

# ВЕНЧУРНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

**ПРИМЕРЫ ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ —  
ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ВЕНЧУРНОГО  
ИНВЕСТИРОВАНИЯ В США,  
ФИНЛЯНДИИ И ИЗРАИЛЕ / 19  
МЕРЫ ПО СОЗДАНИЮ КОМФОРТНОЙ  
СРЕДЫ ДЛЯ ИННОВАЦИОННОГО  
БИЗНЕСА В РОССИИ / 21  
ЧТО ТАКОЕ ПОСЕВНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ  
И КТО МОЖЕТ ПРЕТЕНДОВАТЬ  
НА ИХ ПОЛУЧЕНИЕ / 22  
КАКУЮ РОЛЬ ВЕНЧУРНЫЙ  
ФОНД МОЖЕТ СЫГРАТЬ  
В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ / 26  
ИННОВАЦИОННАЯ КАРТА РОССИИ / 31**

**Вторник, 15 декабря 2009 №234**

(№4289 с момента возобновления издания)

Цветные тематические страницы №17-32

являются составной частью газеты «Коммерсантъ»

Рег. №01243 22 декабря 1997 года.

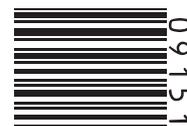
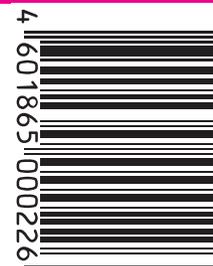
**Коммерсантъ**

# BUSINESS GUIDE



**РОССИЙСКАЯ ВЕНЧУРНАЯ  
КОМПАНИЯ  
ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО**

ИЗДАНИЕ ПОДГОТОВЛЕНО ИЗДАТЕЛЬСКИМ ДОМОМ «КОММЕРСАНТЪ»  
ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ОАО «РОССИЙСКАЯ ВЕНЧУРНАЯ КОМПАНИЯ»



[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)



ИЛЬЯ КУРМЫШЕВ,

РЕДАКТОР BUSINESS GUIDE

«ВЕНЧУРНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ»

## ПО ВСЕМ ФРОНТАМ

Тема инноваций и модернизации последнее время стала очень популярной в России. С подачи президента Медведева об этом заговорили все кому не лень. Однако модернизировать экономику сложнее, чем поставить такую цель. Нужны конкретные действия в ряде направлений — инвестиционном, законодательном, организационном и некоторых других.

Опыт многих стран, гораздо раньше нас начавших системно заниматься вопросами стимулирования инновационной активности, показывает, что наиболее универсальным инструментом в этой сфере является механизм венчурного инвестирования. В материале «Венчурная волна» мы пишем, в чем суть этого инструмента поддержки инноваций и какое применение он находит в нашей стране.

Для развития венчурной индустрии, причем на вполне рыночных принципах, часто требуются государственные инвестиции. Тут существует множество вариантов (от инвестирования в проекты до вложений в необходимую инфраструктуру), но объединяет их одно — на все нужны немалые деньги. На начальной (посевной) стадии создания инновационных бизнесов они и вовсе необходимы. Кажется, сейчас их удается найти. Конкретика — в статье «Деньги на вырост».

Не меньшую роль в развитии инноваций играет и наличие законодательства, как минимум не препятствующего развитию венчурного рынка, а в идеале — стимулирующего его развитие. Как следует из оценок опрошенных экспертов, в этой области мы как нигде отстаем от большинства развитых стран.

Меры организационного характера по созданию специальных площадок для высокотехнологичного бизнеса также пока не дали существенного результата. Ни технопарки, ни особые экономические зоны, ни другие «точки роста» не выполняют возложенных на них функций (см. материал «На пути к системе»). Но бизнес развивается и так. Некоторые инновационные фирмы находят ниши и деньги на развитие в нашей стране, другие — успешно выходят на внешние рынки. Таких, правда, мало, но все же они есть.

Кстати, когда мы готовили Business Guide, возникла идея посмотреть, что пишут о венчурном бизнесе в России иностранные СМИ. Выяснилось, что не пишут почти ничего. В одной статье, правда, любые инвестиции в Россию автор охарактеризовал как «венчурные», но это уже совсем другая история.



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

# ВЕНЧУРНАЯ ВОЛНА

ПОПУЛЯРНОСТЬ ВЕНЧУРНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ ТЯЖЕЛО НАЗВАТЬ ТРЕНДОМ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ ИЛИ ДАЖЕ ЭТОГО ДЕСЯТИЛЕТИЯ. ЭВОЛЮЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ РЫНКОВ КАПИТАЛА И ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ ПОСТЕПЕННО УВЕЛИЧИВАЛО ЧИСЛО СТРАН, АКТИВНО ИСПОЛЬЗУЮЩИХ «ВЕНЧУРНЫЙ ПОДХОД» ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ. РОССИЯ ВКЛЮЧИЛАСЬ В ЭТОТ ПРОЦЕСС ПОЗЖЕ МНОГИХ, НО ПЫТАЕТСЯ НАВЕРСТАТЬ УПУЩЕННОЕ. ГЕННАДИЙ БЕЛЯКОВ

Моду на венчурное инвестирование, как и на многие другие приметы современного времени, задала Америка. Успешное развитие этого направления напрямую связано с бурным ростом финансовых рынков и наличием механизмов привлечения капитала. Высокая конкуренция среди инвестиционного капитала за наиболее прибыльные и сопряженные с возможно меньшим риском приложения постепенно привела к идее финансового авантюризма — вложения денег даже не в бизнес, а в потенциально успешную бизнес-идею.

Эволюция от авантюрных прожектов до венчурных проектов потребовала в первую очередь участия инвестора в принимаемых молодым бизнесом решениях, а также контроля над большой долей собственности. Также опытным путем венчурные капиталисты определились с критериями успешности потенциальных вложений. Так, обладание инновационной технологией служило гарантией отсутствия конкурентов и позволяло рассчитывать на большую долю рынка или на создание новой ниши. Существенный размер потенциального рынка сбыта или монопольное на нем положение обеспечивали быстрый рост компании. Четкий бизнес-план определял путь к успеху, а команда грамотных управленцев реализовывала потенциал компании.

Сочетание все этих факторов — большая удача и такая же редкость. Поэтому профессиональные участники рынка венчурных инвестиций повышают вероятность успеха, формируя собственную команду менеджеров, экспертов и консультантов для оценки потенциала новых технологий, рыночных перспектив, а также составления бизнес-планов. Тем самым фактически решая задачу построения инфраструктуры, которой традиционно занимается государство.

**ИННОВАЦИИ ПРОТИВ СОВЕТОВ** В США правительство уделило внимание развитию небольших компаний в 1958 году, приняв Акт об инвестициях в малый бизнес. Основная цель была обеспечить малым компаниям доступ к кредитным ресурсам для того, чтобы стимулировать технологическое развитие в конкурентной гонке с Советским Союзом. Акт был направлен на создание инвестиционных компаний, специализирующихся на малом бизнесе, и позволяя им привлекать средства федерального бюджета в четырехкратном размере по отношению к объему вложений частных инвесторов.

Большинство молодых компаний того времени были так или иначе связаны с достижениями в области электроники — так возникла устойчивая ассоциация между венчурным инвестированием и вложения-



ПОКА СОВЕТСКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО ПРИЗЫВАЛО «ХРАНИТЬ ДЕНЬГИ В СБЕРЕГАТЕЛЬНОЙ КАССЕ», АМЕРИКАНСКИЕ ВЛАСТИ АКТИВНО СТИМУЛИРОВАЛИ ВЛОЖЕНИЯ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТОРОВ В МАЛЫЙ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЙ БИЗНЕС

ми в технологические компании. В то же время среди наиболее ранних венчурных проектов, которые по-прежнему успешны и прибыльны, можно назвать и Genentech. Эта компания, давшая начало индустрии биотехнологий, стартовала в 1976 году при помощи венчурного капиталиста Роберта Свонсона. Среди венчурных проектов-долгожителей есть и такие, как Apple, которые стали самостоятельными участниками рынка венчурного капитала и теперь с интересом следят за новыми идеями, из которых могут вырасти как новые продукты для компании, так и будущие конкуренты.

**ДВЕ МОДЕЛИ** Доходы, принесенные этими компаниями и целые новые отрасли, возникшие вокруг них, заставили и другие государства задуматься о пользе венчурного капитала. Финский Национальный фонд исследований и развития (SITRA), которому в момент основания в 1967 году Банк Финляндии предоставил донорский капитал в

размере 100 млн финских марок, в середине 90-х направляет представителей в США для изучения принципов венчурного финансирования. Для фонда этот момент становится переломным. Венчурное финансирование предприятий на ранних стадиях на долгое время превращается в основной инструмент фонда SITRA в решении поставленных перед ним задач устойчивого развития Финляндии, роста экономики и повышения ее конкурентоспособности на международной арене.

Эффективность работы SITRA можно косвенно оценить по его финансовым результатам. К 2008 году балансовая оценка донорского капитала, несмотря на сложную ситуацию на финансовых рынках, составила 566,1 млн евро (по итогам 2007 года она и вовсе составляла 670,3 млн евро). Стоит отметить, что большая доля средств фонда, переданных управляющим компаниям, оказалась наиболее подверженной влиянию кризиса, в то время как оценка собствен-

ПЕРЕДОВИКИ ПРОИЗВОДСТВА

→ ных венчурных инвестиции фонда выросла почти на 4%.

Другим ярким примером государственных программ в области венчурного финансирования является израильская группа фондов Yozma («инициатива» на иврите). Фонд был создан в 1993 году правительством в момент, когда растущие технологические компании испытывали дефицит капитала, который можно было удовлетворить за счет иностранных инвестиций. Было сформировано 10 фондов, каждый управлял \$20 млн, из которых 40% составляли государственные средства, выделенные Yozma, а 60% — иностранные инвестиции. Внешний капитал дополнительно привлекала возможность выкупа участниками государственной доли в фонде в течение пяти лет по заранее оговоренной цене. Также часть средств была инвестирована Yozma напрямую в 15 компаний. Девять из них либо провели IPO, либо были поглощены крупными корпорациями. Этот успех привел к тому, что участники 9 из 10 фондов реализовали свое право выкупа доли государства в венчурных фондах. Успешное развитие с момента старта в 1993 году привело израильскую индустрию венчурного капитала на второе место в мире после США.

Если отбросить все тонкости, то в основе венчурного финансирования привычная для инвестиционного процесса схема — тот, кто вкладывает средства, берет на себя риск, а рынок финансово вознаграждает его в случае успеха. В то же время, помимо уникальных особенностей непосредственно венчурных проектов, становление соответствующей индустрии в России имеет ряд своих характерных черт. Однако международный опыт активно использовался при создании «Российской венчурной компании» (РВК), а в состав совета директоров компании входят Эско Ахо, в прошлом президент финского инновационного фонда SITRA, а также Игаль Эрлих, который является основателем и управляющим партнером группы Yozma.

**СТАДИЯ РЕШАЕТ** Главной бедой всех долгосрочных проектов в нашей стране является пресловутое отсутствие «длинных» денег. Путь от идеи до прибыльного предприятия, способного выйти на фондовый рынок или вызвать интерес на рынке слияний и поглощений, в лучшем случае может занять от 5 до 7 лет (типичные сроки участия венчурных фондов в капитале молодых компаний). Решить задачу финансирования, как и в других странах, стараются за счет средств государства. «Господдержка постепенно формируется, но объемы пока невелики, — описывает текущее положение дел начальник отдела аналитических исследований «Универ Капитал» Дмитрий Александров. — Есть тенденция к развитию адресных методов господдержки, на основе «посевного» фонда «Российской венчурной компании», но объем финансирования в



**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ИНОГДА ПРОЯВЛЯЮТСЯ НА ВЕСЬМА НЕОЖИДАННОМ ФОНЕ — ВОЗВЕДЕНИЕ ХРАМА ХРИСТА СПАСИТЕЛЯ НЕ ОБОШЛОСЬ БЕЗ ИННОВАЦИОННОЙ ТЕХНОЛОГИИ АНОДНОЙ ГАЛЬВАНИЗАЦИИ, СОЗДАННОЙ ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ВЕНЧУРНОГО КАПИТАЛА**

2 млрд руб. (всего \$67 млн) совершенно недостаточен». В то же время на самой ранней стадии, когда из творческой пены рождается жизнеспособная бизнес-идея, больших средств не требуется. «Посевной» фонд позволит преодолеть разрыв между идеей и оформленным проектом, способным заинтересовать инвестора. Главная угроза, однако, кроется в том, что средства этого фонда предназначены только для компаний, уже имеющих частное финансирование, в то время как на текущей стадии развития венчурного рынка государство может оказаться чуть ли не единственным участником, готовым к вложениям в зачатки идей, а не в бизнесы.

Впрочем, аппетит к рискам приходит по мере развития венчурной отрасли. Пока же частный инвестор делает ставку на более уверенный доход. «Разные стадии развития бизнес-идей предполагают разные риски проектов. Это означает, что для проектов на ранних стадиях инвестиции с точки зрения рисков обходятся гораздо дороже, чем для готовых к внедрению бизнес-идей», — утверждает Илья Гордюшев, управляющий директор Open Partners Investments. Поэтому частные инвесторы отдают предпочтение проектам, требующим капитал в основном для расширения — когда уже сам продукт или услуга доступны покупателям, но в то же время предприятие, хоть и приносит доходы, прибыльным еще не является. И хотя на этой стадии проекты требуют внушительных по объему вложений, срок их окупаемости оказывается решающим фактором.

«Основная особенность финансирования в венчурных проектах состоит в том, что на каждой фазе реализации, а их можно выделить, например в биотехе и фармацевтике, три, размер требуемых средств возрастает геометрически. Причем недофинансирование даже на последней стадии может привести не к «недоработанно-

му» продукту, а к его краху и безвозвратной утрате инвестированных средств, — подчеркивает особенности процесса Дмитрий Александров. — Конечно, есть возможность попытаться продать такую недоделку кому-то более состоятельному или подкованному, но слишком часто недофинансирование вызывает непоправимые ошибки. Одна маленькая ошибка в области патентного права может обесценить все усилия, поэтому финансирование должно идти в очень большой степени именно на юридическое (правообеспечительное, лицензионное и т. д.) сопровождение проекта».

Проекты, в которые вовлечены специалисты, обладающие необходимым профессиональным опытом, являются более привлекательными для инвесторов. «Поэтому венчурный капитал подразумевает во многом не финансирование проектов, а инвестиции в людей, способных создать успешный бизнес», — отмечает Александра Джонсон, управляющий директор DFJ-VTV Augoга. По ее словам, предприниматели во всем мире одинаковы — мотивированные, трудолюбивые и преданные своему делу, но куда сложнее найти профессиональных менеджеров. «Западные фонды располагают специальными базами данных — CEO, CFO, специалисты по маркетингу... А Россия пока нарабатывает данный потенциал, так что инвестору приходится глубже вникать в сам проект и в сопутствующие составляющие, чтобы максимально эффективно рассчитать сценарии развития, оценить риски», — делится опытом участник отрасли.

Невысокая склонность к риску и небольшое число сделок, по мнению Дмитрия Александрова, придают венчурному инвестированию в России характер проектного финансирования: «Грань-то тонкая, но принципиальная разница в том, что при развитии венчурном подходе важна статистика, итоговая прибыль по портфо-

лю проектов, а не успех отдельно взятой бизнес-единицы. Плюс в России часто под «инновационное» финансирование попадают проекты, не имеющие в себе практически никакой наукоемкой и высокотехнологичной составляющей». Итогом такого осторожного подхода станут скромные результаты, тогда как, по мнению Ильи Гордюшева, венчурные инвесторы должны рассчитывать на внутреннюю норму доходности никак не меньше 40%, ведь доля успешных венчурных инвестиций настолько же мала, насколько велика их доходность.

**КАПИТАЛ В СТИЛЕ «ТЕХНО»** Несмотря на все эти особенности, в России есть области, в которых уже сейчас происходит концентрация интереса инвесторов, а также их капитала. «Основные направления, в которые готовы вкладывать в России, в целом такие же, как и за рубежом: IT, хай-тек, биотех. Также проекты по сервисам B2B, связь, логистические решения в транспорте и природопользовании, ну и, конечно, потенциально практически все, что имеет приставку „нано-“,» — отмечает Дмитрий Александров. «На сегодняшний день есть интерес к нанотехнологиям, высокотехнологичному производству, IT — хотя, конечно, инновации применяются не только в данных сферах. Интересны по-настоящему прорывные технологии в инновационных секторах российского рынка, способные изменить этот сектор или создать новый сегмент», — добавляет Александра Джонсон и приводит в качестве примера проекты в сфере альтернативной энергетики или материаловедения.

«Сейчас, например, в стадии реализации находятся проект «Виктори Фармасетикл» по разработке ингибиторов интеграции ВИЧ-1 как компонента комплексной противовирусной терапии и проект «Микролазеры ФИРН» по выращиванию кристаллов, производству лазерной техники и разработке оптоэлектронных изделий», — приводит примеры заманчивых проектов Дмитрий Александров. — Также в мейнстриме мировых отраслевых процессов можно назвать проект компании СОЛЕВ по спонсированию фармацевтического производства (терапия СПИДа) для фирмы «Полисан» в Питере. Из «старожилов» — компания «Рик-С», разрабатывавшая технологию анодной гальванизации, используемую при возведении как инфраструктурных, так и культовых объектов, например, храма Христа Спасителя».

В то же время о финансовых результатах вложений пока говорить рано: «Мы надеемся, что у инвестиционного фонда «ВТБ — Фонд венчурный» будет неплохая отдача через 2–3 года, — отмечает Александра Джонсон. — Говорить о стандартных сроках отдачи от венчурных вложений пока сложно — в силу того, что это направление только начинает развиваться. Однако на Западе, как правило, возврат инвестиций происходит в течение 2–6 лет». ■

### ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: МОЖНО ЛИ ЕМУ НАУЧИТЬСЯ?

Результаты недавнего опроса, проведенного исследователями Нью-Йоркского университета по заказу отдела адвокатуры SBA, наводят на мысль о том, что успешными предпринимателями могут быть люди, получившие навыки с помощью обучения, а не только рожденные с геном предпринимательства, как бросившие Гарвард Билл Гейтс или Марк Цукерберг из Facebook.

Исследование, проведенное среди 5 618 имеющих степень или еще заканчивающих обучение респондентов из пяти американских школ бизнеса, показало зависимость между наличием бизнес-образования и возможностями создания компаний, характеризующихся оригинальными идеями, приобретением патентов, авторских прав и созданием новых производственных технологий.

Например, среди респондентов, образовавших такие компании, 39% обучались предпринимательству против 26%, которые официально не изучали этот предмет. 86% респондентов, утверждающих, что их фирмы предлагают качественно новый продукт, также изучали предпринимательство (только 18% из тех, кто представил на рынке новый товар, говорят, что не обучались бизнесу). Среди владельцев патентов и авторских прав 75% изучали предпринимательство (только 10% учились на практике). И, наконец, 62% респондентов, утверждающих, что их фирмы используют новые технологии производства, заявили, что посещали курсы предпринимательства, против 28% тех, кто этого не делал. «Образование может оказывать влияние на создание новых инновационных фирм, — говорит Чед

Мотрэй (Chad Moutray), главный экономист отдела адвокатуры SBA. — Исследование продолжится в 2010 году опросом студентов школ бизнеса в других регионах США, а также в Китае, Азии и на Среднем Востоке».

Конечно, встает вопрос: не стремятся ли к изучению предпринимательства люди, уже склонные к тому, чтобы быть владельцами стартапов? На этот вопрос трудно ответить. И авторы исследования признают, что «склонные к предпринимательству люди могли проявить больший интерес к проводимому исследованию в силу их заинтересованности в данной тематике».

**Reena Jana, Business Week, 3 ноября 2009 года**  
Перевела Елена Большакова

# «ПОТРЕБНОСТЬ В ИННОВАЦИЯХ ВОЗНИКАЕТ ТАМ, ГДЕ ЕСТЬ КОНКУРЕНЦИЯ»

ИГОРЬ АГАМИРЗЯН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «РОССИЙСКОЙ ВЕНЧУРНОЙ КОМПАНИИ», РАССКАЗАЛ РЕДАКТОРУ ВG О МЕРАХ ПО СОЗДАНИЮ КОМФОРТНОЙ СРЕДЫ ДЛЯ ИННОВАЦИОННОГО БИЗНЕСА, ОБЪЯСНИЛ, ПОЧЕМУ СПРОС НА ИННОВАЦИИ В РОССИИ НЕДОПУСТИМО НИЗОК, И ПОДЕЛИЛСЯ СВОИМИ ВПЕЧАТЛЕНИЯМИ ОТ РАБОТЫ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ КОМПАНИИ. ИЛЬЯ КУРМЫШЕВ

**BUSINESS GUIDE:** В ряде интервью вы говорили о значимости создания комфортной экосистемы для развития инновационных, высокорисковых проектов. Но может ли такая экосистема функционировать в условиях сложившегося в России бизнес-климата?

**ИГОРЬ АГАМИРЗЯН:** Существующие проблемы могут иметь только комплексное решение. Сейчас условия ведения бизнеса в России не способствуют появлению инноваций. Этому есть ряд объективных и субъективных причин.

К первым можно отнести, например, то, что корпоративное законодательство у нас плохо приспособлено к бизнесу, основанному на работе с нематериальными активами. Законы писались в начале 90-х годов под нужды советских приватизированных предприятий. Такого рода проблемы могут решаться только системно.

Есть и менее объективные сложности — это вопросы правоприменения. Последний пример — регистрация и перерегистрация ООО. Московская налоговая требует обязательного участия первого лица, хотя в законодательстве это прямо не прописано. Я сам провел недавно несколько часов в очередях и понимаю, что пока в таких вещах не будет порядка, бизнес-среда в России будет недружелюбной.

**BG:** Как все это сказывается на инновационном бизнесе?

**И. А.:** В силу того, что высокотехнологичный бизнес не связан с материальными активами и потому очень «текуч», он быстро покидает некомфортную среду и перемещается в юрисдикции с более подходящими условиями. Поэтому головные офисы многих компаний, которые мы знаем как российские, зарегистрированы либо в офшорах, либо в странах Европы или США. С моей точки зрения, общей задачей институтов развития является комплексное обеспечение комфортной среды для обеспечения инновационного бизнеса в России, среды, которая бы сделала российскую юрисдикцию не менее привлекательной.

Однако даже в условиях несовершенного бизнес-климата для инновационного бизнеса можно создать особые условия, правда, на практике этого пока реализовать в России не удавалось. На мой взгляд, можно выделить два основных направления в создании таких условий. Это стимулирование в виде льгот и снятие барьеров. Снятие барьеров сейчас, с моей точки зрения, актуальнее, чем стимулирование, и может за меньшие деньги дать больший эффект.

**BG:** Какие меры «Российская венчурная компания» планирует предпринять для изменения ситуации в инновационной сфере в лучшую сторону?



ИЛЬЯ КУРМЫШЕВ

**И. А.:** Сейчас мы завершаем проработку бизнес-плана, который будем выносить на совет директоров в конце года. Предварительно мы провели глубокий анализ рынка с привлечением профессиональных консультантов, провели опрос членов инновационного сообщества с одной целью — выяснить, чего реально не хватает в инновационной инфраструктуре. В итоге было выделено девять направлений деятельности: развитие инфраструктуры для посевных компаний; стимулирование спроса на инновационные продукты и услуги; развитие партнерских сетей; программа институциональных инициатив; стимулирование самоорганизации инновационного сообщества; обеспечение доступности и высокого качества бизнес-экспертизы; инвентаризация и мониторинг инновационной экосистемы; продвижение инновационного предпринимательства; глобализация российской инновационной системы. Последнее направление предполагает встраивание российских инноваций в глобальные цепочки, то есть привлечение в Россию капитала, экспертизы, технологий с внешних рынков и помощь российским инновационным компаниям в выходе на глобальные рынки.

**BG:** В каком формате выстраивается ваше взаимодействие с венчурными фондами?

**И. А.:** С венчурными фондами первой и второй волны, которые создавались нами в рамках частно-государственного партнерства, взаимодействие идет следующим образом: мы участвуем в их инвестиционных комитетах, но без права решающего голоса. Нам принадлежит доля в 49% в каждом из этих фондов. При этом установлен определенный порядок информационного обмена, и фонды предпочитают прислушиваться к нашему мнению.

В Фонде посевных инвестиций, запущенном в конце прошлого месяца, у нас

99% — и 1% у Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (фонда Бортника). Инвестиционный комитет включает наших представителей, представителей фонда Бортника и независимых членов. Частно-государственное партнерство осуществляется здесь уже не на уровне фонда, а на уровне проекта. Таким образом, одним из необходимых условий для инвестирования фонда в проект является наличие частных инвестиций. Это, по сути, является существенной гарантией качества проектов и этапом их отбора. До конца года мы ожидаем регистрацию уже 10–15 венчурных партнеров фонда, которые начнут приносить проекты. Возможно, один-два проекта будут даже проинвестированы.

**BG:** Существует ли сейчас спрос на бизнесы, выращенные венчурными фондами?

**И. А.:** Перечень возможных покупателей достаточно ограничен. Если говорить о стратегическом инвесторе, им может стать транснациональная компания, заинтересованная, к примеру, в конкретных разработках для технологического развития или для расширения своего продуктового предложения. В России корпораций, заинтересованных в приобретении удавшихся инновационных фирм, достаточно мало, как мало и крупных компаний, в принципе заинтересованных в инновационных разработках. Исключение может составлять разве что сфера телекоммуникаций.

На мой взгляд, потребность в инновациях возникает там, где есть конкуренция, а у нас бизнес-среда не только недружелюбна, но и неконкурентна.

Покупателями инновационных технологических бизнесов могут быть также фонды «последних стадий», нацеленные на вложения в компании с высокой ликвидностью. Но и они рано или поздно должны выводить эти компании на IPO или продавать «стратегию».

**BG:** Кого включает в себя партнерская сеть, формируемая «Российской венчурной компанией»?

**И. А.:** Партнерская сеть РВК разнородна. В первую очередь мы будем работать с венчурными партнерами. Венчурный партнер должен либо самостоятельно инвестировать проект, либо найти стороннего частного инвестора. Но сами разработчики не могут быть венчурными партнерами, это не их функция, они не смогут качественно «упаковать» проект. Венчурными партнерами становятся бизнес-ангелы, фонды или компании, внутри которых появилась инновационная идея, реализация которой структуре этого бизнеса затруднена. Такие компании, чтобы снизить свои риски, могут выступить в качестве венчурного партнера Фонда посевных инвестиций, вкладывая свои деньги и получая софинансирование Фонда с правом обратного

выкупа проекта при достижении определенных показателей.

**BG:** Какие еще типы партнеров могут помочь развитию венчурного бизнеса в России?

**И. А.:** Самые разные. Например, образовательные партнеры — у нас уже есть целая сеть организаций, которые способны проводить курсы по обучению технологическому предпринимательству. Планируется внедрять учебные программы разного типа — тренинги для целевых групп, университетские программы. Существуют и информационные партнеры, которые помогают нам распространять информацию о венчурном рынке, популяризировать инновационное предпринимательство.

Партнеров некоторых типов мы еще не нашли. Это, в частности, консалтинговые партнеры. В России в принципе плохо с консалтинговыми услугами в венчурной сфере, особенно с тем, что касается вопросов оформления интеллектуальной собственности.

**BG:** Вы руководите открытым акционерным обществом, полностью принадлежащим государству. Какая модель управления организацией и внутреннего контроля позволяет вам бороться с субъективным подходом к принятию решений, избегать коррупционности и других издержек, присущих многим государственным проектам?

**И. А.:** В каждом направлении, связанном с выделением государственных средств, предусматривается конкретный антикоррупционный механизм. Например, в инвестиционных комитетах венчурных фондов мы не имеем права решающего голоса при принятии инвестиционных решений. Это делается для того, чтобы на нас было бессмысленно давить в попытках лоббировать какой-то проект.

Система отбора венчурных фондов предусматривает проведение конкурсов. Для Фонда посевных инвестиций механизмы контроля включают специальную процедуру регистрации венчурных партнеров и привлечение в инвестиционный комитет независимых членов.

В управлении компанией мы нацелены на оценку результата работы, для этого разработаны KPI (ключевые показатели эффективности) на 2009–2010 годы. Они все количественные и достаточно простые — число новых фондов, объем денежных средств в фондах (в том числе привлеченных частных), количество поддержанных компаний, обученных специалистов и т. д. Сейчас мы разрабатываем механизм трансляции KPI компании на подразделения и на сотрудников. Внутренний управленческий механизм будет предполагать постановку каждому сотруднику измеримых задач, в итоге часть вознаграждения будет зависеть от их выполнения. ■

Полный текст интервью — на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

# ДЕНЬГИ НА ВЫРОСТ

В ОДИН СЕНТЯБРЬСКИЙ ДЕНЬ 1998 ГОДА ЭНДИ БЕХТОЛЬШАЙМ, ОСНОВАТЕЛЬ SUN MICROSYSTEMS, РАНО УТРОМ ПРИЕХАЛ В ГОСТИ К СВОЕМУ ТОВАРИЩУ, ПРОФЕССОРУ СТЕНФОРДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА ДЭВИДУ ЧЕРИТОНУ. ПРОФЕССОР ХОТЕЛ ПРЕДСТАВИТЬ БЕХТОЛЬШАЙМУ ДВУХ СВОИХ АСПИРАНТОВ, КОТОРЫЕ РАЗРАБОТАЛИ НОВУЮ ИНФОРМАЦИОННУЮ СИСТЕМУ. ВСТРЕЧА БЫЛА НЕДОЛГОЙ. ЕВГЕНИЙ САВИН, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА ЮНОВА

На этой встрече аспиранты в общих чертах рассказали о возможностях новой технологии и собрались было подробно объяснить принципы ее работы. Но Бехтольшайм спешил по делам, поэтому просто предложил: «Вместо того чтобы обсуждать подробности, почему бы мне просто не выписать вам чек?». Аспирантов звали Сергей Брин и Лари Пейдж. Чек на сумму в 100 тыс. долларов США был выписан для компании Google Inc., которая на тот момент еще не существовала.

Так будущий мировой гигант получил свои первые инвестиции. На профессиональном языке они называются «посевными». Называются они так потому, что происходят на очень ранней стадии — когда еще нет собственно бизнеса и отлаженных бизнес-процессов, но уже существует идея, команда, технология, прототип, то есть какое-то зерно, из которого может вырасти успешный бизнес.

Посевное инвестирование — это особый тип венчурных инвестиций. Венчурные инвестиции и сами по себе авантюры (venture переводится с английского как «опасная затея, авантюра»), а посевные — это самые авантюрные из авантюрных. Делаются они в условиях высокой неопределенности и рисков, которые не позволяют просчитать проект. «Посевные инвестиции отличаются от венчурных своей иррациональностью и эмоциональностью. Они происходят на очень ранних стадиях развития проекта, когда еще нет бизнес-плана и продаж, а есть идея или команда. Просчитать успех таких инвестиций практически невозможно. Решение зачастую принимается на уровне «верю — не верю», — говорит Елена Масолова, директор по инвестициям фонда AddVenture.

**ТРИ F** Упомянутая иррациональность и эмоциональность делают посевное инвестирование менее «профессиональным» по сравнению с венчурным рынком. Ведь предприниматель привлекает внешние инвестиции в первый раз, а значит, еще нет рыночных механизмов оценки проекта, еще может не быть юридического лица, он не может предъявить профессиональному инвестору работающие бизнес-модели. Поэтому основу «посевных» инвесторов составляют три группы: семья, друзья и дураки (три F: family, friends, fools). С тех, кто поверит в будущий успех предпринимателя, начинается практически любой бизнес. Поэтому их называют бизнес-ангелами.

«Когда я начинал „Буку“, мне поверил один человек, и под его гарантии мы взяли кредит. На эти деньги и была создана компания». — рассказывает Игорь Устинов, предприниматель и бизнес-ангел. Наталья Касперская инвестирует в проект своего мужа Игоря Ашманова «ай-ай-ай.ру» (www.iii.ru). «Надеюсь, что в этом проекте я как инвестор окажусь „семьей“, а не „дураком“», — шутит Наталья.

Бизнес-ангелами зачастую становятся успешные предприниматели, которые

создали и успешно продали свой бизнес. Склад характера не позволяет им «уйти на пенсию». И они предпочитают делиться своим предпринимательским опытом и капиталом. «Быть бизнес-ангелом — это другой образ жизни, это постоянные изменения. Разработка стратегий развития для своих компаний очень оживляет жизнь», — так Игорь Устинов объясняет свое решение заняться ангельским инвестированием после продажи «Буки».

Предпринимателям нравится получать посевные инвестиции от бизнес-ангелов. «Когда ведешь переговоры с бизнес-ангелом, то говоришь с конкретным человеком, который сам распоряжается своими деньгами. Он не обязан следовать жестким регламентам и процедурам, принятым в венчурных фондах», — рассказывает Алексей Бабин, генеральный директор компании «Комбарко» и создатель проекта Actio.tv.

**УГОВОРЫ — ПЕРЕГОВОРЫ** Действительно, работа любого венчурного фонда строго регламентирована. В каждом существуют процедуры, предшествующие инвестированию. «Эти процедуры в каждом фонде разные. В среднем по рынку они занимают 6 месяцев: где-то меньше, а где-то больше», — комментирует Максим Шеховцов, управляющий директор венчурного фонда «Альянс-Росно. Управление активами». «Фонды, в отличие от бизнес-ангелов, являются профессиональными инвесторами и работают с компаниями на более поздних стадиях. Фонды готовы инвестировать в компанию значительно больше, чем ангелы — инвестиция менее миллиона долларов для фонда экономически не целесообразна», — продолжает он.

Игорь Устинов, который считает себя профессиональным бизнес-ангелом, говорит, что инвестирует от 10 до 500 тысяч долларов в один проект. «Смотрю на людей, на то, что они предлагают рынку и мне. Если мне это понятно и интересно, то делаю встречное предложение. Чтобы договориться — достаточно недели. Еще какое-то время уйдет на оформление документов, но это уже технические вопросы», — делится опытом Игорь Устинов.

Переговоры между предпринимателем и бизнес-ангелом об инвестировании часто носят джентльменский характер. Договорившись о ключевых параметрах сделки, предприниматель получает требуемые для развития проекта инвестиции. «Мы сначала договорились с бизнес-ангелом, потом получили инвестиции и только потом юридически оформили наши отношения», — рассказывает Алексей Бабин историю создания компании «Комбарко». На практике именно так происходит большинство посевных инвестиций, которые делаются бизнес-ангелами.

«Это нормальная практика для рынка. Ведь часто проект находится в достаточно сыром состоянии, и создание компании на первом этапе может быть никому не нужной



ИНВЕСТИЦИИ В «УМНЫЕ ГОЛОВЫ» МОГУТ ДАТЬ ОГРОМНУЮ ОТДАЧУ, НО ЧЕРЕЗЧУР РИСКОВАННЫ ДАЖЕ ДЛЯ БОЛЬШИНСТВА ВЕНЧУРНЫХ ФОНДОВ

морочкой», — говорит Александр Шишов, предприниматель и бизнес-ангел.

**ДОЛЕВОЕ УЧАСТИЕ** Важным вопросом является определение доли инвестора в компании. Сложность заключается в необходимости оценки вклада каждой стороны. С одной стороны, инвестор вкладывает живые деньги, их сумма известна. С другой стороны, предприниматель, который является инициатором проекта и его мотором или владельцем критичной для успеха бизнеса интеллектуальной собственности. На практике этот вопрос решается по-разному.

«Так как чаще всего источником посевного финансирования является семья или друзья, то до обсуждения долей в компа-

нии может просто не дойти», — рассказывает Игорь Санин из компании «Стартап Индекс», вспоминая историю получения Брином и Пейджем первых 100 тысяч долларов.

Игорь Устинов считает хорошим результатом инвестирования получение блокирующего пакета в компании. Однако некоторым предпринимателям, которые ищут инвестиции, предлагают уступить инвестору долю в 51 и более процентов. «Для нас это равносильно продаже бизнеса», — говорят они.

При посевных инвестициях важно не только то, сколько денег было вложено в проект, а что еще, кроме денег, было вложено. Бизнес-ангелы, инвестируя в проект на ранних стадиях, оказывают значительную

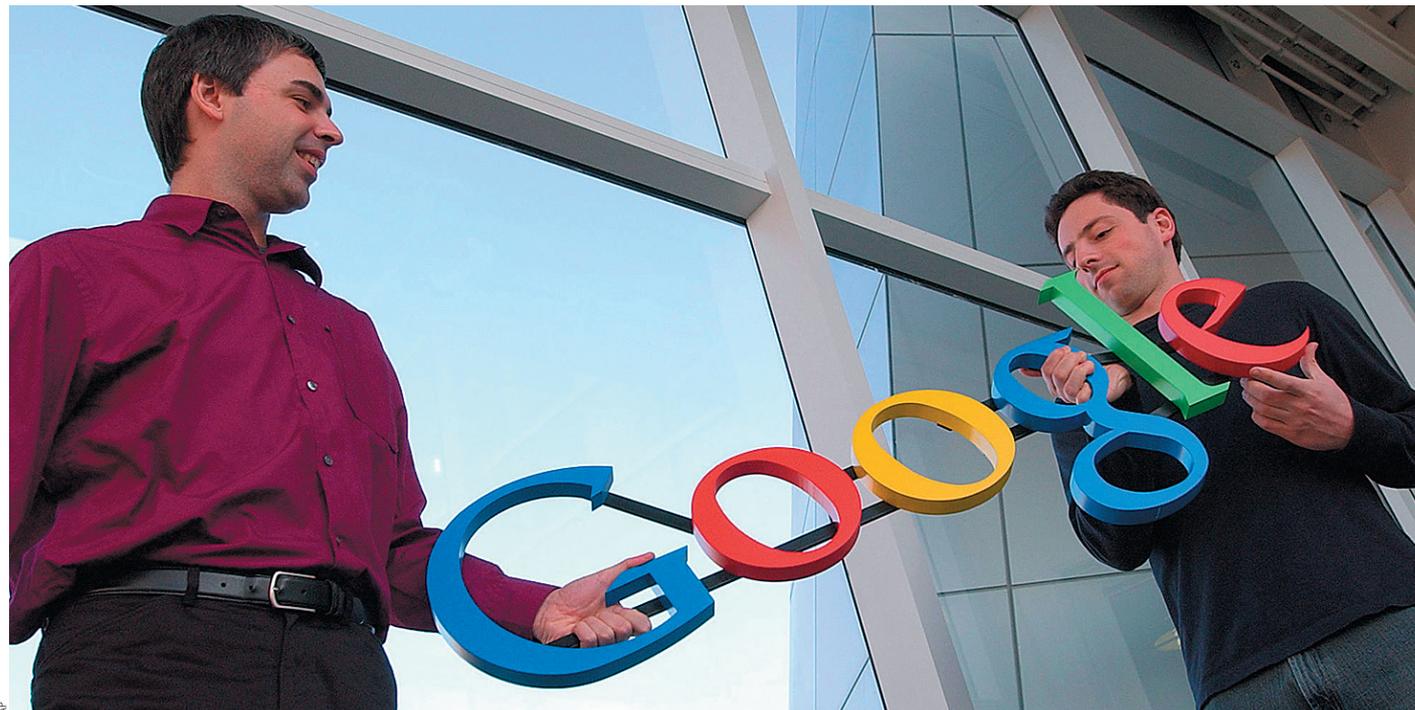
нематериальную помощь бизнесу: делятся предпринимательским опытом, деловыми связями и экспертизой. Таким образом, деньги инвестора становятся «умными».

Еще один актуальный для сферы посевных инвестиций вопрос — способность команды проекта эффективно тратить полученные деньги. Но не каждый предприниматель может грамотно и эффективно распорядиться инвестицией в миллион долларов. У многих просто нет опыта управления такими финансовыми потоками.

**ПОМОЩЬ СВЕРХУ** В реализации новых инновационных идей и проектов заинтересованы не только частные бизнес-ангелы, но и государство, которое создает и реализует программы поддержки, формирует институты развития.

Одним из самых известных государственных институтов поддержки новых и инновационных предприятий на ранних стадиях является Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Деятельность фонда заключается в предоставлении грантов, которые ничего не имеют общего с бизнесом. Государство безвозмездно помогает предпринимателям создавать свой бизнес, требуя взамен лишь отчетность об использовании государственных средств на заявленные цели. А средств у фонда достаточно: в него направляются 1,5% средств федерального бюджета на науку, что в 2009 году составило 2,5 млрд рублей.

На региональном уровне также функционируют организации поддержки предпринимательства. Так, в Москве существует Агентство по развитию инновационного предпринимательства (АРИП). «Мы оказываем консультационную поддержку малым инновационным предприятиям, помогаем им с инфраструктурой, готовим к получе-



ОСНОВАТЕЛИ GOOGLE СЕРГЕЙ БРИН И ЛАРИ ПЕЙДЖ (НА ФОТО) ПОЛУЧИЛИ «ПУТЕВКУ В ЖИЗНЬ» В ВИДЕ ЧЕКА НА \$100 ТЫС. ОТ ЧЕЛОВЕКА, ЗНАЮЩЕГО ТОЛК В ВЫСОКОРИСКОВЫХ ПРОЕКТАХ

нию субсидий правительства Москвы», — говорит Алексей Костров, генеральный директор АРИП.

«Российская венчурная компания» (РВК), которая была создана для развития венчурного рынка России, недавно также дебютировала в деле поддержки компаний на стадии посева путем создания Фонда посевных инвестиций. Это фонд будет заниматься инвестированием в проекты, то есть будет входить в уставной капитал создаваемых компаний. Безвозвратных грантов, как это делают государственные программы поддержки, фонд давать не будет. «Уставной капитал фонда составляет 2 млрд рублей.

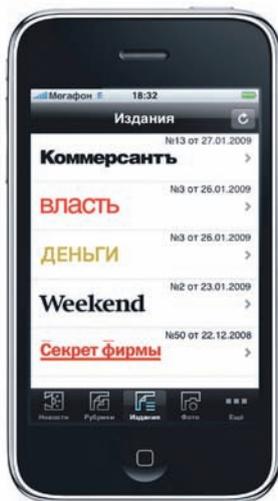
Эти средства предназначены для организации и проведения инвестиций в компании на посевной стадии», — рассказывает Андрей Введенский, директор по развитию РВК. Источником проектов для Фонда являются зарегистрированные венчурные партнеры, которые производят первичный отбор проектов, оценку их перспективности и привлечение частных инвестиций. Именно венчурные партнеры будут представлять проекты на рассмотрение инвестиционного комитета посевного фонда.

«Посевной фонд не может быть единственным инвестором в компанию, но мы готовы предоставить до 75 процентов от

суммы необходимых инвестиций», — комментирует схему работы с партнерами господин Введенский. «Документы фонда никак не регламентируют минимальную сумму инвестиций в одну компанию. Максимально в одну компанию он может инвестировать до 25 млн рублей на первом раунде. За эти инвестиции фонд планирует иметь значимую долю в компании. Однако каждая инвестиционная сделка уникальна. Есть обязательные требования к компаниям, к параметрам сделки, но мы оставляем и широкие возможности для поиска компромисса», — пояснил директор по развитию РВК. ■

# Коммерсантъ. На новом фоне

реклама



**Новый БЕСПЛАТНЫЙ сервис Издательского дома «Коммерсантъ».** Новостная лента, газета «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы», полный доступ ко всем статьям — в любую минуту в ваших руках. Удобный рубрикатор, фотографии и галереи, поиск материалов — на экране iPhone.

Передача данных в сотовых сетях — в соответствии с условиями провайдера.

## теперь на ваших экранах

IPHONE.KOMMERSANT.RU



# «СКОРЕЕ ИСКУССТВО, ЧЕМ НАУКА» НА ПУТИ К ПРИВЛЕЧЕНИЮ ВЕНЧУРНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В ПРОЕКТ ЭКСПЕРТИЗА ЯВЛЯЕТСЯ ОДНОЙ ИЗ САМЫХ КОМПЛЕКСНЫХ И ПРОДОЛЖИТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕДУР. ОНА МОЖЕТ ЗАНИМАТЬ ОТ ОДНОГО ДО ШЕСТИ МЕСЯЦЕВ, А В НЕКОТОРЫХ СЛУЧАЯХ И БОЛЕЕ. ПРЕДСТАВИТЕЛИ ВЕНЧУРНОГО СООБЩЕСТВА ПОДЕЛИЛИСЬ С ВГ СВОИМ ПОНИМАНИЕМ РОЛИ ЭТОЙ ПРОЦЕДУРЫ В ИНВЕСТИЦИОННОМ ПРОЦЕССЕ.

ДАВИД ЦИТЕЛАДЗЕ, ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР ЖУРНАЛА THE ANGELINVESTOR

Прежде чем потратить время и деньги на экспертизу, инвестор устанавливает для себя систему критериев и процедур для одного из самых ответственных этапов — первичного отбора проектов. Именно на этой стадии происходит первая бизнес-экспертиза, которая является необходимым условием инвестирования. Поскольку для технологических проектов традиционно существует два типа инвесторов (бизнес-ангелы и венчурные фонды), мы обратились к представителям этих групп с вопросами о том, что они понимают под бизнес-экспертизой технологических проектов.

**BUSINESS GUIDE:** Существует ли стандартная процедура бизнес-экспертизы технологических проектов? Если да, то как бы вы описали ее этапы?

**ИГОРЬ УСТИНОВ, бизнес-ангел, председатель совета директоров Buka Entertainment:** Обычно я пользуюсь услугами экспертов в конкретной области. Они знают тему и делают расширенный анализ текущего проекта. После ознакомления с мнением экспертов я самостоятельно изучаю характеристики проекта и принимаю решение по поводу инвестирования. Кроме того, я изучаю проекты моих конкурентов и стараюсь исключить возможность их копирования, так как придерживаюсь мнения, что на инновационном рынке в одной нише не должно быть конкурентов.

**АЛЕКСАНДР ГАЛИЦКИЙ, управляющий партнер венчурного фонда Almaz Capital Partners:** Существуют базовые принципы и подходы, иногда это набор неких базовых вопросов, но технологические проекты нельзя оценивать по шаблону. Мне кажется, что алгоритм у каждого свой. Для меня он следующий: (1) личность, команда и история, стоящая за проектом; (2) адресный рынок, конкурентная среда и уникальность решения; (3) необходимые финансы и порядок их использования. На все эти постулаты накладываются мнения людей, которым я доверяю, и мое собственное мнение. Несколько итераций, и я принимаю решение. Иногда на это уходит несколько дней, иногда — несколько месяцев.

**КЕНДРИК УАЙТ, генеральный директор Marchmont Capital Partners:** Стандартной формы для экспертизы, я полагаю, нет. Сначала я бы ознакомился с резюме проекта. Если мне в целом нравится идея, я провожу встречу лично с инициатором проекта (разработчиком). В ходе собеседования я считаю необходимым для себя уловить, в какой степени можно полагаться на разработчика как на лидера проекта, способного вести проектную команду в течение нескольких лет. Мне важно знать, каким он видит будущее и самого проекта, и своей команды. И главное, мне необходимо определить,

относится ли проектная идея к числу революционных или эволюционных. После получения ответов на все эти вопросы, я готов к этапу технической оценки и рыночной due diligence. Проводя бизнес-экспертизу, нельзя заикливаться только на технологии: она не более чем одно слагаемое. Проект обречен, если у него нет сильного лидера, видящего перспективы и способного повести за собой.

**ВАДИМ АСАДОВ, бизнес-ангел, основатель и управляющий партнер NeurOK:** Когда речь заходит о венчурных фондах, то скорее можно говорить не о стандарте, а о некоей общности подходов. Тем не менее политика каждого фонда — отражение личностей его партнеров, это влияет и на процесс экспертизы проектов. В остальном все более или менее одинаково: рынок, команда, бизнес-модель, технология, интеллектуальная собственность, финансовая модель, стратегия выхода.

**ЕВГЕНИЙ ЗАЙЦЕВ, основатель и генеральный партнер венчурного фонда Helix Ventures:** «Стандартной» процедуры не существует. Форма и содержание экспертизы зависят от стадии бизнеса, отрасли, личных предпочтений инвестора, а зачастую — от его знаний и дисциплины. Однако практически все инвесторы в той или иной степени анализируют технологию, интеллектуальную собственность, рынок и его характеристики, потенциальных потребителей и их проблемы, бизнес-модель компании и финансовую модель инвестиции.

**BG:** Как быть с проектами, в которых есть уникальная технология, но нет понимания коммерциализации проекта у авторов?

**ЮРИЙ ЧЕРЧЕС, бизнес-ангел, директор Международного фонда технологий и инвестиций IFTI:** Если есть уникальная технология, то понимание обычно приходит. Другое дело, что с уникальной реализуемой технологией мы сталкиваемся довольно редко.

**АЛЕКСАНДР ГАЛИЦКИЙ:** Разглядеть возможность коммерциализации уникальной технологии — одна из главных задач самого инвестора. Иногда для этого требуется помощь изобретателя.

**ВАДИМ АСАДОВ:** Как бизнес-ангел, я встречаю такие проекты постоянно, я бы даже сказал, что это реальность российского раннего этапа инвестирования. При отсутствии понимания коммерциализации проекта может быть две ситуации. Первая — когда нет понимания ни у создателей проекта, ни у меня. Тогда я попрошу «сделать домашнюю работу» или прекращаю переговоры. Второй вариант — когда понимание возникло у меня. Тогда я предложу его создателям проекта. Если оно для них приемлемо, то, воз-

можно, буду участвовать в запуске проекта, но и управлять им буду либо сам, либо найму человека, разделяющего мое понимание, и передам ему бразды правления.

**ЕВГЕНИЙ ЗАЙЦЕВ:** Для зрелой компании отсутствие четкой стратегии коммерциализации — это критическая проблема. Однако среди компаний ранней стадии таких больше половины. Если бы инвесторы каждый раз отметили проект по причине непонимания основателями бизнеса, мы бы существенно замедлили технический прогресс. Я оцениваю подобные проекты, учитывая мое собственное видение стратегии коммерциализации продукта, ведь венчурный инвестор в любом случае принимает в ней самое непосредственное участие.

**BG:** Можно ли говорить о возможности бизнес-экспертизы посевных проектов, когда присутствует только прототип продукта?

**АЛЕКСАНДР ГАЛИЦКИЙ:** Об экспертизе таких проектов не просто можно говорить — нужно это делать! Это не фундаментальные исследования, когда идет процесс накопления знаний, это инновационное решение — то есть процесс превращения знаний в деньги.

**КЕНДРИК УАЙТ:** Все в большей степени зависит от интуиции инвестора. Здесь не справится портфельный инвестор, поскольку требуется опыт подобного инвестирования, знание сектора. Посевные проекты рассматривают обладатели «умных» денег. В таких вопросах требуется чутье, своего рода инстинкт.

**ВАДИМ АСАДОВ:** Мое кредо инвестирования связано с получением удовольствия от процесса. Если я вижу в проекте перспективу, то даю деньги. Максимум экспертизы, на который я способен, — это здравый смысл и адекватность создателей проекта.

**BG:** Справедливо ли утверждение, что невозможно выявить революционную технологию традиционными методами бизнес-экспертизы?

**ЮРИЙ ЧЕРЧЕС:** Это утверждение совершенно справедливо. Традиционная бизнес-экспертиза или маркетинг способны качественно выявить нишу продукта в существующем поле. Но никакая бизнес-экспертиза не способна просчитать расширение и распад существующих рынков, возникновение новых и сверхновых. То есть, в некотором смысле, это стихийное перераспределение общечеловеческих приоритетов. Современный маркетолог становится беспомощен, как только речь заходит о продуктах с принципиально новыми свойствами. Только фантаст (или фантазер) может предположить, какое влияние такой продукт окажет на развитие общества.

**ЕВГЕНИЙ ЗАЙЦЕВ:** Возможность выявления революционной технологии зависит в большей степени от знаний и опыта эксперта или инвестора, чем от применения «традиционных методов» бизнес-экспертизы. Поиск подобных революционных технологий — это скорее искусство, чем наука. «Хороший» венчурный капиталист отличается от венчурного капиталиста тем, что у него есть «нюх» на технологии, которые станут революционными через 5–6 лет.

**BG:** Существуют ли различия в технологии проведения бизнес-экспертизы бизнес-ангелами и венчурными фондами?

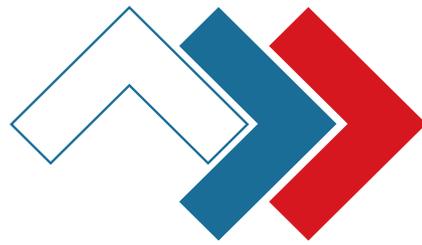
**ИГОРЬ УСТИНОВ:** На мой взгляд, различия нет, но сам процесс due diligence для бизнес-ангелов проходит в упрощенной форме.

**АЛЕКСАНДР ГАЛИЦКИЙ:** В самой процедуре экспертизы различия нет, она существует только в принятии решения. В случае бизнес-ангела — решение принимается единолично, а для венчурного фонда — группой партнеров.

**КЕНДРИК УАЙТ:** Безусловно, разница есть. Бизнес-ангелы принимают инвестиционные решения на основе собственной интуиции, а фонды — на основе due diligence. Причем последние готовы рассматривать только проекты с крупными суммами — фондам нужно выделить средства на оплату экспертизы инвестиционного персонала, а эти средства есть только в крупных проектах. Это не только российская проблема, подобное сейчас наблюдается и в США. На этом фоне и бизнес-ангелы повышают ценовую планку для своих проектов. Вариант решения проблемы: создание бизнес-инкубаторов или так называемых бизнес-акселераторов.

**ВАДИМ АСАДОВ:** Разница между экспертизами огромна. Она обусловлена юридической структурой «ангельского» и венчурного бизнеса. У ангелов-акционеров срок жизни инвестиций совпадает со сроком жизни «ангела» (смеется. — „Ъ“). Это резко влияет на уровень ответственности. Партнеры венчурного фонда ответственны за деньги акционеров. И инвестирование, и сама процедура принятия решения, и проведение экспертизы должны быть более тщательными и формализованными.

Основной вывод, который можно сделать, резюмируя ответы экспертов, сводится к тому, что бизнес-экспертиза является собой скорее не технологию, а искусство, помноженное на личный опыт инвестора. При этом независимо от стадии технологического проекта (не исключая посевную стадию) бизнес-экспертиза обязательна. ■



**РОССИЙСКАЯ ВЕНЧУРНАЯ**  
**КОМПАНИЯ**  
**ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО**

Открытое акционерное общество «Российская венчурная компания»	телефон: +7 (495) 777-01-04 факс: +7 (495) 777-01-06	<a href="http://www.rusventure.ru">www.rusventure.ru</a>
--	---	--

Общество с ограниченной ответственностью «Фонд посевных инвестиций Российской венчурной компании»	телефон: +7 (495) 930-87-10	<a href="http://www.rusventure.ru">www.rusventure.ru</a>
--	-----------------------------	--

Название УК	Название фонда	Телефон/факс	Сайт
Общество с ограниченной ответственностью «Максвелл Эссет Менеджмент»	ЗПИФ особо рискованных (венчурных) инвестиций «Максвелл Биотех»	телефон: +7(495) 411-69-92 факс: +7(495) 411-69-93	<a href="http://www.maxwell.ru">www.maxwell.ru</a>
Закрытое акционерное общество «Лидер» (Компания по управлению активами пенсионного фонда)	ЗПИФ особо рискованных (венчурных) инвестиций «Лидер-Инновации»	телефон: +7(495) 661-45-33 факс: +7(495) 661-45-34	<a href="http://www.leader-invest.ru">www.leader-invest.ru</a>
Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Север Эссет Менеджмент»»	ЗПИФ особо рискованных (венчурных) инвестиций «С-Групп Венчурс»	телефон: +7(495) 980-95-32 факс: +7(495) 980-95-31	<a href="http://www.sgcm.ru">www.sgcm.ru</a>
Закрытое акционерное общество Управляющая компания «ЦентрИнвест»	ЗПИФ особо рискованных (венчурных) инвестиций «Tamir Fishman CiG Russian Fund»	телефон: +7(495) 797-87-78 факс: +7(495) 797-87-79	<a href="http://www.cifm.ru">www.cifm.ru</a>
Открытое акционерное общество «Альянс РОСНО Управление Активами»	ЗПИФВИ особо рискованных (венчурных) инвестиций «Новые технологии»	телефон: +7(495) 231-31-20 факс: +7(495) 231-31-23	<a href="http://www.allianzrosno.ru">www.allianzrosno.ru</a>
Закрытое акционерное общество «ВТБ Управление Активами»	ЗПИФ особо рискованных (венчурных) инвестиций «ВТБ – Фонд Венчурный»	телефон: +7 (495) 725-55-40 факс: +7(495) 725-55-38	<a href="http://www.vtb-am.ru">www.vtb-am.ru</a>
Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Биопроцесс Кэпитал Партнерс»»	ЗПИФ особо рискованных (венчурных) инвестиций «Биопроцесс Кэпитал Венчурс»	телефон: +7 (495) 974-74-01 факс: +7(495) 974-74-02	<a href="http://www.bcvf.ru">www.bcvf.ru</a>

# ИГРА ПО ПРАВИЛАМ И БЕЗ ПРИВЛЕЧЬ ВЕНЧУРНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

## — ЗАВЕТНАЯ МЕЧТА МНОГИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ. НО ВМЕСТЕ С КАПИТАЛОМ КОМПАНИИ ПОЛУЧАЮТ И ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВЫЕ ПРАВИЛА ИГРЫ. ГОТОВЫ ЛИ ОНИ ИМ СЛЕДОВАТЬ, КОГДА ОБСТАНОВКА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА МЕНЯЕТСЯ НА ГЛАЗАХ? НИКОЛАЙ ГРИШИН

Совет директоров, наемные менеджеры, четкие регламенты и строгая отчетность — для многих бизнесменов, привлекающих венчурный капитал, все это в новинку. Особенно тяжело бывает отказаться от привычки единолично принимать ключевые решения. От серьезных осложнений ситуацию зачастую спасает умение венчурных инвесторов договариваться обо всем «на берегу» — четкий бизнес-план они рисуют задолго до подписания итоговых соглашений.

Практика показывает, что результат нередко оправдывает все сложности переходного периода. Business Guide обнаружил несколько примеров того, как венчурные фонды помогли подопечным компаниям пережить кризис.

**ЭКРАН АПОКАЛИПСИСА** В холле торгового центра скопилась толпа школьников. Они увлеченно пытаются растоптать разноцветных рыбок. Рыбки безмятежно плавают по полу, но когда очередной школьник уже заносит ногу, чтобы на них наступить, испуганно уплывают в сторону. Технология не так сложна, как кажется — проектор транслирует изображение, а датчики отслеживают движения школьников, и рыбки благополучно отплывают.

Компьютерной графикой и спецэффектами авиаинженер по образованию и владелец компании «БС Графика» Сергей Баженов занимается уже 17 лет. В 90-е годы он делал клипы для звезд эстрады и телемосты для ТВ-каналов. Мчасьшая тройка лошадей на эпохальной заставке РТР — его работа. В 2000-х Баженов увлекся кино. Продюсировал, к примеру, вышедший на экраны в 2007 году фильм «Код апокалипсиса» с Анастасией Заворотнюк в главной роли. Фильм, правда, провалился в прокате — при бюджете около \$15 млн собрал лишь \$8 млн. Другой проект Баженова мультфильм «Лягушачий рай» тоже застопорился — премьера была намечена еще на 2007 год, но из-за проблем с финансированием перенеслась на неопределенный срок.

Неудивительно, что Баженов решил заняться куда более приземленным бизнесом — рекламой. Его специалисты создали программное обеспечение, позволяющее распознавать пол, возраст людей (женщинам проектор может показывать рекламу косметики, мужчинам — автомобилей и т.п.) и подстраивать изображение под их движения. Причем изображение можно проецировать не только на пол, но и на



ВИРТУАЛЬНЫЕ ИГРЫ СТАЛИ ОДНОЙ ИЗ «ФИШЕК» КОМПАНИИ «БС ГРАФИКА», ПОЗВОЛИВШИХ ЕЙ ПОЛУЧИТЬ БОЛЬШИЕ ЗАКАЗЫ НА ОФОРМЛЕНИЕ ВЫСТАВОЧНЫХ СТЕНДОВ. НА ФОТО: ГУБЕРНАТОР КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ АЛЕКСАНДР ТКАЧЕВ ИГРАЕТ В ВИРТУАЛЬНЫЙ ХОККЕЙ

стены, потолок — можно создать полностью оцифрованную комнату.

Вооружившись этой технологией, предприниматель задумал создать сеть интерактивных поверхностей в торговых центрах и транслировать там рекламу. Поначалу он вел переговоры об инвестициях с «Тройкой Диалог», но они затонули, зато проектом заинтересовались в компании «ВТБ Управление активами» — «ВТБ-Фонд венчурный» в 2007 году выделил Баженову около \$2 млн на создание сети рекламных конструкций.

«У нас сложилась парадоксальная ситуация, — вспоминает Баженов, — Осенью 2008 года все было готово — программная платформа работала, мы разместили 50 экранов в торговых центрах Москвы и других городов, но рекламный рынок неожиданно схлопнулся». Судьба проекта висела на волоске.

Однако совет директоров «БС Графика», куда помимо Баженова входят люди из ВТБ, нашел неожиданный выход — он решил кардинально переориентировать интерактивную платформу. На нужды государства

и госкомпаний — самых платежеспособных сейчас клиентов. Первым стал Сбербанк, для которого «БС Графика» оформила стенд на Санкт-Петербургском экономическом форуме. Виртуальный консультант предлагал посетившему форум Дмитрию Медведеву кредиты, а Герман Греф увлеченно играл в виртуальный футбол.

Столь громкий PR сделал свое дело. «БС Графику» стали приглашать оформлять выставки. На сочинском форуме, к примеру, предприниматель «телепортировал» людей — проводил телемосты, транслируя изображение на голографическую пленку. Таким образом участники конференций могли видеть не только «картинку», но и трехмерную копию выступающего. На последней выставке «Инновации и технологии», прошедшей в «Крокус Экспо» 18–21 ноября, компания Баженова оформила всю входную секцию.

Все это, конечно, разовые мероприятия, но Сергей Баженов, похоже, нашел и постоянного клиента. На днях его компания сделала для Сбербанка первый «офис будущего» в Москве и уже получила заказ на

6 подобных проектов. Программное обеспечение «БС Графики» отслеживает, кто пришел в отделение, каков пол человека, возраст, за какими услугами он обратился, куда смотрит и т. д. Для маркетологов госбанка — это ценная информация.

В будущем Баженов собирается поставить на поток «безоперационную выдачу кредитов» — скорринговая программа банка в альянсе с программой распознавания пола и возраста позволяет выдавать кредиты на небольшие суммы без участия сотрудников банка. Бизнесмен уверяет, что после провала осенью прошлого года компания снова вошла в график бизнес-плана.

«Когда начался кризис, мы собирали по четыре совета директоров в месяц. Это нас здорово дисциплинировало — постоянные отчеты, проверки. Но вся эта бюрократия добавила качества нашей работе, и в итоге мы выжили», — констатирует Сергей Баженов.

**НАЦИОНАЛЬНАЯ НАВИГАЦИЯ** Рынок бытовых автомобильных навигаторов за-

### ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Основатель компании «Бука» Игорь Устинов — один из первых российских предпринимателей, кто сумел привлечь венчурные инвестиции: в 2005 году их предоставили ИК «Финам» и фонд ЕБРР Северо-Запада и Запады России NORUM. И очень скоро понял, что все в его бизнесе изменилось: «До появления инвесторов я делал все сам. Для них же принципиальным было не только создать совет директоров, но и поставить независимого директора на оперативное управление. В целом прогрессивные оказались товарищи, но нельзя сказать, что все мои предложения совет директоров принимал на ура. К примеру, я хотел, чтобы компания больше занималась собственными разработками, вы-

пускала новые игры, которые могли бы быть популярны, в том числе и за рубежом. Но директора проголосовали за другой вариант развития — они решили заниматься локализацией уже популярных за рубежом игр. Это, конечно, менее рискованно, но в таком случае компания может ориентироваться только на российский рынок. Я к этому философски отнесся — никогда же не знаешь, где выиграешь, а где потеряешь».

Заместитель генерального директора ИК «Финам» по инвестиционным проектам Сергей Опарин делится своими воспоминаниями по этому поводу: «Как правило, мы придерживаемся такой модели: венчурный фонд

вводит в совет директоров двух своих человек. Они занимаются вопросами стратегии, развития компании и пр., но не операционным менеджментом. Бывают, правда, случаи, когда мы помогаем искать новый менеджмент, иногда среди сотрудников ИК «Финам», и привлекаем консультантов, чтобы тестировать менеджеров купленной компании на профпригодность. Например, в «Буке» этим мы занимались. Далеко не всегда сразу удается найти нужных людей. В целом обычно мы стараемся, чтобы люди, которые создали компанию, отошли от оперативного руководства. События, как правило, и сами этого хотят — они высвобождают время для разработки стратегии, поиска инвестора следующего раунда».

# ЭКСПОРТ ИНТЕЛЛЕКТА

## ВЫХОД НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ — ЭТО ВСЕГДА ЗАХВАТ ЧУЖОЙ ТЕРРИТОРИИ. ПРИЙТИ С МИРОМ ПОЗВОЛЯЮТ ТОЛЬКО ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ ИЛИ УСЛУГИ, ВЕДЬ ИХ РЫНОК ЛИБО ФОРМИРУЕТСЯ, ЛИБО ЕЩЕ НЕ НАСЫЩЕН.

ГЕННАДИЙ БЕЛЯКОВ

Для российских компаний в этом плане есть ряд трудностей, одна из них — образ страны-экспортера сырья, а не продукции. В то же время существуют и полезные стереотипы: Россия воспринимается многими как источник работников умственного труда. Несмотря на связанную с этим «утечку мозгов», продажа интеллектуальной собственности «от производителя» оказалась одним из наиболее простых способов выйти на международный рынок. Среди востребованных на Западе продуктов можно назвать средства информационной защиты, машинного перевода и распознавания текстов.

Трудно сказать, к счастью или к сожалению, но в момент, когда компании из обозначенных сфер делали свои первые шаги, для их продукции российского рынка фактически не существовало. По словам Натальи Касперской, генерального директора InfoWatch и председателя совета директоров «Лаборатории Касперского», с продажами антивируса Касперского на Запад выходили в 1994 году вынужденно. «На рынке софта в России процветало пиратство, которое настолько затрудняло продажи программных продуктов, что даже не позволяло прокормить группу программистов. Поэтому мы пошли на риск и решили продавать свою продукцию за границу», — рассказывает она.

**ЗАЩИТА БЕЗ ГРАНИЦ** Наталья Касперская имеет редкую возможность сопоставить опыт того времени с современными реалиями. Дочка «Лаборатории Касперского», компания InfoWatch начинает международную экспансию с программным продуктом для защиты конфиденциальной информации от утечек. При этом полностью повторять прежний путь выхода на иностранные рынки теперь кажется нецелесообразным. Так, в InfoWatch распространением будут заниматься собственные сотрудники, нанятые за рубежом, в то время как антивирусные продукты начинали продавать через партнеров, на поиск которых ушло тогда порядка 2–3 месяцев.

«Выходить на Запад с „Лабораторией Касперского“, нам никто не помогал, — вспоминает госпожа Касперская. — InfoWatch в этом смысле повезло больше. Мы начинаем ощущать поддержку государства: например, ведется работа по предоставлению экспортных льгот российским разработчикам программного обеспечения, и мы благодарны правительству за то, что оно обратило внимание на проблемы нашей отрасли. Кроме того, российские софтверные компании недавно объединились в ассоциацию (АРПП — Ассоциация разработчиков программных продуктов) в том числе и с целью усиления позиций российских компаний на международном



ВЫХОД НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ ТРЕБУЕТ ОТ МЕНЕДЖЕРОВ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ НЕ ТОЛЬКО ГЛОБАЛЬНОГО ВЗГЛЯДА НА ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРОДУКТА ИЛИ ТЕХНОЛОГИИ, НО И КОНКРЕТНЫХ НАВЫКОВ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

рынке». Однако к сторонней помощи Наталья Касперская относится с некоторым сомнением. Опыт ее общения с торговыми ассоциациями и промышленными палатами не выявил особых преимуществ, которые могла бы получить участвующая в подобных организациях компания в международной торговле.

**ПЕРЕВОД НАОБОРОТ** Другой пример успешного экспорта продуктов и технологий — компания ПРОМТ. Возникшая на волне кооперативного движения фирма занималась разработками в области машинного перевода. Плодом труда коллектива разработчиков стала систе-

хватили иностранные производители, но в корпоративном сегменте успешно развиваются российские производители. Почему так?

Все дело в отечественном менталитете. «Часто мы сравниваем пробег по одометру и по спутникам — плюс-минус 30 процентов встречается сплошь и рядом, — рассказывает исполнительный директор и совладелец компании «Русские навигационные технологии» (РНТ) Иван Нечаев, — Наши кулибины поставили обман на поток, на радиорынках можно купить прибор, которые позволяют накручивать пробег. Европейцам такое и не снилось».

РНТ занимается разработкой и продвижением системы мониторинга «АвтоТрекер», позволяющей следить в режиме онлайн за передвижениями автотранспорта и его состоянием с помощью спутников GPS и «Глонасс». По планам компании, выручка в 2009 году составит 200 млн рублей.

Кризис рынку контроля за транспортом ничем — чем хуже ситуация в отрасли, тем больше желающих воровать. В итоге рынок удваивается ежегодно, на него постоянно выходят все новые игроки. Так что РНТ, которая, по собственным подсчетам, лидирует на рынке, столкнулась с любопытной проблемой — как не отстать от бурно растущего спроса.

«Просто реинвестируя прибыль, мы бы неминуемо отстали от рынка, а привлекать кредитные ресурсы было тяжело — банкам наш бизнес непонятен, закладывать специфическое оборудование трудно, так что венчур оказался единственным выходом», — рассказывает Иван Нечаев.

В сентябре 2008 года РНТ привлекла 170 млн инвестиций «ВТБ-Фонд венчурный». Деньги пошли на создание сети из 12 региональных представительств в России и СНГ, расширение производства (год назад в компании работало 30 человек, сейчас более 120) и новые разработки. РНТ выпускает как «железо», так и «софт», но новые разработки связаны в основном с «софтом». К примеру, РНТ научилась встраивать навигационные элементы в системы автоматизации предприятий (1С, SAP и другие).

«Умные» системы борются не только с воровством, они способны здорово сократить издержки. К примеру, специальные датчики отслеживают не только перемещение контейнеров, но и температуру окружающего воздуха. Если температура повышается, датчик автоматически включает генератор и охлаждает контейнер. Это актуально, например, при перевозках скоропортящихся грузов.

РНТ еще в прошлом году была совсем небольшой компанией, созданной группой энтузиастов, выпускников МИФИ. После того как в капитал вошел ВТБ, собственникам пришлось перестраивать свой бизнес — раньше до корпоративного управления у них руки не доходили. «Когда ты выбираешь — вывести новый продукт или инвестировать деньги в корпоративное управление и отчетность, то склоняешься к тому, что очевидно и сразу принесет деньги — новый продукт», — рассказывает Нечаев. Привлечение венчурных инвестиций стало для компании стимулом упорядочить свою работу.

У владельцев РНТ остался контрольный пакет и, соответственно, право решающего голоса, но они им еще ни разу не воспользовались. «У нас взгляд замыленный немножко. И внешняя точка зрения про-

фессиональных экономистов не помешает», — считает Нечаев.

**ХИМИЧЕСКИЕ ТОНКОСТИ** Управляющий директор фонда «Биопроектс Кэпитал Венчурс» Василий Костяновский летает в Пермь каждый месяц, иногда не по одному разу. Мало того, что Василий возглавляет совет директоров Пермской химической компании (ПХК), так еще и нередко участвует в переговорах с важными клиентами.

«Наш принцип — глубоко погружаться в дела компаний, в которые мы инвестировали деньги. Проекты все инновационные, риски специфические, и на их будущее может повлиять даже незначительный, на первый взгляд, фактор», — рассказывает Василий. К примеру, неудачно проведенные клинические испытания способны поставить крест на перспективном фармацевтическом проекте.

Василий Костяновский — химик по первому образованию. «Это позволяет точнее понимать, что происходит с компанией. Мы с владельцами ПХК говорим на одном языке», — рассказывает инвестор.

Контрольный пакет небольшой Пермской химической компании (ее выручка в 2008 году составила 200 млн рублей) «Биопроектс Кэпитал Венчурс» выкупил год назад. Фонд специализируется на инвестициях в химическую отрасль и биотехнологии. А ПХК как раз разрабатывает и выпускает продукцию тонкой фторной химии, так что ученым-разработчикам удалось заинтересовать инвесторов.

Правда, все планы очень быстро рушились — кризис внес в сотрудничество коррективы. Фторные соединения используются в различных отраслях — микроэлектронике, фармацевтике, полимерной промышленности и др. Изначально ПХК нацелилась на рынок химикатов для микроэлектроники, где главными потребителями являются производители микрочипов из Юго-Восточной Азии. Но вот незадача — с началом кризиса производство на этом рынке упало почти в два раза, основные игроки резко уменьшили закупки инновационных продуктов, которые выпускает ПХК.

«Произошло резкое изменение конъюнктуры. Все договоренности и бизнес-план, который мы согласовали перед сделкой, потеряли актуальность, — вспоминает Василий Костяновский, — Пришлось и нам, и менеджерам ПХК, вновь погрузиться в анализ рынка».

Погружение принесло свои плоды — совет директоров ПХК принял решение переориентироваться на смежный рынок субстанций для фармацевтики. Рынок лекарств пострадал куда меньше, чем рынок микроэлектроники, а в последнее десятилетие сложные фторсодержащие химические соединения стали доминировать среди субстанций современных фармацевтических препаратов. К тому же субстанции востребованы в рамках популярных программ импортозамещения. Так что сейчас в компании утверждается новый бизнес-план, где упор сделан именно на фармацевтику.

«Обычно у нас действует правило „одна компания — один проект“, а ПХК нетипичный венчур — это целый кластер продуктов, объединенных менеджментом и общей технологической компетенцией компании», — рассказывает господин Костяновский. Похоже, такая универсальность компании в кризис и спасла. ■

→ ма PROMT, автоматизирующая процесс перевода в соответствии с правилами и структурой языка. И хотя зарубежные клиенты проявили интерес к продукту почти сразу, активное продвижение на Западе началось в 1997 году, через шесть лет после основания компании. «Первым дистрибьютором нашего программного обеспечения за рубежом стала французская компания Softissimo, сотрудничество с ней продолжается до сих пор, — рассказывает Светлана Соколова, генеральный директор компании PROMT. — Начинали мы с выстраивания сети зарубежных партнеров, но в странах, где рынок обладает достаточным потенциалом, мы открываем собственные представительства: в 2004 году — в Гамбурге, в 2008 — в США. Кроме того, с учетом особенностей рынка Франции, наши продукты представлены там под локальным брендом Reverso PROMT. В 2009 году в число наших партнеров вошла финская компания AAC Global, входящая в крупнейший европейский медиахолдинг Sanoma Group. Это открыло для нас выход на новые рынки — Северной Европы и Великобритании».

**ЭЛЕКТРОННЫЙ ЧТЕЦ** Группа компаний ABBYY — еще одна российская компания, хорошо известная за рубежом. Добиться этого удалось во многом благодаря инновационным технологиям распознавания текстов — ежегодно в мире продается более 10 миллионов сканеров и многофункциональных устройств, укомплектованных программой FineReader. По словам Сергея Андреева, генерального директора группы компаний ABBYY, также большим спросом пользуется система ввода форм, анкет, бланков FlexiCapture. «Сотни государственных организаций, корпораций и фирм внедряют FlexiCapture в проектах различного масштаба — от переписи населения и ввода результатов экзаменов до обработки анкет клиентов и автоматического распознавания платежей», — поясняет он. Также компания активно продвигает мобильные и лингвистические продукты — словарь ABBYY Lingvo (компания ABBYY и PROMT сотрудничали в работе над этим проектом), программа для ввода визиток в телефон ABBYY Business Card Reader. В компании уверены, что со временем доля лингвистических продуктов в зарубежных продажах будет расти.

### РОССИЙСКИЕ СУПЕРКОМПЬЮТЕРЫ

На правительственном уровне перед российской высокотехнологичной индустрией поставлена цель занять достойное место на рынке технологий суперкомпьютеров. Основной конкурент, судя по ежемесячному рейтингу суперкомпьютеров TOP-500, на сегодняшний день — это США. Новейший российский суперкомпьютер МГУ «Ломоносов» занял в списке всего лишь 12-е место. В то же время мощнейший компьютер Китая занимает пятую строчку рейтинга, а самый производительный немецкий — четвертую. Однако рейтинг самых мощных компьютеров — это не то же самое, что рейтинг самых передовых аппаратных и программных решений отрасли. Немаловажен вопрос финансовых вложений. Объем затраченных средств объясняет не только почему все остальные места в первой десятке за США, но и почему в десятке по-прежнему два компьютера, построенных в 2007 году (для современных технологий срок немалый).

Наиболее известный на международном рынке российский холдинг «Т-Платформы» обладает технологиями в области суперкомпьютерных технологий и ресурсоемких расчетов, которые позволяют получать более высокую эффективность по сравнению с аналогами. Учитывая, что компонентная база для всех игроков примерно одинакова, ставка делается на программно-аппаратные решения. Пока компания по большей части работает на российском рынке. При этом уже заключен меморандум о намерениях с Республикой Казахстан и соглашения с крупнейшим в Южной Африке суперкомпьютерным центром CNRS. Аналогичный договор подписан с финским суперкомпьютерным центром CSC-IT Center for Science. Последним достижением в продвижении российских разработок на глобальный рынок стало заключение партнерского соглашения с Digital Waves, одной из крупнейших индийских IT-компаний. Digital Waves становится эксклюзивным авторизованным представителем «Т-Платформы» в Индии и будет не только осуществлять продажу и установку российских решений для высокопроизводительных вычислений, но также оказывать всестороннюю техническую поддержку заказчикам в данном регионе.

Геннадий Беляков

Благодаря самостоятельному выходу ABBYY на иностранные рынки опыт предприниматели зарабатывали с нуля. «На государственную поддержку или помощь общественных организаций мы тоже особо не надевались. Впрочем, в самом начале проникновения на международный рынок нам очень помогло присутствие на стенде Министерства науки на крупнейшей компьютерной выставке CeBIT, — делится воспоминаниями Сергей Андреев. — На выставках мы смогли найти зарубежных партнеров, которые помогли нашей интернациональной экспансии».

**ДОЛГИЙ ПУТЬ** По словам господина Андреева, при выходе на иностранные рынки больше всего времени занимает решение двух задач. Первая — это создать по-настоящему конкурентоспособный продукт. Вторая — провести грамотный маркетинг, предполагающий исследование зарубежного рынка, модификацию продукта, а также выстраивание каналов продаж и продвижения. Предприниматель так описывает этот процесс: «В 1997 году ABBYY стало понятно, что наша система распознавания FineReader точнее и лучше, чем мировые аналоги. От момента, как мы сделали первые шаги за рубеж, и до времени, когда мы более или менее „закрепились“ в ключевых регионах мира, прошло 5–7 лет. При этом я не могу сказать, что процесс уже закончился и мы можем „выдохнуть“ и расслабиться».

Светлана Соколова (компания PROMT) среди наиболее длительных этапов вывода продукта на международный рынок выделила согласование условий партнерств, без которых практически невозможно получить доступ в розничные сети и к крупным корпоративным пользователям.

Открытие собственного представительства или филиала, а тем более покупка местных компаний — дело достаточно рискованное. «Нужно быть абсолютно уверенным в том, что продукт, который вы собираетесь предложить, действительно будет нужен, и его продажи позволят окупить вложения. Но даже если вы отважитесь на этот шаг, будьте осторожны, ведь управлять продажами на расстоянии — сложно, особенно в стране с другой культурой и другим трудовым законодательством», — заключает госпожа Касперская. ■

# НОВЫЕ КОНСТРУКЦИИ

## ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СФЕРЫ ИННОВАЦИЙ И ВЕНЧУРНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ В РОССИИ НУЖДАЕТСЯ В СУЩЕСТВЕННОМ РЕФОРМИРОВАНИИ. В ОДНИХ ОБЛАСТЯХ НЕОБХОДИМЫ НОВЫЕ ЗАКОНЫ, В ДРУГИХ — КОРРЕКТИРОВКА СУЩЕСТВУЮЩИХ.

ИЛЬЯ КУРМЫШЕВ

Появление и развитие индустрии венчурного инвестирования в России требует определения правил игры, в соответствии с которыми могли бы работать участники нового рынка. «Очевидные вопросы, разрешение которых крайне востребовано рынком и государством, — это появление простого и, главное, экономически эффективного способа организации коллективных венчурных инвестиций, а также организационно-правовой формы, удобной для малых технологических компаний, — говорит Андрей Введенский, директор по развитию “Российской венчурной компании” (РВК). — Существующие формы тяжеловесны и немобильны для такого динамичного вида деятельности, как технологическое предпринимательство».

**НЕФОРМАТ** Развивая мысль господина Введенского, юрист «Линии права» Игорь Неруш отмечает использование в мировой практике для организации венчурного фонда формы LLP (limited liability partnership). По его словам, в России ее аналогом является договор простого товарищества и в какой-то мере — закрытый паевой инвестиционный фонд особо рискованных (венчурных) инвестиций. Также применяются формы ЗАО или ООО. Однако используют эти варианты не от хорошей жизни.

«У обозначенных форм много недостатков, — рассказывает господин Неруш. — Договор простого товарищества предусматривает солидарную ответственность участников по общим долгам, беспрепятственный выход из договора любого участника с выделением доли из общего имущества и др. Конструкция ПИФа предполагает, что в инвестиционный комитет могут входить только пайщики, но не третьи лица (венчурные специалисты, финансисты и др.). Помимо этого в ПИФе отсутствует возможность оплачивать услуги членов инвестиционного комитета за счет общего имущества, наблюдается неопределенность в правовом регулировании при отчуждении не полностью оплаченных паев третьим лицам, наличествует обременительная отчетность и ежегодный аудит. Есть и другие недостатки».

**ИЗМЕНЕНИЯ КО ВРЕМЕНИ** Обозначенные проблемы имеют решение. В этом году РВК подготовлено два законопроекта по модификации законодательства РФ, регламентирующих порядок создания и деятельности простого товарищества, а также закрытых паевых инвестиционных фондов. «Первый из них направлен на изменение некоторых норм ГК РФ в части договора простого товарищества и на создание особого типа договора, схожего с простым товариществом, но имеющим некоторые отличительные признаки. Основная

цель законопроекта состоит в создании инструмента (правовой оболочки) венчурных фондов в России, отражающего особенности венчурного инвестирования и защищающего интересы инвесторов. Второй законопроект призван изменить законодательство о паевых инвестиционных фондах, сделав использование ЗПИФ особо рискованных инвестиций более пригодным для венчурных капиталистов», — говорит юрист «Линии права».

Как отмечает Андрей Введенский, для доработки законодательных предложений участников рынка по созданию эффективной организационно-правовой формы для венчурных фондов сформирована совместная рабочая группа с участием РВК, «Роснано» и «Российской ассоциации венчурного инвестирования».

**ПРОБЛЕМЫ ДОВЕРИЯ** Среди наиболее значимых изменений законодательства последних лет, затрагивающих сферу инноваций, специалисты выделяют принятие части 4 Гражданского кодекса РФ; изменение регулирования деятельности вузов и учреждений науки в инновационной сфере; освобождение от НДС части сделок с интеллектуальной собственностью; установление льготных ставок ЕСН для компаний, осуществляющих деятельность в области информационных технологий (эта льгота может исчезнуть после замены ЕСН системой страховых взносов).

В числе ключевых недостатков существующей правовой системы поддержки инноваций юрист Salans Татьяна Никифорова отмечает практически полное отсутствие мер налогового стимулирования. «К примеру, с исчезновением льгот, лишь недавно установленных для IT-компаний, возможен перевод бизнеса в теневую сферу либо вообще переориентация инвесторов на страны с более благоприятным налоговым климатом», — поясняет она.

По мнению госпожи Никифоровой, российское законодательство об интеллектуальной собственности лишено необходимой гибкости. «Для решения многих практических задач в России требуется выполнение большого количества формальностей — разрешительный порядок регистрации лицензионных договоров для патентов и товарных знаков, установление режима коммерческой тайны для ноу-хау, а иногда и усложнение корпоративной структуры или системы коммерческих контрактов при реализации инновационного проекта, — рассказывает Татьяна Никифорова. — Поскольку за рубежом многие вопросы решаются проще, иностранные инвесторы часто не понимают, с чем связаны возникающие в России сложности, и начинают испытывать недоверие, зачастую неза заслуженное, к российским партнерам». ■

# МОСТЫ МЕЖДУ БИЗНЕСОМ И НАУКОЙ

ВИКТОР НАУМОВ,  
РУКОВОДИТЕЛЬ РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКИ ПО ИС, ИТ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЯМ, ПАРТНЕР ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ SALANS, В ИНТЕРВЬЮ ВG ОХАРАКТЕРИЗОВАЛ ОСНОВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИЙ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВАХ РАЗВИТЫХ СТРАН И СОПОСТАВИЛ ИХ С ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ РЕАЛИЯМИ. ИЛЬЯ КУРМЫШЕВ

**BUSINESS GUIDE:** На какие зарубежные механизмы стимулирования инноваций ориентируются, на ваш взгляд, российские власти при выстраивании законодательной базы и своей политики в этом вопросе?

**ВИКТОР НАУМОВ:** Инновации — довольно специфичная сфера. Для того чтобы в нее шли деньги, необходимо наладить взаимодействие между наукой, разработчиками с одной стороны и инвесторами с другой. Большое значение здесь имеет политика государства. За рубежом на выстраивание такого взаимодействия обращают внимание как минимум уже лет тридцать.

Одним из аспектов стимулирования инновационной активности можно считать создание возможности для открытия на базе различных государственных научно-исследовательских и образовательных организаций инновационных компаний. У нас до самого последнего времени для бюджетных учреждений науки и образования, где до сих пор сосредоточены основные интеллектуальные человеческие ресурсы и большой объем результатов интеллектуальной деятельности, этой возможности не было. Получалось, что даже если кто-либо обращался к научным учреждениям, которые распорядились своими активами только в рамках права оперативного управления, с предложением, например, о коммерциализации каких-то технологий, руководители этих учреждений и ученые не имели права заключать такие договоренности без участия чиновников, что лишало процесс оперативности и обычно заканчивалось ничем. Ситуация начала меняться в августе 2009 года, когда был принят 217-й федеральный закон, который дает возможность бюджетным учреждениям науки и образования распоряжаться нематериальными активами и учреждать коммерческие организации для практического применения результатов интеллектуальной деятельности. Для этого не требуется согласия собственника (государства). Участниками таких организаций могут выступать инвесторы. Этот закон принципиально очень важен, но имеет ряд недостатков. Одна из ключевых проблем состоит в том, что не внесено изменений в бюджетное законодательство. Возникает коллизия — непонятно, что делать с возможными доходами, поступающими в бюджетные учреждения от совместной инновационной компаний, в отношении которых у учреждений не будет права расходования.

На Западе (и не только на Западе) такие совместные предприятия распространены давно. В США, Великобритании, Финляндии, Южной Корее и других странах существует законодательство, позволяющее строить такие «мосты» между учеными и предпринимателями. Без этого развитие инноваций невозможно, поскольку бизнес сам не может в достаточной мере генерировать разработки, а ученые не имеют на-



АЛЕКСАНДР КОРЖКОВ

выков продажи, коммерциализации создаваемых технологий.

**BG:** Есть еще примеры внедрения в России мер по поддержке инноваций, показавших свою эффективность за рубежом?

**В. Н.:** Да, такие примеры есть, но в большинстве своем не очень успешные. С 2005 года по примеру Индии в России начат процесс по созданию особых экономических зон (ОЭЗ). Но законодательство об ОЭЗ не учитывало российских реалий и уступало индийскому по объему льгот. Были не продуманы вопросы, связанные с механизмами создания необходимой инфраструктуры. В итоге по этим и некоторым другим причинам технико-внедренческие зоны оказались до сих пор маловостребованными.

Возможно, нам стоило бы больше ориентироваться на опыт ряда западных стран, где на место механизма специальных зон приходят другие инструменты поддержки инновационных компаний. Акцент в стимулировании довольно давно стал смещаться на развитие технопарков и бизнес-инкубаторов. Поддержка в этом случае носит более адресный характер, не привязана к конкретной территории. Льготы предоставляются как организациям, занимающимся созданием технопарков и оказывающим уникальные, ориентированные на ученых и инноваторов услуги, так и инновационным фирмам, работающим на этих площадках. Кроме того, во многих странах технопарки напрямую финансируются государством и муниципалитетами.

**BG:** Что мешает российским властям формировать более эффективное законодательство?

**В. Н.:** Мне кажется, наше государство до сих пор не очень доверяет компаниям, которые желают заниматься инновационной деятельностью, и рассматривает идею любых льгот для этих компаний как желание уйти от налогообложения. Получается, что государственная поддержка выражается пока в очень скудных предложениях по налоговым льготам, по возможности распоряжения активами, по снижению кон-

трольного бремени. И если сравнивать в абсолютных величинах, то получается, что мы оказываемся в конце списка стран по уровню поддержки инноваций. Конечно, для страны, бюджет которой в основном формируется за счет добычи полезных ископаемых, это достаточно естественно. Но очень обидно, что в силу такой политики мы продолжаем отставать и от Запада, и от Востока. Хотя по некоторым позициям мы могли бы их догнать за счет быстрой конвертации еще оставшегося интеллектуального кадрового потенциала в конечную конкурентоспособную продукцию.

**BG:** За счет чего успешным в инновационном отношении странам удается добиваться поставленных целей?

**В. Н.:** Вообще надо заметить, что стран, уделяющих серьезное адресное внимание инновациям, не так уж и много — два или два с половиной десятка. Анализ успешной практики позволяет выделить ряд направлений деятельности, лежащих в основу прогресса в сфере инноваций и венчурного бизнеса. В большинстве случаев, за исключением разве что Китая, идеологию поддержки инноваций можно сформулировать следующим образом: максимально доверяя и науке, и бизнесу, убрать все возможные препятствия для их совместного развития. Соглашаясь с этой идеологией, многие государства занимаются максимальной де бюрократизацией управления наукой и образованием, стараются сделать более комфортной продуктивную деятельность обычных ученых и преподавателей. Например, в Великобритании, если инвесторы покупают какое-то научное решение, прибыль от его реализации делится потом в равной пропорции между ученым, организацией, в которой он работает, и инвестором. В результате все оказываются заинтересованы в успешном взаимодействии.

Обращаясь опять же к нашей действительности, мы видим совершенно другую картину. Никакой экономической заинтересованности у ученого в том, чтобы добиться результата, способствовать его внедрению и продаже, нет. И научные учреждения в этом также экономически не заинтересованы. Наше законодательство, таким образом, создает замкнутый круг проблем, не дающих развиваться механизму взаимодействия бизнеса и науки.

**BG:** Какие еще механизмы стимулирования инноваций и механизмов венчурного инвестирования используются странами — лидерами технологического развития?

**В. Н.:** Одно из самых распространенных и простых в реализации направлений инновационной политики — стимулирование патентования результатов интеллектуальной деятельности. Германия, США, Франция, Швеция стимулируют патентование за рубежом и в своих собственных странах, этим самым снижая планку вхождения в сложный и рискованный инновационный бизнес. При этом в сфере стимулирования

патентования в России не делается по сравнению с ними практически ничего.

Другой популярный механизм стимулирования инноваций лежит вне сферы прямого регулирования — это методическая поддержка компаний. К примеру, в различных странах была профинансирована разработка документов, организационных, правовых и налоговых решений для типовых ситуаций в сфере инновационного развития. Это позволило сделать систему поддержки инноваций более понятной и прозрачной для всех ее участников, снизило издержки бизнеса на консультационные услуги, помогло снизить риски для заинтересованных лиц.

**BG:** Но такие разъяснения ведь не имеют юридической силы?

**В. Н.:** Это так, но озвученная позиция государства в форме информационно-методической поддержки дает дополнительную определенность на соответствующем рынке. Аналог таких разъяснений в России — это письма Минфина, поясняющие применения тех или иных налогов. Практика показывает, что даже суды принимают их к сведению.

Еще одно направление, которое я бы хотел отметить, — это адресная финансовая поддержка авторов и разработчиков, участвующих в инновационной деятельности. В законодательстве Греции, Дании, Норвегии, Франции и Китая существует система регулирования дополнительных выплат работникам при коммерческом использовании их произведений. Самое интересное, что и наше законодательство говорит о вознаграждении работников за использование созданных ими служебных произведений. То есть декларативно эта норма присутствует, но фактически нигде не реализуется в силу сложившейся деловой практики. Работодатели считают, что соответствующее вознаграждение входит в зарплату, что на самом деле не соответствует нормам закона. Вот и получается, что хотя закон и говорит о такой обязанности, практика и отсутствие специальных детальных норм, которые указывали бы на формулу подсчета этого вознаграждения и процедуру выплаты, препятствуют ее выполнению.

Нам нужно развивать инновационное законодательство, нужно снимать административные барьеры, нужно, не боясь, давать дополнительные льготы, поскольку это — инвестиции в будущее. Но необходимо иметь в виду, что даже при максимальной поддержке и доверии к идеям со стороны государства не факт, что нас ожидает успех. Мы говорим только о создании условий, а конкурировать нашему инновационному бизнесу в системе мировой экономики будет непросто, поэтому нужно торопиться, поскольку чем позже мы выйдем на мировой рынок, тем сложнее нам будет. ■

Полный текст интервью — на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

# НА ПУТИ К СИСТЕМЕ

## РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ГОСУДАРСТВО НАЗЫВАЕТ В ЧИСЛЕ СВОИХ ПРИОРИТЕТНЫХ ЗАДАЧ. ВЛАСТИ ПРИЗНАЮТ, ЧТО ХОТЯ МНОГИЕ ЕЕ ЭЛЕМЕНТЫ И СОЗДАНЫ, ОНИ НЕ ПОДДЕРЖИВАЮТ ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС НА ВСЕМ ЕГО ПРОТЯЖЕНИИ, ТО ЕСТЬ НА СТАДИЯХ ГЕНЕРАЦИИ, КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ И ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ.

КРИСТИНА ГОРЩАРУК

Официально проблема отсутствия целостного «инновационного механизма» была сформулирована еще в утвержденной год назад Концепции долгосрочного социально-экономического развития до 2020 года. По мнению ее авторов, стране срочно нужно преодолеть «фрагментарность созданной инновационной инфраструктуры».

Упрощенно инновационную систему делят на три части — среда, производящая знания, предпринимательская среда и механизм взаимодействия этих двух сред. Иногда выделяют госкорпорации, имеющие инновационную составляющую различного масштаба: «Роснано», «Росатом», «Ростехнологии». Именно в механизме трансфера инноваций из научной среды на рынок специалисты видят главные несовершенства системы.

«Одна из основных проблем отечественной национальной инновационной системы — низкий уровень координации между тремя основными секторами — сектором исследований и разработок, сектором высшего образования и предпринимательским сектором», — озвучивает точку зрения научного сообщества Виктория Желтова, руководитель проектного направления Центра стратегических разработок «Северо-Запад» (ЦСР «Северо-Запад»). Специалисты под термином «национальная инновационная система» понимают совокупность частных и государственных структур, участвующих в инновационном процессе.

В настоящее время в России, по данным Министерства образования и науки, зарегистрировано более 80 технопарков, еще больше — инновационно-технологических центров, более 100 центров трансфера технологий, 10 национальных инновационно-аналитических центров, 86 центров научно-технической информации, свыше 120 бизнес-инкубаторов, 15 центров инновационного консалтинга, а также другие организации инновационной инфраструктуры. Однако разобраться, что в реальности стоит за этими цифрами, оказывается достаточно сложно.

**ТЕХНОПАРК — НАШЕ ВСЕ** Технопарки и бизнес-инкубаторы начали появляться в России в начале 90-х годов. Первоначально на единственно возможной площадке — на базе вузов. Так было в Томске в 1990 году, в Москве и Зеленограде годом позже. Через несколько лет модель «дегустируют» государственные научные центры, а затем появляются и региональные технопарки.

Главная цель технопарков — ускоренное продвижение новшеств в производство, на рынок. В современных условиях технопарки представляют собой бизнес-центры для инновационных фирм. Здесь создаются идеальные условия для эффективного функционирования фирм: информационное, правовое обеспечение,



ИМЕННО ТАК — СОВСЕМ НЕ «ИННОВАЦИОННО» — ВЫГЛЯДИТ АМЕРИКАНСКАЯ СИЛИКОНОВАЯ ДОЛИНА. ПОД ЕЕ РОССИЙСКИМ АНАЛОГОМ ВСЕ ПОНИМАЮТ ЧТО-ТО СВОЕ

современные системы коммуникации, средства связи и т. д.

«Правильная структура технопарка — надеюсь, такой технопарк будет, наконец, создан в Петербурге финской компанией „Технополис“ — предполагает возможность размещения различных компаний — по типам, размерам, уровню зрелости, — говорит Игорь Агамирзян, генеральный директор „Российской венчурной компании“. — При этом в технопарке присутствуют одна-две якорные компании (обычно представительства транснациональных корпораций), больше — компаний среднего размера, еще больше — мелких. Часто в рамках технопарка существует бизнес-инкубатор, где развиваются фирмы полевой стадии. Технопарк обеспечивает всю инфраструктуру, все общие сервисы — чем мельче компания, тем больше сервисов ей востребовано. Так, аутсорсинг бухгалтерии, к примеру, нужен только небольшим фирмам, а сервисы по уборке, питанию — всем компаниям, вне зависимости от размера. Еще одна очень важная функция настоящего технопарка — развитие неформальных связей, налаживание общения между представителями разных бизнесов. Якорные компании выступают в этой системе носителями методологии управления, а мелкие фирмы — генераторами нетривиальных идей. На основе общения могут формироваться и формальные связи».

Но это идеальная модель. На практике в России резиденты технопарков не могут воспользоваться всеми обозначенными благами. «Ни для кого не секрет, что в настоящее время технопарки мало чем

отличаются от бизнес-центров, — сетует Александр Егоров, генеральный директор компании „Рексофт“. — А меж тем важно, чтобы они предлагали своим арендаторам юридическую, техническую, инвестиционную поддержку».

Депутат Госдумы Илья Пономарев напоминает еще об одном нюансе. «Технопарки, строительство которых изначально предполагалось в форме комплексной застройки в виде небольших поселений по образцу Силиконовой долины, испытывают давление исполнительной власти в части отказа от строительства в них жи-

ля, что делает всю затею бессмысленной», — говорит он. При этом господин Пономарев добавляет, что все основные институты национальной инновационной системы, в том числе и технопарки, уже «закалились в борьбе и научились обходить рогатки, выставленные отечественной бюрократией». «Так что, думаю, 2010 год будет годом видимого прогресса всей отрасли», — не скрывает оптимизма господин Пономарев.

Количество организаций, пожелавших носить гордое имя технопарка, по данным Министерства образования и науки,

### ИННОВАЦИОННАЯ КАРТА РОССИИ

Индекс инновационности рассчитывался исходя из следующих критериев: человеческие ресурсы, создание новых знаний, передача и применение знаний, вывод инновационной продукции на рынок. По каждому из этих критериев рассматривались параметры, охватывающие основные этапы или элементы инновационного процесса.

Проведенное исследование показывает, что по индексу инновационности регионы Российской Федерации можно разделить на шесть условных групп.

**Группа №1** («столицы») лидирует по всем показателям. Она концентрирует высококвалифицированные человеческие ресурсы и наиболее успешно реализует рыночный этап инноваций.

**Группа №2**, которую можно условно назвать «потенциальные инновационные лидеры», по рыночной составляющей соответствует уровню «столиц», отставая по характеристикам человеческого потенциала.

**В группе №3** собраны регионы, в итоговом индексе которых наибольшим весом обладают показатели человеческих ресурсов. Однако «рыночные» показатели, в особенности индекс «выхода на рынок», существенно отстают. Эту группу можно охарактеризовать как регионы с нерезализованным интеллектуальным потенциалом.

**Группа №4** является очень однородной по индексам «рынка» и «человеческого потенциала». Регионы четвертой группы можно охарактеризовать как крупные производственные центры, опирающиеся на трансфер технологий, с инновационным потенциалом среднего уровня.

**В группе №5** собраны регионы, которые на данный момент не относятся к числу лидеров ни по одному из показателей, а система образования и производственная база не позволяют им переместиться на следующий уровень.

**В группе №6** оказались регионы-аутсайдеры по всем показателям.

Источник: Фонд «Центр стратегических разработок „Северо-Запад“»

в 2008 году достигло 83. С 2006 года их количество увеличилось на 28, в том числе за счет трех новых технопарков в Воронежской области, четырех в Москве и четырех в Республике Татарстан.

**ТЕПЛО И СВЕТЛО** Бизнес-инкубаторы создаются специально для поддержки предпринимателей и малых инновационных предприятий на начальном этапе деятельности и не зря имеют в названии греющее душу слово «инкубатор». Молодым инновационным фирмам предоставляются оборудованные площадки под офисы и производства, информационная и консалтинговая поддержка по всем аспектам предпринимательства, доступ к сети реализации продукции и широкий спектр других услуг.

Иными словами, инкубаторы занимаются «выращиванием» малых инновационных фирм. Учредителями такой фирмы покупается или арендуется площадь, а также комплекс необходимых типичных бизнес-услуг. Как и в технопарке, эффект экономии достигается за счет нахождения множества арендаторов на одной площади. На начальном этапе инновационным фирмам оказывается содействие и в сфере менеджмента, обеспечивается доступ к услугам профессиональных юристов, бухгалтеров. Срок пребывания в бизнес-инкубаторе обычно составляет 2–3 года, реже — до 5 лет. По истечении этого периода малая инновационная фирма крепнет, «встает на ноги» и может работать в технопарке самостоятельно или в составе другой компании.

**МЕЧТЫ О СИЛИКОНОВОЙ ДОЛИНЕ** В России к теме русской Силиконовой до-

лины возвращаются регулярно и на самом высоком уровне. В последнем послании Федеральному собранию из уст президента прозвучал призыв «завершить разработку предложений по созданию в России мощного центра исследований и разработок... современного технологического центра... по примеру Силиконовой долины».

«Современный технологический центр из послания президента при правильном дизайне проекта будет что надо», — говорит Юрий Аммосов, венчурный предприниматель, общественный деятель, научный руководитель Инновационного института при МФТИ. Но тут же предостерегает: «Центр должен быть „гринфилдом“ со всех точек зрения — начиная от места и градостроительного принципа до организаций и людей. Попытка влить новое вино в старые мехи ни к чему хорошему не приведет. Только полное отсутствие преимущества со старыми, выработавшими свой ресурс структурами позволит сделать резкий скачок на новый уровень. В противном случае лучше вовсе не начинать».

«Российским аналогом Силиконовой долины, о котором говорил в своем послании президент России, могла бы стать структура, предполагающая размещение на базе сильного технического вуза правильно выстроенной особой экономической зоны (ОЭЗ). Там могли бы размещаться технопарки, располагающие необходимой инфраструктурой для инновационного бизнеса и имеющие в своем составе бизнес-инкубаторы для „вращения“ новых идей. Совмещение форматов дало бы несомненный синергетический эффект», — предлагает свое решение Игорь Агамирзян.

Сами по себе особые экономические зоны, по мнению большинства экспертов, не нашли пока своего ясного применения в России. Как подмечает Илья Пономарев, ОЭЗ у нас находятся «за колючей проволокой» из-за набора таможенных и налоговых льгот, что сильно снижает их привлекательность для резидентов.

**НАДЕЖДЫ РЫНКА** Говоря о неработающих форматах организации инновационной активности, многие эксперты противопоставляют их вполне жизнеспособным институтам развития, созданным сравнительно недавно. «ОЭЗ у нас просто нет, наукограды достались нам от прошлой эпохи и таковыми давно не являются», — поясняет господин Аммосов. — А «Российская венчурная компания» (РВК) и «Роснано» функционируют и делают то, что от них требуется».

Из названия ясно, какие цели поставил единственный собственник — государство — перед РВК. Компания должна стимулировать создание в России индустрии венчурных инвестиций и обеспечивать увеличение финансовых ресурсов венчурных фондов. Кроме того, перед РВК стоит задача развития инновационной инфраструктуры в широком смысле. Уставный капитал «Российской венчурной компании» в настоящее время составляет 28, 226 млрд рублей.

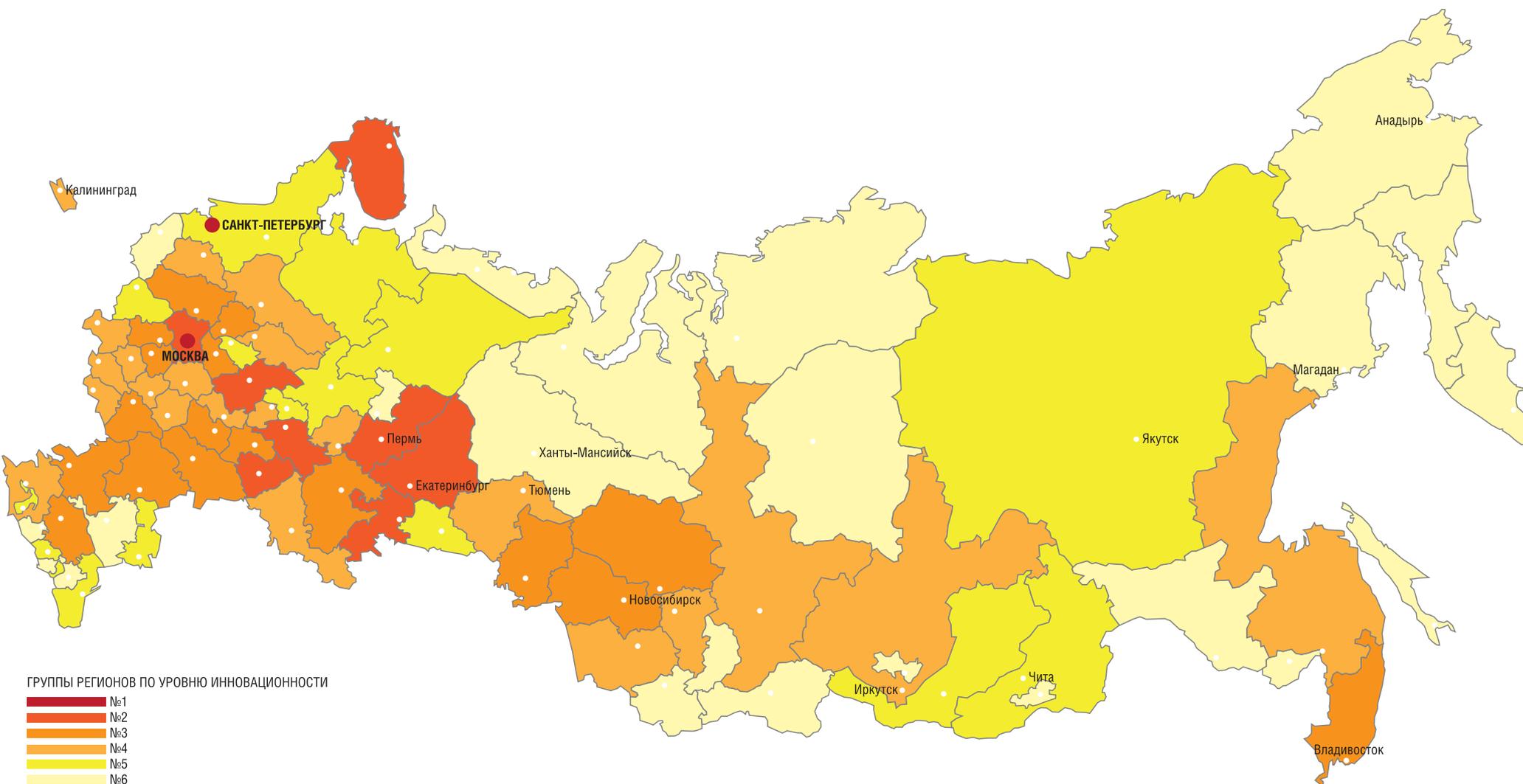
«На РВК, которая с приходом Игоря Агамирзяна активно включилась в процесс создания экосистемы для инноваций, я возлагаю большие надежды», — говорит Александр Егоров. Некоторым скепсисом в отношении первоначальной стратегии «Российской венчурной компании» поделился Илья Пономарев: «РВК

была сделана как фонд фондов и не имела возможности осуществлять ни посевные инвестиции, ни инфраструктурные вложения. Сейчас приходится это менять на ходу, теряя время». Но и господин Пономарев видит потенциал в этой структуре: «Я думаю, новая стратегия РВК имеет большие перспективы, если ее дадут реализовать».

Участники инновационного рынка также практически единодушны в том, что еще одним влиятельным игроком на нем сегодня является госкорпорация «Роснано». Основной ее целью является, как несложно догадаться, развитие инновационной инфраструктуры в сфере нанотехнологий, а также реализация проектов создания перспективных нанотехнологий и nanoиндустрии. Имущественный взнос Российской Федерации в 2007 году (год создания корпорации) составил 130 млрд руб.

Илья Пономарев, однако, обращает внимание на то, что статус «Роснано» как госкорпорации «сильно ограничивает набор инвестиционных инструментов, делая затруднительным вхождение в капитал российских компаний с зарегистрированными за рубежом правами на интеллектуальную собственность». При этом депутат надеется, что к тому времени, когда придет время больших инвестиционных производственных проектов, «Роснано» будет уже акционерным обществом, окруженным сетью фондов прямых инвестиций.

«Сейчас в „Роснано“ поняли, что для эффективного развития нанотехнологий нужно заниматься развитием инновационной инфраструктуры в целом, — подчеркивает Игорь Агамирзян. — В этом вопросе мы с ними активно сотрудничаем». ■

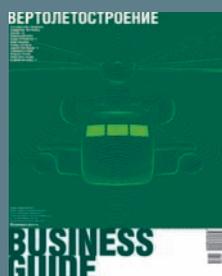
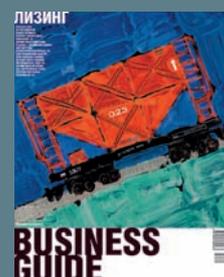
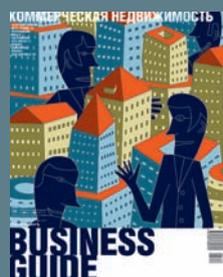


ТЕМАТИЧЕСКИЕ  
СТРАНИЦЫ  
ГАЗЕТЫ

## Коммерсантъ



ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА  
ПЕРЕДОВИКИ ПРОИЗВОДСТВА  
СМЕЖНИКИ  
ИНВЕТОРЫ  
КОНКУРЕНТЫ  
АДМИНИСТРАТИВНЫЙ РЕСУРС



# BUSINESS GUIDE