

## Создать нельзя откладывать: включатся ли госкорпорации в инновационное развитие?

Анна Ненахова, Андрей Зюзин | Дата публикации: 28.06.2017



*Беспилотный автобус Volgabus Matreshka Фото DR*

Значительная часть серьёзных изменений начинается в кризисные времена, и на данном этапе у российских госкомпаний есть хороший шанс сделать инновации приоритетом развития.

В своём выступлении на Петербургском международном экономическом форуме

Президент Путин произнёс очень важные для развития российских инноваций слова: «Сегодня носителями прорывных новаций очень часто являются малые компании – так называемые стартапы. Как правило, их создают молодые исследовательские команды. Уверен, они способны стать эффективными партнёрами крупного российского бизнеса. Обращаюсь к руководству наших крупнейших компаний – к руководству Ростеха, Роскосмоса, Объединённой авиационной строительной корпорации, Объединённой судостроительной корпорации, Росатома, других отечественных высокотехнологичных компаний – активно используйте открывающиеся возможности. Нужно создать у себя подразделения, которые будут предметно работать со стартапами и малыми инновационными компаниями, а также венчурные фонды, чтобы финансировать такие проекты. Прошу, чтобы это не осталось просто пустой фразой. Я прошу вас это сделать практически и как можно быстрее».

Приведённые формулировки позволяют сделать несколько важных выводов:

- стартапы не только признаны носителями инновационных решений, но и правильными партнёрами крупного бизнеса;
- несмотря на наличие программ инновационного развития, качество, набор инструментов и скорость взаимодействия со стартапами со стороны крупных компаний с государственным участием нуждаются в радикальной перезагрузке.

Если предположить, что один ответ на два ключевых российских вопроса («кто виноват?») найден, то нужно определиться с ответом на второй: «что делать?».

Для начала нужно более чётко определиться с адресной аудиторией. В частном бизнесе, где эффективность, конкурентоспособность, рост – не просто

термины, но и важные критерии оценки успешности, роль инноваций давно осознана и им уделяется огромное внимание: от затрат на внутренние исследования и разработки, до слияний и поглощений инновационных компаний. В силу размеров рынка и бизнеса, масштаб использования инструментов открытых инноваций российскими частными компаниями сильно отличается от зарубежных аналогов, но освоение этих инструментов частным бизнесом идёт полным ходом. Достаточно взглянуть на внутренние исследования и приобретение стартапов компаниями Яндекс, Mail.ru, 1С или на инвестиционные фонды, созданные в Лаборатории Касперского, в Ланите, в Softline.

Согласно статистике CB Insights, количество новых корпоративных венчурных фондов в мире в 2016 превысило 100, и с 2012 года количество корпоративных фондов удвоилось; на сегодняшний день, доля средств корпоративных венчурных фондов в общем объёме венчурных инвестиций в США превышает 20%, а странах Азии – более 30%. Данная статистика подчёркивает роль крупного бизнеса в развитии инноваций: крупные компании не просто заказчики инноваций, они являются главными потребителями инноваций, и в подавляющем большинстве случаев именно крупные корпорации и создают тот самый желанный exit для основателей и инвесторов, приобретая стартапы.

В российском бизнесе, где акционер – государство, похожую активность развивают единицы организаций (самые яркие примеры: Сбербанк, Ростелеком), основная же активность сосредоточена на внутренних исследованиях и разработках, а количество венчурных фондов, созданных при участии корпораций, можно посчитать на пальцах одной руки, количество сделок по приобретению технологических стартапов крупными компаниями – близко к нулю. Первопричина – отсутствие конкуренции и твёрдая спина государства, которое не даст компании исчезнуть. Второстепенных причин больше: это и «жёсткая вертикаль» принятия решений, не дающая расцвести творческой атмосфере и взаимодействию со стартапами; и отсутствие «права на ошибку» при инвестировании государственных средств; и срок контракта с руководителем, когда заниматься инновациями становится неинтересно, т.к. ожидаемые результаты находятся за горизонтом трудового договора.

Согласно [докладу](#) Федеральной антимонопольной службы «О состоянии конкуренции в Российской Федерации за 2016 год»: «Перед кризисом 1998 года доля государства в экономике России оценивалась примерно в 25%. В 2008 году – уже в 40-45%. К 2013 году она превысила 50%. Сегодня, по многим экспертным оценкам, она может превышать уже 60-70%». Это не гром среди ясного неба для российских чиновников, и тема корпоративных инноваций находится под пристальным вниманием и органов исполнительной власти, и руководителей крупных компаний много лет: программы инновационного развития компаний с государственным участием прошли значительный цикл в своём развитии и, в теории, должны решать все те задачи, о которых сказал Президент. Но, как говорится, воз и ныне там. Что же мы видим, когда большинство компаний отчитывается об исполнении программ инновационного развития, в части взаимодействия со стартапами и формирования фондов? Мы видим

значительный переко́с в сторону внутренних разработок и «инновационный театр». Это когда внешние атрибуты корпоративных инноваций налицо, а рыночно-значимый результат появиться не может, потому что интерес к этой теме сугубо зрительский (легко догадаться, кто на сцене, и кто в зале). Происходит это потому, что для реального развития инноваций необходимо производить трансформацию организации изнутри, чтобы все бизнес-процессы, культура были настроены на инновационную волну, где и взаимодействие со стартапами, и продукт деятельности фонда не только востребованы, но и органично вписываются в модель деятельности организации.

Руководитель известного инвестиционного фонда компании Intel, Арвинд Содани (Arvind Sodhani), возглавлявший фонд Intel Capital более 10 лет, в интервью газете The New York Times сказал: «Генеральные директора компаний, которые боятся быть разрушенными хотят иметь форпост в Кремниевой долине, чтобы распознать источник потенциального разрушения». Из российских компаний с государственным участием только Сбербанк ведёт систематическую работу со стартапами и, кроме этого, имеет форпост в Калифорнии для погружения в среду инноваций.

В истории формирования корпоративных инноваций было много взлётов и падений: от первых фондов General Motors, Dupont и Exxon, инновационной лаборатории PARC и первого венчурного фонда Xerox Technology Ventures компании Xerox, до охлаждения рынка корпоративных инвестиций после краха доткомов, и возвращения интереса крупных корпораций к венчурным инвестициям; но тренд очевиден — скорость развития технологий, изменений бизнес-моделей закручивают спираль технологических инноваций всё туже: согласно исследованиям, средний срок пребывания компании в списке S&P500 сократится с 33 лет в 1965 году до 14 лет в 2026 и более половины этого списка **будет заменено** в течение 10 лет; место в списке Fortune 500 с 1955 по 2016 **сохранили** только 12% компаний. Суммарная рыночная стоимость первой пятёрки мировых компаний по стоимости (Apple, Google, Microsoft, Amazon, Facebook) **близка** к \$3 трлн. (каждая имеет широкую палитру инструментов «открытых инноваций» и приобретает изрядное количество компаний в год; Amazon превратился из лидера интернет-коммерции в ведущего поставщика облачных услуг в мире), а всего лишь одна компания Cisco за свою историю приобрела более 200 компаний (и способность интеграции приобретённых технологий и людей стала одной из значимых компетенций компании); калифорнийский акселератор Plug & Play помогает формировать программы акселерации более, чем 150 компаниям по всему миру.

Самое важное, что за годы становления экосистемы инноваций крупные компании за рубежом смогли преодолеть синдром «создано не нами» (not invented here) и сформировали обширный объём внешних связей и партнёрств с венчурными фондами, акселераторами, стартапами, университетами, консультантами, что нам в России ещё только предстоит сделать.

Какие же действия стоит предпринимать сегодня руководителям крупных компаний с госучастием, чтобы не только выполнить поручения Президента, но и стать источником экономического роста и инновационного развития?

В первую очередь, необходимо принять тезис о том, что за периметром компании есть знания, компетенции, люди и проекты, которые компании необходимы. Далее, необходимо понять, каким образом ценность, привнесённая извне, будет применяться внутри: какие для этого в компании выстроены процессы, как для этого приспособлена организационная структура, каким образом изменена система мотивации людей, отвечающих за развитие, включая инновации. После этого можно формировать последовательность шагов по использованию наиболее действенных инструментов корпоративных инноваций — от программ акселерации до венчурных фондов:

- Если компания находится на самом начальном пути формирования корпоративных инноваций, то самым простым и действенным первым шагом станет участие в акселераторе, который создают участники рынка: делегируйте сотрудников, занимающихся инновациями, в работу жюри, инвестиционных сессий и заранее чётко определите задачи – какие именно технологии, стартапы могут представлять интерес для корпорации, чтобы по результатам работы в акселераторе выбрать тех, с кем можно заключить договор на НИОКР. В международной практике участие в акселераторах всегда сопровождается финансовой поддержкой; это будет своего рода первый лакмусовый «тест на аппетит» и к самой теме сотрудничества, и к риску. У большого количества компаний с госучастием этот опыт уже накоплен.
- Когда есть перечень конкретных задач, накоплен опыт, можно создать свой собственный корпоративный акселератор. Работа с инновациями через собственный корпоративный акселератор создаёт хороший мостик для перехода на более сложный и ресурсоёмкий инструмент «открытых инноваций» – корпоративные венчурные фонды. Одним из ключевых параметров оценки эффективности работы корпоративного акселератора может стать количество контрактов со стартапами на поставку решения, продукта, технологии.
- Третий шаг, который может также быть заменой первым двум и специфичен именно для российского рынка – не изобретать велосипед, а воспользоваться опытом существующих программ акселерации и венчурных фондов. Например, сделать день открытых дверей в корпорации для портфельных компаний венчурных фондов. Такой подход, в отличие от предыдущих двух, требует минимального количества корпоративных ресурсов: необходимо отследить текущие разработки, отобрать то, что необходимо для корпорации и начать долгую и кропотливую работу по согласованию закупки данной продукции у компаний, а венчурные фонды здесь выступят хорошим партнёром, предоставляя дополнительное финансовое плечо, которое необходимо

стартапам для участия в конкурсах по госзакупкам. Наш многолетний опыт работы на венчурном рынке, а также опыт наших портфельных компаний показывают, что это довольно простое мероприятие с сильной мотивацией корпоративных работников ускорит процесс развития инновационного рынка в ближайшей перспективе быстрее всего. На начало взаимодействия и заключение первого контракта с корпорациями уходит очень много времени. И если бы корпорации были более гибкими, а процесс входа был более открытым, то закупки продукции стартапов увеличились бы в разы и без наличия специально созданных инструментов. Для эффективной работы данного механизма необходимо наличие ключевых показателей эффективности у сотрудника, ответственного за инновационное развитие, привязанных к годовому вознаграждению.

- Самый серьёзный шаг, требующий значительных ресурсов – это создание корпоративного венчурного фонда. Этой теме мы посвятим отдельную статью.

На пути к реальному запуску программ развития инноваций важно также принять ряд организационных решений. Из истории развития корпоративных инноваций можно сделать вывод о том, что «тесные объятия» материнской организации, с её правилами и бюрократией не помогут сформировать правильную модель общения со стартапами, где важнее денег — скорость движения. Именно поэтому программами инновационного развития за рубежом занимаются выделенные подразделения и структуры, или внешние организации в рамках партнёрских соглашений. Кроме этого, важно, чтобы созданные компаниями инструменты были максимально приближены к тем отраслевым стандартам взаимодействия, которые существуют на рынке: сложно себе представить, что венчурный фонд захочет структурировать сделку с корпоративным фондом, если последний будет оценивать проект и принимать решение в соответствии с длительными корпоративными правилами. Важно заранее обсудить и принять риск того, что не все инвестиции окажутся успешными. Этот тезис – ахиллесова пята российской действительности. В большинстве случаев инвестиции оцениваются не только и не столько на предмет их потенциальной эффективности, сколько на предмет снижения рисков лиц, принимающих решения, если инвестиция окажется «провальной». Для повышения и аппетита, и смелости крупных компаний к внедрению инноваций необходимо выработать механизмы оценки эффективности вложений средств и в стартапы, и в акселераторы, и в фонды, где результат должен оцениваться на достаточно длинном горизонте (типичный срок жизни венчурного фонда — 10 лет) и по портфелю целиком, а не по единичной инвестиции.

Значительная часть серьёзных изменений начинается в кризисные времена, и на данном этапе развития экономики есть хороший шанс сделать инновации приоритетом развития. Главное для компаний с госучастием – делать реальные шаги, не замыкаясь в сложившихся формах, уверовав в то, что никто не знает лучше, как нужно заниматься инновациями.