

# Корпоративные венчурные инвестиции. Синергия корпоративного венчурного фонда и корпоративного бизнес-инкубатора

**Степан Владимирович АЛЕКСА**

Ассистент департамента менеджмента Финансового университета  
при Правительстве Российской Федерации

**Stepan Vladimirovich ALEKSA**

Assistant of Management department of Financial University under  
The Government of Russian Federation

*Аннотация:* Сегодня в мире, где частота возникновения новых технологий достигает своего апогея, скорость реакции и максимальная гибкость крупных предприятий на рынках любого направления и географического расположения имеет первостепенное значение. Каждая отрасль динамично развивается, рождая все новые и новые товары и услуги, драйверами развития которых становятся отнюдь не многомиллиардные корпорации, а небольшие стартапы, каждый из которых пытается создать уникальный инновационный продукт, с которым сможет побороться на высококонкурентных рынках или же создать свой «голубой океан»<sup>1</sup>. Главная задача «гигантов» рынка в такой ситуации не рьяно конкурировать с перспективной компанией, а использовать появившиеся возможности во благо стратегических или финансовых целей ещё до возникновения угрозы конкуренции.

*Ключевые слова:* корпоративные венчурные инвестиции, бизнес-инкубатор, корпоративный венчурный фонд, стартап.

## Corporate venture capital. Synergy of corporate venture fund and corporate business incubator

*Abstract:* Today in the world where the frequency of occurrence of new technologies reaches its maximum, the rate of reaction and flexibility of the large enterprises in all markets in any location is very important. Every industry is rapidly developing, creating new products and services where development drivers are not multi-billion corporations, but small startups that tries to create a unique and innovative product that will be able to compete in highly competitive markets or can create its own "blue ocean". The main task of the "giants" of the market in such situation, not to compete with a promising company, but to use these opportunities for the benefit of strategic or financial goals.

*Key words:* corporate venture capital, business incubator, corporate venture fund, startup.

Для компании, которая стремится реализовать весь инновационный потенциал, необходимо использовать концепцию «открытых инноваций», предложенную Генри Чесбро в 2003 году<sup>2</sup>, которая подразумевает создание проектов не только как продолжение НИОКР, но и как возможность появления идей извне.

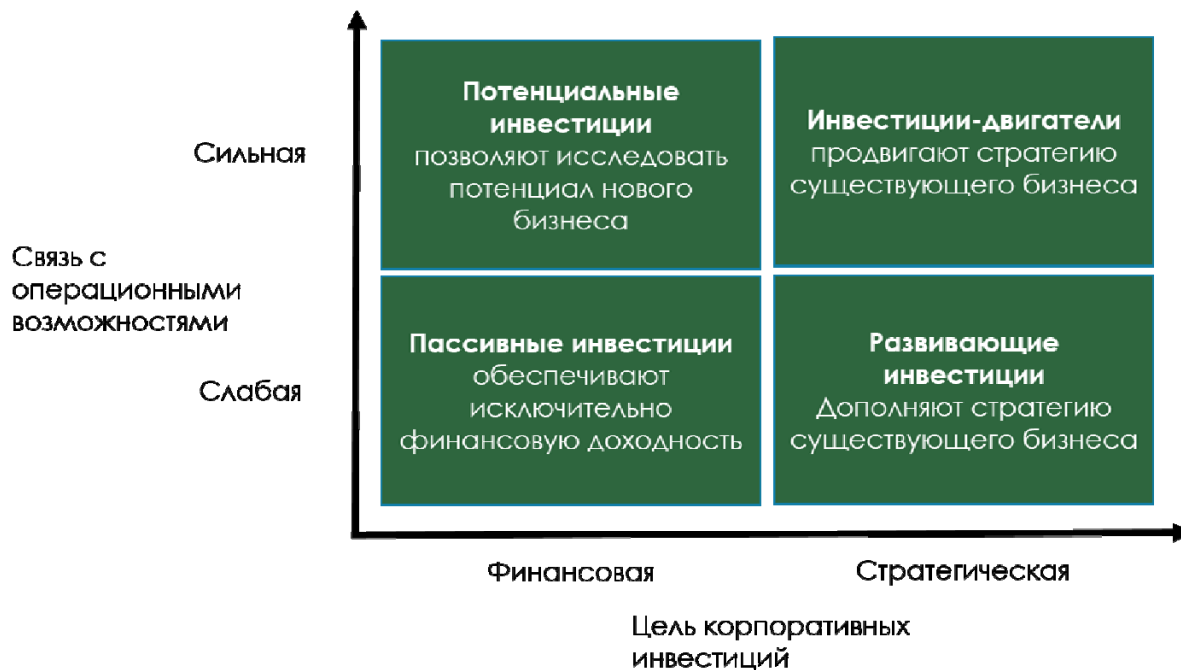
Главным конкурентным преимуществом любого стартапа является его быстрое действие и способность моментально реагировать на вызовы рынка, однако у крупных лидеров налажена инфраструктура, имеется опыт, компетенции и ресурсы для быстрого роста или выхода на новый рынок. В таком случае очевидным является то, что с точки зрения извлечения максимальной полезности коллаборация принесет значительно больший эффект, нежели конкуренция.

<sup>1</sup> У Чан Ким, Рене Моборн. (2005) Стратегия голубого океана. Пер. с англ. М.: Н1РРО. 2005-272 с.

<sup>2</sup> Чесбро Г. (2007) Открытые инновации/Пер. с англ. В.Н. Егорова. М.: Поколение

Для осуществления сотрудничества необходимо построение некой инфраструктуры, которая будет являться связующим звеном между крупным устоявшимся бизнесом, стремящимся получить либо финансовую выгоду, либо стратегические преимущества от сотрудничества, и инновационными стартапами.

В зависимости от целей инвестирования Генри Чесборо представил систему из 4 типов:



3

Инвестиции-двигатели – это тип инвестиций, который тесно связывает стартап и деятельность самой фирмы, что отражается на стратегических преимуществах при коллаборации, однако такой тип не подразумевает поиска новых рыночных стратегий.

Развивающие инвестиции подразумевают вложения в стартапы, которые не связаны напрямую с операционной деятельностью компании, но она способна получить комплементарный эффект, благодаря которому улучшится внешняя среда и увеличится спрос на продукцию или услуги. Ключевым негативным эффектом является тот факт, что положительное изменение внешней среды влияет и на конкурентов, что делает данный тип инвестиций целесообразным только в том случае, если компания способна получить значительную долю растущего рынка.

Потенциальные инвестиции осуществляются крупными игроками в стартапы, которые в будущем могут принести стратегические выгоды, однако в среднесрочной перспективе представляют собой сугубо финансовый интерес. В этом случае ресурсы, процессы и инфраструктура компании в целом тесно связаны с молодым бизнесом, однако не влияет прямо на стратегию.

Пассивные инвестиции представляют собой вложения в сторонние стартапы, которые не связаны напрямую с деятельностью инвестора, способны принести значительную финансовую выгоду, но, по сути, могут считаться неправильным использованием средств акционеров.

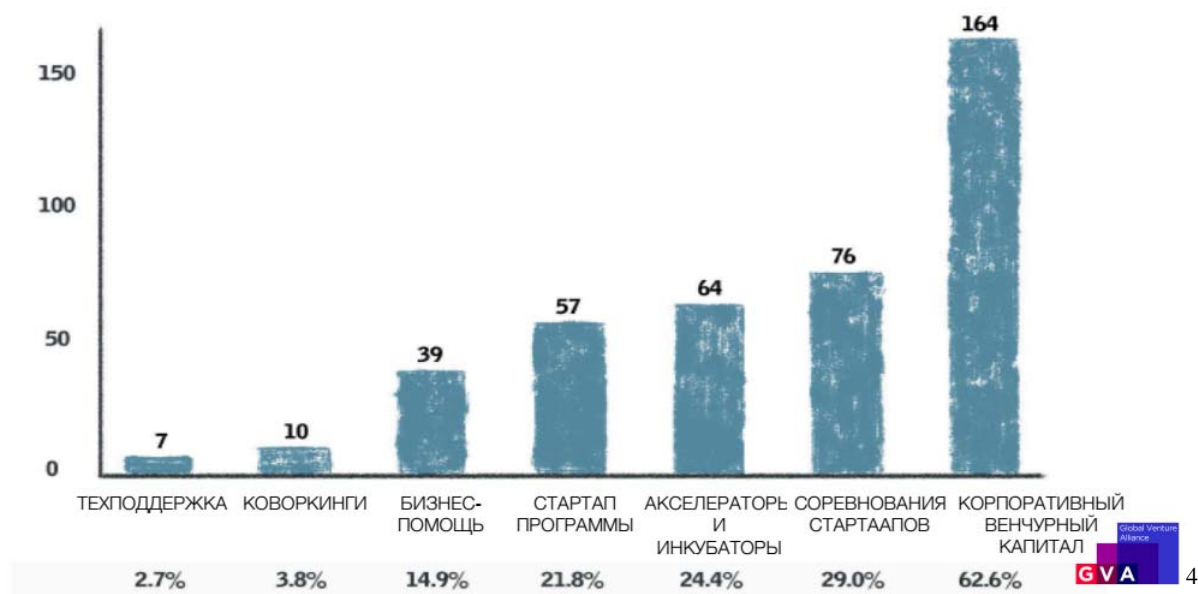
Реальное взаимодействие крупных компаний и стартапов может происходить различными способами, так, специалисты 500 Startup, выделяют следующие аспекты:

- сделки слияний и поглощений;
- мероприятия (конференции, конкурсы, хакатоны и т.д.);
- сервисы поддержки (правовой, бухгалтерской, менторской, технической, маркетинговой и т.д.);
- программы развития стартапов (бесплатный доступ к продуктам и инфраструктуре компании);

<sup>3</sup> H. Chesbrough, Making sense of Corporate Venture Capital, HBR, March 2002

- коворкинг площадки;
- акселераторы и инкубаторы (рабочее пространство, инфраструктура, инвестиции);
- спин-оффы (выход из материнской компании отдельного юридического лица);
- инвестиции (кредиты, партнерство, венчурные инвестиции и т.д.).

Чаще всего, по данным GVA, компании выбирают путь корпоративных венчурных инвестиций в стартапы:



Безусловным является потребность стартапов в инвестициях для масштабируемости бизнеса и краткого быстрого роста, в связи с чем наиболее оптимальным является следующая структура работы:

- корпоративный венчурный фонд, позволяющий финансировать проекты;
- корпоративный бизнес-инкубатор, позволяющий оказать необходимую менторскую, технологическую и инфраструктурную поддержку.

Для крупного бизнеса существует 4 формы организации работы со стартапами: корпоративная команда, внутренние венчурные подразделения, выделенный инвестиционный фонд, инвестиции в фонды под внешним управлением. У каждой формы существуют свои минусы и плюсы:

<p><b>Corporate Team</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Наибольшее соответствие потребностям компании</li> <li>+ Хороший инструмент развития внутренней инициативы у сотрудников (развитие проектов)</li> <li>+ Максимальное вовлечение работников корпораций в инновационный процесс</li> <li>+ Самый простой способ реализации и наименее затратный</li> <li>+ Полная определенность с правами на НМА</li> </ul>	<p><b>Dedicated Subsidiary</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Контроль и прозрачность процессов</li> <li>+ Низкие затраты на содержание</li> <li>+ Независимость от внешних партнеров, самостоятельность компании в принятии решений</li> <li>+ Возможность воспользоваться налоговыми вычетами</li> <li>- Нарастает бюрократическая нагрузка на процесс запуска проектов</li> </ul>
<p><b>Fund (GP+LP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Организационная гибкость (быстрота принятия инвестиционных решений)</li> <li>+ Возможность создать мотивацию для управляющей команды</li> <li>- Необходимость привлечения стороннего финансирования</li> <li>- Необходима нормативно-правовая база и улучшение венчурного климата в целом</li> <li>- Нужны дополнительные компетенции у управляющей команды</li> </ul>	<p><b>Indirect (LP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Лучший способ для всеобъемлющего мониторинга рынка и поиска технологий для основного бизнеса</li> <li>+ Снижение издержек на процесс фандрайзинга и структурирования фонда</li> <li>- Необходим «провайдер» - фонд, которому можно доверить средства под управление</li> </ul>

<sup>4</sup> Аналитические данные GVA. Режим доступа: <http://gva.vc/en/>

Независимо от формы организации работы, одна из наиболее важных задач — это построение системы отбора проектов, которая бы позволяла с наибольшей точностью принимать решение по сотрудничеству с перспективными командами. Один из наиболее опытных КВФ в России – Softline Venture Partners использует следующую схему отбора:

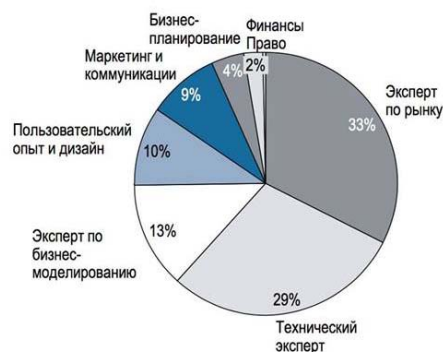


Таким образом отбираются проекты, наиболее полно отвечающие стратегическим или финансовым целям компании, однако сотрудничество предполагает получение выгод для обеих сторон, что вызывает необходимость анализа потребностей команд стартапов:

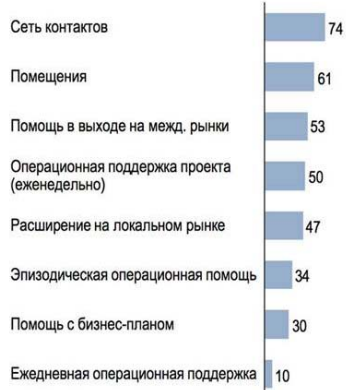
## Ключевые потребности стартапов – результаты европейского исследования



Тип ментора, наиболее необходимый для стартапа [%]



Другие формы поддержки, в которых нуждается стартап [%]



> Согласно опросу основателей, наиболее важными формами поддержки являются рыночная экспертиза и техническая экспертиза

> Помимо этого, необходимы и такие базовые вещи, как помещения, сеть контактов и операционная поддержка

> 62% команд принимают решения самостоятельно, без привлечения помощи извне

Таким образом, КВФ обеспечивает финансовую поддержку стартапов, а бизнес-инкубатор должен обеспечивать доступ к основным ресурсам, необходимым стартапам для повышения эффективности собственной деятельности. Как ни странно, на данный момент большинство российских бизнес-инкубаторов предоставляет базовые потребности в рабочем пространстве и оборудовании, но не уделяет внимания действительно необходимым стартапам услугам:

## Формы поддержки, предлагаемые российскими бизнес-инкубаторами

% от общего числа опрошенных

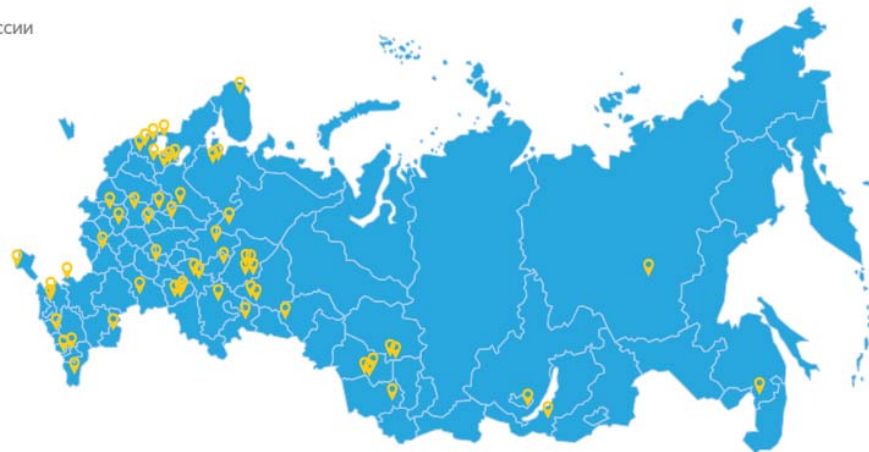


Большинство российских инкубаторов сфокусировано на предоставлении базовых услуг (таких как аренда помещений, оборудование и т.д.)

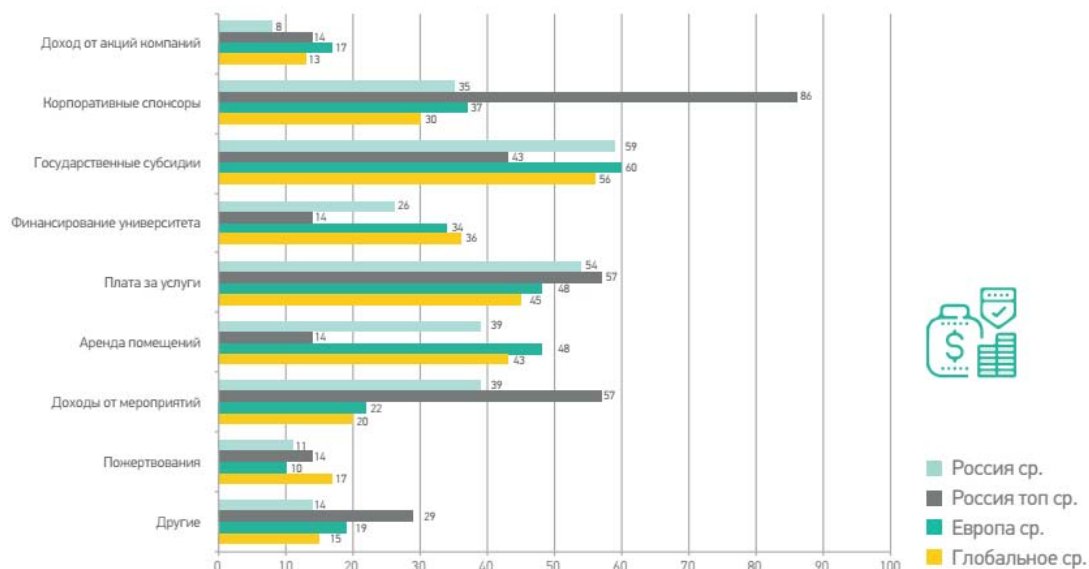
При этом, наше европейское исследование показывает, что наиболее актуальным вопросом для стартапов является менторство – по рыночным и техническим вопросам. Лишь 11% опрошенных российских инкубаторов предоставляют такую возможность

Важно отметить также, что территориальное расположение инкубаторов и акселераторов больше всего сконцентрировано в центральном регионе России, сдерживает развитие потенциальных команд из других частей страны:

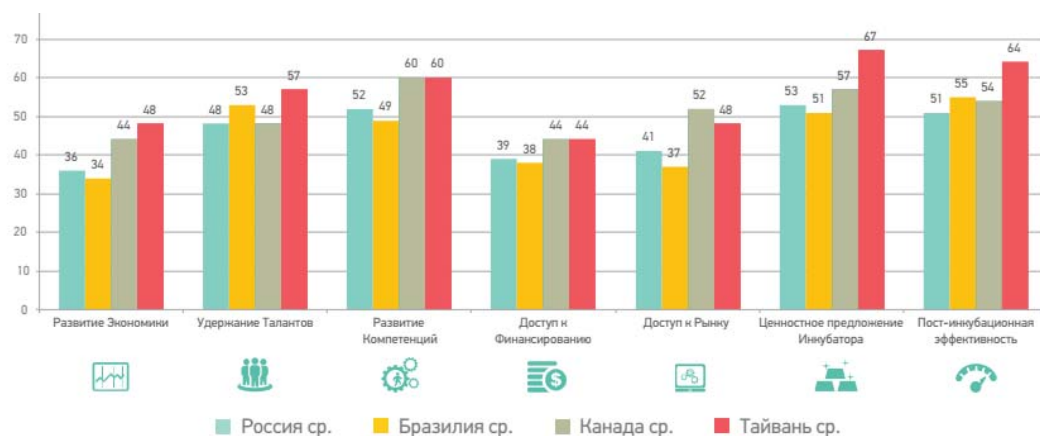
42 региона России



Кроме того, важным отличием российской модели бизнес-инкубаторов и акселераторов являются способы их монетизации:



Если говорить об эффективности инкубирования, то можно проследить влияние на различные факторы:



Таким образом, можно сделать вывод о том, что российские инкубационные программы являются эффективными, несмотря на ряд ошибок в моделях взаимодействия со стартапами и в формировании своего ценностного предложения для них. Чаще всего эти программы так или иначе ассоциированы с университетами, однако потенциал создания корпоративных бизнес-инкубаторов также высок и может быть рассмотрен в виде сотрудничества с уже имеющимися программами. Создание в крупных компаниях КВФ и бизнес-инкубаторов поможет достигнуть синергетического эффекта для обеих сторон, но требует детальной проработки механики взаимодействия.



**Список литературы:**

1. *Трачук А.В.* Концепция динамических способностей: в поиске микрооснований // Экономическая наука современной России\*\*, 2014. № 4(67). С. 39-48
2. *Трачук А.В., Линдер Н.В.* Методика многофакторной оценки инновационной активности холдингов в промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2016. Т. 198.С. 298-308.
3. *Линдер Н.В., Арсенова Е.В.* Инструменты стимулирования инновационной активности холдингов в промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2016. Т. 198. С. 266-274.
4. *Трачук А.В., Тарасов И.В.* Исследование эффективности инновационной деятельности на основе процессного подхода // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 9. С. 52-61.
5. *Курятников А.Б., Линдер Н.В.* Использование парадигмы «открытых инноваций» при построении корпоративных инновационных систем холдинга: эмпирическое исследование // Стратегии бизнеса № 7(14), 2015
6. *Чан Ким, Рене Моборн.* (2005) Стратегия голубого океана. Пер. с англ. М.: Н1РРО. 2005. 272 с.
7. *Чесбро Г.* (2007) Открытые инновации // Пер. с англ. В.Н. Егорова. М.: Поколение.
8. *H. Chesbrough,* Making sense of Corporate Venture Capital, HBR, March 2002.
9. Интернет-ресурсы:
10. Аналитические данные GVA. Режим доступа: <http://gva.vc/en/>
11. Национальный сравнительный анализ 2016/17. Оценка эффективности российских бизнес-инкубаторов и акселераторов. Декабрь 2016. Режим доступа: [http://www.rvc.ru/upload/iblock/4b1/UBI\\_Global-Russia-Impact-Assessment-University-Linked-Business-Incubators-Accelerators-RU.pdf](http://www.rvc.ru/upload/iblock/4b1/UBI_Global-Russia-Impact-Assessment-University-Linked-Business-Incubators-Accelerators-RU.pdf)