертная среда: представители органов государственной власти, общественных структур, эксперты отрасли.
- Анализ открытых источников данных (в т. ч. зарубежных публикаций).
- Экспертные семинары и модерлируемые дискуссии.

### Список экспертов, позиции которых приведены в исследовании:

1. Агамирзян Игорь, вице-президент НИУ ВШЭ
2. Алмазов Андрей, эксперт по инновациям, директор по метапроектам Т-Система
3. Албаут Татьяна, представитель компании «Новамедика»
4. Анисимов Павел, директор по отраслевым проектам АНО «Цифровая экономика»
5. Аузан Александр, декан экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова
6. Бергер Михаил, генеральный директор ГК «Русмедиа» (радио Business FM)
7. Богуславский Леонид, основатель ряда венчурных фондов
8. Виньков Андрей, независимый директор ряда компаний
9. Гоголев Егор, руководитель Severstal Ventures
10. Горбачев Максим, управляющий партнер «РМИ Партнерс»

11. Гришанков Дмитрий, член совета директоров рейтингового агентства «Эксперт РА»
12. Завадский Марк, консультант Сбербанка, ранее руководитель экосистемы SberX
13. Качай Алексей, заместитель генерального директора по стратегии ФИОП
14. Кашин Алексей, генеральный директор компании ООО «ИнЭнерджи»
15. Коган Евгений, глава инвестиционного банка «Московские партнеры»
16. Кондрахин Денис, инвестиционный директор группы ППФ
17. Косенов Иван, генеральный директор ACC Ventures
18. Котляр Тимур, управляющий директор по взаимодействию с органами власти, ООО «УК “РОСНАНО”»
19. Кузнецов Евгений, генеральный директор «Орбита Капитал Партнер»
20. Курин Дмитрий, руководитель MTS Startup Hub
21. Медовников Дан, директор Института менеджмента инноваций
22. Надененко Константин, директор по венчурным инвестициям ЗАО «Лидер»
23. Нафтулин Павел, директор по правовому сопровождению инвестиционной деятельности ООО «УК “РОСНАНО”»
24. Перехватов Вадим, директор по стратегии компании «Метатех»
25. Рябов Борис, венчурный инвестор
26. Рябова Эльмира, генеральный директор компании Adveniga
27. Скляр Владимир, директор по научно-техническим вопросам ООО «УК “РОСНАНО”»
28. Скулачев Максим, генеральный директор компании «Митотех»
29. Тропко Владислав, управляющий директор венчурного фонда Digital Horizon
30. Фадин Дмитрий, директор по развитию 3D Bioprinting Solution
31. Чен-Юн-Тай Никита, основатель компании Apis Cor
32. Штепа Сергей, генеральный директор АО «Метаклэй»

Кроме того, на условиях анонимности в исследование включены позиции представителей органов государственного управления (Министерство экономического развития) и крупных компаний с государственным участием.

## ВВЕДЕНИЕ

Данное исследование в значительной степени было проведено до наступления «идеального шторма». Однако кризис еще более актуализировал ряд выводов и обострил проведенную диагностику. По всей видимости, **технологические вызовы будут только нарастать**. От того, насколько государство стимулирует поиск новых решений, будет зависеть не только комфорт общества, но и его физическое существование. Кризис может принять по-настоящему продуктивный характер, если изменить отношение государства, бизнеса и общества к сектору инноваций и преодолеть мощное сопротивление консервативной системы.

Исследование Центра социального проектирования «Платформа» проведено в рамках проекта «Технологическая волна в России». Его особенность – стремление описать инновационный процесс с позиций различных участников рынка: от самих инноваторов до чиновников, институтов развития, представителей крупного бизнеса.

Ответ на вызовы выглядит сегодня крайне недостаточным сразу по комплексу причин:

- дефицит реальных интересантов в инновационном развитии (рентный характер экономики);
- дефицит институциональной поддержки (ручной характер управления и высокий уровень неопределенности, недостаток рыночных инструментов);
- дефицит культурных факторов (отсутствие позитивных культурных стереотипов и мотиваций);
- ценностный дефицит (в первую очередь нехватка доверия между всеми участниками рынка);
- дефицит качественных проектов со стороны самих разработчиков.

Дискуссия об инновациях часто ограничена еще одним дефицитом – нехваткой финансирования. В системе поддержки инновационного развития формально находится достаточно большой объем средств. Однако **у государственных денег складывается имидж «токсичных»**, формирующих в представлениях их получателей как позитивные, так и негативные сценарии. Например, сложности при дальнейших акционерных сделках, а также выходах на международные рынки.

Эксперты в целом признают, что на нынешнем этапе **государство** при всех сложностях берет на себя **функции драйвера инновационного роста**. Однако границы участия государства выглядят размытыми, а его активное присутствие воспринимается как вынужденная компенсация дефицита частных денег в венчурной сфере.

Отмечается **нарастающий вал имитационной деятельности**. Горизонт политики измеряется электоральными циклами, а они значительно короче технологических, или знаковыми событиями внутри них. Создание новых инструментов приводит к забвению старых и дополнительной хаотизации ситуации.

**Ощущение слабой защищенности собственности** остается одним из базовых мотивов в этой среде. «Отжатие бизнеса» — регулярно воспроизводимое выражение в ходе интервью с основателями стартапов. По-прежнему сильно влияние отдельных негативных кейсов («дела Калви» и других). При этом не чувствует себя защищенным и инвестор: команда стартапа может в любой момент разойтись, уехать за рубеж, переключиться на проект, не входивший в изначальные договоренности.

Декларативное признание, что **венчурная индустрия предполагает право на ошибку**, не снижает уровня личного риска, который целиком переложено на субъекты инновационной сферы. Вместе с тем, говорят респонденты, рисковать здесь должно в первую очередь государство, тестируя наиболее сложные направления с прорывным потенциалом. На начальных этапах ему это делать проще, чем частному инвестору. Однако вся **система контроля настроена на ликвидацию рисков и санкции за ошибки, включая уголовные**. Только в ситуации кризиса, когда требуются срочные решения любой ценой, правила меняются — инвестиции в создание новых вакцин уже (или пока) не душатся избыточными мерами контроля.

Лидеры стартапов утверждают, что им не хватает инструментов поддержки. Эксперты регулярно обращают внимание на **неравномерность распределения ресурсов на этажах инновационного лифта**. Государственные институты развития инвестируют в основном в уже зрелые проекты, снижая собственные риски. Возникает метафора «изнурительной пустыни», через которую должен пройти стартап, чтобы дотянуться до реальной помощи государства.

Кроме того, **многие стартапы попадают в технологические лакуны**, ведя разработки в областях, не покрытых мандатами институтов развития. В свою очередь, институты развития говорят о нехватке качественных стартапов (адаптированных для рынка, с маркетинговым потенциалом и сбалансированной командой).

**Инновационная политика редко учитывает субъективный фактор** — личные мотивы, ценности, стереотипы, фобии и ожидания участников, хотя здесь вес «психологического» фактора значительно выше, чем в традиционных индустриях. **Инноватор настроен на долгую игру, выращивание рыночного «единорога»**. Финансовые мотивации часто слабее мотивов самореализации, славы и решения фундаментальных проблем. Однако короткие горизонты планирования и узость национального рынка ведут заметную часть предпринимателей к ранней продаже бизнеса, встраиванию в структуры крупных

компаний или уходу с российского рынка. **Россия становится мировым резервуаром стартапов — поставщиком «полуфабрикатов» для международных корпораций.**

**Инноваторы ждут прихода инвесторов, но не доверяют им**, особенно стратегическим, опасаясь вмешательства в операционный процесс и навязывания бизнес-логики, что может разрушить планы основателей. Инвесторы, в свою очередь, хотят открытости и честности со стороны разработчиков, но видят отсутствие у них бизнес-компетенций и нереалистичные обещания роста. Это мотивирует их более глубоко погружаться в процессы, вызывая конфликты на уровне менеджмента.

Большие надежды по-прежнему возлагаются на крупный бизнес. Но попытки сделать традиционные компании центрами инновационного роста встречают сопротивление линейного менеджмента, у которого нет мотива к существенным трансформациям. Эксперты утверждают, **что перестройка управленческих процессов — ключевой фактор для развития венчурного направления в корпорациях.**

Эффективность работы институтов развития и венчурных фондов в публичном поле до сих пор оценивается исходя из логики линейного роста, который является критерием успеха в традиционном бизнесе. Только в профессиональной среде сформировалось **понимание цикличности работы венчурных институтов, портфельного подхода, неизбежности неудач как составной части венчурного процесса.**

Инновации в массовом сознании связаны с будущим, чудесами техники и достижениями человеческого разума. Общество слабо представляет характер происходящих процессов, подсознательно ожидает от венчурного бизнеса эффективности каждого вложенного рубля, отлаженных и управляемых процессов, громких успехов. **Этот взгляд проецируется и на государственные ведомства** и (особенно) структуры, контролирующие использование государственных средств. Нереалистичные ожидания формируют разрыв с базовыми свойствами венчура — его цикличностью и количественным преобладанием провалов над успехами.

Государство объявляет развитие инноваций целью национальной политики, при этом **отсутствует единый центр**, который позволял бы фокусировать эту политику, работать с барьерами и координировать участников рынка. Вопрос необходимости такого «стратегического штаба» пока остается открытым; наличие такого центра может стать как стимулирующим, так и сдерживающим фактором.

Дополнительной дискуссии требует вопрос, **как развивать инновации: «тепличным» способом**, формируя отдельные локации с развитой инновационной культурой и более косной средой вокруг, **или изменениями среды в целом**, делая ставку на развитие институтов и создание системы рыночных мотиваций для инновационных решений?

Помимо проблематики технологической сферы, в исследовании акцентировано внимание на культурном фоне и информационной среде. **Национальный культурный контекст не стимулирует «моду» на инновации**, не создает позитивные образцы; консервативная риторика вступает в конфликт с ценностью непрерывных изменений. Разумеется, приток человеческого капитала в инновационную сферу поддерживается за счет глобального культурного контекста; в еще большей степени этот фактор будет усилен спецификой текущего кризиса.

Названные проблемы не исчерпывают всей полноты возможного списка. Однако все они демонстрируют: **базовой ценностью, которой не хватает инновационной сфере, остается ценность доверия**. Кризис этой ценности отмечался нами и в других сферах, он практически тотален. А значит, этот дефицит носит системный характер и не может быть ликвидирован только в одной области.



# ГЛАВА 1. ДОВЕРИЕ В ИННОВАЦИЯХ

## 1.1. Эпохи развития рынка инноваций

Эксперты выделяют несколько **фаз предпринимательской культуры**, через которые прошла экономика России.

Первая фаза, 90-е годы, характеризовалась высокими рисками, но и высокой прибыльностью создаваемого бизнеса. Именно в этот период в России появилось множество интересных проектов («Яндекс», Mail.ru, «Лаборатория Касперского»), некоторые из них к настоящему времени выросли в крупнейшие компании. Именно бренды, родившиеся в 90-е, чаще всего называют в качестве примера инновационного бизнеса в России.

Примерно с 2000 года Россия вошла в 15-летний период, когда бизнес можно было начинать и развивать, играть вдолгую или продавать международным компаниям, многие из которых с интересом изучали российский рынок. Своей активностью иностранные инвесторы стимулировали технологическое предпринимательство, финансируя инновационные компании и облегчая им вход на глобальный рынок. В этот же период государство начало развивать сферу инноваций более осознанно, появились институты развития, при этом увеличилось участие государства в экономике. Несмотря на достаточно благоприятный бизнес-климат, таких заметных «единорогов», как в 90-е, в этот период не появилось.

В 2015 году произошло замедление роста рынка, началось огосударствление, бюрократизация всех бизнес-процессов, многие западные инвесторы покинули Россию, среда стала слишком вязкой для инновационных предпринимателей. Государство видит себя ключевым драйвером инноваций, стремится компенсировать спад частных венчурных инвестиций созданием разветвленной системы институтов развития, национальных программ и проектов по поддержке высоких технологий. Период характеризуется высокой степенью неопределенности, доминированием цифровых стартапов с короткими циклами, отсутствием стратегии развития инновационной сферы с учетом прогнозов потребностей будущего.

Специфика третьего этапа отразилась, в частности, на позициях России в Глобальном инновационном индексе, который составляет консорциум Корнеллского университета (США), Школы бизнеса INSEAD (Франция) и Всемирной организации интеллектуальной собственности. Место России с 2015 по 2019 год практически не изменилось (передвинулась с 48-го на 46-е место), тогда как в рейтинге легкости ведения бизнеса

Doing Business Всемирного банка Россия за последние три года поднялась на 12 позиций. Это может свидетельствовать о том, что улучшение бизнес-климата в инновационной сфере отстает от бизнес-климата в экономике России в целом, полагают эксперты.

**Таблица 1. Динамика позиций России в Глобальном инновационном индексе**

	2015	2016	2017	2018	2019
Глобальный инновационный индекс	48	43	45	46	<b>46</b>
Ресурсы инноваций	52	44	43	43	<b>41</b>
Результаты инноваций	49	47	51	56	<b>59</b>
Количество стран	141	128	127	126	<b>129</b>

Источник: *Global Innovation Index 2019*

## 1.2. Главная ценность рынка инноваций

Ключевой ценностью рынка инноваций является доверие. Его кризис — главный лимитирующий фактор развития инновационной экономики. Значение доверия в венчурном бизнесе выше, чем в традиционном. Все участники инвестиционного процесса не просто остро ощущают кризис доверия, но и транслируют его последствия по всей цепочке. Перелом наступит, когда государство сократит дистанцию между властными структурами и бизнесом и сформулирует понятные правила игры, полагают эксперты «Платформы».

„ *«Сегодня у нас контрольно-репрессивный аппарат настолько мощный, что ты все равно будешь действовать из логики: «А что я скажу Счетной палате?»». Отсюда такой кризис доверия всех ко всем, гипертрофия контрольного подхода». (Кузнецов Евгений, генеральный директор «Орбита Капитал Партнер»)*

На этапе разработки идеи физический объект производства и продажи отсутствует, проектная команда оперирует умозрительными категориями, оценивает часто еще не существующие рынки сбыта, члены команды полагаются на компетентность, честность и отсутствие скрытых целей друг у друга.

На этапе выделения инвестиций и в процессе операционной деятельности инвестор и инноватор должны быть уверены в прозрачности намерений партнера, а в случае провала — в том, что для достижения успеха было сделано все возможное, но обстоятельства сложились неблагоприятно.

” *«Принятие решения, какие проекты окажутся перспективными, — это всегда борьба между маниакальной подозрительностью и слюнявой доверчивостью. Юристы и compliance внутри компаний отвечают как раз за маниакальную подозрительность, требуя от предпринимателей документально зафиксировать обещания фантастической выручки. Предприниматели, в свою очередь, говорят: но это же планы, как мы можем за них отвечать? Когда обеим сторонам нужно подписаться под тем, что каждый декларировал и показал в презентациях, появляется проблема доверия и готовности нести ответственность. Начинается игра, перетягивание каната, выкручивание рук, кто первый доведет до той точки, когда другая сторона уже не сможет включить заднюю скорость и уйти». (Нафтулин Павел, директор по правовому сопровождению инвестиционной деятельности ООО «УК “РОСНАНО”»)*

Частные инвесторы или государство должны доверять венчурному фонду или институту развития в том, что в их портфеле окажутся действительно перспективные проекты, которые обеспечат приемлемую доходность.

Инвестор и инноватор должны доверять государству в том, что за время технологического цикла в стране не произойдет экономических катаклизмов, что права собственности будут неприкосновенны, а бюрократия преодолима.

Потребитель инновационного продукта также дает ему кредит доверия, покупая его без отзывов об использовании другими участниками рынка.

### 1.3. Ключевые разломы доверия

Участники инновационной сферы России находятся в своеобразном **замкнутом круге недоверия** друг другу. Таблица, которая приводится ниже, — «Сумма недоверия» в инновационной сфере. Она отражает набор стереотипов, через которые участники рынка в той или иной степени воспринимают друг друга. Стереотипы не всегда соответствуют реальности, иначе инновационный процесс остановился бы в принципе, но в ходе исследования были проявлены все указанные в таблице элементы.

**Таблица 2. «Сумма недоверия» в инновационной сфере**

ИННОВАТОР	ЧАСТНЫЙ ИНВЕСТОР/ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД
<ul style="list-style-type: none"> <li>не верит в прозрачность намерений инвестора</li> <li>опасается вмешательства инвестора в операционный процесс, прессинга, невыполнимых требований</li> <li>не верит в возможность получить деньги в государственных институтах развития из-за сложности процедур</li> <li>не верит в прозрачность и некоррупционность закупок государственными структурами и корпорациями с госучастием</li> <li>не доверяет государственным деньгам, ожидает проверок и неадекватных выводов правоохранительных и контролирующих органов, ответственности вплоть до уголовной</li> <li>не доверяет правовым институтам России — судам, защите частной и интеллектуальной собственности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>не доверяет рыночным компетенциям инноваторов, качеству проработки стартапов в части сроков, технологических циклов, ожидаемой прибыли</li> <li>не верит, что инвестиции надежно защищены правовыми институтами</li> <li>не вполне верит в прозрачность намерений проектной команды, не может ограничить свое участие в проекте финансовыми инъекциями</li> <li>не верит в способность команды реализовать все этапы проекта, включая производственный</li> <li>частные инвесторы не верят в способность венчурных фондов сформировать успешный портфель инвестиций</li> </ul>
КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС/КОРПОРАТИВНЫЙ ВЕНЧУР	ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ВЕДОМСТВА/ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>собственник (в т. ч. государство как собственник) не верит в то, что топ-менеджмент компании реально заинтересован в инновационных процессах, в честность и прозрачность закупок, наличие необходимой экспертизы для оценки проектов</li> <li>менеджер не верит, что внедрение инноваций повлияет на его карьерные перспективы</li> <li>экспертная среда не верит в реальную заинтересованность бизнеса в инновациях, считая его одним из тормозов инновационного развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>не верят в прозрачность намерений инноваторов, в их желание реализовать проект, а не просто «освоить» деньги</li> <li>не верят в защищенность перед силовыми ведомствами</li> <li>не верят в ряде случаев в эффективность собственной организационной и акционерной модели</li> </ul>
ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫЕ И КОНТРОЛИРУЮЩИЕ ОРГАНЫ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>не верят в прозрачность намерений всех игроков инновационного рынка</li> <li>не верят, что ошибки и неудачи в инновациях не означают кражи бюджетных денег</li> <li>не верят, что «либеральные» предприниматели разделяют патриотические ценности</li> </ul>	

” «У чиновников нет прямой зависимости от того, сколько заработали поддержанные ими проекты. Им могут нарисовать соответствующие KPI и так далее, но все понимают, что никакая премия не компенсирует уголовное дело. Чиновники точно знают, что их будут проверять много раз, поэтому они будут взвешивать риски уголовного преследования, риски ошибки. Новое всегда рискованно, потому что неопределенно. Начинается имитационное инвестирование, имитационные инновации». **(Рябов Борис, венчурный инвестор)**

” «С людьми самое главное — быть честным. Они пришли к тебе, потому что ты профессионал, ты честный, тебе можно доверять. Так лучше им сказать: “Ребят, пока не нашел [подходящих проектов для инвестиций]. У вас есть вариант забрать деньги или поддержать у меня, я эти деньги пока вложу во что-то прибыльное и с низкими рисками. Мы в любой момент можем их раздать. Но я буду входить только тогда и только в те компании, когда найду то, за что мне не будет стыдно перед вами”. И люди это понимают». **(Коган Евгений, глава инвестиционного банка «Московские партнеры»)**

” «Страновые риски в России последние годы стабильно нарастают. Настораживает большое количество тревожных новостей, связанных с преследованием бизнесменов и инвесторов по экономическим статьям. Нормальных, адекватных людей сажают в тюрьму, обыскивают, кошмарят, устраивают маски-шоу, обыски, изъятия огромного количества документации и оборудования. А люди с админресурсом занимают самые интересные ниши, и, скажем так, не всегда их таланты соответствуют их успехам. И любой иностранный инвестор, даже не знакомый с этими реалиями, естественно, после даже непродолжительного исследования рынка увидит гигантскую коррупцию, которая только растет и приобретает уже гаргантюанские масштабы, множество препон для честных игроков. И это ещё не говоря про слабость национальной валюты, так как с нефтяной иглы мы так и не смогли соскочить за две декады “стабильности”». **(Венчурный инвестор на условиях анонимности)**

Наконец, участники инновационного рынка достаточно скептически относятся к реальной заинтересованности бюрократии в позитивных для страны изменениях, в том, что формально поддержанные на государственном уровне инновации на самом деле

являются приоритетом экономической политики. Некоторые чиновники на условиях анонимности говорят, что после смены кабинета министров нацеленность их действий на короткие результаты, призванные продемонстрировать эффективность новой команды, только усилилась. Отсюда ощущение нестабильности, отказ от долгосрочного планирования, мышление только в рамках электоральных циклов.

**Сложившиеся стереотипы меняются медленнее, чем реальное положение дел.** На рациональном уровне участники рынка фиксируют позитивные изменения, однако давление стереотипов оказывается сильнее, и каждый новый прецедент с силовыми органами заставляет бизнес-среду воспроизводить весь комплекс негативных стереотипов.

” *«К моему удивлению, последний отчет Счетной палаты по Академии наук был сфокусирован не на том, как деньги потрачены, а на содержательных институциональных вопросах, которые мешают ученым действовать эффективно. Это можно записать в положительные сигналы».* (Кузнецов Евгений, генеральный директор «Орбита Капитал Партнер»)

Вместе с тем многие эксперты отмечают начало положительной динамики и во взаимодействии с контролирующими органами, и в бизнес-климате в целом.

” *«Надо отдать должное, что сегодня стать предпринимателем в этой стране достаточно просто. Есть несложная процедура по регистрации, по запуску чего ты хочешь, есть много инфраструктур, где ты можешь взять что-то в аренду и попытаться что-то с кем-то начать производить. Наверное, рано или поздно эта история с излишним контролем или чрезмерным воздействием контролеров на бизнес должна начать ослабевать. Я надеюсь, потому что без этого невозможно развитие».* (Представитель института развития на условиях анонимности)

” *«Инструментов реально стало больше, потому что появились не только федеральные источники субсидирования бизнеса, но и региональные. В каждом регионе созданы фонды, но они менее эффективные. Наиболее эффективные фонды – в Санкт-Петербурге, Москве. И они достаточно много инвестируют. Деньги эти получить трудно, но можно».* (Штена Сергей, генеральный директор АО «Метаклэй»)

## 1.4. Причины недоверия: стереотипы и негативные кейсы

Исторически отсутствующая в российском обществе культура доверия является главной причиной кризиса взаимодействия всех участников рынка инноваций. Эксперты обращают внимание, что капитализм традиционно развивался быстрее и эффективнее в тех странах, национальному менталитету которых свойственно доверие.

Общая культура недоверия усиливается громкими уголовными делами против предпринимателей и сотрудников институтов развития и активным участием правоохранительных органов в инновационной сфере России. Эта ситуация спровоцировала формирование на рынке массы негативных стереотипов: среда воспринимается враждебной, государственные деньги токсичными, бюрократия непроходимой, силовой блок всемогущим и непредсказуемым, риски слишком высокими. Каждый новый негативный кейс наносит удар не только по конкретному бизнесу, но разрушает проектные команды, заставляет инноваторов экстраполировать ситуацию на себя лично.

” *«Как несколько случаев заболевания коронавирусом заставляют каждого примерить ситуацию на себя и многих – поменять личные планы, так и единичные негативные кейсы вынуждают всех предпринимателей заново оценить собственные риски и часто – поменять стратегию в отношении своего бизнеса».*  
*(Основатель стартапа на условиях анонимности)*

Таблица 3. Конфликты на рынке инноваций России в 2019 году

КОНФЛИКТ	УЧАСТНИКИ	СУТЬ
Закон об ограничении доли иностранного участия в «значимых IT-компаниях»	Инициатива: Госдума РФ, депутат Антон Горелкин  Цели: «Яндекс», Mail.ru Group, Rambler Group и др.  Участники: Минкомсвязи	В июле 2019 года в Госдуму РФ был внесен законопроект об ограничении иностранного участия в «значимых информационных ресурсах» до 20%. Автор инициативы Антон Горелкин заявлял, что целью проекта являются популярные платежные системы, «Яндекс» и Mail.ru Group. Представители «Яндекса» и Минкомсвязи раскритиковали проект. По некоторым данным, идея шла от администрации президента.  Во время обсуждения инициативы в Госдуме и ее поддержки со стороны ФАС и Роскомнадзора осенью 2019 года акции «Яндекса» упали на 18%.  В ноябре «Яндекс» согласовал с администрацией президента РФ реструктуризацию управления, в тот же день законопроект был отозван из Госдумы.

КОНФЛИКТ	УЧАСТНИКИ	СУТЬ
<p>Претензии о соблюдении авторских прав Rambler Group</p>	<p>Инициатива: Rambler Group</p> <p>Цели: Nginx</p>	<p>В конце 2019 года Rambler Group подала несколько исков о нарушении авторских прав против популярных сервисов, в том числе против компании-разработчика веб-сервера Nginx, основанной бывшими сотрудниками Rambler и проданной полугодом ранее за 670 млн долларов, — об исключительных правах на Nginx. Скандал в профессиональной среде и отсутствие правовых оснований вынудили Rambler отозвать заявление.</p>
<p>Уголовное преследование гендиректора компании «Т-Платформы» Всеволода Опанасенко</p>	<p>Инициатива: Следственный комитет</p> <p>Цели: В. Опанасенко, «Т-Платформы»</p> <p>Участники: Борис Титов, Минпромторг, ВЭБ</p>	<p>Компания «Т-Платформы» специализируется на разработке суперкомпьютеров и поставке услуг для высокопроизводительных вычислений. Созданные компанией системы занимали передовые позиции в международных рейтингах суперкомпьютеров.</p> <p>В марте 2019 года основателя «Т-Платформ» Всеволода Опанасенко арестовали по обвинению в подстрекательстве к злоупотреблению служебными полномочиями в связи с контрактом о поставке компьютеров МВД. В поддержку Опанасенко выступил бизнес-омбудсмен Борис Титов. В конце 2019 года стало известно, что из компании уволилось 80% сотрудников. Правительство и ВЭБ обсуждают условия финансового оздоровления компании.</p>
<p>Уголовное преследование директора «ЭКАТ» Александра Макарова</p>	<p>Инициатива: Следственный комитет</p> <p>Цели: А. Макаров, «ЭКАТ»</p>	<p>Компания «ЭКАТ» — пермский стартап, специализирующийся на создании установок, снижающих объем вредных выбросов в атмосферу. Разработанная компанией система позволяет многократно превысить мировые стандарты чистоты выбросов.</p> <p>В 2019 году против основателя компании Александра Макарова было возбуждено дело о злоупотреблении полномочиями, причинении имущественного ущерба путем злоупотребления доверием, а также присвоении и растрате, несмотря на отсутствие лиц, признающих себя потерпевшими.</p> <p>А. Макаров связывает дело с увольнением недобросовестных сотрудников, которые имели связи в правоохранительных органах.</p>



КОНФЛИКТ	УЧАСТНИКИ	СУТЬ
Уголовное преследование основателя Baring Vostok Майкла Калви и его команды	Инициатива: Артём Аветисян, Банк «Восточный», ФСБ, Следственный комитет  Цели: М. Калви, Baring Vostok	В феврале 2019 года американский инвестор Майкл Калви был арестован по подозрению в хищении 2,5 млрд рублей у банка «Восточный» в 2016 году.  В поддержку Майкла Калви, который за 25 лет работы в России инвестировал в такие компании, как «Яндекс» и «Тинькофф-банк», выступили многие представители бизнес-сообщества. По их словам, дело Калви разрушает доверие иностранных инвесторов.
Арест и гибель в СИЗО основателя «НовИТ Про» Валерия Пшеничного и его посмертное преследование	Инициатива: Следственный комитет, Минобороны, Андрей Петров  Цели: В. Пшеничный, Д. Пшеничный, Н. Пшеничная	Компания «НовИТ Про» специализировалась на инновационном моделировании, в 2015 году её основатель и технический директор Валерий Пшеничный начал разработку первой в мире интерактивной 3D-модели подводной лодки и мобильного ремонтного комплекса, который позволял бы проводить ремонт судна в любом, даже неспециализированном доке.  В 2018 году В. Пшеничный заявил о хищениях со стороны своего партнёра А. Петрова. Под стражей Петров дал показания против Пшеничного, после чего его самого заключили под стражу по обвинению в хищениях на проекте. Спустя три недели В. Пшеничного обнаружили повешенным, по некоторым данным, со следами насильственных действий.

Особенно сильное воздействие на всех участников инновационной сферы оказывают истории, связанные с крупными, уважаемыми на рынке компаниями и лишенные понятного объяснения.

„ *«И сейчас еще Nginx — огромный просто удар по репутации. Наверное, их быстро оставят в покое. За них “Яндекс” вступился, Mail.ru. Но тем не менее везде вышли статьи о том, что это именно тот способ, тот метод, которым решаются вопросы в России. Что сразу заводятся уголовные дела, начинаются аресты, обыски, физические запугивания более слабых более сильными. И, естественно, читая и видя подобное, никто не*

*захочет иметь с Россией ничего общего». (Венчурный инвестор на условиях анонимности)*

## 1.5. Возможности восстановления доверия

Доверие на рынке невозможно создать «проектным способом». Оно формируется как культурный код, как ощущение среды, этот процесс требует длительного времени, подчеркивают эксперты.

Эксперты называют ряд мер, которые позволили бы **восстановить доверие между участниками инновационной сферы России**.

- Расширение коммуникации между игроками рынка. В настоящее время дискуссионный процесс часто носит замкнутый и селективный характер — инноваторы общаются с инноваторами, инвесторы — с инвесторами.
- Работа с культурными стереотипами, образцами, поведенческими схемами, рост понимания логики и особенностей инновационного бизнеса через различные культурные процессы.
- Формирование юридической базы для венчурного бизнеса, регламентирующей взаимодействие всех участников сферы. В частности, эксперты указывают, что в законодательстве в настоящее время отсутствует определение венчурного инвестирования.
- Создание системы независимого арбитража в сложных ситуациях.
- Снижение объемов резонансных негативных прецедентов или как минимум четкое объяснение позиции государства, диалог с участниками рынка по поводу каждого кейса.
- Создание позитивной повестки, освещение историй успеха и появления российских «единорогов».

”

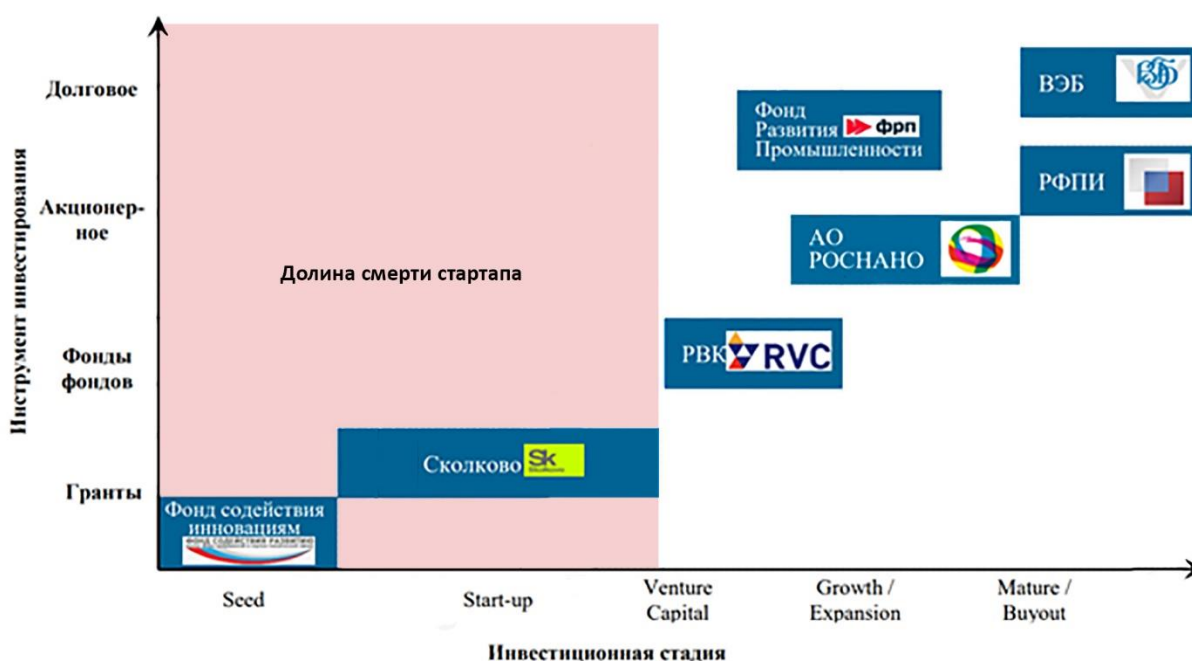
*«Эта среда не меняется технически. Она меняется культурой. Для того чтобы это изменить, должно появиться доверие, об этом много кто говорит. Должно быть доверие инвестора к объекту инвестиций, доверие в обратную сторону, чтобы не нужно было все прописывать и все контролировать. Успешные примеры нужны. У нас какой опыт? Негативный. Там этого посадили, там на этого уголовное дело завели. А должно быть: “Смотрите, вот Вася внедрил то-то и то-то, вот какой он молодец”». (Алмазов Андрей, эксперт по инновациям, директор по метапроектам Т-Система)*



ИННОВАЦІЯ

## ГЛАВА 2. ЛЕСТНИЦА ИННОВАЦИЙ. ДВИЖЕНИЕ ВВЕРХ ИЛИ ВНИЗ?

«Лестница инноваций», в которую выстроены все созданные государством институты развития инновационной сферы, в идеальной модели предполагает органичный, бесшовный переход стартапов от одного инвестора к другому по мере роста бизнеса. Потери на каждой ступени неизбежны — это базовое свойство венчурной сферы. Однако логика конструкции, которую называют также «инновационным лифтом», предполагает, что до верхних уровней должно прийти определенное количество бизнесов — потенциальных «единорогов».



” «Инновационный лифт — это, в общем, инструмент. А модель принципиально была ориентирована на то, что стартапы будут постепенно вырастать в серьезные крупные компании, производить инновационные продукты, решения, создавать значительную долю добавленной стоимости в экономике. Вот этого не произошло. Вернее, это произошло на некотором очень небольшом, но значимом количестве компаний из сектора информационных технологий». (Эксперт по инновациям на условиях анонимности)

Эксперты подчеркивают, что само существование лестницы не предполагает, что путь развития любого стартапа или инновационного бизнеса должен проходить исключительно по ней.

”

*«Если компания растет исключительно внутри инновационного лифта, то она не набирает рыночных компетенций, необходимых для самостоятельного существования. Они перестают действовать по законам рынка, теряют драйв, зато начинают ходить за следующими порциями госденег, повышая ставки. Государство все больше и больше становится как бы ответственным за компанию, потому что в нее уже вложило кучу денег». (Венчурный инвестор на условиях анонимности)*

Вопреки общественному скепсису, за десять лет существования лестницы **отдельные институты развития показывают вполне удовлетворительные результаты.** Профинансированы сотни инновационных компаний, запущены заводы, созданы новые рабочие места. Однако система в целом, а также отдельные аспекты ее функционирования имеют ряд серьезных недостатков.

## 2.1. Ключевые проблемы лестницы инноваций

Существующая модель поддержки инновационной сферы России вообще мало напоминает лестницу, как и лифт. С появлением новых инициатив и присоединением к институтам развития частных инвесторов инновационный процесс стал более сложным. Эксперты чаще всего называют следующие проблемы инновационной лестницы:

### Отсутствующие ступени

Размер финансирования, которым может оперировать каждый из институтов развития, строго регламентирован и закреплён в их мандатах. Первый уровень поддержки — гранты Фонда содействия инновациям (Фонда Бортника). По словам экспертов, грант до 2 млн рублей получить здесь довольно просто. На верхних ступенях лестницы существует целая сеть институтов развития и программ. Однако **существенная проблема — получить финансирование среднего уровня** на приемлемых условиях.

”

*«Если рисовать график обеспеченности деньгами и размеров проекта: тебе нужны деньги запустить процесс — не вопрос. Идешь к Бортнику, получаешь миллион рублей, до нескольких миллионов нормально все. Если тебе нужно 300 миллионов и больше — тоже нормально, если бизнес уже прошел обкатку, есть бизнес-модель, опытное производство. От 5 млн до 100–300 млн — мертвая зона. Ты уже не интересен посевным, которые раздают государственные или корпоративные деньги, и им, в принципе, без разницы, куда ты этот миллион дел. За 10 млн уже отвечать надо, и непонятно, что делать». (Гришанков Дмитрий, член совета директоров рейтингового агентства «Эксперт РА»)*

«Перепрыгнуть» отсутствующую ступень помогают бизнес-ангелы, некоторые частные венчурные фонды также предпочитают инвестировать на раунде А, иногда проект становится интересен корпоративным венчурным фондам. Но количество игроков на нижних ступенях лестницы совсем невелико, эксперты называют этот этап **«долиной смерти» стартапа**.

Конструкция лестницы предполагает «бесшовный» переход от одной ступени к другой. Однако многие эксперты полагают, что **конкуренция за стартапы на каждой ступени лестницы оживила бы инновационную сферу**.

### Подвижность лестницы

Конструкция лестницы постоянно меняется, появляются новые инициативы государственных структур, новые программы, логика которых не очень понятна как инноваторам, так в ряде случаев и самим чиновникам. Помимо институтов развития, каждый из которых занимает определенную нишу в инновационном лифте, «в игре» также находятся НТИ, программа по сквозным технологиям, национальные проекты, образования типа АСИ, государственные корпорации с попытками венчурного инвестирования, корпоративные венчурные фонды, совместные форматы (RMI, который управляет деньгами РВК и Минпрома). Происходит нагромождение инициатив и подходов к их реализации, при этом **создаваемые возможности и финансовые инструменты не соответствуют спросу на них**. Фокус внимания смещается с инноваторов на инвесторов.

”

*«Я не могу до конца понять логику. Есть сквозные цифровые технологии. Есть отдельные нацпроекты, которые должны взаимодействовать со сквозными цифровыми технологиями. Есть отдельные компании, которые иногда подписывают с правительством соглашение о развитии чего-нибудь, чтобы вас окончательно запутать (Сбербанк, «Газпром нефть», «СИБУР», «Яндекс», Mail.ru). Подписали они, допустим, создание какого-то консорциума по развитию искусственного интеллекта и написали свою дорожную карту. Итого получаются три совершенно разных организационных механизма, по-разному финансируемых». (Представитель института развития на условиях анонимности)*

В то же время некоторые эксперты полагают, что **насыщение рынка финансовыми инструментами — позитивный фактор**, необходима только понятная навигация и координация между собой новых инициатив.

Отдельная проблема подвижности — постоянное изменение мандатов институтов развития. По словам некоторых экспертов, можно пройти 27 этапов проверки, но в итоге не получить ничего, потому что «не проходите по мандату».

### Технологический ландшафт покрыт не полностью

Мандаты государственных институтов развития охватывают далеко не все технологические сферы, где в настоящее время проводятся исследования и разработки. Технологические мандаты некоторых институтов — например, «РОСНАНО» — зафиксированы отраслевыми рамками. Существуют проекты, которые получили поддержку на нижних ступенях лестницы и не имеют возможности расти дальше, так как им не нашлось места в технологической матрице институтов развития на верхних этажах.

” *«Инструментов много, но они в технологической плоскости слабо скоординированы. Это означает, что у нас на ранней стадии финансируется одно, следующие этапы идут в отрыве от предыдущих, затем – производство, позиционирование на рынке и так далее. За «костюм» никто не отвечает, остались «куски» советской структуры, а новой системы не возникло». (Кашин Алексей, генеральный директор компании ООО «ИнЭнерджи»)*

Наиболее востребованная отрасль, с точки зрения инвесторов, — информационные технологии, а также смежные области. Связано это прежде всего с коротким циклом разработки и вывода продукта на рынок. Следовательно, и с возможностью быстрого возврата вложенных средств. Это общемировая тенденция, особенно заметная в России.

” *«Первое — это финтех в разных его ипостасях. Второе — это продление жизни. Третий вариант — это переход большей части сервисов в "облако". И прежде всего B2B-сервисов. Сегодня главное требование к ним — они должны быть похожи на B2C-приложения, т.е. быть такими же простыми в использовании. Но при этом со значительной степенью безопасности. И четвертый тренд — это мобилити. Это и микромобильность, автономные и летающие автомобили. Т.е. все варианты мобильности на короткие и длинные дистанции. Сейчас эти четыре направления суперпопулярны у инвесторов». (Тропко Владислав, управляющий директор венчурного фонда Digital Horizon)*

При этом многие эксперты обращают внимание на то, что «цифра» уже переоценена, чрезмерная концентрация на ней приведет к смещению баланса приоритетов, и предлагают России определиться со страновой специализацией, стратегическим

фокусом инновационного развития. Отрасли, связанные с материальным производством (material based), традиционно привлекают меньшее внимание инвесторов, хотя их стратегическое значение остается фундаментальным. Если не фокусироваться на них прямо сейчас, можно потерять преимущества и остаться в догоняющей позиции.

” *«То, что мы наблюдаем сейчас — это сдвиг от крупных материальных технологий в цифровые просто потому, что там оборачиваемость денег значительно быстрее. Но достаточное количество людей разумных понимает, что информация передаваться по воздуху не может. Все равно нужно, условно, железо, материальная база. Это дата-центры, серверы, инфраструктура». (Рябова Эльмира, генеральный директор компании Advenira)*

## 2.2. Финансовые возможности лестницы инноваций

Исследования рынка инноваций и венчурных инвестиций, проводимые различными аудиторскими и консалтинговыми компаниями, **имеют существенные отличия** в оценке как общего объема инвестиций в инновации, так и доли в этих инвестициях государства и частных (в том числе зарубежных) венчурных фондов. Существенную разницу в данных и выводах (часто противоположных) разных исследователей эксперты «Платформы» объясняют тем, что **понятия «стартап», «венчур», «инновация», «технологии» не имеют четких границ в законодательстве** и трактуются каждым исследователем по-своему. Поскольку венчурный рынок в России находится в стадии формирования, общепринятые правила отнесения бизнеса/инвестиций к той или иной сфере пока также отсутствуют. Эксперты, опрошенные «Платформой» в рамках настоящего исследования, в основном придерживались следующих оценок: венчурные инвестиции в России падают, государство объемы инвестирования наращивает, частные (в том числе зарубежные) фонды — снижают.

Так, **по данным КПМГ**, в последние два года сектор инноваций и технологий остается одним из лидеров рынка M&A в России как по количеству сделок, так и по объему инвестиций. Так, в 2019 году сделки в секторе инноваций и технологий составили 12% от общей суммы сделок M&A. «Это вполне закономерно, учитывая набирающую обороты гонку цифровизации и тренд на построение экосистем в различных секторах российской экономики», — полагают эксперты КПМГ. По их прогнозу, ключевыми секторами, к которым инвесторы будут проявлять наибольший интерес в 2020 году, станут нефтегазовый сектор, сектор инноваций и технологий и потребительский сектор.



Таблица 4. Сумма сделок по отраслям в 2019 г. в сравнении с 2018 г., млрд долл. США

ОТРАСЛЬ	2019	2018
Нефтегазовый сектор	21,7	14,2
<b>Инновации и технологии</b>	<b>7,5</b>	<b>5,2</b>
Потребительский сектор	6,0	8,1
Недвижимость и строительство	5,3	5,5
Коммуникации и медиа	2,0	5,4
Металлургия и горнодобывающая промышленность	4,8	4,7
Транспорт и инфраструктура	4,5	2,4
Химическая промышленность	1,5	1,3
Энергетика и коммунальное хозяйство	1,5	1,2
Банковские услуги и страхование	1,3	3,3
Другие секторы	3,2	3,8

Источник: Рынок слияний и поглощений в России, 2019 г., KPMG

По данным Российской ассоциации венчурного инвестирования, объемы вложенных средств на российском рынке венчурных и прямых инвестиций падают.

Таблица 5. Объем венчурных инвестиций по секторам, млн долл. США

	2016	2017	2018	2019 (девять месяцев)
ИКТ	99,330	72,390	116,800	61,600
Биотехнологии	11,610	6,350	8,000	8,470
Промышленные технологии	10,320	25,400	12,800	1,540
Другое	7,740	22,860	22,400	5,390
<b>Итого</b>	<b>129,000</b>	<b>127,000</b>	<b>160,000</b>	<b>77,000</b>

**Таблица 6. Объем прямых инвестиций по секторам, млн долл. США**

	2016	2017	2018	2019
ИКТ	171,750	271,800	183,310	154,570
Биотехнологии	-	135,900	15,940	63,960
Промышленные технологии	103,050	951,300	398,500	303,810
Другое	412,200	-	199,250	10,660
<b>Итого</b>	<b>687,000</b>	<b>1 359,000</b>	<b>797,000</b>	<b>533,000</b>

*Источник: Российская ассоциация венчурного инвестирования. Обзор рынка. Прямые и венчурные инвестиции в России, 9 месяцев 2019 г.*

По данным Российской венчурной компании, доля частных (в том числе иностранных) инвесторов на российском рынке инноваций сокращается, государство же, напротив, наращивает инвестиции.

**Таблица 7. Источники инвестиций в стартапы в 2019 г.**

	2018	2019
Госфонды	1,8 млрд руб.	4,38 млрд руб. (21 сделка)
Корпорации	8,5 млрд руб.	2,54 млрд руб. (23 сделки)
Иностранные инвестиции	12,6 млрд руб.	1,83 млрд руб. (9 сделок)
Частные фонды	1,4 млрд руб.	1,49 млрд руб. (17 сделок)
Частные инвесторы	1,8 млрд руб.	1,16 млрд руб. (19 сделок)
Акселераторы	0,47 млрд руб.	0,21 млрд руб. (45 сделок)

*Источник: Российская венчурная компания*

При этом некоторые исследователи отмечают, напротив, положительную динамику рынка венчурных инвестиций. Так, по данным компании DSight (резидент «Сколково»), объем российского венчурного рынка в прошлом году вырос на 13% по сравнению с 2018 годом и достиг \$868,7 млн, что является рекордом после 2014 года. При этом на зарубежных инвесторов пришлось четверть общего объема российского рынка, объем сделок иностранных венчурных инвесторов вырос на 18% по сравнению с 2018 годом.

## Объем инвестиций (млн долл.)



Источник: «Венчурная Россия. Результаты 2019 г.», DSIGHT

Увеличение доли государства в общем объеме венчурных инвестиций отрицательно сказывается на рынке инноваций, полагают эксперты. Государственные и окологосударственные структуры придерживаются очень консервативной инвестиционной стратегии, избегают покупать действительно перспективные, но рискованные стартапы. Это приводит к перераспределению доступных для стартапов средств на более поздние стадии, когда риск для инвесторов меньше. С одной стороны, это оставляет без финансовой поддержки молодые, только возникающие проекты, а с другой, снижает среднюю доходность выходов, так как вложения на более поздних стадиях по определению характеризуются худшими показателями возврата средств.

Обилие государственных денег на рынке усугубляет и другую проблему — негативное отношение некоторых частных инвесторов, прежде всего зарубежных, к наличию в капитале компании государственных российских структур. Многие стартапы уже на ранних стадиях стараются не работать с государственными институтами развития и ориентируются на западный рынок, фактически переставая являться частью инновационной экономики России.

” *«Я знаю стартаперов, которые принципиально не идут за государственными деньгами, а пытаются работать с частными инвестициями и максимально рано выходят за деньгами за границу. Но чтобы получить деньги, например, в Штатах, ты должен иметь клиентов в Штатах, иначе тебе никто не даст. Поэтому они пытаются найти в России деньги на первичную экспансию, получить хоть какой-то бизнес-кейс и*

*взять деньги там, что вполне возможно». (Завадский Марк, консультант Сбербанка, ранее руководитель экосистемы SberX)*

В силу описанных выше причин **государственные инвестиции не могут обеспечить финансовые потребности всего потока инновационных стартапов**, подчеркивают эксперты.

### Цикличность инвестиционной деятельности

Эксперты указывают, что спад инвестиций в инновационные компании в последние годы имеет и объективную причину — циклический характер венчурного финансирования при сравнительно небольшом количестве игроков рынка со стороны инвесторов. Инвестиционный период большинства фондов — 3–5 лет, в реальности выход из проектов, а соответственно, и возврат средств может осуществляться и позже. Самый короткий цикл у IT-проектов (это одна из причин их привлекательности для российских инвесторов), в сфере material-based технологический цикл может составлять 8–10 лет, в фармакологии — до 12–15 лет. Многие фонды, частные и государственные структуры еще не вышли из большинства своих инвестиций. Это означает, что средства для финансирования новых проектов не получены.

” *«Чтобы продолжать инвестиционную деятельность, управляющие фондов начинают привлекать средства инвесторов, когда инвестиционный период предыдущего фонда подходит к концу. Если инвесторы ему доверяют, они дают деньги на второй фонд, и каждые 4–5 лет возникает просто новый фонд. Так вот, после 2014 года у нас произошло сокращение предложений денег в инвестиции от частных инвесторов и от зарубежных инвесторов. И, наверное, единственный игрок, который остался — это государство через околосударственные корпорации либо через институты развития вроде РВК». (Горбачев Максим, управляющий партнер «РМИ Партнерс»)*

**Цикличность — одно из базовых свойств венчурных инвестиций.** При этом заложенный в первоначальный бизнес-план технологический цикл в российских условиях может удлиняться: зарубежное оборудование требует адаптации к климату, минимальное несоблюдение подрядчиком технологий приводит к увеличению сроков строительства и запуска производства. По словам некоторых экспертов, срок реализации некоторых проектов в ходе работы над ними может удваиваться. **На технологические циклы накладываются регулярные финансовые кризисы**, существенно меняющие экономику высокотехнологичных проектов и заставляющие инвесторов принимать решение: увеличивать финансирование проекта или выходить из него с убытком. Это отражается

на финансовых показателях, доходности и инвестиционных возможностях венчурных фондов и институтов развития.

### Падение доходности на рынке

Падение объемов инвестиций на венчурном рынке сопровождается падением их доходности. Основными игроками инновационного рынка со стороны инвесторов остаются государственные институты развития, а они предпочитают вкладываться в проекты на поздних стадиях с более низким риском, но и меньшей доходностью выходов. Кроме того, многие основатели изначально ориентированы на «игру вдолгую», подразумевающую развитие компании и выпуск продукта, однако специфика бизнес-среды, усложнение бюрократии и увеличение силовых рисков при продвижении вверх по инновационной лестнице вынуждают их продавать свои компании на ранних этапах. Эти тенденции создают **статистику снижения доходности в среднем по рынку**, полагают эксперты.

”

*«Здесь добавляется фактор, что в России рынок, на фоне всего мира, не такой большой. Он все-таки есть, но он небольшой по сравнению даже с многими азиатскими рынками, где тоже высокие риски, но и соответствующая доходность. В Европе и Штатах низкие риски, но и низкая доходность. В России же ситуация такова, что при высоких рисках у нас низкая доходность. Согласитесь, это мало кому интересно. И то, что я сейчас сказал, — это прямая цитата очень крупного инвестора, который смотрит одновременно на размещение своих денег в Европе, в России или в Азии». (Венчурный инвестор на условиях анонимности)*

Сложившийся стереотип могут опровергать некоторые практики. Так, отдельные российские венчурные фонды показывают доходность на уровне, а иногда и выше лучших американских венчурных фондов-одногодок.

### Фондовый рынок: выхода нет?

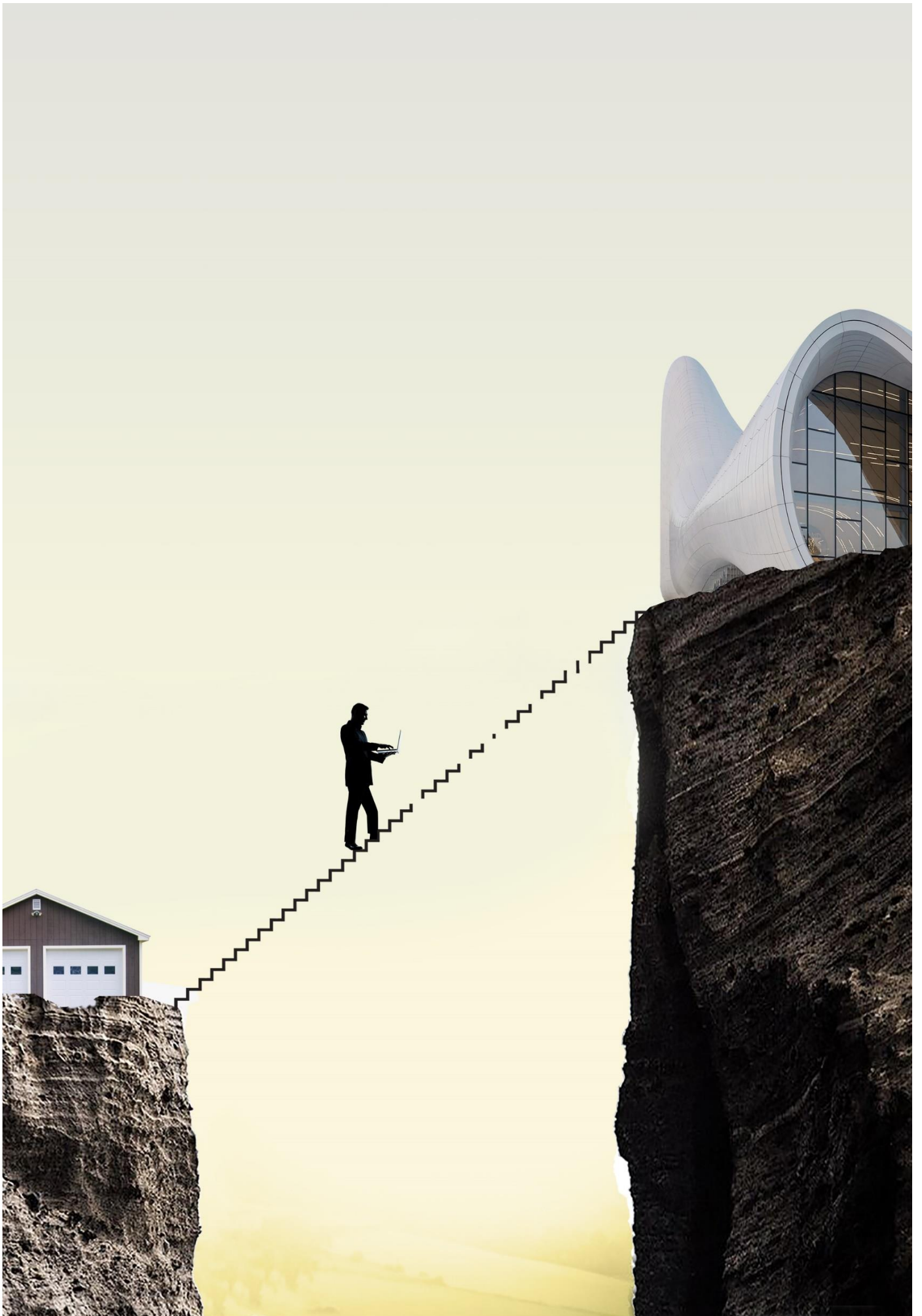
Один из существенных тормозов развития российского рынка венчурных инвестиций — **фактически неработающие площадки для размещения акций инновационных компаний**. Инновационный сектор Московской биржи представлен семью компаниями, эксперты «Платформы» утверждают, что «выбрать не из чего». Выходы в основном осуществляются через прямую продажу доли в компании новому инвестору.

По мнению экспертов, наличие активно работающего сектора для инновационных компаний на фондовых биржах дополнило бы существующие источники

финансирования, во многих случаях заполняя недостающие звенья в инновационной лестнице, и значительно оживило бы рынок.

” *«Если бы был нормальный фондовый рынок, куда, грубо говоря, эти все истории можно было бы сливать! Показать бы какому-нибудь чекисту: “Чувак, компания, про которую ты мне говоришь, что она убыточная, что государство из-за этого страдает, вон она на фондовом рынке стоит миллиард долларов, иди в жопу, все!” – это был бы аргумент. А у них нет этого аргумента». (Эксперт на условиях анонимности)*

При этом нельзя сказать, что возможность проведения IPO для российских компаний отсутствует полностью. В 2019 году HeadHunter провел первичное размещение акций на американской бирже NASDAQ. В прошлом же году на Московской бирже удачно прошло первичное размещение акций «Международного медицинского центра обработки и криохранения биоматериалов».



## ГЛАВА 3. ИНВЕСТОР, ИННОВАТОР, ГОСУДАРСТВО

Никто из опрошенных «Платформой» экспертов не называет бизнес-среду, в которой работают российские инвесторы и инноваторы, комфортной. При этом и сами инвесторы и стартапы, как правило, не вполне попадают в представление второй стороны об идеальном партнере. Эксперты «Платформы» полагают, что разрыв обусловлен, в частности, объективными причинами: **стартапу важна реализация идеи, а инвестору — ее монетизация.**

” *«Инновация — это плод любви финансового инвестора и технологического предпринимателя. Если они совпали, если финансовый инвестор, то есть венчурный фонд, и технологический предприниматель действуют вместе, тогда она рождается. А бывает и наоборот». (Чубайс Анатолий, председатель правления ООО «УК «РОСНАНО»)*

### 3.1. Инноватор

Инноваторы, как правило, выступают субъектами критики, указывая на неблагоприятный бизнес-климат, проблемы с получением государственных инвестиций, сложности взаимоотношений с частными инвесторами. Однако исследование «Платформы» показало, что и сами основатели, и команды стартапов зачастую не соответствуют требованиям рынка и ожиданиям инвесторов.

Так, практически все опрошенные эксперты отмечают в целом **неплохую технологическую базу российских инноваторов и очень слабые рыночные компетенции.** Исключения встречаются, но инноваторы с сильными коммерческими компетенциями в меньшинстве.

” *«Российский предприниматель — это Кулибин. Это человек, обладающий технологическим бэкграундом, который создает продукт, как правило, по модели B2B, а не B2C. Наши предприниматели очень технологически подкованы, но совсем не подкованы в области маркетинга. Люди тотально не умеют выступать, презентовать аудитории свою идею, свой продукт. Проблемы с продажами, отсутствие или низкий уровень знания английского языка. При этом сильная сторона наших предпринимателей — это очень крутая технологическая и IT-школа». (Руководитель бизнес-акселератора)*



Из отсутствия у инноваторов рыночных компетенций вытекают и другие проблемы:

- **фокус на локальном рынке**, отсутствие глобальных планов и глобального мышления, страх перед зарубежными рынками.

” *«К сожалению, стать “единорогом” в России практически невозможно в силу того, что наш рынок небольшой, если мы не говорим о сложных промышленных изделиях, которые пока средние компании не готовы производить, а государственные компании не готовы покупать. Если компания, стартап технологический, когда создает продукт, не думает о том, что можно уходить на мировой рынок, то она практически обречена на то, чтобы существовать только в одной локации. Пускай это будет Россия, пускай это будет Норвегия. Есть очень много проектов, которые на локальном рынке чувствуют себя хорошо. Потом проходит время, приходит глобальный игрок, и им наступает медленный и верный конец. Именно в силу того, что когда создавали продукт, не было понимания, что идти надо на мировой рынок».* (Руководитель корпоративного венчурного фонда на условиях анонимности)

- **дефицит культуры ведения бизнеса**, непроработанные, непрозрачные уставные документы и структура собственности.

” *«У нас нет нормальных предпринимателей, у них у всех какие-то очень сложные конструкции. У людей в России не от бизнес-логики, а от логики безопасности во многом структурированы бизнесы. Практически любая российская компания, на которую мы смотрим, совершенно не инвестпригодна либо со стороны интеллектуальной собственности, либо со стороны фаундеров, либо со стороны юридической структуры. Просто невозможно ни одну компанию проинвестировать».* (Гоголев Егор, руководитель Severstal Ventures)

Инвесторы часто говорят и о дефиците реально интересных проектов.

” *«У нас нет 200 проектов, которые от нас сейчас требуют в области цифры и которые реально вернут какие-то деньги. У нас есть 200 стартапов в этом направлении, из которых 150 — это попытка заработать деньги просто для себя, откуда-то принять, украсть или сказать, что «у нас не получилось». Еще 30 — это хорошие идеи, «замки в облаках», и 20, которые, может быть, плюс-минус реальны, из которых два, может быть,*

*“выстрелят”. У нас есть на счету классные идеи, но нет методологии реализации. У нас есть классные технологии, которые никуда нельзя приписать с точки зрения коммерциализации». (Чиновник федерального министерства на условиях анонимности)*

Эксперты особо отмечают категорию «стартапов-грантоедов», имитирующих инновационную деятельность с целью получить гранты и инвестиции, умеющих грамотно отчитываться перед контролирующими органами и не производящих реальную продукцию. Инвесторы чувствуют присутствие этого слоя, учатся отличать имитаторов от реальных предпринимателей и отмечают, что **ошибки с основателями — самые обидные.**

” *«У нас есть целый пул серийных инноваторов, которые замечательно умеют набирать деньги из институтов развития. Зачастую не предполагая даже какого-то продуктового наполнения. Это известный факт, ни для кого не секрет. При этом есть еще какое-то количество инвесторов, которые пока еще верят [таким стартапам]». (Представитель института развития)*

Помимо собственно «грантоедов», существует и другая категория стартапов — «подсаживаясь» на государственные или частные инвестиции и двигаясь вверх по лестнице инноваций, технологическая компания постепенно теряет конкурентоспособность и стремление самостоятельно выйти на прибыльность.

### 3.1.1. Основатель и проектная команда стартапа

Часто при оценке потенциала проекта в фокусе оказывается только его основатель. При этом вся проектная команда и грамотное распределение функционала между ее членами имеет не меньшее значение. Роль команды иногда недооценивают не только инвесторы, но и сам основатель стартапа, становясь в таком случае главным врагом своего же бизнеса.

” *«Бывает так, что лидер, основатель очень сильный, при этом не создает реально сильную команду, и в целом компания сбоит. На первом этапе для стартапа очень важно, чтобы основатель был продавцом. Первые сделки, когда компания маленькая, должен закрывать лидер команды. Были обидные неудачи, когда очень хороший продукт, но основатель не заточен на продажи и считает, что хороший продукт сам себя продает. Важную вещь скажу из моего опыта — качество продукта, как и идея, и даже сделанный продукт, это максимум 40% успеха. А основное в*

*успехе — это исполнение, как команда отстроит работу, как будет развивать компанию, продавать, маркетировать этот совершенно потрясающий продукт. И если execution слабый, то даже очень хороший продукт или великолепная идея уйдут в песок». (Богуславский Леонид, основатель венчурного фонда RTP Global)*

Будущее инновационной компании напрямую зависит от степени мотивированности, компетентности, прозрачности целей команды, реализующей основную идею. Команды формируются абсолютно разным способом, часто еще в вузах или крупных корпорациях, их состав очень неоднородный, поэтому **степень профессионализма и ценность различных команд, уровень проработки инвестиционных идей вариативны.**

” *«Наша задача как института развития — создавать некоторый воспроизводимый поток проектов и умение выбирать из всей плеяды [команд] какое-то “осознанное действие”, которое умеет вокруг себя концентрировать разные ресурсы. То есть не только развить технологию или продукт, а сделать это так, чтобы в какой-то момент времени ресурсом для тебя являлись новые члены команды, которые должны прийти откуда-то, поверить в тебя, в твою идею, вместе сработаться и так далее. Речь не об одной “звезде”, а о некоторой расширяющейся совокупности». (Качай Алексей, заместитель генерального директора по стратегии ФИОП)*

Вся интеллектуальная собственность — знания, необходимые для реализации проекта — принадлежит команде стартапа. Это зачастую ставит судьбу инвестиций в зависимость от персональных качеств конкретных людей.

” *«Инноватор — партнер, с одной стороны, слабый, а с другой — независимый, потому что его главный ресурс — это его мозги и опыт. Если ему не нравится, некомфортно в отношениях с одним инвестором — до свидания, он новый бизнес организует через 5 минут. Особенно это в отношении IT-стартапов правда». (Скулачев Максим, генеральный директор компании «Митотех»)*

Понимание истинной мотивации, ценностей, стимулов инновационных команд — отдельная компетенция, которой пока не хватает многим российским инвесторам, уверены эксперты. Именно **в венчурном бизнесе ценность психологических факторов значительно выше, чем в традиционном**, поскольку там важнее личности как таковые. В институтах развития, имеющих длительную историю взаимодействия с самыми разными

стартапами и изобретателями, постепенно формируется интуитивное ощущение особенностей инновационной среды.

” *«Технологический стартап также часто сталкивается с проблемами коммуникации как внутри команды, так и в общении с инвесторами. Здесь можно встретить две крайности: фаундер-небожитель, который представляет собой истину в последней инстанции и слышать не хочет о возможных бизнес-трудностях, о той же разнице между опытной установкой и промышленным производством или о предложениях не строить полный цикл, а закупать часть комплектующих у сторонних производителей, и фаундер-соглашатель, который не очень представляет себе практическое воплощение идеи и готов реализовывать все, что ему посоветует инвестор, и при этом в конце концов переложить все управление на финансовых инвесторов, удалившись из проекта или занимаясь чистой наукой». (Нафтулин Павел, директор по правовому сопровождению инвестиционной деятельности ООО «УК «РОСНАНО»)*

### 3.1.2. Стратегия выхода

Основатель стартапа и его команда стоят перед выбором стратегии в отношении созданного бизнеса. Первый вариант – **самостоятельно развивать бизнес**, опираясь на финансовых инвесторов, довести его до зрелой фазы и дожидаться прибыли или продать с большой доходностью. Второй – **найти стратегического инвестора**, в том или ином виде стать частью крупной корпорации, развиваться внутри ее экосистемы. Третий путь – создание стартапа, запуск технологических процессов и **ранняя продажа зарубежному или российскому инвестору**.

Несмотря на низкий горизонт определенности, команда стартапа чаще всего мотивирована «играть вдолгую», добиться реальных результатов, выпустить продукт. Даже **финансовая мотивация отходит на второй план**, уступая желанию самореализации, славы и решения фундаментальных проблем.

” *«Для Америки естественно, что ученый хочет стать богатым человеком, там сам по себе климат очень предпринимательский. Но для европейской и для нашей [российской] ментальности более свойственно, что ученый хочет стать великим, выделиться своими достижениями. Любой ученый, специалист, конечно, хочет и денег, но это всегда*

*второй уровень». (Скулачев Максим, генеральный директор компании «Митотех»)*

Но **долгосрочное планирование встречает ряд системных препятствий**. Каждая новая ступень инновационной лестницы приносит проблемы, связанные с авторскими правами на разработки, с контролем над бизнесом, с отчетностью за использование госсредств. Это мотивирует инноваторов поменять стратегию на раннюю продажу бизнеса, встраивание в экосистемы крупных компаний или уход с российского рынка. Особенно часто переход под другую юрисдикцию выбирают цифровые стартапы, которых не держит в России технологическая база.

Эксперты обращают внимание, что в России очень мало крупных компаний, заинтересованных в покупке стартапов. Возможность выбора стратегического инвестора имеют в основном все те же IT-стартапы.

” *«Хорошими покупателями стартапов на базе прорывных технологий являются производственно-технологические корпорации, для которых использование передовых научно-технических достижений – важнейший фактор конкурентоспособности. МТС или “Яндекс”, лучшие российские ИКТ компании, работают в очень узком сегменте, которым бизнес совершенно не ограничивается. Большую роль мог бы играть Ростех, но он, видимо, на другие источники конкурентоспособности ориентирован. По большому счету, хороший покупатель этих технологических компаний железных — это такая компания, как, например, “Хуавей”. А вот “Хуавеев” у нас, к сожалению, не нашлось совсем». (Надененко Константин, директор по венчурным инвестициям ЗАО «Лидер»)*

Возникает парадоксальная ситуация: государство, заинтересованное в создании прогрессивной системы инноваций, финансирует эту сферу, но из-за отсутствия благоприятной бизнес-среды и небольших масштабов локального рынка «отдает» перспективные проекты другим странам и международным корпорациям. В Кремниевой долине растет русская диаспора, а **Россия становится поставщиком стартапов за рубеж**.

” *«Мы уже решили для себя, что в России работать не будем. Вот это решение обосновано в первую очередь тем, что наш стартап завязан со стройкой, с автоматизацией. В России, к сожалению, стоимость рабочей силы довольно низкая, поэтому автоматизировать ее менее рентабельно. Мы сейчас ориентированы на рынок США, где стоимость рабочей силы высокая. И там с инвестициями, я считаю, намного легче,*

*потому что объем венчурного рынка в несколько раз выше, намного больше ангелов-инвесторов». (Чен-Юн-Тай Никита, основатель компании Apis Cor)*

Вместе с тем часть экспертов подчеркивают, что **система поддержки инноваций в России все же работает**, и сотрудничество с институтами развития для многих является приемлемой альтернативой переезду за рубеж, особенно на фоне культурных и языковых неудобств эмиграции. При этом Москва с более благоприятной бизнес-средой, чем в целом по России, «задерживает» стартапы, которые могли бы уехать за рубеж из регионов.

”

*«За последние годы в Долине резко выросла диаспора русских. Ее там не было еще 5 лет назад. Нас еще спасает то, что миграционный поток направлен сначала из регионов в Москву, а уже из Москвы многие едут на Запад. Вроде бы хотя бы для Москвы получается равновесная ситуация. Технологические предприниматели отсюда убывают, но они же сюда и прибывают. Но в итоге никак не может сложиться критическая масса. В регионах наблюдается колоссальный дефицит опыта. Проектам из регионов очень трудно выстроить бизнес на федеральном уровне, не говоря уже о глобальном. Слой предпринимателей, умеющих действовать на российском и международном рынках, у нас очень узок. Их на порядок меньше, чем самих технологических компаний. Получается, технологических разработок много, а стартапов мало. Ведь стартап — это еще и мощная предпринимательская позиция». (Кузнецов Евгений, генеральный директор «Орбита Капитал Партнер»)*

При этом многие эксперты обращают также внимание и на тот факт, что **по-настоящему взлетевшие «единороги» лестницей инноваций и стандартными путями не пользовались**, каждый имеет свою уникальную историю развития.

## 3.2. Инвестор

В идеальной модели инвестор является необходимым и позитивным элементом процесса инноваций. Однако в реальности существует поле напряжения, которое выражается следующими позициями: инноватор хочет свободы творчества, инвестор — той или иной степени контроля за своей инвестицией и монетизацией вложений.

Разница в целеполагании нередко становится причиной взаимных претензий между инвесторами и инноваторами. Инвесторы обвиняют стартапы в недостатке бизнес-

компетенций, проектные команды стартапов недовольны попытками вмешательства в операционную деятельность представителей инвестора.

**Недостаток экспертизы в инновационных областях** — одна из проблем, с которыми сталкиваются инвесторы всех форм собственности. Отсутствие универсальных инструментов рыночной оценки потенциальных инновационных проектов приводит к росту бюрократии. Сложная система экспертизы тормозит процесс принятия решений. Частные инвесторы предлагают искать баланс между бюрократией и интуицией.

” *«С экспертами, со специалистами нужно уметь разговаривать, их слушать и слышать. Но сводить это на уровень обычной бюрократии нельзя: создадим экспертные группы, сделаем выборку мнений, в итоге через полгода что-нибудь решим. Мораль — надо делать просто. Если мне проект нравится, я в своей медиасистеме (мой собственный стартап) рассказываю о нем потенциальным инвесторам: “Ребятам, хороший бизнес, все классно, приходите посмотрите”. Вижу, пришло 100 ответов. Выпустил, в частности, какой-то инвестпродукт — пришло 500 ответов: “Да, мне интересно, вышлите детали, давайте встретимся”». (Коган Евгений, глава инвестиционного банка «Московские партнеры»)*

### 3.2.1. Финансист или стратег?

Многие стартапы опасаются иметь дело со стратегическими инвесторами. Известны случаи, когда истинной целью покупки доли в проекте было предотвращение выхода на рынок конкурирующего продукта. Стратегический инвестор может навязывать стартапу свою бизнес-логику, пытаться встроить работу инноваторов в свой бизнес.

Однако слишком большая дистанция между инвестором и инноватором лишает инновационный проект эффекта синергии. В ряде интервью руководители стартапов говорили о том, что хотели бы видеть не только финансовую поддержку, но и помощь с выходом на новые рынки, защиту собственности, и особенно — поддержку в процедуре госзакупок.

” *«Не просто инвестор пришел, дал денег и теперь ждет, провалится разработка в исследованиях или не провалится. В зависимости от условий он может получить место в совете директоров стартапа. Это важный ресурс для инноваторов. Зачастую инвесторы обладают бесценными знаниями и опытом в развитии разработок. Их компетенции могут помочь в принятии важных решений самого разного характера: от*

*выбора дизайна исследования до маркетинговой стратегии. Обладая огромной экспертизой, инвесторы могут помочь выйти из патовой ситуации. Опыт позволяет им своевременно чувствовать моменты, когда необходимо задать команде определенные вопросы или обратить внимание на новые горизонты, новые возможности». (Албаут Татьяна, представитель компании «Новамедика»)*

**Инноваторы чаще предпочитают работать с финансовыми инвесторами.** Однако логика их поведения также может принимать формат стратегической инвестиции: вмешательство в операционную деятельность становится слишком интенсивным, что может серьезно нервировать проектную команду.

” *«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 — прозрачности деятельности, дисциплины и ответственности. Способность соответствовать этим требованиям мы рассматриваем как необходимое условие выживания прорывного проекта». (Скулачев Максим, генеральный директор компании «Митотех»)*

” *«В чем проблема с формированием венчурных фондов? Частные инвесторы, family-офисы не хотят отдавать деньги в управление. Фактически они начинают вести себя как стратеги, входя в капитал стартапов и вмешиваясь в управление проектом. Типичный русский инвестор — это человек, который коллекционирует бизнесы для себя или для детей. И в этом смысле они предпринимательскую позицию подавляют. А инновационный бизнес — он как дикое животное, в неволе не размножается, он резко теряет свою продуктивность». (Кузнецов Евгений, генеральный директор «Орбита Капитал Партнер»)*

Проблема заключается в том, что в России не сформирована культура владения, в большинстве случаев сам факт собственности воспринимается как доминирование, а не партнерство. При этом не учитывается психологическая составляющая инновационного бизнеса и проектных команд, недооценивается гуманитарный фактор управления. Образованные интеллектуальные люди, особенно молодое поколение, в большой



степени чувствительны к корректности управления, поэтому такая позиция инвестора может разрушить команду стартапа.

### 3.2.2. Крупный бизнес как инвестор

Помимо частных финансовых инвесторов, **готовность работать с венчуром декларируют также крупные российские компании**, в том числе компании с госучастием. Правда, в отчетности и публичных коммуникациях крупного бизнеса зачастую происходит манипулирование за счет смешения понятий инноваций и модернизации. Последнее означает скорее ликвидацию отставания, очень многие проекты цифровизации госкорпораций направлены именно на это, а не на внедрение реальных инноваций, отмечают эксперты. Но некоторые структуры с госучастием — например, Сбербанк с его программой «500 стартапов» — действительно инвестируют в венчурный бизнес и становятся, по сути, агентствами развития.

” *«Сбербанк тащит рынок вперед, надо отдать ему должное, он супервысокотехнологичный и делает то, что мало банков во всем мире делают. Он, конечно, способствует развитию, но он одновременно и гребет все под себя. Сбербанк очень много стартапов пылесосит на ранних стадиях и либо интегрирует хорошие технологии, либо их просто давит. Не из каких-то там подлых побуждений, не потому что там работают плохие люди, а как раз потому, что они сами хорошие специалисты, способные многое реализовать in-house быстро и качественно. Они своим бесплатным переводом, например, между клиентами Сбера сильно подкосили огромное количество компаний, которые пытались что-то подобное сделать». (Венчурный инвестор на условиях анонимности)*

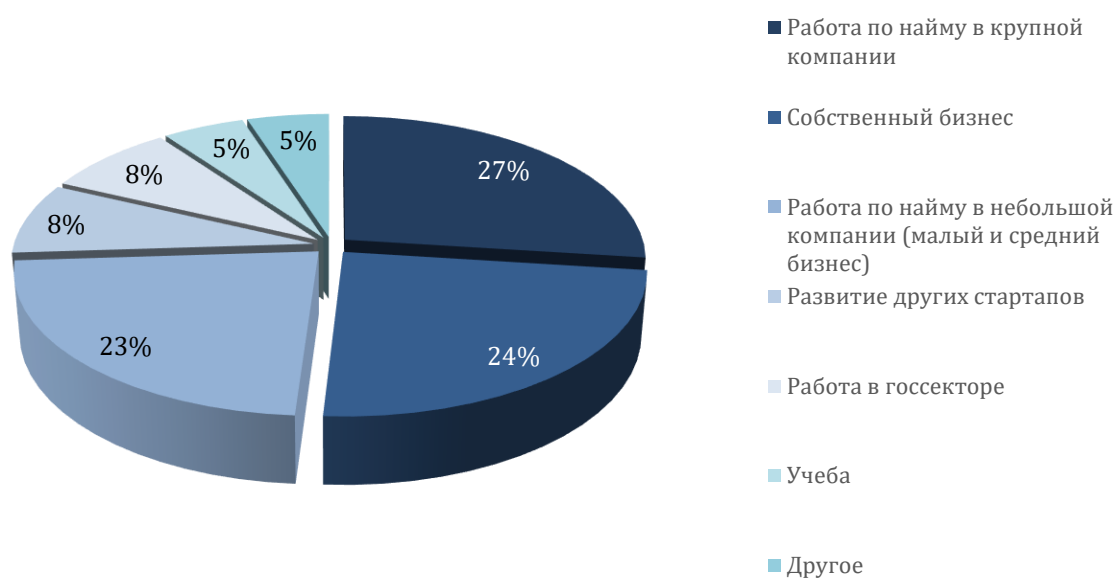
Вопреки стереотипам о противоположных типажах предпринимателя-инноватора и менеджера в офисе, **стартапы и крупные корпорации часто являются источником кадров друг для друга**. Многие команды стартапов сформированы выходцами из корпоративной среды – с другой стороны, итогом взаимодействия корпоративных венчурных фондов и инновационных компаний часто становится трудоустройство стартаперов в большую компанию.

Некоторые эксперты скептически оценивают степень реальной заинтересованности крупных государственных структур в инновационном развитии. **Рентная экономика все еще позволяет крупному бизнесу существовать без серьезных технологических изменений.**

” «Я все время подчеркиваю такую некрасивую мысль, что, вообще-то, инновации никому не нужны, потому что потребителей они раздражают по большей части, требуют адаптации. Компаниям, которые делят рынки, используя административные ресурсы, инновационный процесс тоже не нужен. Для действующих элит это всегда угроза перемены доминирующих сил на рынке или в политике. Поэтому инновации происходят не для чего-то, а потому что конкуренция естественно гонит на это поле». (Аузан Александр, декан экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова)

Однако сами компании, включая сырьевые, активно опровергают эту точку зрения. Картина очень неравномерна, отмечают эксперты. Даже в одном секторе можно наблюдать, насколько сильно отличается инновационная политика разных компаний.

#### Чем вы занимались до того, как основали свой текущий стартап?



Источник: [https://vc-barometer.ru/startup\\_barometer\\_2019](https://vc-barometer.ru/startup_barometer_2019)

” «В “Роснефти”, например, делают свое насосное оборудование. По технологии есть литье, а есть порошковая металлургия. Они в какой-то момент решили, что порошковую металлургию в принципе не приемлют, им нужно только литье, потому что это якобы крепче, долговечней и так далее. Весь мир живет по-другому. Но вот “«Роснефть” живет так. Та же самая “Газпром нефть” начинает проводить испытания, смотрит, дальше выясняет, что, вообще-то, порошок работает гораздо лучше и дольше, чем литье. Но вот “Роснефть” или “Газпром” там в свои

*регламенты записали, провели сертификацию только одного вида покрытия для трубы, и их дальше не убедить, что ты вышел на рынок с новой технологичной штукой и тебя нужно покупать». (Эксперт на условиях анонимности)*

Поскольку системных причин для заинтересованности рентных компаний в инновациях эксперты не видят, **разница в отношении к технологическому прогрессу объясняется в основном личными качествами и пристрастиями топ-менеджмента**, его настойчивостью во внедрении венчурных элементов в корпоративную культуру компании.

” *«Что движет корпорациями? Что движет Германом Грефом? Им движет то, что ему лично нравится заниматься инновациями. Ему интересно, его прет. И поэтому в Сбербанке что-то происходит, они там какие-то стартапы собирают, развивают их т.п. Я не готов оценивать, рано еще, какая у них там реально эффективность, но то, что они работают над этим, драйвят и являются сейчас резвым игроком, — это хорошо. Но мотивация-то какая? Мотивация — есть лидер, который ощутил это как свою миссию, и он ее выполняет. Но сколько таких лидеров мы сможем найти, и у кого будет такой аппаратный вес, как у Чубайса с Грефом, чтобы они могли этим заниматься? Сейчас Москва вот вступила в активную игру на этой поляне, но опять же, почему? Есть лидер, который это поддерживает как политик, прежде всего из политических, а не экономических стимулов». (Алмазов Андрей, эксперт по инновациям, директор по метапроектам Т-Система)*

Регулярно встречаются ситуации, когда заинтересованность собственника (в том числе государства) в инновациях рассеивается на уровне менеджмента. Инновации создают для линейных менеджеров повышенные риски, требуют большей нагрузки и мобилизации, при этом **преимущества внедрения инноваций для конкретного управленца зачастую не очевидны.**

” *«В госкорпорациях никогда не будут реализованы инновационные венчурные проекты. Потому что, в принципе, в любой корпорации любое изменение — это противодействие со стороны текущего менеджмента. Всякое изменение просто становится внутренним возмущением. У всех все хорошо, все работают на теплых местах, есть какие-то отлаженные процессы. Тут тебе предлагают что-то другое, отличное от того, что ты делаешь, рискованное, ответственность за это надо нести. Еще и нет никаких гарантий, что это получится.*

*Поэтому, в принципе, лучше, чтобы это какой-то был отдельный бизнес. Может быть, внутри корпорации, но это должен быть отдельный бизнес. Его нельзя встраивать в традиционные рамки больших компаний». (Виньков Андрей, независимый директор ряда компаний)*

В таких случаях инновационным процессом в крупных корпорациях, особенно близких к государству, **приходится управлять вручную**, используя установившееся доверие к профильной экспертизе, административный ресурс и контакты заинтересованного в инновациях руководства.

”

*«Газпром» не склонен агрессивно вкладываться в инновации. «Газпром» может позволить себе покупать некоторые уже готовые инновационные решения, опробованные и зарекомендовавшие себя в других местах. Здесь мы нужны как некоторая прокладка, как фасилитатор, который правильно настроит старт, который пройдет через горнило полуторагодичной примерно сертификации, аккредитации решения в «Газпроме». Благодаря существованию межличностной связи Миллера, Чубайса вне рамок формальных регламентов одной и другой организации, они отсматривают проекты, договариваются, что решение интересное, поручают изучить детали и найти способ имплементации. Сам старт туда бы скорее не добрался, но при таком поручении все как-то на это посмотрят и поработают». (Качай Алексей, заместитель генерального директора по стратегии ФИОП)*

#### КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ С ИННОВАЦИЯМИ В КОРПОРАЦИЯХ?

- Сократить объем ручного управления
- Создать механизм мотивации
- Делегировать ответственность и признать право на риск и ошибку
- Изменить организационную структуру, которая в основном отвечает устаревшим требованиям индустриальной эпохи прошлого века
- Изменить парадигмы работы с инновационными подрядчиками со схемы «исполнитель решает задачу, поставленную заказчиком» на схему «равноправные партнеры в поиске решения стоящей перед ними задачи»

Реализация этих мер означала бы разрушение «административных колодцев», формирование гибких межфункциональных команд, непрерывное обучение менеджмента всех уровней, отказ от традиционных внутренних иерархий.

” *«Нужно создавать принципиально другие механизмы взаимодействия, в основе которых лежит правильное бизнес-структурирование. Чем большее количество людей, групп людей ты наделишь полномочиями, тем в целом организация сильнее. В организации, где только один центр и полномочия спускаются сверху вниз, всегда внутренняя capacity, decision power меньше, чем когда у тебя есть распределенная модель». (Топ-менеджер крупной государственной компании)*

Корпорации, начинающие внедрять элементы венчура в корпоративную культуру, сталкиваются с развилкой: **локализовать работу с инновациями в специальных подразделениях или последовательно менять все бизнес-процессы компании**, настраивая их на новые принципы работы. Чтобы избежать чересчур сильных стрессов для системы, крупный бизнес выбирает, как правило, первый путь. Но эксперты предупреждают о рисках такого выбора: оторванность венчурных подразделений от основного бизнеса, создание внутренней элитарности, которая начинает разрывать компанию.

” *«Не выделять это в отдельный вольер, а пытаться с самого начала растить инновационную ткань на основном теле бизнеса. Это медленнее и сложнее на начальном этапе, потому что ты сразу сталкиваешься с необходимостью менять основной бизнес. Зато если что-то получается, то потом это намного более органично вплетается в ткань основного бизнеса». (Завадский Марк, консультант Сбербанка, ранее руководитель экосистемы SberX)*

Эксперты отмечают, что корпоративные венчурные фонды и подразделения сталкиваются с проблемами, типичными для российского рынка инноваций в целом: дефицит качественных стартапов, кризис доверия, недостаток рыночных компетенций у команд стартапов, отсутствие инструментов оценки инновационного бизнеса и инструментов взаимодействия инвестора и инноватора. Поскольку бизнес традиционно гибче, вариативнее, быстрее государства, опыт решения этих проблем крупными игроками рынка может быть полезен и институтам развития, и государственным структурам, ответственным за развитие инновационной сферы.

Помимо крупных околосударственных компаний, **корпоративный венчур развивает и частный бизнес**. Правда, главная цель корпоративных венчурных фондов — развитие

основного бизнеса компании — предполагает, во-первых, **жесткий технологический мандат**. Во-вторых, разработанную технологию не ждет глобальное масштабирование и рост продаж, а значит, **на развитие инновационной сферы такая схема работает лишь отчасти**.

” *«Если вы поговорите с Mail.ru, например, вы услышите: “Мы стартапы не покупаем, мы создаем у себя внутри”. МТС: “Мы создаем у себя внутри”. Все корпорации больше заинтересованы в создании внутри. Они говорят о том, что нет, это невыгодно, что проще купить. Ну на самом деле, им проще, потому что правил игры нет, деловой практики нет, и проще просто людей купить себе в штат и все, на зарплату их посадить и заставить их что-то делать».* (Эксперт на условиях анонимности)

При этом эксперты особо отмечают, что некоторые компании, напротив, принципиально отказываются от жестких технологических мандатов и покупают стартапы, не связанные с их основным бизнесом. Особенно такая политика характерна для корпораций, нацеленных на репрофилирование бизнеса, расширение рынка.

### 3.3. Особенности взаимодействия

В логике своего целеполагания каждая из сторон видит идеального партнера по-своему.

Таблица 8. Идеальная модель

ИДЕАЛЬНЫЙ ИНВЕТОР ГЛАЗАМИ ИННОВАТОРА	ИДЕАЛЬНЫЙ ИННОВАТОР ГЛАЗАМИ ИНВЕТОРА
<ul style="list-style-type: none"> <li>• верит в долгосрочный успех бизнеса;</li> <li>• готов вкладывать средства в необходимых объемах на разных этапах проекта;</li> <li>• минимально вмешивается в операционный процесс, признает свою некомпетентность и поэтому доверяет команде;</li> <li>• предоставляет свои лоббистские возможности;</li> <li>• открыто демонстрирует свою бизнес-логику;</li> <li>• готов играть в долгую, не создает риск раннего выхода;</li> <li>• терпим к неудачам и понимает особенности венчурного бизнеса;</li> <li>• не обладает токсичными для рынка особенностями (не под санкциями, не под пристальным вниманием контролирующих органов).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• открыт и прозрачен;</li> <li>• обеспечивает поступательный рост стоимости компании, дает надежду на экспоненциальный рост бизнеса;</li> <li>• помимо идеи и понимания технологии, обладает рыночными компетенциями;</li> <li>• в процессе реализации основной идеи выпускает промежуточные продукты, приносящие прибыль;</li> <li>• формирует уникальные для рынка предложения, масштабируемые на глобальном уровне;</li> <li>• формирует команду с грамотно распределенным функционалом, не замкнут на фигуре основателя.</li> </ul>

Очевидно, что в реальности обе стороны далеко не всегда соответствуют идеалу. Но правильный баланс между интересами инвестора и инноватора — условие успеха

проекта. Главный секрет эффективного взаимодействия прост: очень **важно, чтобы отношения между партнерами были открытыми и прозрачными**, подчеркивают эксперты.

” *«Я знаю несколько стартапов, которые погибли ровно из-за того, что, когда им инвестор говорил: “Нам потребуется возврат инвестиций через три года”, они решали, что это шутка... Или что у них получится ускориться в 10 раз по сравнению со стандартным процессом. Никогда так не получалось. Нужно говорить: “Вот цель, и да, итог инвестиций будет через 20 лет, если будет”. Помним, что это риски, что вот на этой стадии может быть так, а может быть так. И если инвестор соглашается, то соглашается. Нельзя обманывать инвесторов, это всегда плохо заканчивается. Обычно от обмана инвестора погибает стартап».* (Фадин Дмитрий, директор по развитию 3D Bioprinting Solution)

#### КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ИНВЕСТОРОВ И ИННОВАТОРОВ?

- Внедрить образовательные программы для инноваторов, нацеленные на рост их бизнес-компетенций;
- Создать инструменты оценки инновационных проектов для потенциальных инвесторов;
- Внедрить образовательные программы для инвесторов, раскрывающие особенности венчурного бизнеса;
- Развивать обмен компетенциями, открытый диалог между инвесторами и инноваторами;
- Развивать венчурную секцию фондового рынка;
- Совершенствовать юридические инструменты и практики взаимодействия инвесторов и инноваторов по вопросам интеллектуальной собственности и корпоративного управления.

Почти все перечисленные меры – запрос к государству и институтам развития инновационной сферы России, указывают эксперты.

### 3.4. Государство

**Целеполагание должно быть главной функцией государства** в сфере и инновационной политики, как и любой другой, подчеркивают эксперты «Платформы». Они обращают внимание, что в данный момент цели развития инновационной сферы России четко не сформулированы. **Понимания глобальных задач инновационной системы нет** ни в государственных ведомствах, ответственных за ее развитие, ни в контролирующих и силовых ведомствах.

” *«Мы не всегда задумываемся о том, для чего вообще нужна инновационная экономика. Мне очень нравится определение американцев, хоть оно и не каноническое. Они говорят, что*

*вообще у национальной инновационной системы есть одна-единственная задача — это создание великих компаний. Если она этого не делает, значит, что-то с ней не то. Если она занимается распределением грантов, повышением инновационной активности студентов, пытается активизировать инновационную деятельность государственных корпораций — это все, конечно, тоже хорошо. Но если при этом не создаются мощные, сильные, выдающиеся инновационные бизнесы, она работает если не вхолостую, то продает значительные средства». (Медовников Дан, директор Института менеджмента инноваций)*

Эксперты выделяют **три аспекта присутствия государства на инновационном рынке России**: регулятор, участник рынка (инвестор) и собственник инфраструктуры для разработки инноваций.



Функция государства как участника рынка с появлением частных финансовых и корпоративных венчурных фондов и развитием рынка венчурных инвестиций должна терять актуальность. Эксперты полагают, что от создания государственных венчурных фондов и прямых инвестиций в стартапы государство должно переходить к модели «фонда фондов», когда созданные на средства бюджета и госкорпораций фонды инвестируют совместно с частным капиталом в частные венчурные фонды, направленность которых соответствует государственной политике в области инноваций.

” *«Лучше, когда несколько [государственных] компаний создали пул денег и определили стратегии, что нужно развивать.»*



*Например, искусственный интеллект. Или, например, нужно развить, сделать более интеллектуальной или современной нашу строительную индустрию. Создается специализированный фонд, под который в конкурсе участвует управляющая команда. Она привлекает деньги от этого фонда фондов и, может быть, от других участников, существующих на рынке». (Галицкий Александр, основатель компании *Almaz Capital Partners*)*

Такая схема позволит снизить риски неудачных вложений государственных средств, оставив финансирование инновационной сферы на прежнем уровне. Институты развития уже корректируют свою работу в этом направлении.

” *«Мы также объявляем, что в этом году мы запустим программу по инвестициям в венчурные фонды. Мы будем не только инвестировать в компании, но и в венчурные фонды, помогая им развиваться». (Дмитриев Кирилл, генеральный директор Российского фонда прямых инвестиций на встрече президента РФ с инвесторами в марте 2020 года)*

На первый план постепенно выходят две другие функции: создание инфраструктуры и развитие комфортной бизнес-среды для инноваций. Эксперты отмечают, что на данный момент в госорганах преобладает «объектное» мышление: **создание среды для инноваций приравнивается к строительству технопарков и инновационных центров.** Фактор формирования комфортной бизнес-среды, инновационной культуры по-прежнему недооценен.

” *«В западном опыте описано какое-то количество типовых ошибок при строительстве инновационного центра. Под № 1 однозначно жестко — когда инновационный центр рассматривается как девелоперский проект. У нас все — девелоперский проект: построить, освоить, получить участок и так далее. Это важно, но это на третьем, пятом, 25-м месте. А начинать надо с простых и очевидных вещей, которые много денег не требуют. Но у нас, когда много денег не требуется, никому это не интересно». (Гришанков Дмитрий, член совета директоров рейтингового агентства «Эксперт РА»)*

При этом без участия государства инновационное развитие невозможно, полагают эксперты рынка. В частности, основатель венчурного фонда RTP Global Леонид Богуславский считает, что **именно государство должно определять направления будущих «прорывов».**

” *«Государственные инвестиции имеют критическое значение в начальный момент, когда государство, общество должно совершить прорыв в каком-то направлении. Они создают инфраструктурный, научный фундамент, на котором потом будут отстраиваться частный бизнес и частные инвестиции».*  
**(Богуславский Леонид, основатель венчурного фонда RTP Global)**

” *«Государство — это не акционерное общество, которое должно постоянно давать прибыль. Государство — это управление социумом на территории. Я думаю, что российские самодержцы не мыслили категориями: «Сейчас мы вот это сделаем и что-то через два-три года будет в экономических результатах». Какая-то геополитика должна быть соответствующая во времени, большой горизонт, понимание мультипликативных эффектов, забота об инфраструктуре инноваций и человеческом капитале, а не поддержка отдельных проектов и подмена собой венчурного рынка. Государственная задача — создание условий роста и системная поддержка направлений его развития».*  
**(Алмазов Андрей, эксперт по инновациям, директор по метапроектам Т-Система)**

### 3.4.1. Проблемы управления инновационной сферой

Для эффективного выполнения функций регулятора **государству не хватает единого стратегического центра**, который определял бы фокусы инновационной политики и координировал бы работу всех государственных органов, ведомств и институтов развития, отвечающих за инновации, полагают эксперты. В отсутствие такого центра новые инициативы по поддержке высоких технологий появляются стихийно и хаотично, подходы к работе с бизнесом у разных структур существенно отличаются.

На рынке существует и другая точка зрения: **административные органы не должны подменять собой рынок**. В случае создания единого координационного центра чиновники могут ошибиться с приоритетами — сотрудники госорганов на условиях анонимности сами говорят о нехватке квалифицированных кадров, недостатке времени, экспертизы и консалтинговых ресурсов для эффективного управления инновациями. Они признаются, что работают на короткие дистанции и заинтересованы в создании ощущения быстрых побед, связанных с политическими ритмами страны.

” *«На мой взгляд, нужно создавать более комплексную систему подготовки кадров. Нам нужно привлекать более качественный персонал. Я считаю, что систему госуправления нужно менять в первую очередь с точки зрения компенсации. Младший*

*специалист, который сюда приходит, а это выпускник МГУ, МГИМО и так далее, в идеале может получить у нас зарплату 30 тысяч рублей. Скорее всего, он лучше пойдет стажером в ВТБ и будет с радостью там работать. Нам нужно создавать систему образования, которая позволяет быть более адаптированным к цифровому миру, к цифровому обществу. Потому что сейчас классическое направление не готовит людей к реалиям нашего времени, к сожалению. Образно: мехматы, юридическое образование — это классная теоретическая основа, но ее, к сожалению, не хватает с точки зрения того, как жить и работать в наше время». (Чиновник федерального министерства на условиях анонимности)*

” «Чиновники не могут жить по-другому, они не представляют другую жизнь. У них история очень простая: лучше не сделать и получить по голове, чем сделать и получить в два раза больше. Они выросли и живут в этой парадигме, что только бумажка, только отчеты, только успех. И это основной момент — считают не деньги, а мифические KPI». (Руководитель корпоративного венчурного фонда на условиях анонимности)

Эксперты полагают, что реализуемый в настоящее время **принцип локализации инноваций** в отдельных технологических кластерах, где для инновационных компаний создан более благоприятный бизнес-климат, чем во всей стране, **должен смениться трансформацией среды** в целом.

” «Формальное предоставление “крыши” не спасает компании от других проблем, таких как недоступность рынков и так далее. Здесь действительно нужна игра вдолгую. Нужно принимать довольно жесткие решения о прозрачности экономической конструкции. Надо делать какие-то системные “тепличные” формы для самых уязвимых, сложных и капризных видов бизнеса, типа технологических. Или скорее специализированные сервисы, которые облегчают деятельность в рамках глобальной конкуренции». (Кузнецов Евгений, генеральный директор «Орбита Капитал Партнер»)

### 3.4.2. Институты развития: токсичны ли государственные деньги?

Каркас инновационной лестницы образуют государственные институты развития, инвестирующие в инновационный бизнес. В идеальной модели к ним должны присоединиться многочисленные бизнес-ангелы, частные финансовые и корпоративные

венчурные фонды (в том числе зарубежные). Однако пока частных инструментов финансирования не хватает, единственная возможность получить его для многих стартапов — госинвестиции на всех этапах развития.

Широко употребляемое на рынке понятие токсичности госденег формируется именно на первом уровне, когда государство через институты развития финансирует инновационный бизнес. Связанные с этим риски формального подхода контролирующих органов к отчетности об использовании государственных средств и непредсказуемых последствий и для инвестора (института развития), и для инноватора — сформированный на рынке стереотип, который подкрепляется каждым новым резонансным кейсом. Эта же роль государства приносит инноваторам репутационные риски, затрудняя привлечение частных (особенно западных) инвесторов.

” *«У нас сорвался коммерческий проект [из-за присутствия связанных с государством юрлиц в структуре собственности]. Мы приехали на подписание, а человек взял и посмотрел в ЕГРЮЛ и сказал: «Ребят, я вас конкретно очень люблю, любого из вас сделаю своим совладельцем сейчас, но с такой структурой мне будет работать тяжело». Он был более, я бы сказала, груб в своих определениях. Но факт остается фактом. Да, это очень сильно повлияло на нашу жизнь. Тем не менее это нас не убило. Как говорится, что нас не убивает, делает нас сильнее». (Рябова Эльмира, генеральный директор Advenira)*

Однако отношение к институтам развития становится все более дифференцированным. За 10 и более лет своего существования каждый из них прошел через качественную трансформацию, **институты стали отличаться друг от друга не только мандатами, но и стилистикой управления.**

” *«Должен признаться, что события последних пяти 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». (Скулачев Максим, генеральный директор компании «Митотех»)*

В публичном поле, как и в правоохранительных органах, эффективность работы институтов развития и венчурных фондов также оценивается исходя из логики линейного роста, свойственной традиционному бизнесу. Только в профессиональном кругу сформировалось понимание цикличности работы венчурных институтов, портфельного подхода, неизбежности неудач как составной части венчурного процесса.

” *«Чтобы улучшить ситуацию в России с инвестированием, нужно все венчурные деньги сразу списывать. И частным компаниям разрешить их списывать на убытки, и государственным. Когда у тебя на балансе лежит набор непонятных миноритарных долей в непонятных компаниях с неизвестным будущим, нет смысла учету и бухгалтерии спрашивать про них ближайшие лет пять. Можно их с таким же успехом сразу списать, а если через 5–7 лет будет какой-то экзит — отлично». (Гоголев Егор, руководитель Severstal Ventures)*

Особенности восприятия венчурной сферы силовыми ведомствами и обществом искажают принципы работы институтов развития. Эксперты, в частности, называют следующие **последствия чрезмерно высоких рисков для институтов развития:**

**Смена реальной деятельности (инвестирования) ее имитацией: организацией конференций, тренингов, консалтинга.**

” *«Объем имитационной деятельности в связи с рисками возрастает. Имитацией являются многочисленные программы, конференции, семинары. Они все сделаны на предмет последующей отчетности. Притом отчетности по тем показателям, которые не являются технологической деятельностью». (Эксперт по инновациям на условиях анонимности)*

**Финансирование зрелых, менее рискованных проектов, часто директивный характер инвестирования.**

” *«Эти государственные фонды начинают теперь инвестировать в инновационные проекты, их заставляют это делать. Если бы их не заставляли, они бы инвестировали во что-то более безопасное, с меньшими рисками. Но их заставляют инвестировать именно в инновации. Теперь, как вы думаете, как они будут выбирать проекты? Они их выбирают уже не по принципу, где самое лучшее сочетание выхлопа и входа, как в нормальном мире, не по принципу “где я заработаю больше”. Они*

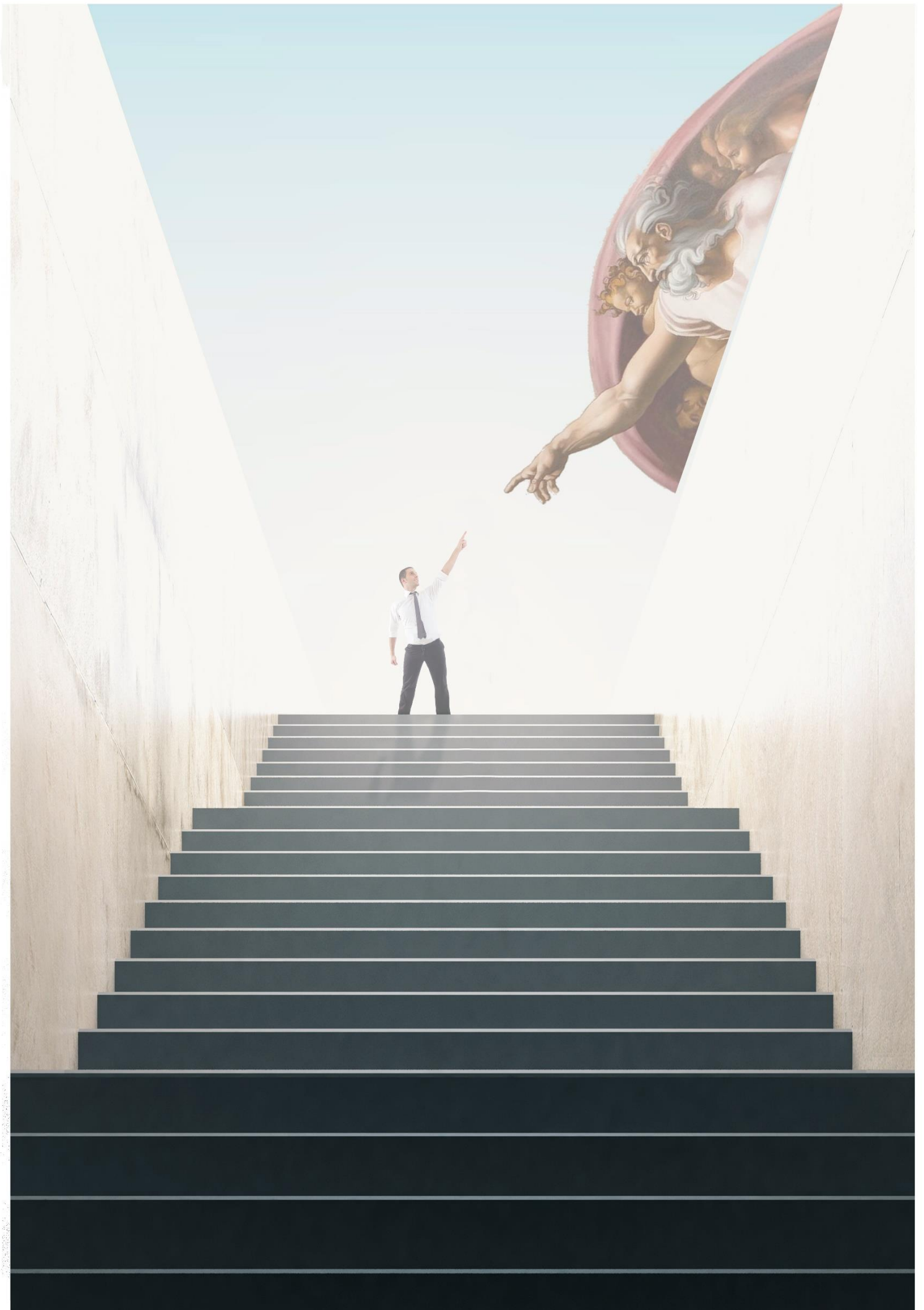
*оценивают их по административным или уголовным рискам. Потому что фонды работают по тому же принципу, по которому работает государственное чиновничество, то есть не навредить. Это не предпринимательская мотивация». (Рябов Борис, венчурный инвестор)*

**Финансирование проектов только в тех областях, где конкретный институт развития обладает максимальной экспертизой.**

” *«Единственный “единорог” в новых материалах — компания OCSiAl [портфельная инвестиция “РОСНАНО”], остальных даже близко не видно. Центр компетенций по новым материалам находится у “Росатома”. Ранее он говорил: я понимаю в углеволокне, и я этим буду заниматься. Но есть ведь центр компетенций по новым материалам, есть различные их виды, ну так нужно собрать экспертов, собрать от них пожелания. Как в Сколково сделали. Там получилась целая линейка разных материалов, действительно новых, действительно перспективных. С начала 2020 года со стороны “Росатома” начались консультации. Они стараются “услышать” и собрать мозаику компетенций. Это позитивные изменения, так как без коллективных усилий в этом сегменте мы рискуем остаться позади развивающихся американских и даже индийских компаний». (Косенов Иван, генеральный директор ACC Ventures)*

**Восприятие институтов развития инноваторами постепенно трансформируется. В настоящее время стартапы ждут от них не только и не столько инвестиций (особенно с учетом описанных выше проблем), сколько поддержки с выходом на международные рынки, административного ресурса в части взаимодействия с госсектором и возможностей инициировать необходимые поправки в нормативные акты.**

” *«С кем мы начинаем работать? С теми, кто все эти дорожки прошел и понимает законы и траектории, по которым это происходит в нашей действительности. Они в 90% случаев понимают, как им работать с нормативными документами, какие рычаги имеет смысл использовать. И мы в полной мере в этой ситуации стараемся помочь, потому что зачастую являемся промоутерами новых нормативных документов в правительстве, на федеральном уровне, на уровне губернаторов и так далее». (Скляр Владимир, директор по научно-техническим вопросам ООО «УК “РОСНАНО”»)*



## ГЛАВА 4. ИННОВАЦИОННАЯ СРЕДА. АСПЕКТЫ

Культурная среда непосредственно влияет на развитие инновационной сферы, является одним из ключевых лимитирующих факторов преобразований, уверены эксперты «Платформы». В венчурном бизнесе велика роль личности, базовых ценностей — доверия, одобрения, поддержки, поэтому он особенно подвержен влиянию культурных и медиатенденций. Мода, задаваемая культурной средой, определяет и сферы деятельности инноваторов, их желание заниматься бизнесом, ощущать себя передовой частью общества. Отсутствие позитивного образа предпринимателя-инноватора в массовом сознании россиян, восприятие неудач как свидетельства некомпетентности, культурный фокус в прошлое, а не в будущее и масса других факторов снижают социальную привлекательность инновационной деятельности. России необходима мода на инновации, персонализация образа технологического предпринимателя, уверены эксперты.

### 4.1. Языковой анализ описания бизнес-среды инноваторами

Обращает на себя внимание лексика, употребляемая инноваторами, инвесторами и экспертами инновационной сферы для описания бизнес-среды, в которой они существуют и работают. Целый ряд языковых характеристик говорит о подавленном, растерянном настроении, неопределенности, пессимизме на рынке. В ряде случаев при описании бизнес-климата некоторые респонденты «Платформы» переходили на жесткие, в том числе нецензурные выражения.

” *«В России это постоянное преодоление каких-то сложностей, преград, а за границей это только таланты... Ну ладно, я, наверное, не буду романтизировать, все равно там есть вопросы и с разработкой, и с везением, и с клиентами, и с бизнесом как таковым. Но тем не менее там нет тех преград, которые есть у компании в России. Так что инвестиционный климат полное говно, вот так, резюмируя». (Эксперт на условиях анонимности)*

При описании работы с правоохранительными и контролирующими органами часто употребляется военная и тюремная лексика.

” *«А теперь представь себе: ты вложил в определенный риск на государственных деньгах или частично на государственных деньгах, а потом приходит товарищ майор, которому пофиг, что это риск, — для него ты украл государственные деньги. У*



*нас очень много мест, где можно обсудить это, не выходя на свободу». (Эксперт на условиях анонимности)*

Самыми экспрессивными выражениями эксперты описывают токсичность государственных денег.

” *«Не нужны мне государственные деньги. Государственные деньги рано или поздно к тебе придут, и они найдут, за что тебя вы\*\*\*ть». (Эксперт на условиях анонимности)*

Словами «отжать», «присвоить» и их производными эксперты подчеркивают отсутствие защиты частной и интеллектуальной собственности.

” *«[Как инноваторы описывают действительность]. Это в основном мат. Дальше, это “отжать”, “токсичные госденьги”, “бюрократия”, “администрация”, “длительные сроки”, “неэффективная защита”, “неэффективная судебная система” — примерно вот такой набор слов. Нет среди них слов “маржа” или “венчур”, для них это обычная история, они на этом не заморачиваются, там все в порядке. Когда заденешь за живое, начинают возмущаться, и сыпется из них вот это». (Эксперт на условиях анонимности)*

Впрочем, такое настроение нельзя назвать тотальным, в ходе интервью звучали и более оптимистичные оценки.

” *«Страх — да, но, мне кажется, сейчас он немножко прошел. Люди же разные, и возраст их в том числе. Есть дерзкие, молодые — их много. А общее настроение — скорее разочарование, но пока еще с примесью оптимизма. Уже есть какое-то понимание, что вот работать тяжело, и есть разочарование, но есть еще пока какие-то позывы посражаться». (Эксперт на условиях анонимности)*

## 4.2. Образ инноватора: запрос на персонализацию

Формированию социально поощряемого образа инноватора, а значит, и привлечению в эту область талантливых людей мешает **негативное отношение российского общества к предпринимательству** и бизнесу в целом.

” *«Да обычного человека взять, спросить: “Кто такой предприниматель, ну вот как ты думаешь?” — “Они же жулики, хотят все в карман себе положить. И ученые обманщики”. —*

*“Что с ними надо сделать?” – “Их всех в тюрьму посадить”. Ну есть же такая модель, и она достаточно устойчивая. Она, собственно, фоново присутствует и атмосферу отравляет». (Кашин Алексей, генеральный директор компании ООО «ИнЭнерджи»)*

Фиксируется разрыв: с одной стороны, россиянам свойственно стремление к материальному достатку, наличие денег считается в России важной составляющей счастья. С другой стороны, очевидный способ для большей части населения достичь материального благополучия — предпринимательство — в обществе не пользуется должным уважением. Этот разрыв можно использовать, чтобы **изменить массовое отношение к инновационному предпринимательству**, полагают эксперты. Именно образ инноватора наиболее перспективен для реабилитации предпринимателя в массовом восприятии – это человек, который заработал деньги своим умом и талантами, а не присвоил чужое.

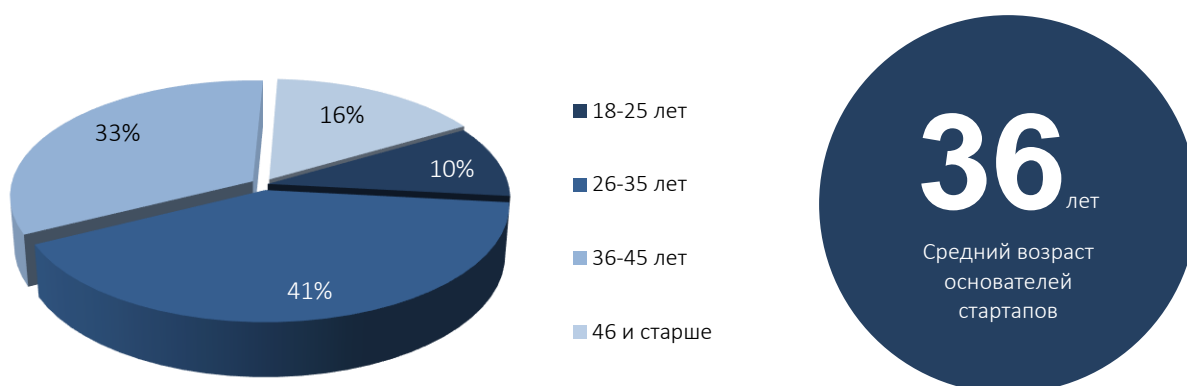
Сложившийся в массовом сознании образ инноватора вообще мало соответствует действительности, отмечают многие эксперты. Похоже, при **копировании американской модели поддержки инноваций** произошел также экспорт американского образа инноватора времен ранней Кремниевой долины: недоучившийся студент-гений, создавший в гараже прорывную технологию и ставший миллиардером благодаря эффективной системе поддержки инноваций.

”

*«Если мы посчитаем, сколько примеров недоучившихся студентов, ставших технологическими миллиардерами, их очень немного... Сейчас в Америке по результатам исследований средний возраст инноватора — 40–50 лет. Основную инновационную работу в экономике делают зрелые люди. Они же, как правило, и более эффективные стартаперы. Стартапят уже после того, как у них за плечами какой-то бизнес». (Медовников Дан, директор Института менеджмента инноваций)*

И в мировой, и в российской культуре снижается актуальность образа студента-инноватора. Значительная часть основателей стартапов – бывшие сотрудники крупных компаний.

## Какой возраст основателя стартапа?



Источник: Startup Barometer 2019

Неадекватный образ инноватора мешает и людям, которые только рассматривают для себя такой путь.

” «У нас очень много людей, которые слышали, им кто-то рассказал, что стартаперы — это люди, которые проводят время с бокалом Bacardi в Калифорнии. И вообще, ты приезжаешь в Калифорнию, и тебе сразу дают много денег просто так, потому что ты стартапер. И они все сразу ориентируются на те объемы финансирования, которые в их представлении получают стартапы где-нибудь в Америке. И ориентируются на них в переговорах с инвесторами здесь. Причем они не рассчитывают на себя. Они рассчитывают, что им кто-то что-то даст — это очень чувствуется». (Фадин Дмитрий, директор по развитию 3D Bioprinting Solution)

На персональном уровне образ инноватора в России отсутствует, хотя в мировой культуре это довольно персонализированная область, в отличие от массовых производств. Появление культурного типа героя-инноватора, который служит образцом, демонстрирует риски и возможности этой деятельности, является актуальным и пока безответным общественным запросом. **В отсутствие образов собственных популярных инноваторов происходит их импорт:** симптоматично, что культовым воплощением технологического прогресса в России стал американский предприниматель Илон Маск. (Подробнее о причинах популярности бизнесмена в России можно прочитать в экспертном обзоре «Платформы» — [«Илон Маск как феномен массового сознания»](#).)

” *«При значительных вложениях в коммуникационную сферу и наличии сильных информационных ресурсов государство и массовая культура не сформировали позитивный образ современного изобретателя — ни на уровне художественных продуктов, ни на уровне популярных общественных программ. Примерно такая же ситуация сложилась и с позитивным образом предпринимателя в целом. В итоге деятельность инноватора осталась в тени; если и появлялись имена в информационном поле, то основой их появления был конфликт с государством или продажа бизнеса зарубежным инвесторам». (Фирсов Алексей, генеральный директор Центра социального проектирования «Платформа»)*

### 4.3. Общественные и культурные стереотипы

Российская модель поддержки и развития инновационной сферы через институты развития в значительной степени построена на организационных заимствованиях из западной, прежде всего американской, модели. Но концепцию приходится постоянно менять и адаптировать — культурная среда предопределяет успешность применения тех или иных экономических моделей в конкретном обществе.

” *«Импортировать эффективно работающий институт из других стран почти бесполезно. Так, пересаженное в принципиально другую культурную почву дерево может приносить горькие плоды, хотя, в общем, это то же самое дерево. Демократические конституции большинства латиноамериканских стран не хуже североамериканской, но не работают, поскольку их культуры основаны на отчуждении от инвестиций и стремлении к рентам. А закон о банкротстве, за принятие которого в России мы боролись в конце 90-х как за инструмент санации промышленности, оказался великолепным инструментом рейдерских захватов». (Аузан Александр, декан экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова)*

Образование, искусство, медийная политика, культивируемые государством ценности, общественная реакция на успехи и неудачи, престижность профессий — все эти сферы влияют на степень благоприятности культурной среды вокруг инновационного бизнеса.

” *«Сейчас все говорят о культурном аспекте — казалось бы, далеко от экономики, но на самом деле не так уж далеко. Инновации двигает не студент, не ученый, не бюрократ, не служащий госкорпорации, их двигает инновационный*

*предприниматель. А инновационный предприниматель — это культурно насыщенное явление, которое появляется в определенных условиях. Ему нужна определенная система образования, политическая система, экономическое устройство общества и так далее... Институты тоже важны. Но они должны уже стоять на какой-то основе». (Медовников Дан, директор Института менеджмента инноваций)*

## Отсутствие права на ошибку

Массовая, медийная и отчасти управленческая культуры в России крайне **нетерпимы к ошибкам и неудачам**, они воспринимаются не как часть инновационного процесса, а как его результат, обусловленный некомпетентностью менеджмента, нецелевым использованием инвестиций и достойный однозначного осуждения.

” *«Право на ошибку — это самое, наверное, большое и важное право для венчурного инвестора. Потому что он набирает портфель, вкладывает в десяток компаний, и вполне может так сложиться, что из них семь — полная потеря инвестиций. Две — более или менее успешные, а одна “выстреливает” и возвращает весь фонд. Эта пропорция может варьироваться, у всех по-разному, но арифметика примерно такая. И если, например, Богуславский зарабатывает на “Яндексе” 800 “иксов”, но при этом у него есть какое-то количество неудачных инвестиций, где он потерял деньги, то с точки зрения нашего закона его надо наказывать. С точки зрения же любого адекватного бизнесового подхода, он очень правильный и очень успешный инвестор». (Венчурный инвестор на условиях анонимности)*

Отсутствие права на ошибку в общественном сознании — результат медиаполитики, которая, в свою очередь, воспроизводит общую идеологию государства, проверяющих и правоохранительных органов.

Вместе с тем в отсутствие права на ошибку во внешней среде, в инновационной сфере начал формироваться профицит этого понятия, отмечают некоторые эксперты. К нему стали апеллировать так часто, что в ряде случаев выражение стало служить **инструментом оправдания любого просчета**. Происходит девальвация понятия.

” *«Есть портфельный подход. Не смотреть на успешность каждого конкретного проекта, а смотреть на успешность портфеля в целом. Если он успешен, то все в порядке. Но если весь портфель неуспешен, то здесь нельзя прикрывать*

*венчурным риском любые свои ошибки. Потому что, если ты ошибся, там, два раза, или пять раз из десяти, или даже девять раз из десяти, но один раз ты попал «в яблочко», и это всё окупило, то это одна история. Но если этого не происходит, значит, нужно что-то менять». (Завадский Марк, консультант Сбербанка, ранее руководитель экосистемы SberX)*

## Доминирование ретроэстетики над модерном

Эксперты фиксируют также противоречие в общественных стереотипах россиян относительно инноваций как таковых. Распространено устойчивое мнение о креативных способностях жителей России, их умении находить нестандартные решения. Население верит, что Россия способна к серьезным технологическим прорывам, продолжают работать стереотипы прошлого, в которых «запечатано» технологическое лидерство СССР. При этом представление о конкретных инновациях или решениях, которые были созданы в России в последние десятилетия и которые можно было бы отнести к «прорывным», размыто. Серия глубинных интервью с представителями различных целевых групп населения показывает, что **реальной сферой инновационного развития в стране считается засекреченный оборонный комплекс** и, в меньшей мере, космические программы, хотя относительно последних уже отчетливо проявляется позиция, что лидерство потеряно.

Еще один фактор, сдерживающий инновационную динамику – **общий культурный и идеологический вектор в сторону консервативных ценностей и ретроэстетики**, в то время как инновации являются частью культуры модерна. Основа инновационной культуры — возможность поставить под сомнение порядок вещей, опрокинуть стереотип, повышенная мобильность, которая также задается культурным кодом. Инновации предполагают высокий уровень персонализма: стремление выделиться, изменить мир, реализовать себя в нем.

” *«Это очень консервативный нарратив, где о технике уже говорится не в контексте циркулирующих по миру стартапов, а в контексте национальной гордости: спутник, ракеты, зато у нас еще есть такое оружие, которого ни у кого не будет никогда. Таким образом, попытка сделать технологическое развитие частью вопроса о национальной гордости в конечном итоге создает рафинированный, не воспринимаемый широкими массами нарратив о том, почему нужно инвестировать, вкладывать государственные деньги в технологическое развитие». (Виктор Вахштайн, социолог)*

Эксперты отмечают отсутствие современной отечественной фантастики, художественных образов и произведений в духе технооптимизма, госзаказ Министерства культуры сфокусирован на поддержании в общественном сознании гордости за прошлые достижения, а не на создании позитивных и социально одобряемых образов людей и занятий будущего.

### Отсутствие моды на венчур

В России отсутствует поведенческая модель, которая мотивировала бы людей к уходу в инновационный бизнес. Тем не менее рекрутирование специалистов в инновационную сферу все-таки происходит. Сказывается глобальная ситуация: скорость изменений, возможность выхода за национальные границы, повышение ценности знаний, запрос на новые технологии.

” *«Что значит – нет идей? Да сколько хотите! Вот мы только что приняли последний экзамен у студентов [МГУ]. Они фонтанируют прекрасными идеями, просто восхитительно!»*  
*(Скулачев Максим, генеральный директор компании «Митотех»)*

” *«Исследования нашего института показывают, что слой частных технологических компаний есть. В макроэкономическом плане он, конечно, небольшой, тонкий, но динамичный и быстрорастущий. Они являются носителями вполне определенной технологической культуры, инновационной культуры, не такой, как в Америке, не такой, как в Германии. Это очень специфическая, наша культура, там они все такие уже люди возрастные, большинство из них — основатели и руководители — выходцы из советской научно-технологической элиты, но выбравшие стезю технологического предпринимательства в 90-е годы. Это было очень странное решение, но они это сделали. И тогда зародилась эта самая технологическая культура, наша, специфическая». (Медовников Дан, директор Института менеджмента инноваций)*

России необходима мода на венчурные инвестиции, уверены эксперты. Крупным компаниям должно быть престижно, правильно иметь свой венчурный фонд, биржевым игрокам — вкладываться в акции инновационных компаний, медиа — писать об инновациях, а людям — интересоваться научными открытиями и технологическими изобретениями. При этом необходимы комплексные меры и программы с горизонтом планирования в несколько десятилетий.

” *«Лимитирующим фактором при комплексных законодательных, политических и культурных преобразованиях*

*является именно культура. Благодаря естественным экспериментам XX века мы теперь точно знаем, сколько времени нужно, чтобы культурные характеристики изменились. В классической статье итальянского экономиста Альберто Алесины *Good bye Lenin (or not?)* показано, что через 25 лет после объединения у жителей Восточной Германии происходят заметные, но не окончательные изменения ценностных предпочтений, при этом даже молодые поколения продолжают воспроизводить различия. В целом нужно 40 лет. То есть то, что было известно пророку Моисею, в XXI веке стало достоянием исследователей». (Аузан Александр, декан экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова)*