

УДК 658

К ПРОБЛЕМЕ ОРГАНИЗАЦИИ START-UP КОМПАНИЙ

Д. А. ВОЛКОВ

В последние три года дискуссия о необходимости перехода с сырьевой экономики на инновационную особенно усилилась и специализировалась. Теперь уже мы слышим не обобщенные рассуждения о новых технологиях как о базисе долгосрочного экономического развития, а предметные проекции этого вопроса: люди науки показывают чем может помочь наука, бизнес обозначает сферу своей компетенции, государство также в стороне не остается и периодически декларирует о своей функции в общем деле.

Вполне логичным последствием этого общественного оживления является появление в обиходе новой терминологии, лексики, понятий. Одним из таких понятий является start-up (start-up компания).

Как можно догадаться исходя из самого слова/словосочетания, речь идет об одном из этапов в жизненном цикле компании, а именно: об этапе запуска. Впрочем чаще всего этот термин употребляется при описании жизненного цикла венчурного проекта, классической иллюстрацией которого является цепочка seed-start-up-early growth-expansion-exit («посев» - старт-ап – рост/развитие – экспансия – выход). Сразу стоит отметить, что эта цепочка демонстрирует видение венчурного процесса инвестором, а не предпринимателем. Именно инвестор проходит вместе со своими проектами этапы «посева» капитала, создания start-up компания, их развития, завоевания рыночных позиций и выхода из бизнеса. Видение же предпринимателя связано с деталями реализации проекта: идея – нир – окр – получение промышленных образцов – создание рыночного продукта – запуск компании – выход на рынок – отладка бизнес-процессов компании – внедрение передовых методик управления – расширение своего присутствия на рынке и т.п.

Таким образом start-up это один из этапов в процессе реализации проекта создания нового бизнеса. Очертить четкие и однозначные границы понятия практически невозможно. Например, start-up компания это всего лишь недавно зарегистрированное юридическое лицо, пустышка, или же компания с офисом и штатом сотрудников? Быть может все дело заключается в величине оборота компании за определенный период или в доли рынка? Ни то ни другое. Понятие start-up как правило определяется как компания, готовая к началу реализации основной (целевой) деятельности, не имеющая продаж или имеющая минимальный объем продаж, позволяющий продержаться на плаву некоторое время.

1. Создание start-up`а

Формально создание start-up`а заключается в регистрации нового юридического лица, что можно сделать за 1-2 месяца с минимальными затратами (10-20 тыс.руб, не считая оплаты уставного капитала).

По существу, если мы говорим об инвестиционном процессе, нужно продумать целый ряд принципиальных моментов, а именно:

- 1) какую организационно-правовую форму выбрать с учетом того, что нужно обеспечить эффективный механизм принятия решений, разрешения разногласий между собственниками и учета интересов всех сторон?

ООО – удобная и дешевая форма ведения бизнеса. Однако, согласно законодательству РФ, в случае появления необходимости изменения учредительных документов потребуются единогласное решение всех участников общества. Смена собственников (передача и отчуждение долей) подчас является затруднительной и длительной процедурой в силу наличия права участника требовать возврата своего вклада в натуральном или денежном выражении, необходимости внесения изменений в учредительные документы общества. Исключение участника из общества (например, в случае его саботирования некоторых решений) возможно только по решению суда, что опять же связано со значительными временными и денежными затратами. Форма ООО наиболее подходит для компаний с небольшим (до 5-ти) количеством участников, а также в случае отсутствия у партнеров по бизнесу принципиальных разногласий по реализации проекта. Гораздо большее пространство для маневра при принятии решений и управления собственностью дает форма акционерного общества. Кроме того, нужно помнить, что в случае наличия планов по выходу на биржу форма открытого акционерного общества является обязательной. Все эти вопросы можно решить совместно с экспертом по корпоративному управлению.

- 2) каким образом будет обеспечена прозрачность деятельности компании? Скорее всего, придется готовить внутренние нормативные документы, фиксирующие обязательства сторон по раскрытию информации.
- 3) Какими стандартами организации бизнеса должна соответствовать компания в конечном итоге? Если планируется привлекать к сотрудничеству иностранного инвестора, то скорее всего придется озаботиться внедрением СМК (системы менеджмента качества),

постановки управленческого учета, организации учета в компании в соответствии с мировыми стандартами (US GAAP, например) и т.п.

- 4) Пункт 1 подразумевает юрисдикцию РФ, однако это не обязательное требование. Вопрос выбора юрисдикции во многом связан с проблемой налогообложения, защиты прав акционеров, защиты прав на интеллектуальную собственность, ответственности руководства компании за результаты деятельности и т.п.

Обобщая вышесказанное, можно сказать, что создание start-up`а требует разработки модели бизнеса с учетом юридического, финансового, производственного, кадрового, рыночного, технологического слоев.

2. Привлечение финансирования

Вопрос привлечения финансирования как правило ставится во главу угла, при этом остаются без должного внимания другие, подчас более важные, аспекты реализации проекта. Существует общее правило: в хорошо проработанный, прибыльный проект деньги инвестора придут всегда. Степень необходимой проработки проекта зависит от источника финансирования: у государственных структур требования ниже по сравнению с частными, - однако в случае с государственными деньгами Вы вероятнее всего столкнетесь с сильной бюрократией и коррупцией. Частные инвесторы смотрят прежде всего на существо проекта и на команду, репутация последней часто становится определяющим фактором.

Перечислим некоторые из существующих форм поддержки инновационной деятельности. Сначала нужно упомянуть о государственных мерах в этой сфере:

- Российская венчурная компания;
- Федеральные целевые программы;
- Региональные целевые программы;
- Налоговые льготы и субсидии.

2.1 Российская венчурная компания – это фонд фондов, то есть эта компания размещает свои средства в общем с частным инвестором фонде на условиях 49/51 (49% дает РВК, 51% - частный инвестор). Управляет объединенными активами управляющая компания со стороны частного инвестора. При этом в правилах фонда особо оговаривается, что «Фонд инвестирует только в инновационные компании» и что «не менее чем 80% средств фонда должны быть инвестированы в компании на ранней фазе». Приоритетными объявлены области науки и техники, входящие в перечень «Приоритетные направления развития науки, технологий и техники в

Российской Федерации” и “Перечень критических технологий Российской Федерации”.

Для получения средств РВК в проект нужно обратиться в одну из отобранных управляющих компаний, предоставить им на рассмотрение бизнес-план и пройти внутренние процедуры согласования проекта. В момент написания статьи были отобраны 3 УК:

- ЗАО «ВТБ Управление активами»
- ООО «Управляющая компания «Биопроцесс Кэпитал Партнерс»
- ЗАО «ФинансТраст»

2.2 Федеральные и региональные целевые программы

В настоящее время реализуется большое количество государственных программ развития отдельных отраслей, сфер экономики страны. Расписывать каждую отдельно не имеет смысла, вся эта информация находится в открытом доступе. В рамках государственных программ можно получить доступ как к конкретному заказу на осуществление работ, так и к определенному набору льгот. Последние включают в себя:

- льготное налогообложение;
- субсидирование выплат процентов по кредитам;
- закупка импортного оборудования по льготным таможенным пошлинам;
- оплата (субсидирование) расходов на международное патентование;
- оплата (субсидирование) расходов на изготовление опытных образцов инновационной продукции;
- и другие.

Получить доступ к этим инструментам финансирования можно через прямое участие в федеральных программах (подача заявки на открытый конкурс, заявка подается в конкурсную комиссию в профильном министерстве), либо через обращение к региональным властям на предмет выделения Вашей компании соответствующих льгот в рамках региональных программ.

Процедура прохождения всех согласований каждый раз примерно одинаковая: готовится набор документов (каждый раз разный – зависит от специфики программы/конкурса), подается к определенной дате, комиссия их рассматривает и принимает решение. Возможность проявления коррупции чиновников исключать не стоит, но и заикливаться на ней также неправильно. Существует множество

примеров когда начинающие компании (в том числе и из регионов) получали помощь без взяток и откатов.

2.3 Налоговые льготы и субсидии предусмотрены и Налоговым Кодексом, и федеральным законом «О развитии малого и среднего предпринимательства», и другими нормативно-правовыми актами. Рассказывать подробно о них в данной статье не представляется возможным, в силу широты проблематики вопроса. Однако в качестве рекомендации можно посоветовать внимательно ознакомиться с законодательными мерами в области льготного налогообложения и предоставления субсидий – если есть возможность, нужно этим пользоваться.

Помимо государственной поддержки в области финансирования бизнеса существует также возможность привлечь средства частных инвесторов. Институционально частный капитал существует в виде инвестиционных фондов, ассоциаций бизнес-ангелов, фондовых бирж, крупных финансово-промышленных структур, банков и иных кредитных организаций. Нужно четко понимать что каждому виду частного инвестора соответствует специфический набор требований к объекту финансирования.

Инвестиционный фонд и ассоциация бизнес-ангелов помимо перспективности и проработанности проекта особо интересует вопрос выхода из бизнеса. Вкладываясь в бизнес сегодня, инвестор рассчитывает выйти из него через некоторое время с приемлемой прибылью. Однако в российских условиях выход из бизнеса затруднен в силу неразвитости рынка купли-продажи бизнеса, иными словами найти покупателя на действующий бизнес не так просто как это кажется на первый взгляд. Механизм IPO доступен далеко не каждой компаниям, особенно если учитывать их венчурную сущность. Наиболее распространенным способом выхода из инновационной (венчурной) компании является продажа бизнеса крупному игроку в этой же отрасли, *ориентированному на совершенствование собственной продукции и на долгосрочное лидерство на рынке*. В России высокотехнологичных крупных компаний практически нет (государственные корпорации не в счет, они работают с собственными научными учреждениями, да и ментальность руководства не позволяет надеяться на справедливую оценку предлагаемого бизнеса). Следовательно, придется идти на зарубежный рынок, но с этим связаны значительные трудности: языковой барьер, несоответствие культуры управления бизнесом, предвзятое отношение к готовой продукции российского производства, желание крупной компании купить более мелкую «по дешевке»). В связи с этим рекомендуется заранее продумать как продавать создаваемый бизнес в будущем, кому продавать и на каких условиях. Инвестор должен четко видеть собственную перспективу, за Вас он сам ничего делать не будет.

Большинство банков работают строго в идеологии «залог- кредит». В ситуации отсутствия залога, запуска бизнеса, банки Вам не помогут, но поговорить с представителями этой среды полезно – станет ясно их видение ситуации и их интерес.

Существует потенциальная возможность привлечь финансирование со стороны крупных финансово-промышленных структур. Однако здесь нужно четко понимать, что если Вы предлагаете «отвлеченный» проект, не связанный с основной деятельностью компании, то по сути Вы попадаете в ситуацию работы с фондом или бизнес-ангелом: кто-то из руководства или акционеров крупной компании вложится в Ваш проект именно как частное лицо/группа лиц, а не как компания. В том случае, если проект связан с основной деятельностью компании-инвестора, финансирование может осуществляться в рамках корпоративных взаимоотношений (субподряд, работа под заказ). Жестких схем не существует, всегда возможны вариации при организации совместной деятельности. Базовым является лишь то правило, что инвестор всегда хочет знать как он вернет свои деньги с прибылью и когда это произойдет. Если Вы этого не покажете, финансирование не начнется.

3. Трудности создания start-up`а

Не будем останавливаться на технических трудностях: регистрация юридического лица, организация внутренних процессов в компании и т.п. Поговорим о содержательных проблемах:

- кадры (прежде всего, управленческие)
- рыночный продукт
- защита интеллектуальной собственности

При создании start-up`а особое внимание нужно уделить кадровому вопросу, т.к. во многом именно от его успешного разрешения зависит успех всего проекта. В случае с инновационным бизнесом потребность в компетентных людях (прежде всего, управленцах) становится наиболее острой: часто приходится не просто выводить на рынок новый продукт, а создавать сам рынок под выпускаемый продукт, при этом удерживая во внимании риск несанкционированного копирования технологии (патенты помогают слабо, это скажет Вам любой специалист по патентному праву или юридически продвинутый изобретатель). Критически важными фигурами для бизнеса являются: руководитель проекта, ответственный за технологию и разработки, ответственный за маркетинг и продажи, юрист (причем не только по интеллектуальному праву, но и по вопросам получения исходно-разрешительной документации). В качестве юриста часто выступает сам руководитель проекта, лишь точно привлекающий к работе экспертов по

праву. Значительным преимуществом сотрудничества с инвестиционными (прежде всего, венчурными) фондами является возможность заполучить с помощью фонда управленцев мирового уровня, кроме того сами сотрудники фонда, являясь подчас специалистами высокого класса, оказывают помощь в реализации проекта.

Вторым «китом» start-up`а является рыночный продукт, именно *рыночный*. Для создания успешного бизнеса нужно в первую очередь для самого себя понять каковы *потребительские качества* предлагаемого продукта. Иными словами необходимо встать на позицию потребителя и посмотреть что же ему нужно и что он ценит в продукции данного типа. В моей практике был случай, когда изобретатели принесли новый сварочный аппарат, реализованный на иных принципах нежели это делается обычно при производстве сварочных аппаратов. Ученые и инженеры в восторге – красивое и нетривиальное техническое решение. Что же говорит рынок? Этот сварочный аппарат делал ровно то же самое, что и рыночные аналоги, в силу этого его потребительская ценность никак не выше уже существующих аналогов, а если принять во внимание вопросы дизайна, бренда, качества, сервисного обслуживания, то потребительская ценность «новой разработки» значительно ниже того, что уже представлено на рынке. Таким образом, в первую очередь нужно сформулировать потребительские качества Вашего продукта. Грамотный инвестор обязательно об этом спросит.

Третий принципиальный момент – защита интеллектуальной собственности. Этот вопрос как правило интересует в первую очередь не предпринимателя, а инвестора, потому что компания с интеллектуальной собственностью на балансе стоит гораздо больше чем компания без нее. Естественно, что это должны быть не просто патенты, лежащие на полке, а встроенный в бизнес-цепочку *актив*, на базе которого создается и продается новый рыночный продукт. Защита интеллектуальной собственности может быть правовой и технологической. Правовая защита основана на механизме выдачи патентов и проработанности законодательства, поэтому степень защиты напрямую зависит от того, в какой юрисдикции эта защита обеспечивается (США, Европа, Россия и т.п.) Технологическая защита основана на т.н. «ноу-хау»: есть ряд специалистов, носителей «ноу-хау», без знаний и опыта которых воспроизвести технологию на стороне невозможно. Этот вид защиты не зависит от специфик правовой системы конкретного государства, однако здесь возникает «человеческий фактор»: людей можно переманить к себе за деньги или иные блага. Резюмируя, можно сказать, что схему защиты интеллектуальной собственности необходимо отдельно продумать и прописать в рабочей документации. Нужно это в первую очередь Вам, как руководителю, и это не пустые придирки инвестора.

Сказанное можно резюмировать следующим образом. Инновации сегодня тема актуальная, перспективная и просто интересная. Предпринимательский дух сильнее всего ощущается в венчурной среде: вероятно в силу постоянного поиска возможностей реализации научного потенциала людей и технологий или в силу высокой степени неопределенности проектов данного типа и перспектив получения сверхприбыли. Освоение понятийной и инструментальной составляющих этой сферы деятельности – первичная задача каждого, кто решил заняться инновационным бизнесом. Нужно говорить на одном языке, мыслить одними понятиями.

Поступила: 25 ноября 2007 г.