

Формирование промышленных заказов на инновации — недостающая деталь стартера инновационной экономики



ЛЮБОМУДРОВ
Дмитрий Владимирович

Торгово-промышленная палата РФ

Член комитета по инвестиционной политике

«Клуб Проектного Процесса»

Генеральный директор

Россия так глубоко интегрировалась в мировую экономику, что колебания мировых финансовых рынков прямо отражаются на стоимости кредитных ресурсов, на притоке и оттоке инвестиций, на финансовых результатах проектов и компаний, причём даже тех, кто не ведёт экспортно-импортные операции. Задачи повышения эффективности отечественного бизнеса и банков, их конкурентоспособности в мировой экономической системе, продвижение их интересов в России и за рубежом, а также превращение России в мировой или как минимум в региональный финансовый центр, а рубля — в одну из мировых резервных валют, диктуют необходимость создания и развития новых экономических механизмов.

Необходимо поставить следующую задачу — выйти из финансового кризиса в первом эшелоне, а не в качестве сырьевого придатка. Для этого нам нужны атакующие стратегии, и в первую очередь в области конкурентоспособного наукоёмкого производства. В связи с этим необходимо использовать время кризиса для перестройки экономики на новый технико-технологический уровень.

Роль государства в развитии стартапов неопределима, так как этот этап наиболее затратен. Но и без интереса предпринимателей разрабатывать и вводить в производство новые технологии, новую технику невозможно. И здесь важная роль принадлежит региональным властям. Их необходимо вооружить стимулирующими механизмами для выявления потребностей в инновационных разработках реального бизнеса.

Повышение эффективности национальной экономики, обеспечение конкурентоспособности страны в долгосрочной перспективе, решение региональных социально-экономических проблем, завоевание новых рынков, получение прибыли за счёт более высокой окупаемости вложений возможно только при условии развития

инновационного бизнеса. Данная тема сегодня очень популярна в связи с объявленным на государственном уровне курсом на инновационное развитие страны, однако до сих пор мы не видим каких-либо ощутимых практических результатов в этом направлении. На наш взгляд, одной из серьёзных причин торможения инновационного развития является разбалансированность механизма, ведущего от инициатора инновационного проекта до рынков сбыта промышленной продукции.

Действующая концепция развития инноваций в большинстве своём основана на коммерциализации уже разработанных новаций и, конечно же, имеет право на существование. Однако в период кризиса, при сокращении объёмов фондового рынка и сопутствующем снижении объёмов финансовых ресурсов, эффективность этой концепции близка к нулю. Необходимо уже на старте, ещё при вхождении в проект проектировать все этапы его развития, вплоть до момента выведения на массового потребителя. А это значит, что необходимо предусмотреть вход и выход из проекта инвесторов, занятых на различных этапах проектирования, диверсификации рисков между всеми участниками проекта на протяжении всего его жизненного цикла. Для решения этих проблем бизнес-сообщество выработало новые механизмы, о которых хотелось бы рассказать.

Имеет смысл предложить иной подход к реализации инновационной политики — перейти от коммерциализации уже имеющихся разработок к формированию заказа на данные разработки от реального бизнеса. Разумеется, это не отменяет традиционной концепции реализации действующих инновационных проектов, но существенно дополняет её в самой слабой её части. Мы считаем, что наш подход позволит повысить эффективность внедрения инноваций в экономику. Речь идет о технологиях «*Финансового конвейера*» и «*Технологического Коллайдера*».

1-е звено цепочки — Финансовый конвейер

В условиях мирового финансового кризиса особое значение приобрела задача сбалансированного распределения рисков между многими участниками, начиная с инициатора проекта, местными и региональными банками, страховыми и лизинговыми компаниями. На определённом этапе к проекту подключаются банки и компании федерального уровня, а на последней и высшей стадии его подготовки — крупнейшие государственные и международные банки. Технология «Финансового конвейера» помогает качественно готовить региональные проекты к финансированию, не перегружая рисками на раннем этапе федеральные банки и одновременно предоставляя работу региональным банкам и компаниям. Она создаёт почву для внедрения полезной практики кредитных синдикатов (пулов), особенно важной для диверсификации рисков в новых, кризисных условиях.

Что это за новые условия? Это повышенные риски, как для самих заёмщиков, так и для банков и других видов инвесторов. Какими могут быть обычные реакции банковских и/или инвестиционных менеджеров на повышенные риски?

1. Увеличение дисконтов.
2. Уменьшение лимитов.
3. Увеличение требований к обеспечению.
4. Увеличение требований к качеству подготовки проектов и надёжности проектной цепочки.
5. Создание дополнительных резервов.
6. Диверсификация рисков, как по портфелю, так и по конкретным проектам.
7. Усиление подразделений по работе с проблемными активами, а также привлечение контрактных аутсорсеров по кризисному управлению, контролю и ликвидации активов, коллекторов и т.п.

Какие же важные механизмы снижения рисков можно рекомендовать в условиях мирового финансового кризиса с целью создания благоприятных условий для иностранных инвесторов? При рассмотрении инвестиционного процесса в России, не претендуя на абсолютную полноту, можно назвать следующие механизмы снижения рисков:

- ✓ Распределение рисков (прежде всего — финансовых) между широким кругом участников проекта (инициаторы, потре-

бители, поставщики, местные власти, лизинговые и страховые компании).

- ✓ Организация кредитного синдиката с участием «цепочки» банков и финансовых компаний: местный уровень - региональный уровень - федеральный уровень - международный уровень = «Финансовый конвейер» (рис. 1).
- ✓ Использование механизмов глубокой предварительной экспертной подготовки проектов к финансированию, исключение волюнтаристского подхода в проектах при подборе исполнителей различных функций, поставщиков и подрядчиков, использование механизмов предварительного согласования всей «проектной цепочки».
- ✓ Наличие независимого от дирекции проекта канала многофакторного мониторинга проекта (мониторинг бюджета, сбыта, цен и поставок, поставщиков и подрядчиков, стоимости и ликвидности активов; технадзор, безопасность и криминальные риски и др.). Начнём с главного — распределения рисков методом «Финансового конвейера». Мы выделяем несколько различных категорий инвесторов по временным этапам жизни любого проекта:
 1. «Бизнес-ангелы», готовые финансировать самые первые шаги проекта, в том числе — подготовку бизнес-планов, экспертизы, патентный поиск, начальные исследования и разработки.
 2. Венчурные инвесторы, готовые финансировать уже оформившиеся проекты, но не имеющие достаточного обеспечения для банковского кредитования.

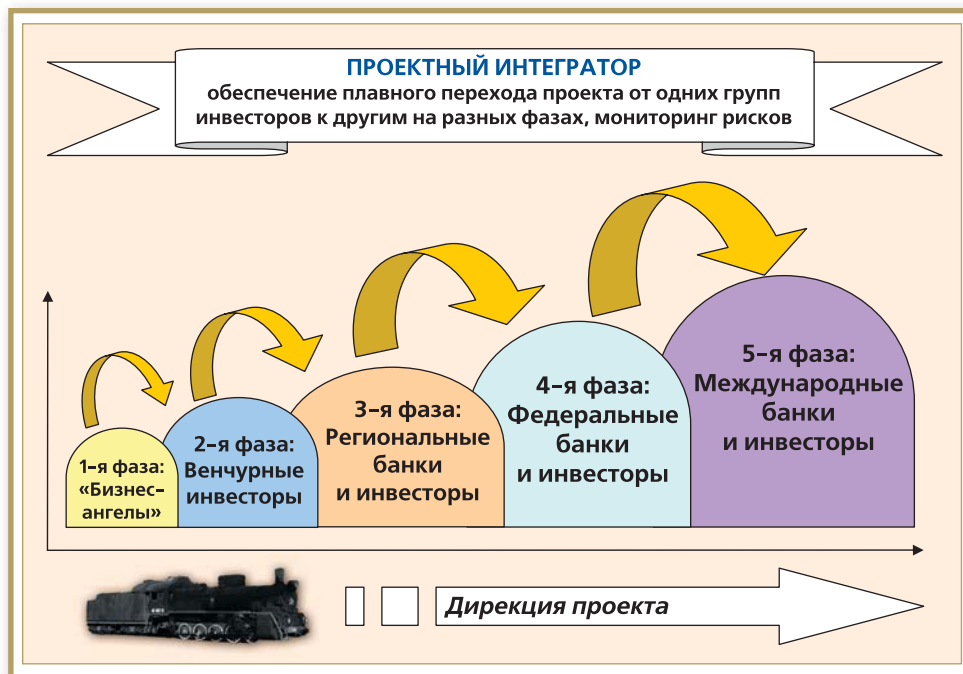


Рис. 1. «Финансовый конвейер»

3. Банки и другие типы инвесторов, готовые входить в проекты только на стадии промышленного производства и устоявшегося сбыта, при наличии обеспечения по кредиту.
- ✓ Региональные банки и инвесторы.
 - ✓ Федеральные банки и инвесторы.
 - ✓ Международные банки и инвесторы.

Если это проект серьёзного уровня, то стартовые деньги предоставляет его инициатор, выступая одновременно и бизнес-ангелом, и венчурной компанией, которая в соответствии с нашей терминологией не финансирует стартапы, но и не требует банковского уровня обеспечения. Если проект предлагает малый бизнес, то самостоятельно довести его до уровня банковского кредитования он скорее всего не сможет, и ему потребуется участие венчурной компании, в роли которой может выступать, например, другой бизнесмен из смежной области бизнеса.

Дальнейшее выстраивание цепочки банков является классическим способом распределения рисков, однако в России этот способ практически не применяется, равно как и механизм синдикации кредитов. Среднему городскому и даже областному региональному банку практически нереально войти даже в «московский» проект, не говоря уже о международных проектах. Между тем, их участие в разделении рисков может снизить общие риски на больший процент, чем процент их участия в кредитном синдикате, поскольку именно им технически проще и результативнее поручить оперативную работу и контроль дебиторов/кредиторов, местных поставщиков/подрядчиков.

Разумеется, у средних банков нет и никогда не будет длинных и дешёвых ресурсов для кредитования основного проекта. Однако их можно привлечь в проект предложением кредитования оборотных средств, поставщиков и/или подрядчиков, исполнением вексельных, зарплатных и карточных программ и многих других банковских функций. Будучи в синдикате младшими партнерами крупных федеральных и международных банков

—◆—◆—◆—◆—◆—◆—

Мониторинг часто происходит только на бумаге, путём анализа присланных дирекцией проекта сведений. Назвать это серьёзным уровнем контроля рисков невозможно, нынешний и прошлые кризисы это убедительно доказывают.

—◆—◆—◆—◆—◆—◆—

и инвесторов, средние банки будут дорожить своим местом в серьёзном проекте и, вследствие этого, выступят надёжным инструментом снижения рисков и стабилизации.

Федеральные же банки и инвесторы, а уж тем более международные в реальной жизни не располагают действительно эффективными механизмами мониторинга

региональных и небольших проектов. Такой мониторинг часто происходит только на бумаге, путём анализа присланных дирекцией проекта сведений. Назвать это серьёзным уровнем контроля рисков невозможно, нынешний и прошлые кризисы это убедительно доказывают.

Есть и другой аспект проблемы: даже в крупном банке кредитные инспекторы осуществляют мониторинг лишь общих параметров кредитов, они не в силах следить за состоянием партнёров, подрядчиков, поставщиков, дебиторов проекта. А при возникновении на их «участке» нескольких проблемных кредитов (что весьма вероятно в условиях кризиса) горизонт мониторинга резко сужается.

Тем не менее мы не видим реальных предложений от банков федерального уровня к региональным, а тем более местным с просьбой принять участие в синдикатах, в разделении обязанностей и рисков. Причины этого — взаимное недоверие российских банков (существовавшее и до кризиса, а в кризисных условиях только углубившееся), опасения открыть другим банкам свою клиентуру, попытки получить все возможные доходы и нежелание отдать партнерам даже второстепенные банковские функции. При этом отсутствует понимание, что ресурсы менеджеров любого банка и инвестора физически ограничены, и наряду с финансовыми существуют и редко учитываемые организационные риски, когда доходы от второстепенных операций не дают существенной прибавки к доходной базе банка. В этом случае у банка не окажется партнеров при возникновении проблем, время реакции на них резко увеличится и возникнут непредвиденные риск-менеджерами крупные убытки.



Есть ли выход из этой ситуации?

При рассмотрении проектов необходимо заранее планировать предлагаемый *«Финансовый конвейер»*. Понятно, что большинству инвесторов (кроме самых крупных, вертикально интегрированных холдингов) это сделать довольно сложно, поскольку данное планирование предпо-

лагает проведение большой работы с региональными властями, консалтинговыми компаниями, банками и другими структурами.

Для решения большинства аналогичных проблем отечественных проектов и существует наш «Клуб Проектного Процесса». Не являясь кредитором, Клуб

не составляет конкуренцию банкам и может деликатно выполнять роль технического организатора кредитного или инвестиционного синдиката. Также он может выполнить предпроектные работы по планированию инвестиционного пула, причём не только из банков, но и, как уже говорилось выше, из местных партнеров проекта.

В отличие от вертикально-интегрированных холдингов «Клуб Проектного Процесса» — рыночный механизм, где внутренняя конкуренция членов Клуба за проект — норма жизни, но вместе с тем это и новый механизм повышения эффективности проектов (*прежде всего — инновационных и региональных*), повышения их инвестиционной привлекательности. Он облегчает средним и региональным компаниям и банкам доступ к обслуживанию и к осуществлению функций субподрядчиков в крупных и международных проектах; создаёт условия для организации кредитных и инвестиционных пулов, сопряжения различных типов инвесторов, для распределения рисков среди различных типов партнеров.

Партнерами Клуба являются представители всех видов инвесторов — бизнес-ангелы, венчурные компании, международные инвестиционные клубы и компании, банки и государственные ресурсные центры.

Для инвесторов очень важно наличие детально проработанной системы подрядчиков, выполняющих в проекте важнейшие функции. Без них невозможно решить такие важные задачи, как проверка партнёров, аудит, оценка активов и интеллектуальной соб-

ственности, патентный поиск и патентование, оценка и исследование рынков, контрактация будущей продукции, дистрибуция, поставки, логистика, страхование, лизинг, финансовый контроль, технический надзор, подбор и обучение кадров и многие другие. В нашей стране можно при определённом опыте найти достаточно качественные предложения по каждому виду этих видов услуг. Однако до последнего времени отсутствовали ПРОЕКТНЫЕ СУПЕРМАРКЕТЫ, которые могли бы выполнять такую услугу, как комплектация функций, и осуществлять мониторинг этих функций на протяжении всей жизни проектов. «Клуб Проектного Процесса» начал выполнять эту «брешь» и создал первый в России такой ПРОЕКТНЫЙ СУПЕРМАРКЕТ.

Главным в «Финансовом конвейере» является организация понятного процесса, когда инвестор этапа понимает — кто его преемник и кому он продаст свои вложения в данный проект. Это резко снижает системные риски любого проекта, позволяет заранее планировать его интерфейс, подводить проект к инвестору следующего этапа вполне готовым, и в соответствии с требованиями именно этого инвестора. И делать всё это можно без суеты, без пожара, заранее просчитав все необходимые функции и заложив их в смету проекта, а также заранее подобрав подрядчиков и согласовав их отношения друг с другом и цепочкой инвесторов. Таким образом удаётся прийти наконец к пониманию того, что проект изначально должен восприниматься как Процесс со своей технологической картой. Это понимание положительно влияет на риски и эффективность любого проекта.



2-е звено цепочки — Международный Технологический Коллайдер

Разработанная нами концепция многостороннего технологического обмена под условным названием «*Международный Технологический Коллайдер*» основывается на необходимости многостороннего международного обмена технологиями и технологическими инновациями для сохранения жизнеспособности действующего бизнеса. Она может стать одной из наступательных стратегий, которые позволят России занять достойное место в рамках нового мирового разделения труда.

Смысл концепции Коллайдера в том, чтобы создать условия для технологического рывка не только для одной отдельной компании, пусть даже и достойной, а для многих компаний различных стран, создать мультипликатор, помогающий организовывать международные технологические цепочки. Таким путём можно сохранить национальные технологи-

Технология коммерциализации инноваций должна строиться с противоположного конца — с поиска технологических заказчиков среди реального сектора, среди массового производства, как в государственном, так и в частном бизнесе (но преимущественно — в частном).

ческие кластеры и базы разработчиков от вымывания и передислокации в другие страны. Так, например, сегодня в США обнаружили, что в Китай переехали не только заводы, но и технологи, а вслед за ними и многие лаборатории. В самих США почти ничего этого не осталось, одна гипертрофированная сфера финансовых услуг, которая, как выяснилось, имеет гораздо меньшую реальную капитализацию, чем это хотелось правительству и финансовому бизнесу. Теперь нужно разрабатывать план новой индустриализации страны. Это — хороший урок всем нам против бездумной погони за снижением текущих издержек в пользу сохранения технологической функциональности, и новая концептуальная платформа послекризисного международного бизнеса. Тот, кто это поймет раньше всех, создаст себе

к моменту выхода из кризиса существенные конкурентные преимущества.

Технология коммерциализации инноваций должна строиться с противоположного конца — с поиска технологических заказчиков среди реального сектора, среди массового производства, как в государственном, так и в частном бизнесе (но преимущественно — в частном). Как показывает многолетняя печальная практика многих венчурных компаний, сами собой заказы на технологию формируются в мизерных количествах, как правило, через существующие производственные технологические связи, и такие заказы не имеют большого значения и не могут служить основой технологического бизнеса. Необходимо создавать систему активного поиска, организовывать выявление и формирование таких заказов со стороны бизнеса. Однако для этого требуется система партнеров, каждый из которых выполняет свою определённую функцию. Взаимосвязи в такой системе партнеров определяются специальной Концепцией — это и есть Концепция Коллайдера.

Технология Коллайдера раскладывается на несколько взаимосвязанных технологических процессов:

1. Процесс формирования заказов на поиск потребностей промышленности в технологических инновациях (венчурные компании, администрация Коллайдера).
2. Процесс подбора компаний — «локаторов» для выполнения такого поиска (инженерные и внедренческие компании, отраслевые институты).
3. Процесс финансирования такого поиска (венчурные компании, администрация Коллайдера, бизнес-ангелы, владельцы технологий, государственные органы).
4. Процесс формирования и финансирования заказов на технологические исследования, исходя из существующих потребностей (венчурные компании, администрация Коллайдера, дочерние компании промышленных холдингов, отраслевые институты).
5. Процесс согласования будущего применения технологий, требуемых выходных параметров (как технологических, так и финансово-экономических) для предварительного построения организационно-финансовой схемы проекта внедрения в массовое производство (серийные заводы, венчурные компании и фонды, инженерные и внедренческие компании, отраслевые институты и другие).
6. Процесс согласования и настройки (отдельно для каждого проекта варианта «Финансового Конвейера») последовательной цепочки инвесторов различных типов — бизнес-ангелы, венчурные компании и фонды, банки, которые подключаются только на этапе внедрения в массовое производство.
7. Процесс создания «проектного общества» (дирекции проекта), согласование процедур управления, всех

используемых в проекте услуг, функций, поставщиков и подрядчиков.

8. Процесс текущего контроля работы дирекции проекта, организация многих видов мониторинга, наблюдения за продвижением проекта по «Финансовому Конвейеру» во избежание нестыковок в моменты перехода с одного этапа на другой (инвесторы, Клуб Проектного Процесса, SPV).
9. Процесс финансирования массового производства пулом (синдикатом) из различных типов инвесторов, сочетание долевого и долевого финансирования (2-я часть 3-го этапа, которая начинается с участия средних и региональных банков, и заканчивается вступлением в пул крупных международных банков), выход из проекта венчурных инвесторов.
10. Процесс мониторинга результатов проекта с инвентаризацией (на каждом этапе) технологических результатов с целью включения их во входящий поток Технологического Коллайдера.

Из описания концепции Технологического Коллайдера видно, что это сложная многоступенчатая система. Данная концепция была разработана нами в качестве конструктивных предложений, исходя из анализа и критики типичных ошибок работы многих известных инновационных компаний и венчурных фондов, которые, принимая решения о финансировании тех или иных технологий, исходили из абстрактных представлений об их полезности, не имели конкретных заказов, а потом долго и неэффективно пытались и пытаются продать результаты разработок.

Данную концепцию в качестве пробного теста «Клуб Проектного Процесса» начал реализовывать вместе с правительством Пензенской области при работе с местными предприятиями в качестве полигона для отработки технологии. Им было направлено инструктивное письмо-вопросник с целью выявления новых материалов и технологий, которые, по их мнению, могли бы позволить сделать технологический рывок и завоевать новые рынки. Основной проблемой, на наш взгляд, является отсутствие у большинства руководителей предприятий не только самих инновационных планов, но и понимания необходимости таковых. Для этого нужны те самые локаторы (это консалтеры с инженерным уклоном или чисто инженерные компании), которые помогут им сформировать подобные планы. Именно на их создание и деятельность с нашей точки зрения целесообразно переориентировать планы по финансированию стартапов, заложенные в нынешние государственные программы.

Мы предлагаем всем читателям журнала «Жизнь без опасностей» присоединиться к обсуждению и разработке данной концепции.