

# КОРПОРАТИВНЫЙ ВЕНЧУРИНГ– ВАЖНЕЙШИЙ МЕХАНИЗМ «ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ»

А. С. Семенов, Э. Б. Гостева



А. С. Семенов,  
генеральный директор VC Group,  
руководитель проекта НИУ ВШЭ,  
преподаватель Негосударственного  
образовательного учреждения  
высшего профессионального  
образования Московский технологический  
институт «ВТУ», [semenov.venture@mail.ru](mailto:semenov.venture@mail.ru)

Э. Б. Гостева,  
НИУ «Высшая школа экономики»,  
студентка



В настоящей статье дается обзор мировой практики применения корпоративного венчуринга, проанализирована выборка российских данных, свидетельствующая об эффективности корпоративных механизмов венчуринга в российских условиях. Описаны кейсы построения корпоративных венчурных экосистем, в частности опыт энергетической компании Statoil (Норвегия) с государственным участием.

This paper gives an overview of the world practice of corporate venturing, presents a short analysis of Russian data on VC investment. The data collected shows the efficiency of CV funds, investing in Russia. The cases and statistics of corporate venture ecosystems including Statoil (Norway) experience are presented.

#### Ключевые слова

Венчурный капитал, корпоративные венчурные фонды, инновационное развитие, «открытые инновации»

#### Key words

Venture capital, corporate venture funds, innovative development, open innovations

**Н**е секрет, что зарубежные корпорации тратят огромные средства на исследования и разработки (R&D). Они собирают с рынка лучшие научно-технические кадры и запускают у себя полный R&D-цикл — от фундаментальных исследований до прикладных разработок. Однако в последнее время характерна тенденция, что увеличение R&D-расходов перестало давать адекватный рост бизнеса. Огромные R&D-бюджеты технологических грандов не могут защитить их от конкуренции молодых компаний, которые, не обладая сопоставимыми ресурсами, отвоевывают у них заметную долю рынка через «подрывные инновации» на небольших, но перспективных рынках, в полном соответствии с теорией К. Кристенсена.

Существуют примеры, демонстрирующие возникновение фатальных проблем у тех компаний, которые в свое время не занялись обновлением ключевых компетенций в необходимом для этого объеме и, как следствие, отстали от новейших технологических тенденций в силу чрезмерной приверженности существующим и обкатанным технологиям.

Например, переход к персональным компьютерам в 80-х годах нарушил доминирующее положение IBM, производившей в то время все компоненты крупных ЭВМ, и выдвинул на первый план новых гигантов — Intel (в новом качестве ведущего производителя процессоров) и Microsoft (производителя операционных систем). Менеджерам IBM под руководством Лу Герстнера в 1993–2002 годах удалось спасти компанию путем радикального переустройства, результатом чего стала переориентация ее на сервис [2].

Причина возникновения данной тенденции состоит в том, что срок жизни продукта на рынке становится короче с каждым десятилетием, поэтому решающую роль начинает играть скорость вывода новых продуктов на рынок, в связи с чем небольшие мобильные технологические компании и коллективы получают преимущество перед лабораториями крупных корпораций в скорости разработок, в осо-

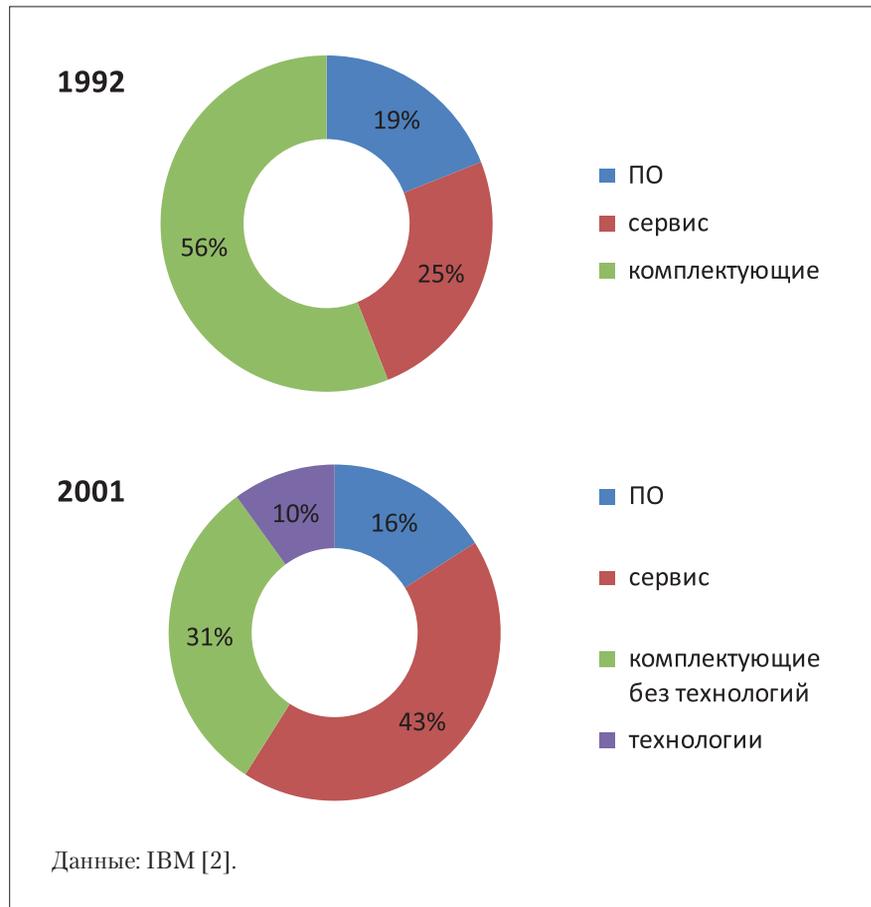


Рисунок 1  
Распределение источников дохода компании IBM и дочерних компаний в 1992 и 2001 годах.

бенности, если они своевременно поддерживаются венчурным капиталом на этапе коммерциализации. Областью приложений основных сил и капиталовложений крупных корпораций являются значительные по объему и консервативные рынки (для крупнейших компаний — от 100 млн долл.), тогда как растущие рынки «опережающих» технологий на первых порах часто не интересны корпоративным менеджерам в силу их малых объемов и малого влияния на ROIC (возврат на инвестированный капитал) и EBITDA.

Более мобильными стали и сами научно-технические специалисты, которые, пользуясь поддержкой венчурного капитала, все чаще реализуют свой потенциал в рамках самостоятельных стартапов, а не крупных корпораций, поскольку стартапы дают возможность быстрого карьерного роста и опционных схем.

Малые коллективы зачастую способны быстрее решить техническую

задачу, чем крупные игроки, из-за большей инертности и бюрократизованности последних, строго регламентированных процессов как принятия решения, так и самой разработки. Результатом эффективной работы независимого стартапа может быть новая «прорывная» технология, успешная бизнес-модель или некое ноу-хау, созданные в разы быстрее, чем в работающей над этой же проблемой крупной компании. И часто единственный шанс для крупного бизнеса получить разработку в число своих активов — приобретение стартапа у его владельцев или же совместное выращивание этого бизнеса.

В итоге, постепенно корпорации начали делать ставку именно на совместное взаимодействие. В таких условиях большим корпорациям поневоле приходится открываться для взаимодействия с внешним миром в области инноваций по модели «открытых инноваций». Термин «открытые инновации» ввел профессор Ка-

лифорнийского университета Генри Чесбро [3]. Модель «открытых инноваций» предполагает активное привлечение идей и разработок с рынка через различные специализированные инструменты: внутрь корпорации поступают перспективные технологии от внешних разработчиков, а вовне выходят результаты корпоративных R&D, разработки и продукты, которые по той или иной причине не востребованы самой корпорацией, причем часть из них развивается в рамках самостоятельных, отпочковавшихся компаний («спин-офф»).

Для сегодняшних корпораций традиционное расширение за счет внутренних источников, повышение эффективности и синергические поглощения уже не являются достаточными источниками роста в большинстве сегментов отраслей, которые стали перенасыщенными и высококонкурентными. В сегодняшней предпринимательской экономике подлинная акционерная стоимость создается теми компаниями, чьи корпоративные стратегии содержат высокоразвитые венчурные стратегии.

Венчурные стратегии компании осуществляются через механизм так называемого корпоративного венчуринга, который применяется крупными компаниями с целью осуществления инвестиций в инновационные проекты. Данное инвестирование осуществляется из специального бюджета или фонда в полной аналогии с классическими венчурными схемами.

При этом инвестирование могут получать проекты, структурированные как внешние компании, так и как внутренние подразделения. По данным Европейской ассоциации венчурного капитала (EVCA), 7–10% от общего объема венчурных инвестиций в Европе — корпоративные. Всего в Западной Европе действует свыше 8,2 тыс. активных программ корпоративного венчуринга. Причины развития этой формы состоят в том, что корпорациям приходится вводить свои механизмы венчуринга, чтобы не проиграть конкуренцию частным венчурным фондам в погоне за наиболее ценными коллективами, у которых есть вы-

бор: интегрироваться в корпорацию или же стать независимым стартапом. Тем самым корпорация сама становится игроком на венчурном поле и получает дополнительные шансы выиграть борьбу за перспективные инновации, а инновационные коллективы — структурировать свой проект в виде стартапа, сохраняя частичную независимость и возможность заработать на капитализации компании через последующую продажу акций и опционные схемы.

Корпоративные венчурные фонды и подразделения в мировой практике уже входят в список стандартных инструментов создания конкурентных преимуществ и являются действенным инструментом конкурентной борьбы.

**Корпоративное венчурное подразделение:**

- инвестирует финансовые средства в проектные компании;
- получает долю в капитале проектной компании;
- участвует в управлении проектной компанией в качестве акционера/участника и члена Совета директоров.

В ряде случаев венчурный фонд не создается и подобная схема работы эмулируется внутренними подразделениями компании, реализующими портфель своих собственных проектов.

Корпоративный венчур во многом живет по общим законам венчурной индустрии. Корпоративные фонды и подразделения ранней стадии работают с ведущими университетами и исследовательскими центрами, занимаются поиском идей и лабораторных разработок (если работа идет на стадии «посева») или малых инновационных предприятий (если они ориентированы на стартапы), интересных для своего сектора. Технологические риски здесь велики, зато размер требуемых инвестиций мал: \$30–40 млн может оказаться достаточно, чтобы вложиться в два, а то и три десятка проектов. При грамотном отборе проектов есть шансы, что через какое-то время некоторые из них вырастут в добротные инновационные компании, а один–два — принесут действительно прорывные инновации, которые помогут материн-

ской корпорации стать более конкурентоспособной и сделать апгрейд продуктовой линейки. В то же время, если выращенная компания не интересна материнской корпорации, последняя инициирует продажу бывшего стартапа и делает «выход», который может оказаться прибыльным.

### Стратегия корпоративного венчуринга

Для каждой корпорации стратегия корпоративного венчурного финансирования определяет:

- приоритетные направления инвестиций;
- размеры инвестиций в один проект;
- стадии развития компаний, на которых осуществляются инвестиции;
- подход фонда к участию в управлении проинвестированных компаний;
- ожидаемую отдачу от инвестиций.

Проектная компания, которая имеет сильные связи с основным бизнесом компании, может пользоваться ее каналами продаж, производством, технологиями, отстроенными бизнес-процессами или для развития бренда. Также можно предусмотреть механизм использования венчурного подразделения инвестирующей компании в качестве бизнес-инкубатора и применять наработанные там практики создания продуктов, их продажи и успешные себя положительно зарекомендовать бизнес-процессы, внедренные в основной компании (например, автоматизацию договорной работы).

Однако связь с основным бизнесом не всегда может приносить пользу для команды стартапа. Это в особенности касается тех случаев, когда стартап и его деятельность могут нанести ущерб или отобрать часть бизнеса у инвестирующей компании в силу естественной смены технологий. При этом стоит учесть, что для многих компаний подобный тип инвестиций — это своего рода страховка на случай изменения рыночной ситуации или появления конкурирующей технологии, которая потенциально способна разрушить основной бизнес инвестирующей компании. Бывают случаи, когда инвестирующая компания принимает решение

полного приобретения стартапа, в который она инвестировала, после смены рыночной ситуации, и создания на базе стартапа собственного подразделения, если новая технология будет признана мейнстримом. То есть стартап может потерять независимость, и надежды основателей на автономное развитие могут и не оправдаться.

*Исходя из двух составляющих — цели инвестиций и степени синергии — в зависимости от их комбинаций, выделяют четыре типа стратегий корпоративных венчурных инвестиций: драйвинговые инвестиции, комплиментарные инвестиции, «раскрывающие новые возможности» и пассивные инвестиции. Наиболее четко данный подход раскрыт в презентации Управляющего партнера «Эрнст и Янг Израиль» Йорама Титца «Corporate Venture Capital».*

Первый тип корпоративных венчурных инвестиций — так называемые управляющие или **драйвинговые инвестиции**. Этот тип инвестиций характеризуется тем, что в них больше преобладают стратегические цели, чем финансовые, и предполагается очень тесная связь между бизнесом стартапа и инвестирующей компанией. А точнее, проинвестированный стартап усиливает основные бизнес-направления компании и ее существующие технологии или процессы. Одним из ярких примеров подобного типа инвестиций являются инвестиции компании Microsoft.

Второй тип корпоративных венчурных инвестиций — **инвестиции комплиментарные (или расширяющие сбыт основного продукта)**. Для этого типа инвестиций приоритетом все еще выступают стратегические цели основного бизнеса, но тесной связи между продукцией стартапа и инвестирующей компанией уже не требуется. Они могут быть абсолютно различны. Синергия состоит в том, что стимулируя продвижение продуктов или услуг стартапа, инвестирующая компания стимулирует потребление и своих основных продук-

тов и услуг. Хорошим примером подобного рода инвестиций может служить венчурный фонд Intel Capital.

Intel заинтересован в появлении большого количества компаний, которые занимаются видео, аудио, графикой — теми продуктами, которые требуют все более мощного процессора, тем самым стимулируя спрос на основную товар компании. Поэтому Intel Capital делает очень много инвестиций в проекты данной сферы, не входящей в продуктовую линейку Intel. Подобного рода инвестиции особенно успешны, в случае, если стартапы вырастают в компании, доминирующие на крупном рынке. Тогда затраты на стартапы заведомо окупятся, вне зависимости от финансовых успехов стартапов самих по себе. Например, в случае Intel рыночная экспансия подобных стартапов будет приносить дополнительные деньги ей самой, а не ее конкуренту — AMD, поскольку бывшие стартапы, профинансированные Intel, будут закупать процессоры Intel и строить свои системы на их основе (таковы условия инвестирования).

**Инвестиции новых возможностей (или эмерджентные)** осуществляются в компании или проекты, которые сохраняют тесную связь с бизнесом основной корпорации, но не продолжают текущую корпоративную продуктовую стратегию, а развивают принципиально новые компетенции. Это — своего рода стратегии страховки на случай технологических перемен или же стратегии тестирования рынка. Такие инвестиции в случае смены рыночной ситуации или смены стратегии компании могут стать и критически важными и дать начало новым продуктам и подразделениям материнской компании. Именно так поступает Google, инвестируя свои средства в множество разных проектов, находящихся в «тренде», но не связанных с текущими ключевыми компетенциями компании.

**Пассивные инвестиции:** в этом случае бизнес стартапа никак не связан с бизнесом инвестирующей ком-

пании и приоритетным являются финансовые показатели стартапа и общий возврат на инвестиции. Таким инвестором является, например Cisco по отношению к российскому фонду Almaz Capital Partners или венчурное подразделение компании Panasonic. Данные инвестиции принципиально ничем не отличаются от инвестиций в независимый венчурный фонд.

Согласно исследованиям, основанным на данных Thomson Ventures, корпоративные венчурные фонды больше преуспевают по сравнению с независимыми венчурными фондами, только если они инвестируют согласно стратегическим целям, то есть делают драйвинговые инвестиции или комплиментарные инвестиции. В других двух типах инвестиций они показывают такие же результаты, как и независимые венчурные фонды.<sup>1</sup>

Первые три стратегии целиком укладываются в логику «открытых инноваций» и могут считаться важнейшим инструментом этого подхода.<sup>2</sup>

По типу механизмов взаимодействия с проектной компанией выделяется 4 типа управления (в соответствии с классификацией PwC на рисунке 2).

Примером инвестиционного подхода является Panasonic, примером создания альянсов является модель SAP Ventures, инкубационную модель использует Google, а гибридная — Cisco, имеющая в своем составе венчурные структуры различного типа.

#### **Panasonic Venture Group (PVG):**

- Обязательное условие инвестирования — наличие бизнес-единицы соответствующего направления в головной компании Panasonic для работы с инвестируемой компанией.
- Инвестиции в размере \$1–3 млн в компании с подтвержденными технологиями, прошедшие стадию стартапа.
- Миноритарные инвестиции (<10% от доли капитала), минимальное участие в управлении.
- Стратегические цели включают повышение конкурентоспособности корпорации и получение доходности инвестиций.

<sup>1</sup> URL: [http://theangelinvestor.ru/article/index.php?ELEMENT\\_ID=133](http://theangelinvestor.ru/article/index.php?ELEMENT_ID=133)

<sup>2</sup> URL: <http://openinnovation.ru/files/OpenInnovation.pdf>



Рисунок 2  
Преимущества различных управленческих подходов к корпоративному венчурингу.  
Данные: «Международная практика корпоративного венчуринга». PwC, 17/04/2013

SAP Ventures:

- Инвестирование в IT-компании, находящиеся на стадии роста (разработанный продукт, действующая бизнес-модель, растущий доход).
- Инвестиции в размере \$5–12 млн на начальном этапе, большие суммы при дальнейшем развитии компании.
- Активное участие в управлении компанией через присутствие в совете директоров, участие в расширенных пулах инвесторов.
- Стратегические цели включают исключительные финансовые результаты и ознакомление SAP с новыми технологиями.

Статистика и тренды

Корпоративные венчурные инвестиции являются серьезным сегментом венчурных инвестиций. Подтверждением данного факта являются данные PwC, представленные на рисунке 3.

Тенденции, характерные для рынка корпоративного венчуринга:

- Более 200 новых подразделений по корпоративному венчурингу созданы в последние 2 года.
- Корпоративный венчуринг — не замена, а дополнение внутренней R&D функции.
- Корпоративные венчурные фонды (КВФ) (и аналогичные подразделения) распространены во всех отраслях, зависящих от инноваций — от ИТ до энергетики и товаров народного потребления.
- Компании ищут возможности «держать руку на пульсе» и находить новые источники роста основного бизнеса.
- Стратегические цели, как правило, не менее важны, чем финансовые.
- Опираются на внутренние компетенции компании, знание индустрии.

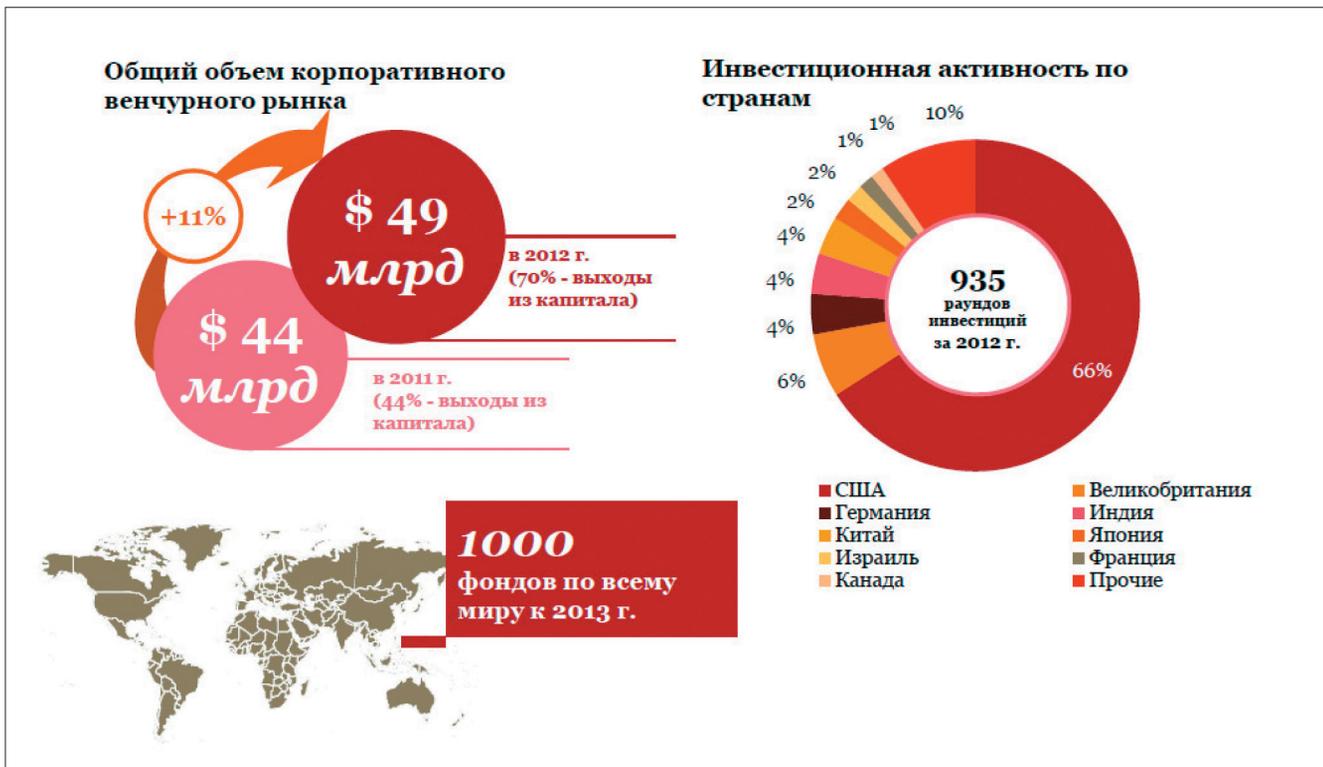


Рисунок 3  
Мировой рынок корпоративного венчуринга. Данные PwC.

- Разные модели — от инкубаторов до внешних фондов, управляемых инвестиционными профессионалами.
- Стратегические альянсы и партнерства: модель «открытых инноваций».

### Норвежский Statoil: инвестиции и венчур в государственной компании

Компания Statoil является одним из крупнейших поставщиков сырой нефти на мировом рынке, а также самым крупным поставщиком природного газа на европейский рынок, имеет программу поддержки малых и средних предприятий связанных с энергетикой и новыми технологиями в данной области.

Statoil осознает необходимость поддержки проектных компаний, малых и средних предприятий, особенно в течение первых критических лет до тех пор, пока их технологии не добьются коммерческого успеха. Для осуществления инвестирования в целевые компании и проекты был образован специальный фонд StatoilTechnologyInvest (STI).

STI укомплектован сотрудниками Statoil с опытом работы в области финансов, M&A, менеджмента, маркетинга и продаж, технологии разработки и внедрения технологий и нефтепромышленности. STI поддерживается большим техническим сообществом в Statoil, и в результате может дать экспертное заключение относительно развития технологий и квалификации, обеспечить тестирование технологий и разработок. Денежные средства необходимые для инвестирования выводятся непосредственно из доходов, полученных от деятельности компании Statoil по всему миру. Эти средства могут быть предоставлены для малого и среднего бизнеса в виде капитальных венчурных инвестиций (SEED, VENTURE) или финансирование конкретного проекта (LOOP — финансирование отдельно взятых проектов).

#### Портфолио

На протяжении многих лет STI собрала широкий портфель компаний.

Ниже приведен список некоторых ключевых компаний/проектов в портфеле STI.

#### LOOP (первое взаимодействие):

2013 — Well Innovation AS  
2012 — Ispas AS  
2011 — E Plug AS  
2011 — Ecotone AS  
2011 — Simtronics AS  
2011 — Hammertech AS

#### SEED (посевная стадия, идейная):

2013 — LuxAssureLtd.  
2012 — Numascale AS  
2012 — Soiltech AS  
2010 — Neodrill AS  
2009 — Bio Architecture Lab Inc.  
2008 — Robotic Drilling Systems AS  
2004 — Lithicon AS

#### VENTURE (венчурные инвестиции)

2012 — SilixaLtd.  
2011 — Sekal AS  
2007 — Octio AS  
2007 — Aptomar AS  
2006 — Trac-ID Systems AS  
2005 — Marine Cybernetics AS  
2005 — Resman AS  
2005 — AGR Enhanced Drilling Systems AS

#### EXIT (осуществленные выходы из проинвестированных компаний):

2007–2012 — Sharecat Solutions AS  
2005–2012 — Navita Systems AS  
2006–2011 — Multifields Geophysics AS  
2006–2011 — Stingray Geophysical Ltd  
2007–2010 — Ocean Saver AS  
2001–2010 — Tampnet AS

#### LOOP — отдельные проекты начальной стадии

Во многих случаях LOOP-проекты образуют первое взаимодействие между инновационными проектами и фондом STI. Эти первоначальные взаимодействия часто перерастают в долгосрочные отношения, и в конечном итоге STI приобретает долю собственности в компании, что влияет на направления и темпы развития

компании в течение последующих нескольких лет.

Компании, претендующие на финансирование новых разработок должны, по сути, создавать технологии, которые могут быть реализованы в основной деятельности Statoil. Компания рассчитывает, что профинансированный проект на выходе даст технологии, которые могут оказать существенное влияние на ее деятельность в целом. Они должны обеспечить поэтапное увеличение эффективности, уменьшение эксплуатационных расходов или улучшить производительность в нефтегазовой промышленности по сравнению с сегодняшними решениями. То есть предлагаемые проекты должны быть четкими, технология или концепция запатентованы или иным образом защищены, а команда проекта должна иметь опыт в разработке подобных технологий, доказывая тем самым способность достижения значимых результатов по проекту.

*Пример: компания SPASAS  
(www.ispas.no)*

Целью данного проекта является разработка высокочастотного радара для обнаружения и количественного определения разливов нефти на море. Радар предназначен для непрерывного контроля периметров морских установок и гаваней.

#### Финансирование на «посевной» стадии SEED: критерии и факторы успеха

При работе с SEED-компаниями фонд обычно фокусируется на развитии их технологий, проверке прототипов и в конечном итоге пилотном запуске технологий. Финансирование на стадии SEED предполагает получение фондом STI доли в финансируемой компании. Доли участия, как правило, колеблются от 10 до 40% и в большинстве случаев представитель фонда назначается в совет директоров финансируемой компании для оказания помощи в руководстве компании в период первых критических лет.

*Пример: Lux Assure Ltd.  
(www.luxassure.com)*

Компания специализируется на технологиях для мониторинга сложных для обнаружения химических веществ, используемых в нефтяной промышленности. Statoil планирует использовать продукты компании LuxAssureLtd. в первую очередь для обеспечения наилучшей защитой от коррозии.

### **VentureCapital (Венчурное инвестирование)**

Такой вид инвестирования применяется в отношении компаний с коммерческими продуктами или технологиями близкими к коммерциализации. По аналогии с инвестированием в компании на стадии SEED венчурные инвестиции получают те компании, разработки которых в дальнейшем будут задействованы в основной деятельности Statoil. При работе с венчурными компаниями фонд STI, как правило, фокусируется на проверке бизнес-модели и создании организационных структур для поддержки продаж и оказании сервисных услуг. При венчурном инвестировании STI получает долю в компании. Доля участия, также как и в предыдущем примере, колеблется от 10 до 40%. В большинстве случаев представитель фонда также назначается в совет директоров финансируемой компании.

*Пример: SilixaLtd ([www.silixa.com](http://www.silixa.com))*

Компания Silixa создает распределенные акустические и температурные датчики. Создание распределенных сенсоров Silixa может обеспечить Statoil улучшением понимания, в том числе: сейсмических скважин, количественного распределения потока и мониторинга переломов.

### **Российские реалии**

Для оценки ситуации в отрасли корпоративного венчурного инвестирования требуются количественные данные. Однако на сегодняшний день в области венчуринга в основных источниках доступны лишь агрегированные данные по сделкам. Состояние баз данных в отрасли венчурного инвестирования в инновационные проекты российских

компаний до некоторого времени вызывало дополнительные сложности для исследователя по причине их разрозненности и противоречивости. Множество нюансов сделок просто не раскрывалось. В 2013 году на российском рынке был отмечен резкий рост объема данных по сделкам, появление новых баз данных, раскрытие информации о десятках новых сделок. Для характеристики корпоративного венчуринга на фоне остальных сделок была сделана попытка проанализировать сделки последних лет.

Мы исследовали выборку из 15 компаний (Таблица 1) на предмет зависимости объема инвестиций второго раунда и временного промежутка между первым и вторым раундом от величины объема инвестиций первого раунда, наличием фонда с корпоративным участием и прогнозных темпов роста рынка. Объектом исследования являются компании, действующие на рынке информационных технологий, привлекающие венчурный капитал, поскольку данные по ним раскрыты. Главной результирующей переменной является объем 2-го раунда, поскольку объем первого раунда может быть объяснен во многом случайными факторами, тогда как способность компании привлечь второй раунд — результат веры инвестора в ее перспективы.

Мы предположили, что на объем инвестированных средств во втором раунде влияют такие факторы, как объем инвестиций в первом раунде, наличие крупной корпорации-инвестора (такого, как IntelCapital или Cisco), а также прогнозные данные о росте рынка ИТ-сектора. Кроме этого мы предположили, что эти факторы также влияют на временной промежуток между первым и вторым раундами.

Результаты регрессии показали, в случае, когда зависимой переменной был объем инвестиций второго раунда, регрессоры объем инвестиций первого раунда и наличие корпоративного инвестора оказались значимыми на 5% и 10% уровнях значимости соответственно. Свободный член регрессии равен  $-1479363,9$ , коэффициент

при регрессоре объема первого раунда равен  $8,0$ , а при регрессоре наличия корпоративного инвестора равен  $-11013636,4$ . Прогнозируемый рост рынка оказался незначимым.

Видно, что наличие крупной корпорации-инвестора влияет на объем второго раунда отрицательно. Возможное объяснение заключается в том, что корпорации-инвесторы склонны к «разумной экономии». Возможно, это объясняется более качественным финансовым управлением. Вопрос о влиянии наличия корпоративного инвестора требует дальнейшего изучения, которое будет возможно по мере накопления данных.

Данные по мировому опыту и первые собранные авторами данные по России показывают эффективность и растущую важность схем корпоративного венчуринга. Корпоративный венчуринг стал эффективным инструментом конкурентной борьбы за наиболее эффективные и многообещающие стартапы и проектные коллективы.

Для России корпоративный венчуринг — пока еще во многом дело будущего, однако российский бизнес являются частью мирового, и в случае активной государственной политики венчуринг может стать эффективным инструментом реализации корпоративной инновационной политики, в том числе программ инновационного развития.

Для того, чтобы схемы венчуринга заработали в крупных российских компаниях принудительных мер мало — ведь корпоративный венчуринг представляет собой ответ на рыночную динамику, и инструмент реальной политики повышения конкурентоспособности. И поэтому политика стимулирования корпоративного венчуринга должна идти в русле политики повышения инновационной активности экономики в целом, и не в ущерб самим предприятиям. Она должна предусматривать.

1. Гибкость организационных форм. Нельзя повторять ошибку 2000-х годов, когда регионы были принуждены создавать свои венчурные фонды в неудобной форме

Таблица 1  
Агрегированная информация по выборке, корпоративные фонды и корпоративные инвестиции выделены жирным шрифтом

| Компания      | Номер раунда | Инвестор  | Объем инвестиций (\$) |
|---------------|--------------|---|-----------------------|
| 2can          | 1 раунд      | InventurePartners   | 1 600 000             |
|               | 2 раунд      | <b>Almaz Capital Partners (с участием Cisco)</b>                              | 400 000               |
|               | 3 раунд      | Capital Venture Partners Seeding Foundation Unlimited                         | 2 000 000             |
| ActiveCloud   | 1 раунд      | SoftlineVenturePartners (Softline)  | 65 500                |
|               | 2 раунд      | Московский Посевной Фонд  | 135 868               |
| Apps4all      | 1 раунд      | SoftlineVenturePartners   | 500 000               |
|               | 2 раунд      | Андрей Коркунов   | 1 000 000             |
|               | 3 раунд      | Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере    | 35 000                |
|               | 4 раунд      | Министерство экономики и промышленности Республики Татарстан                  | 45 000                |
| CyberCop      | 1 раунд      | LETA Capital (Leta Group)   | 300 000               |
|               | 2 раунд      | Сколково  | 700 000               |
| EruditorGroup | 1 раунд      | <b>RunaCapital, IntelCapital</b>  | 600 000               |
|               | 2 раунд      | <b>Intel Capital, Frontier Ventures, Runa Capital</b>                         | 4 000 000             |
| iVENGO        | 1 раунд      | Игорь Рябенский, ISH  | 500 000               |
|               | 2 раунд      | Московский Посевной Фонд  | 250 000               |
| Lamoda        | 1 раунд      | <b>PPRGroup</b>   | 16 000 000            |
|               | 2 раунд      | Access Industries, Summit Partners, Tengemann                                 | 130 000 000           |
|               | 3 раунд      | InternationalFinanceCorporation   | 10 000 000            |
| MiiiX         | 1 раунд      | IDealMachine  | 20 000                |
|               | 2 раунд      | RSV VenturePartners   | 20 000                |
|               | 3 раунд      | RSV VenturePartners   | 70 000                |
| Oriense       | 1 раунд      | IDealMachine  | 20 000                |
|               | 2 раунд      | RSV VenturePartners   | 20 000                |
| uGift         | 1 раунд      | СеменДукач  | 250 000               |
|               | 2 раунд      | GlobalTechnologyFoundation (GTF)  | 30 000                |
| Winkcam       | 1 раунд      | Игорь Рябенский   | 200 000               |
|               | 2 раунд      | Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере    | 100 000               |
| YouDo         | 1 раунд      | StartFellows  | 25 000                |
|               | 2 раунд      | FlintCapital  | 1 000 000             |
| Airtime       | 1 раунд      | <b>Mail.ru Group, DST, Accel Partners, Andreessen Horowitz, бизнес-ангелы</b> | 8 300 000             |
|               | 2 раунд      | <b>Mail.ru Group, DST, Accel Partners, Andreessen Horowitz, бизнес-ангелы</b> | 25 000 000            |
| Renthome.ru   | 1 раунд      | FastLaneVentures  | 500 000               |
|               | 2 раунд      | Бизнес-ангелы   | 1 000 000             |
| Travelmenu    | 1 раунд      | <b>Almaz Capital и Runa Capital</b>   | 1 600 000             |
|               | 2 раунд      | <b>Runa Capital и Almaz Capital</b>   | 3 000 000             |

ЗПИФ, парализующей инвестиционный процесс ранних стадий.

2. Либерализация режима пользования научными коллективами государственных научных и производственных учреждений, предприятий ОПК своими разработками в соответствии с мировой практикой, которые могут быть коммерциализированы с участием корпоративных фондов.
3. Создание спроса на инновации посредством госзаказа на продукцию нового поколения (механизм неоднократно декларированный, но пожалуй так и не развившийся за последние годы).
4. Развертывание программ подготовки стартапов совместно корпорациями и государственными институтами развития. Удачными примерами таких программ могут выступать «Конкурс гражданских проектов в сфере ОПК» Ростехнологий и программа по подготовке стартапов, осуществленная ОМЗ, РВК и технопарком «Ингрия».
5. Создание недостающих элементов инновационной инфраструктуры — центров прототипирования, центров коллективного пользования, молодежных инновационных центров, межатраслевых центров компетенции.

Пример Statoil показывает, что и для крупных компаний с государственным участием и отраслей с долгим циклом возможно применение схем корпоративного венчуринга. Данный опыт может быть успешно заимствован российскими государственными и системообразующими компаниями, в том числе, работающие в области сырьевых, энергетических отраслей и ОПК. ■

#### Список литературы

1. URL: <http://www.statoil.com/en/Pages/default.aspx>.
2. Герстнер Луис. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? / Луис Герстнер. - М.: Альпина, 2003.
3. Чесбро Генри. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Генри Чесбро. - М.: Поколение, 2007.