

УДК 65.011  
JEL A1

# Повышение конкурентоспособности: развитие ключевых компетенций и корпоративный венчуринг\*

## **КАШИРИН АЛЕКСАНДР ИВАНОВИЧ,**

кандидат экономических наук, профессор, заместитель председателя научно-технического совета госкорпорации «Ростех», заведующий базовой кафедрой «Инновационный менеджмент и внешнеэкономическая деятельность в промышленности» Института космических технологий (бывш. ИПТИЭ), РУДН, Москва, Россия  
kashirin\_ai@pfur.ru

## **СТРЕНАЛЮК ВАДИМ ВЕНИАМИНОВИЧ,**

главный эксперт Отдела инновационного развития и новых проектов госкорпорации «Ростех», старший преподаватель базовой кафедры «Инновационный менеджмент и внешнеэкономическая деятельность в промышленности» Института космических технологий (бывш. ИПТИЭ), РУДН, Москва, Россия  
strenaliuk@pfur.ru

## **СЕМЕНОВ АЛЕКСАНДР СЕРГЕЕВИЧ,**

кандидат физико-математических наук, заместитель заведующего базовой кафедрой «Инновационный менеджмент и внешнеэкономическая деятельность в промышленности» Института космических технологий (бывш. ИПТИЭ), РУДН, Москва, Россия  
semenov.venture@mail.ru.

## **ОСТРОВСКАЯ АННА АЛЕКСАНДРОВНА,**

кандидат экономических наук, заместитель директора Института космических технологий (бывш. ИПТИЭ), РУДН, Москва, Россия  
a.dranaeva@gmail.com

## **КОКУЙЦЕВА ТАТЬЯНА ВЛАДИМИРОВНА,**

кандидат экономических наук, заместитель директора Института космических технологий (бывш. ИПТИЭ), РУДН, Москва, Россия  
tvkokuytseva@gmail.com

## **АННОТАЦИЯ**

В основе статьи лежит гипотеза о том, что важнейшим условием повышения конкурентоспособности бизнеса является формирование, удержание и развитие ключевых компетенций организации, каждая из которых отражает конкурентное преимущество. С ускорением научно-технического прогресса, формированием новых, высокотехнологичных и динамично развивающихся отраслей, таких как информационные, нано- и биотехнологии, возникают и новые способы создания и внедрения инноваций. Не менее важными становятся современные способы управления ими, включая трансфер технологий, венчурное инвестирование, систему открытых инноваций, ключевые компетенции. Эффективным синтезом двух подходов является корпоратив-

\* Статья создана в рамках работ по гранту, финансируемому РГНФ (заявка № 16-02-00711).

ное венчурное инвестирование. Методическая сложность выделения и слабая проработанность процедур формирования, развития и управления компетенциями в сочетании с отсутствием у менеджеров российских компаний навыков работы с компетенциями приводит к тому, что этот важный актив практически не используется. У многих отечественных компаний такие компетенции имеются, однако они не описаны, не систематизированы, отсутствует управление ими. Настоящая работа нацелена на исследование данных механизмов формирования устойчивых конкурентных преимуществ в современных условиях, а также на применение элементов корпоративного венчурига.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность; уникальные технологические компетенции; ключевые компетенции; корпоративный венчуриг; венчурный фонд.

## Competitive Growth: the Development of Key Competences and Corporate Venturing\*\*

### **KASHIRIN A.I.**

PhD (Economics), professor, Deputy Chairman, Scientific and Technical Council for “Rostech” State Corporation, Deputy Chairman, Head, Department of Innovative Management and External Economic Activity in Industry, the Institute of Space Technologies (former IPTIE), People’s Friendship University of Russia, Moscow, Russia  
kashirin\_ai@pfur.ru.

### **STRENALYUK V.V.**

senior expert, Department of Innovative Development and “Rostech” State Corporation New Projects, senior lecturer, Department of Innovative Management and External Economic Activity in Industry, the Institute of Space Technologies (former IPTIE), People’s Friendship University of Russia, Moscow, Russia  
strenaliuk@pfur.ru

### **SEMENNOV A.S.**

PhD (Physics and Mathematics), assistance manager, Department of Innovative Management and External Economic Activity in Industry, the Institute of Space Technologies (former IPTIE), People’s Friendship University of Russia, Moscow, Russia  
semenov.venture@mail.ru

### **OSTROVSKAYA A. A.**

PhD (Economics), Deputy Director, the Institute of Space Technologies (former IPTIE), People’s Friendship University of Russia, Moscow, Russia  
a.dranaeva@gmail.com

### **KOKUYTSEVA T.V.**

PhD (Economics), Deputy Director, the Institute of Space Technologies (former IPTIE), People’s Friendship University of Russia, Moscow, Russia  
tvkokuytseva@gmail.com

### **ABSTRACT**

The article is based on the hypothesis that formation, keeping and development of organization’s key competences each reflecting the competitive advantage is the most important condition for business’ competitive growth. With scientific and technical acceleration, formation of new highly technological and dynamically developing branches, such as information, nano- and bio-technologies, new ways of creating and implementing innovations

\*\* The article is created within the grant works financed by Russian Foundation for Humanities (order № 16–02–00711).

are emerging also. The modern ways of managing them including technologies transfer, venture investment, open innovations system and key competences are becoming not less important. The corporate venture investment is the effective synthesis of two approaches. Methodic complexity of emphasizing and weak working out the procedures of competences' formation, development and management and besides the Russian companies' managers do not have any working skills with competences lead to the fact that this important asset is not practically used. Many domestic companies possess such competences but they are not described, not systemized, there is no management by them. The present work is aimed at the investigation of such mechanisms of forming the sustainable competitive advantages under modern conditions as the development of enterprise's unique technological competences and the application of corporate venturing elements as well.

**Keywords:** competitiveness; unique technological competences; key competences; corporate venturing; venture fund.

## Введение

В настоящее время основной целью деятельности предприятий, наряду с максимизацией прибыли, является ее устойчивое развитие и успешное выживание в условиях резкого изменения рыночной конъюнктуры. Вопросы конкурентоспособности всегда были и остаются базовыми. Однако механизмы достижения конкурентных преимуществ фирмами значительно изменились. По мнению авторитетного американского ученого Дж. Барни, «единственной константой деятельности бизнеса ... являются перманентные изменения» [1].

Конкурентное преимущество имеет место, по мнению Дж. Барни [1], когда фирма осуществляет такую стратегию создания ценности и присвоения рента (используя свои ценные и редкие ресурсы и организационные способности), которая одновременно не может быть реализована никем из ее нынешних и потенциальных конкурентов. При этом если трансфер технологий и в какой-то степени венчурное инвестирование известны и применяются в России, то система открытых инноваций и ключевые компетенции, несмотря на широкое использование этих терминов, представляют для российского бизнеса малоизвестное и крайне редкое явление. Система открытых инноваций и ключевых компетенций требует максимально возможной открытости компаний. И здесь для любой корпорации возникает серьезный вопрос: с одной стороны, нельзя отставать от современных мировых тенденций развития инноваций, а с другой, в рамках корпорации эта работа требует особого подхода.

## Исследования ключевых компетенций предприятия в экономической литературе

В экономической литературе понятие «ключевые компетенции» связывается ведущими иссле-

дователями (Г. Хамел, К.К. Прахалад, Д. Кэмбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон, Дж. ван Маурик, Дж. Кей, К. Эндрюс и др.) с набором взаимосвязанных навыков, технологий, умений, знаний, их уникальностью. Г. Хамел и К.К. Прахалад выделяют следующие признаки ключевых компетенций [2]:

- *ценность для потребителя.* Ключевая компетенция должна вносить наибольший вклад в воспринимаемую потребителем ценность, повышать значимость продукта в восприятии потребителя. При этом покупатели воспринимают сами преимущества, удобства, выгоды, а не технические и организационные аспекты, которые их создают;
- *дифференциация среди конкурентов.* Чтобы обладать качествами ключевой компетенции, она должна отличаться от обычной практики;
- *широта применения.* Расширение возможностей. Ключевые компетенции позволяют компании существенно расширить свое присутствие на мировых рынках посредством применения имеющихся уникальных знаний и опыта для создания и вывода на рынки новых продуктов и услуг, принципиально отличающихся по характеристикам от уже создаваемых. Чтобы добиться этого, необходимо абстрагироваться от уже создаваемого продукта или услуги и направить уникальные технологические компетенции (УТК) на формирование концепции нового продукта или нового подхода к использованию продукта.

Ключевая компетенция — стратегический потенциал компании.

Согласно Г. Хамелу и К.К. Прахаладу, компания должна восприниматься не как совокупность составляющих ее бизнес-единиц, а как сочетание ключевых компетенций — навыков, умений, технологий, позволяющих компании предоставлять своим потребителям определенные ценности. При грамотных действиях ключевая компетенция

приводит к созданию уникальных продуктов, обеспечивает компании первенство при выходе на новые рынки и весомые преимущества в решении задач, которые станут полем жесткой конкуренции. В условиях конкуренции компании стремятся к защите ключевой компетенции, чтобы сохранить конкурентное преимущество.

Своевременное понимание ключевой компетенции открывает путь к долговременному лидерству на рынке, а завоеванное лидерство, в свою очередь, требует сосредоточить усилия на ключевой компетенции.

### **Зарубежный и отечественный опыт управления инновациями на основе ключевых и технологических компетенций**

Технология является производной от УТК. На основе УТК может быть разработано множество отдельных технологий по производству изделий, продуктов в различных сферах применения. Компетенция — это креативное владение технологией, включающее способность ее применять, модифицировать или создавать новую. В целях исследования компетенций бывает необходимо определить масштаб обобщения описания компетенций и технологий и использовать такой уровень агрегирования, на котором команда имеет уникальность компетенции и превосходит конкурентов. В связи с этим могут быть полезны следующие термины.

Базовая технология (англ. *Technology Platform*) — технология (группа технологий), лежащая в основе создания других приложений, процессов, технологий, широкого спектра наукоемкой продукции многоцелевого назначения, которая может быть прямо не связана с каким-либо видом финальных технических систем (изделий).

Развитые инновационные компании обладают совокупностью УТК, на основе которых создаются десятки и сотни собственных технологий, патентов и продуктов. Одни УТК разрабатываются внутри компаний, другие приобретаются на рынке вместе с командами (предприятиями) с целью обеспечить свои конкурентные преимущества в перспективе. Например, компания *Cisco* по мере своего развития в период с 1993 по 2006 г. приобрела 95 инновационных бизнесов в форме самостоятельных компаний.

Преимущество перед конкурентами в разработке новых продуктов обеспечивается как за счет

использования отдельных УТК, так и на основе организации взаимодействия различных уникальных технологических компетенций, объединение которых в разнообразных комбинациях может дать синергетический эффект, необходимый для создания новых инновационных продуктов. Анализ управления ключевыми технологическими компетенциями на ведущих иностранных и отечественных компаниях показывает, что наиболее интересным в этой сфере представляется опыт компаний *DuPont* и *3M*, которые дальше других продвинулись в управлении технологическими компетенциями, сформировали и опубликовали подходы к применению УТК для разработки новых рыночных продуктов. Обе компании сильно диверсифицированы — работают в нескольких отраслях и имеют большое количество инновационных продуктов, среди которых ряд абсолютных лидеров рынка. Компания *3M* предлагает рынку более 55 тыс. наименований продуктов, причем доля новых продуктов (выпущенных на рынок в течение последних 3 лет) приближается к 30%, годовой оборот компании за 2014 г. составил более 31 млрд долл. США. В основе разработки продуктов компании лежит 46 «технологических платформ». В терминологии предприятия *3M* (как у *DuPont* и ряда других фирм) используется понятие «технологическая платформа» (*Technology Platform*), которое соответствует понятию УТК в рамках настоящего исследования.

Существует ряд примеров, демонстрирующих появление проблем у компаний, которые не занимались обновлением ключевых компетенций в необходимом для этого объеме, не поспевая за технологическими трендами. Речь пойдет о фирме *Kodak*, в которой в 1975 г. разработан первый цифровой фотоаппарат. Это изобретение категорически не понравилось руководству *Kodak*. Идея того, что фотоаппарат не нуждался в пленке (а ведь именно пленка генерировала прибыль компании) раздражала топ-менеджмент. Отвергая эту инновацию, были реализованы дорогостоящие исследования по изучению возможностей цифровой фотографии и дан прогноз на 10 лет для подготовки компании к этой технологической революции. Стратегия подготовки сводилась к совмещению возможностей пленочных фотоаппаратов с цифровой технологией. Это был провал, осознание которого пришло слишком поздно. Компания уже слишком отстала от конкурентов и

так и не смогла наверстать упущенное. Правильным решением могло стать опережающее превращение цифрового фото в приоритетную ключевую компетенцию.

Компания *Memorex* была одной из самой успешных компаний второй половины XX в. по производству гибких магнитных 8-дюймовых дисков, которые нашли широкое применение в компьютерах. Опоздание *Memorex* с переходом к 5¼-дюймовым дискетам, необходимым для текстовых процессоров и начавших появляться персональных компьютеров, привело к краху всего бизнеса, и в 1980-х компания была продана.

К 1960 г. шведская корпорация *Facit* была одним из лидеров рынка механических калькуляторов. Бизнес корпорации закончился, когда Европу и США начали заполнять дешевые, простые в использовании и компактные электронные калькуляторы из Японии. Уже в 1973 г. *Facit* была продана компании *Electrolux*.

Анализ компетенций технологических компаний показывает, что «технологическая компетенция» означает владение командой предприятия определенной технологией, сочетающейся с креативной составляющей сотрудников, т.е. способностью команды творчески усовершенствовать технологию в процессе приобретения опыта ее использования или создать новую технологию, опираясь на владение ее основой, либо решить другую задачу, пользуясь набором инструментов данной компетенции. Это означает, что для внедрения технологии на предприятии, кроме ее приобретения (путем покупки или разработки), необходимо практическое обучение специалистов использованию.

Так, компания *3M* предлагает продукты в следующих рыночных сферах ([www.3m.com](http://www.3m.com)):

- безопасность и защита труда;
- дом и отдых;
- здравоохранение;
- офис;
- производство и промышленность;
- реклама и дорожная безопасность;
- транспорт;
- электроника, электротехника и телекоммуникации.

Комбинируя различные «технологические платформы», компания создает новые уникальные продукты. Причем область технологических компетенций *3M* можно выразить следующей

формулой: «*умение наносить различные вещества на различные поверхности для различных применений*».

Аналогичный подход использует компания *DuPont*. Сочетая компетенции по материаловедению, химии, биологии и инженерным наукам, компания производит продукты в энергетике, продовольствии и других сферах.

Таким образом, как показывает практика, управление бизнесом на основе УТК обеспечивает компаниям высокий уровень диверсификации и устойчивость развития.

Показательным примером успешного использования «компетентностного» подхода стала также деятельность корпорации *NEC*, добившейся в середине 1980-х годов заметных успехов в диверсификации своей деятельности и упрочении позиций на мировом рынке. В научной литературе опыт корпорации *NEC* приводится, как правило, в сравнении с не очень эффективной деятельностью не менее известной транснациональной компании *GTE*. В начале 80-х годов *GTE* являлась одним из лидеров в сфере информационных технологий, активно проявляла себя в телекоммуникациях (телефоны, системы коммутации, полупроводники и т.д.) и производстве телевизоров (технологии, смежные с дисплейными). Компания имела большие объемы продаж и денежных потоков. В это время корпорация *NEC*, имевшая сходную технологическую базу, не была представлена на мировом рынке телекоммуникаций, хотя и очень этого хотела.

Однако уже к 1988 г. компании поменялись местами в смысле объемов продаж. *GTE* превратилась в обыкновенного оператора телефонных сетей, продала или закрыла большинство остальных бизнесов, а *NEC* стала лидером в полупроводниках и одним из лидеров в производстве телекоммуникационного оборудования и компьютеров. Она сумела выйти на новые для себя рынки персональных компьютеров, мобильных телефонов и телефаксов. Как считают эксперты, произошло это потому, что *NEC* мыслила понятиями ключевых компетенций, а *GTE* — нет. Топ-менеджмент *NEC* учредил специальный комитет для наблюдения за развитием ключевых продуктов и компетенций. Анализ показал, что в результате ожидаемого развития технологий в каждом отдельном бизнесе (компьютерном, компонентном и коммуникационном) ключевые компетенции тесно

переплетутся, что создаст объективную основу для производства новой для корпорации продукции и выхода на новые для себя рынки. С этой целью в NEC было принято решение заблаговременно усилить необходимые собственные ключевые компетенции, организовать их совместное использование для производства компьютеров и средств коммуникаций. В тех сферах, где корпорации не хватало собственных компетенций (например, производство полупроводников), она вступила в различные альянсы с другими компаниями и получила доступ к необходимым знаниям и технологиям.

Судя по имеющейся информации, подход управления «ключевыми компетенциями» активно используют и некоторые другие крупные корпорации, например *Sony*. Однако, поскольку управление ключевыми компетенциями обеспечивает им устойчивое лидерство на рынке, то сведения об этой стороне их деятельности, как правило, надежно закрыты и не афишируются.

Несмотря на имеющийся положительный опыт, менеджмент многих крупных компаний нередко совершает серьезные ошибки в управлении УТК, среди которых наиболее типичными являются следующие.

- На аутсорсинг часто передают те функции, которые необходимы для развития собственных ключевых компетенций.

- Нередко избавляясь от какого-либо бизнеса, компания лишается связанных с ним компетенций и, таким образом, отказывается от возможности развития перспективных в будущем ключевых компетенций.

- Руководство компании не уделяет должного внимания развитию ключевых компетенций и не вкладывает в них необходимые финансовые ресурсы.

- Менеджеры подразделений компании не хотят делиться сотрудниками — носителями компетенций с другими подразделениями в условиях недогружа этих сотрудников, в результате чего их знания и навыки постепенно, но неотвратимо атрофируются и не приносят компании возможной выгоды.

- Руководство компании и ее подразделений, если и реализуют ключевые компетенции, то, как правило, односторонне, т.е. только те, которые находятся «под рукой», уже созданы и не требуют изучения и развития.

- Консерватизм, присущий традиционным бизнес-моделям, порождает сопротивление изменениям, ориентацию менеджмента на краткосрочный результат, заикленность на сокращении издержек и сложившихся каналах поставок и сбыта продукции, что препятствует развитию новых (возникающих) компетенций в компаниях традиционного бизнеса, чем с успехом пользуются малые инновационные фирмы.

Зарубежные и отечественные эксперты считают: чтобы избежать этих ошибок, руководство компании должно осознать значение ключевых компетенций; уделять вопросам компетенций значительное время, имея ввиду как развитие существующих, так и создание новых ключевых компетенций; на основе тщательного анализа рынка определять те ключевые компетенции, которые соответствуют стратегическим целям развития компании; формировать многоуровневую архитектуру («дерево») ключевых компетенций.

### **Корпоративный венчуринг как инструмент повышения конкурентоспособности и развития компетенций**

В сегодняшней предпринимательской экономике подлинная акционерная стоимость создается теми компаниями, чьи корпоративные стратегии содержат высокоразвитые венчурные стратегии. Такие стратегии осуществляются через механизм так называемого корпоративного венчуринга, который применяется крупными компаниями с целью осуществления инвестиций в инновационные проекты. При этом инвестирование могут получать как внешние компании (открытые инновации), так и внутренние подразделения (собственные НИОКР). По данным Европейской ассоциации венчурного капитала (*EVCA*), 7–10% от общего объема венчурных инвестиций в Европе — корпоративные. Всего в Западной Европе действуют свыше 8,2 тыс. активных программ корпоративного венчура. Корпоративные венчурные инвестиции представляют собой вложения капитала крупными компаниями в стратегически перспективные для себя проекты.

Инвестируя в независимые стартапы, компании могут преследовать разные цели, начиная от поиска новых продуктов и разработок для последующего использования их внутри компании или создания отдельных подразделений и заканчивая продвижением собственных стандартов

либо получением дохода за счет продажи долей в проектных компаниях. Однако на сегодняшний день заметно тяготение именно в сторону развития ключевых компетенций.

Корпоративные венчурные инвестиции (корпоративный венчуринг) обычно осуществляются через собственный корпоративный венчурный фонд/подразделение или через долевое участие в других венчурных фондах. Иногда фонд не создается, а его задачи выполняют внутренние подразделения компании. Такие инвестиции являются эффективным инструментом конкурентной борьбы.

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.

В зависимости от целей и глубины взаимодействия корпорации со стартапом выделяют четыре типа стратегий корпоративных венчурных инвестиций.

1. Драйвинговые инвестиции, когда преобладают скорее стратегические цели, нежели финансовые, есть непосредственная связь между бизнесом стартапа и инвестирующей компании. Одним из ярких примеров подобного типа инвестиций являются инвестиции компании *Microsoft*.

2. Комплементарные инвестиции, когда предполагается, что бизнес стартапа будет стимулировать потребление основных продуктов и услуг инвестирующей компании. Хорошим примером подобного рода инвестиций может снова служить *Intel Capital*.

3. Раскрывающие новые возможности инвестиции в проекты привлекаются в компании, которые сохраняют тесную связь с бизнесом основной компании, но не продолжают текущую продуктовую стратегию компании. Это своего рода опционные стратегии. Такие инвестиции в случае смены рыночной ситуации или стратегии компании могут стать стратегическими инвестициями и дать начало новым продуктам и формированию УТК. Именно так поступает *Google*, инвестируя свои средства в множество разных проектов, находящихся в «тренде», но не связанных с

текущими ключевыми компетенциями компании.

4. Пассивные инвестиции — классический венчур, когда корпорация действует как обычный венчурный фонд и рассчитывает только на получение прибыли от продажи долей в новых компаниях. Таким инвестором является, например, *Cisco* по отношению к российскому фонду *Almaz Capital Partners* (но только в этом фонде).

Для корпоративного венчуринга характерно соблюдение основных законов венчурной индустрии. Корпоративные фонды и подразделения для поиска интересных для своего бизнеса идей и разработок взаимодействуют с ведущими университетами и исследовательскими центрами. Несмотря на то, что такие инвестиции связаны с высокими рисками, существует вероятность, что впоследствии какие-то портфельные компании вырастут в крупные, а одна-две из них принесут действительно прорывные инновации, которые сделают материнскую корпорацию более конкурентоспособной.

Корпоративный венчурный фонд — подразделение компании, выделенное в отдельное юридическое лицо, инвестирующее свободный капитал компании в перспективные технологические компании, что обеспечивает возможность качественно диверсифицировать направления бизнеса. Корпоративные фонды финансируют внутренние разработки компании — развитие новых технологических идей и продуктов, а также инвестируют внешние инновационные технологии. Цель корпоративного венчурного фонда — усиление рыночных возможностей компании за счет расширения ассортимента инновационной продукции, улучшения существующих технологий и формирования новых технологических продуктов, финансирования команд с новыми компетенциями.

Наиболее известные и успешные корпоративные венчурные фонды рассмотрены далее.

Фонд *Intel Capital* создан в 1991 г. За время существования инвестировал более 10 млрд долл. США в 1212 компаний из 51 страны, из которых 483 сделки завершились успешным выходом. Было проведено 194 IPO проектных компаний и 283 продажи компаний инвесторам следующих раундов и стратегическим инвесторам. Несмотря на специфику деятельности самой *Intel*, портфель фонда состоит не только из компаний, работающих в области компьютерных компонентов и полупроводников. Объектом внимания фонда

являются также такие сегменты, как программное обеспечение, цифровой контент, широкополосный доступ. Фонд *Google Ventures* создан в 2009 г. Корпоративный венчурный фонд размером около 300 млн долл. США (начальный размер 100 млн долл. США, ежегодно увеличивался на 100 млн) инвестировал за 3 года более чем в 100 компаний. *Siemens Venture Capital* профинансировал более 150 инновационных компаний. Стартап-компания *eMeter*, занимающаяся технологиями *smart-grid* и получившая в 2009 г. инвестиции от *Siemens Venture Capital*, была приобретена в 2011 г. *Siemens* за 200 млн долл. США.

*Volvo Group Venture Capital* совершил не менее 8 успешных выходов из проектных компаний, две из которых выкуплены *Volvo Group* и их продукция была использована в основном бизнесе группы. *BASF Venture Capital* создан в 2001 г. Размер фонда составляет 125 млн евро. В настоящее время в портфеле фонда 21 компания, было осуществлено 5 выходов из проектных компаний и реализован 1 проект *spin-off*. Компания *Cisco* создала собственный крупный фонд для финансирования исследований, который инвестирует во множество малых компаний по всему миру. Это позволяет *Cisco* широко распространять свою сеть. Когда же становится очевидным, что одна из малых компаний делает большие успехи, компания формирует предложение о ее покупке. Именно покупка успешных стартапов, развивавших перспективные технологии, была в свое время секретом взлета *Cisco*. Самый впечатляющий пример — покупка компании *Calpena* из Кремниевой долины. Прибыли *Calpena* составляли в то время 10 млн долл. США, а *Cisco* купила ее за 100 млн. В результате, деньги были вложены в *Ethernet*-коммутаторы для локальных сетей, и этот сектор через два года превратился в миллиардный бизнес. Также *Cisco* инвестирует в независимые фонды как обычный инвестор [3].

Стратегия компании *Royal Dutch Shell* — это создание целой венчурной экосистемы, которая:

- дает проектам доступ к лабораториям и прочим ресурсам компании;
- успешные компании выкупает полностью;
- совмещает долгосрочные задачи с краткосрочными (увеличение использования газа как транспортного топлива);
- работает как по модели *GP* (*Shell Technology Ventures II, Game Changer*), так и *LP* (*Shell-*

*Technology Ventures I — Kenda Capital*, совместно с *Abu Dhabi Investment Authority* и *Coller Capital + Chrysalix Energy*).

Корпоративные венчурные инвестиции в российском бизнесе только появляются, однако на рынке опытные игроки уже присутствуют. Крупными фигурами с четко выстроенной и работающей системой в этом направлении являются *QIWI Venture, Softline Venture Partners, GS Venture*. Активизируют работу венчурных фондов, а также корпоративных акселераторов в «Сбербанке» (*SBT Venture Capital*), МТС, «Ростелеком», «Альфа-Банке», ГК «Мортон» и в других крупных корпорациях. Компании предлагают стартаперам участие в конкурсах, гранты и различные виды поддержки.

Ключевая цель корпоративного фонда *QIWI Venture* — находить и финансировать проекты, синергичные основному бизнесу *QIWI*. Критерием успеха является эффект влияния проекта на бизнес-показатели *QIWI*. Проверяется это влияние очень просто — через запуск совместного пилота со стартапом, в ходе которого проверяется гипотеза о совместимости. В 2015 г. венчурный фонд *QIWI Venture* профинансировал стартап *Panda Money* и запустил с ним пилотный проект. Инвестиции составили до 100 тыс. долл. США. Стартап *Panda Money* — геймифицированная копилка, которая помогает каждый день откладывать небольшие суммы (от 50 до 500 руб.). Процесс накопления построен в виде игры — пользователь кормит, играет и дарит подарки анимированной панды. Когда на счету набирается 10 тыс. руб., пользователь может открыть онлайн-депозит в банке — партнере проекта под 7,8% годовых. В дальнейшем стартап намерен расширить партнерские возможности и спектр предлагаемых банковских услуг. Синергия состоит в том, что приложение *Panda Money* работает и на платформе *QIWI*, что облегчает накопление для пользователей этих кошельков (см. <http://rusbase.com/news/qiwi-invested-panda-money>).

Корпоративный венчурный фонд *Softline Venture Partners* начал свою работу в декабре 2008 г. В 2011 г. было объявлено о закрытии сделки по инвестированию в проект *Emegamall* — мультимедийную систему продаж в Интернете. Проект был оценен в 2 млн. долл. США, фонд приобрел блокирующий пакет акций. Результатом сделки стало подписание договора об инвестициях в 500 тыс. долл. США (<http://www.cnews>).

ru/news/line/fond\_softline\_venture\_partners\_vlozhil). В том же году Фонд вложил 500 тыс. долл. США в стартап *Copiny* — сервис коммуникаций и поддержки клиентов в Интернете. Сейчас в его портфеле фонда 13 проектов. Это разработчик программ удаленного обучения «Мираполис», облачный хостер *ActiveCloud*, интернет-магазин подарочных сертификатов *Daripodarki*, агрегатор интернет-магазинов *Magazinga*, сервис электронных рассылок *Client24* и др. (<http://www.the-village.ru/village/business/hf/148961-reyting-fondov#16>).

Таким образом, создание корпоративных венчурных фондов может быть эффективным механизмом создания новых УТК и синергий. Многообразные механизмы корпоративного венчурина способны стать эффективным инструментом технологического обновления компании и способом получения новых доходов. Построение системы корпоративного венчурина позволит обеспечить:

- повышение совокупной прибыли корпорации и стоимости входящих в нее компаний за счет усиления инновационной составляющей и оптимизации издержек;
- обновление продуктовой линейки бизнес-единиц, входящих в корпорацию и их ключевых компетенций (УТК);
- привлечение лучших идей и проектов с рынка и их выборочную интеграцию в состав корпорации;
- реализацию инновационных проектов совместно с другими компаниями, что обусловит снижение рисков компании.

В целях обеспечения эффективности и результативности управления ключевыми компетенциями и применения элементов корпоративного венчурина необходимо предусмотреть комплекс мер по организационно-техническому и управленческому обеспечению работ, определению и стимулированию заинтересованных лиц. Организационное обеспечение включает:

- формирование и утверждение в рамках принятых корпоративных процедур ресурсно-календарного плана работ по созданию корпоративных венчурных фондов;
- определение ответственных лиц;

- оформление распорядительных документов (приказ, распоряжение), регламентирующих цели и задачи мероприятия, порядок и уровень принятия решений, режим защиты информации, являющейся юридическим основанием проведения работ.

Для поддержки заинтересованности ключевых сотрудников в результатах проведения работ необходимо предусмотреть их моральную и материальную мотивацию. В частности, при осуществлении венчурных проектов создателям уникальных технологических компетенций компании рекомендуется использовать механизмы выплаты роялти и паушальных платежей авторам патентов. Передовой мировой опыт практикует включение авторских коллективов в состав учредителей малых инновационных компаний (*spin-off*), формируемых для коммерциализации разработок, не входящих в основной бизнес крупных промышленных предприятий, и финансируемых через венчурные фонды.

### Заключение

Исследование передового зарубежного опыта показало, что в целях создания, совершенствования и вывода на рынок новых продуктов может быть использован синтез различных ключевых компетенций и технологий компании, а также применен корпоративный венчурина. Среди наиболее важных компетенций можно выделить уникальные технологические компетенции. Авторами проанализирован успешный мировой опыт в области управления уникальными технологическими компетенциями, а также применения корпоративного венчурина. На конкретных примерах подтверждена рабочая гипотеза о работоспособности корпоративного венчурина как механизма развития новых УТК предприятия при долгосрочном стратегическом планировании деятельности технологической компании. Для каждого предприятия жизненно важно определить, какие компетенции необходимо развивать внутри организации, а какие могут быть найдены на рынке и профинансированы через венчурные механизмы.

### ЛИТЕРАТУРА/REFERENCES

1. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *J. of Management*, 1991, № 17 (1), pp. 99–120.
2. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. М.: Олимп-Бизнес, 2014.
3. Наиболее известные корпоративные венчурные фонды // Материалы III Московского корпоративного венчурного саммита. [Электронный ресурс] URL: <http://corporateventuresummit.ru/examples>.