

## ОРГАНИЗАЦИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ В ВЕНЧУРНОМ БИЗНЕСЕ

© 2013 Киселкина Ольга Владимировна  
кандидат экономических наук, доцент  
Казанский (Приволжский) федеральный университет  
420008, г. Казань, ул. Кремлевская, д. 18  
E-mail: ki-ov@mail.ru

Рассматриваются вопросы создания эффективной команды для реализации венчурных проектов и проблемы взаимоотношений участников венчурного бизнеса в российской экономике. Проведен анализ и дана оценка динамики развития рынка венчурного капитала, выявлены проблемы и перспективы его развития.

*Ключевые слова:* командная работа, венчурная команда, компетенции предпринимателей, венчурный бизнес, рынок венчурных инвестиций.

Важной стратегической задачей развития российской экономики является наращивание потенциала индустрии прямых и венчурных инвестиций. Россия в 2012 г. заняла четвертое место в Европе по объему инвестиций в отраслях высоких технологий, но достаточно много факторов по-прежнему сдерживают развитие российского венчурного рынка. Среди них особо можно выделить те, что связаны с человеческим фактором: низкий уровень инвестиционной культуры и опыта предпринимателей, недостаток профессиональных управленческих кадров в венчурных фондах, способных осуществлять инновационные прорывы.

Многие ученые обращают внимание на то, что российские разработки обладают высоким инновационным потенциалом, но не хватает опыта коммерциализации технологий в рыночных условиях<sup>1</sup>. На практике исследователи не обязательно должны брать на себя роль предпринимателя и создавать венчурные предприятия. Для вывода результатов разработок на рынок необходимо организовывать сотрудничество разработчиков-исследователей с предпринимателями и инвесторами. В этой связи особого внимания заслуживает анализ проблем взаимоотношений участников венчурного бизнеса в российской экономике.

Наиболее эффективной формой осуществления венчурных проектов в современных условиях является командная работа, которая, как правило, предпочтительна при решении сложных задач с большой неопределенностью и риском. Она позволяет использовать широкий набор компетенций и высокую отдачу сотрудников, разносторон-

ний подход при выборе вариантов преодоления проблем.

Венчурный бизнес представляет собой инвестирование в инновационные проекты на ранних стадиях развития компаний с последующим обменом финансов инвестора на долю в бизнесе. Создаваемый венчур может быть внутренним и внешним. Внутренний венчур представляет собой организационно-обособленное подразделение предприятия. Как правило, в крупных компаниях руководство предоставляет свободу исследователям для разработки и реализации перспективных идей и возможность формирования венчурной команды из сотрудников различных подразделений компании. В творческой атмосфере, получая финансирование из средств корпоративных венчурных фондов или целевых фондов, венчурная команда занимается разработкой и апробацией новых идей, превращением инноваций в продукт.

Внешний венчур является юридически самостоятельным предприятием, реализующим инновационный проект в области создания высоких технологий и разработки наукоемкой продукции. Носители идей сталкиваются с большими трудностями при создании венчурного предприятия в поиске необходимых трудовых и финансовых ресурсов. Капитал такого предприятия формируется за счет различных источников средств. В качестве источников могут выступать вклады разработчиков инновационного проекта в виде прав интеллектуальной собственности или денежных средств, привлечение капитала частных инвесторов или различных организаций, венчурных фондов и т.д.

Под командой в венчурном бизнесе следует понимать коллектив, в который входят собственники, исследователи, венчурные менеджеры и агенты по связям с венчурными менеджерами. Венчурные менеджеры обеспечивают своевременное превращение идеи в продукт и выход его на рынок. Обладая широкими знаниями в финансах, управлении персоналом и продажах, они создают опытную команду с точным распределением фронта работ. В такой команде на первый план выходит задача организации отлаженной работы участников на основе взаимопонимания и продуманного позиционирования участников. Как и в любой команде, важны согласованность и нацеленность на решение стратегических задач, единство мотивационных стимулов и ценностных ориентаций.

Самое сложное в венчурном бизнесе - установление эффективной связи индивидуального исследователя с теми сотрудниками или менеджерами компаний, которые будут непосредственно продвигать продукт на рынке. Проблемы возникают из-за неправильной организации управленческой деятельности учеными, которые ошибочно отождествляют управление новым бизнесом и управление научными разработками. В этой связи агентами по связям с венчурными менеджерами в команде выступают люди, разбирающиеся в технологиях и понимающие, какому потребителю нужен какой продукт. Исследования показывают, что продвижение любого нового продукта или технологии на рынке в рамках венчурного предпринимательства включает в себя значительный компонент обучения пользованию продуктом или применению технологии.

Важными участниками венчурного бизнеса являются инвесторы. Ими выступают институциональные инвесторы (венчурные фонды, привлекающие средства пенсионных фондов, страховых компаний, банков, корпораций и осуществляющие через управляющую компанию инвестирование в конкретные проекты), корпоративные инвесторы, вкладывающие средства в малые инновационные компании с последующим получением акций в них, и бизнес-ангелы.

Бизнес-ангелами являются высокопрофессиональные инвесторы: менеджеры, финансовые эксперты, консультанты, преподаватели высших учебных заведений, инвестирующие собственные средства в новые предприятия и поддерживающие их. Для них характерны более творческий

подход к поиску проектов для инвестиций и работа на ранних стадиях развития бизнеса, когда у исследователей еще нет денег для найма профессиональных менеджеров. Поскольку гениальные идеи трудно представить документально в бизнес-плане, бизнес-ангелам приходится выступать в качестве менеджера и принимать активное участие в управлении компанией, помогать команде в разработке финансовых и технических сторон проекта. Таким образом, несмотря на высокие риски, они вносят в компанию не только финансы, но и свои знания, предпринимательский опыт, связи, - все, что может привести к успеху.

Проблемы во взаимоотношениях команды и инвестора возникают из-за того, что, решая финансовые вопросы, компания на ранних стадиях роста затрудняется в планировании развития проекта и часто завышает объемы финансирования. Учитывая этот факт, инвестор должен сам оценивать и контролировать реальные потребности в финансах и выделять средства траншами, по мере их успешного освоения. Кроме того, разработчики нередко переоценивают рыночную стоимость своего изобретения, убежденные в том, что идеи имеют самостоятельную ценность и очень дорого стоят, поскольку на их разработку затрачены огромные временные, финансовые и человеческие ресурсы. Однако, с точки зрения инвестора, самостоятельную ценность имеют только промышленный образец продукта, клиенты, партнеры, бизнес-план и стратегия развития запатентованной технологии. Именно они учитываются при оценке компании на выходе из проекта.

Безусловно, инвестор более охотно профинансирует деятельность компании, в которой создана профессиональная и инициативная команда управленцев и специалистов. В условиях информационного общества компании изменяют требования к компетенциям своих управленческих кадров и специалистов. От них ожидают стремления к творческой инициативе, эрудиции, информационной грамотности, коммуникабельности, способности к обучению и самообучению и др. Развитие предпринимательских компетенций сотрудников позволяет компаниям создавать и выводить на рынок новые продукты и услуги, проводить исследования и разработки, осваивать новые рынки. Среди основных предпринимательских компетенций для осуществления венчурной деятельности можно назвать способность мыслить новым образом, обнаружение новых возмож-

ностей для бизнеса, эффективные коммуникации с разными партнерами.

Таким образом, венчурная деятельность многосубъектна, и ее развитие невозможно без создания взаимовыгодных отношений между исследователями, предпринимателями, менеджерами и инвесторами. Они должны строиться на доверии, которое в любом бизнесе, не только в венчурном, является проблемой взаимоотношений.

Венчурные инвестиции ориентированы на разработку и производство наукоемких продуктов в целях получения высокой прибыли от прироста вложенных средств. Организационные и управленческие решения в ходе реализации венчурных проектов должны приводить к снижению рисков, не устраняя при этом заинтересованности предпринимателя в достижении поставленных целей.

Для оценки венчурных возможностей, возникающих в процессе предпринимательской деятельности, проведем исследование состояния и динамики рынка венчурного инвестирования в разрезе таких ключевых ее показателей, как объем капитала фондов, количество действующих венчурных фондов, распределение объема инвестиций венчурных фондов по отраслям и по стадиям.

Динамика роста венчурного финансирования в России мало отличается от инвестиций в НИОКР. По сравнению с западными странами и даже со странами БРИК в российской экономике уровень вложений остается низким на протяжении многих лет. Мировым лидером инвестиций в НИОКР считаются США, которые в 2012 г. направили в эту сферу 436 млрд долл. (3 % от ВВП, который в 2012 г. составил 25 трлн долл.). Россия, которая, согласно The 2012 Global R&D Funding Forecast (прогнозу в секторе НИОКР), находится на 11-м месте среди мировых держав по размеру вложений в инновации, инвестировала

27 млрд долл. при величине ВВП в 2,5 трлн долл., т.е. чуть более 1 %<sup>2</sup>. Основным инвестором в НИОКР в нашей стране выступает государство. Доля государственного финансирования составляет 75 %, в то время как в развитых странах доля государства в НИОКР - 25 %.

Анализируя динамику развития российского рынка венчурного капитала, можно выявить конъюнктурные колебания. После становления венчурного механизма с начала 1990-х гг. августовский 1998 г. финансовый кризис на несколько лет замедлил его распространение. Очередной рост, произошедший в середине первого десятилетия XXI в., также был остановлен финансово-экономическим кризисом 2008 г. Лишь в 2011 г. индустрия преодолела последствия кризиса и начала медленно расти. По данным Российской ассоциации венчурного инвестирования (РАВИ), в 2012 г. по сравнению с 2008 г. объем зафиксированных инвестиций в российские компании увеличился с 1,5 млрд долл. до 4,15 млрд долл., т.е. на 240 %<sup>3</sup>.

В последние два года положительная тенденция роста объемов накопленной капитализации венчурных фондов сохранилась и даже усилилась (28 % в 2012 г. против 19,6 % в 2011 г.) (табл. 1). Однако относительные темпы прироста остаются ниже докризисных (в 2007 г. они составляли 63,4 %, в 2008 г. - 39,7 %).

В последние годы сохраняется тенденция создания фондов, имеющих ярко выраженную специализацию, и появления фондов, ориентированных на компании ранних стадий. С 2008 по 2012 г. число действующих венчурных фондов на российском рынке увеличилось с 80 до 155. Почти три четверти роста венчурных фондов (97 до 155) в 2012 г. приходится на фонды из сектора информационно-коммуникационных технологий (ИКТ).

Объем инвестиций бизнес-ангелов оценить очень трудно из-за предпочтения участников со-

Таблица 1

Динамика роста совокупного объема капитала венчурных фондов в России

Год	Совокупный объем капитала, млрд долл.	Абсолютный прирост, млрд долл.		Темп роста, %	
		к 2006 г.	к предыдущему году	к 2006 г.	к предыдущему году
2006	6,28	-	-	100	-
2007	10,26	3,98	3,98	163,4	163,4
2008	14,33	8,05	4,07	228,2	139,7
2009	15,2	8,92	0,87	242,0	106,1
2010	16,8	10,52	1,6	267,5	110,5
2011	20,1	13,82	3,3	320,1	119,6
2012	26,4	20,12	6,3	420,4	128

Источник. Составлено по данным РАВИ (Обзор рынка. Прямые и венчурные инвестиции в России. 2012. URL: <http://www.rvca.ru>).

хранять анонимность и замалчивать условия совершаемых сделок. Даже в развитых странах рынок “ангельского” инвестирования остается непрозрачным. Объем неформальных инвестиций в 2011 г. в России составил около 550 млн долл., или немногим более 1 % от объема инвестиций неформального капитала США. Так, объем инвестиций американских бизнес-ангелов в 2011 г. составил 25,6 млрд долл., в то время как на инвестиции венчурных фирм приходилось всего 16 млн долл. Бизнес-ангелы проинвестировали 83,3 % всех наукоемких компаний, размер их инвестиций достигал 71,0 % от суммарного венчурного капитала, вложенного в растущие инновационные фирмы<sup>4</sup>.

В 2012 г. объем зафиксированных инвестиций составил 4,15 млрд долл. и вырос на треть по сравнению с 2011 г., хотя средний размер инвестиций сократился на 6 % по сравнению с 2011 г. и составил 21,4 млн долл. Снижение обусловлено ростом вложений на посевной и начальной стадиях, а также на ранней.

На протяжении последних лет инвесторы считают наиболее привлекательными отраслями телекоммуникации и компьютеры, финансовые услуги и потребительский рынок (табл. 2). В эко-

номической системе инвестиции направляются в отрасли и сферы, которые приносят наибольший доход.

Как известно, в функционировании венчурного капитала выделяют стадии, которые примерно соответствуют стадиям жизненного цикла фирмы или инвестиций. Для начальной фазы проекта (посевной стадии) характерны максимальные риски, которые создают наибольшие трудности с привлечением ресурсов, но они важны для внедрения и развития “прорывных” инноваций. Данная ниша российского венчурного рынка является наименее развитой. Профессионально вложениями на таких стадиях занимаются, как правило, бизнес-ангелы.

Однако венчурный капитал может проходить не все стадии. Совокупный объем зафиксированных инвестиций фондов на венчурных стадиях в 2012 г. не превысил 400 млн долл. и составил около 10 % от инвестиций на стадиях расширения, реструктуризации и поздних. Данные табл. 3 показывают, что на последнюю стадию вложений венчурного капитала в России приходится преобладающая часть объема инвестиций венчурных фондов на протяжении всех лет развития. На этой стадии осуществляется чаще всего прода-

Таблица 2

Структура венчурных инвестиций в 2008-2012 гг.

Отрасль	2008		2009		2010		2011		2012	
	%	Место	%	Место	%	Место	%	Место	%	Место
Энергетика	5,09	4	5,58	4	4,5	5	4,03	4	16	3
Финансовые услуги	21,2	2	15,75	3	7,58	4	33,51	2	21	2
Промышленное оборудование	4,15	5	0,62	5	17	3	3,78	5	5,5	5
Телекоммуникации и компьютеры	18,2	3	19,15	2	18,9	2	42,3	1	26,9	1
Потребительский рынок	40,5	1	47,25	1	50	1	11,64	3	7,2	4
Другое	10,86		11,55		3,73		4,75			
Итого	100		100		100		100		100	

Источник. Составлено по данным РАВИ (Обзор рынка. Прямые и венчурные инвестиции в России. 2012. URL: <http://www.rvca.ru>).

Таблица 3

Распределение инвестиций по стадиям в РФ за 2008-2012 гг.

Стадия	2008		2009		2010		2011		2012	
	млн долл.	%	млн долл.	%	млн долл.	%	млн долл.	%	млн долл.	%
Посевная и начальная	68	4,6	13	2,6	22	0,9	129	4,2	129	3,1
Ранняя	94	6,4	110	21,7	132	5,2	143	4,6	269	6,5
Стадии расширения, реструктуризации и поздние	1311	89	384	75,6	2361	93,9	2811	91,2	3754	90,4
Итого	1473	100	507	100	2515	100	3083	100	4152	100

Источник. Составлено по данным РАВИ (Обзор рынка. Прямые и венчурные инвестиции в России. 2012. URL: <http://www.rvca.ru>).

жа доли в проинвестированной компании стратегическому инвестору.

Таким образом, наблюдается недостаток капитала на посевной и начальной стадиях развития компаний, преобладающая часть инвестиций направляется в отрасли телекоммуникаций и Интернета.

Для развития венчурного рынка необходимы технологии с хорошей командой менеджеров и эффективное взаимодействие и взаимопонимание всех участников венчурного бизнеса. Развитие бизнес-ангельского инвестирования идет медленными темпами из-за недостатка венчурной инфраструктуры, в наращивании которой значительное место должно занять государство.

Чтобы активизировать венчурный бизнес, крупные корпорации должны чаще выступать как потребители инноваций, создавать малые высокотехнологичные компании и повышать авторитет предпринимательской деятельности. Совершенствование венчурной инфраструктуры должно осуществляться в условиях повышения каче-

ства инвестиционного климата и решения проблем региональной несбалансированности в развитии инновационно-венчурной системы.

<sup>1</sup> См.: Ангелы бизнеса в России. URL: [http://www.cfe.ru/resource\\_center/magazine/issue607/605.htm](http://www.cfe.ru/resource_center/magazine/issue607/605.htm); *Валеев Э.Р.* Венчурный капитал как фактор модернизации экономики // *Экономические науки*. 2011. № 12 (85). С. 94-98; *Фахрутдинова Е.В., Мокичев С.Д.* Сетевая организация структуры собственности в модернизируемой экономике // *Экономические науки*. 2011. № 4 (77). С. 123-129.

<sup>2</sup> Проекты ускорения. URL: <http://expert.ru/siberia/2013/09/proektyi-uskoreniya>.

<sup>3</sup> Обзор рынка. Прямые и венчурные инвестиции в России. 2012. URL: <http://www.rvca.ru>.

<sup>4</sup> *Нестеренко Ю.Н.* Неформальный рынок венчурного капитала как инструмент финансового обеспечения малого инновационного предпринимательства // *Вестник Российского государственного гуманитарного университета*. 2012. № 12. С. 125.

<sup>5</sup> Обзор рынка. Прямые и венчурные инвестиции в России. 2012.

*Поступила в редакцию 04.11.2013 г.*