

ВЕДОМОСТИ
THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES

Форум

ПРИЛОЖЕНИЕ К ГАЗЕТЕ
«ВЕДОМОСТИ
ИЗДАЮТСЯ СОВМЕСТНО
С THE WALL STREET JOURNAL
& FINANCIAL TIMES»

поддержка исследований
и инноваций в «СКОЛКОВО»

ВЕДОМОСТИ

THE WALL STREET JOURNAL | FINANCIAL TIMES

Конференции газеты «Ведомости»

🎪 I полугодие 2012

23

января

II ежегодная конференция. Москва
Conference board Russia&Europe***20**

марта

VII ежегодная конференция. Москва
Медиабизнес**16**

февраля

III ежегодный форум. Ростов-на-Дону
Аграрный форум России**22**

марта

VI ежегодная конференция. Москва
Российская электроэнергетика**1**

марта

VIII ежегодная конференция. Москва
Благотворительность в России**18-19**

апреля

VIII ежегодный проект. Москва
Юридический форум**2**

марта

II ежегодная конференция. Москва
КомАвто 2012**24**

апреля

Дискуссия из цикла
«Макроэкономика России». Москва
Россия: выбор пути**6**

марта

VIII ежегодная международная конференция
в рамках 23-й выставки недвижимости MIPIM, Канны
**Российский рынок недвижимости в 2012 г.:
ориентиры и прогнозы****24**

апреля

VIII ежегодный международный форум
фиксированных и сотовых операторов связи. Москва
Телеком – 2012**14**

марта

I деловая конференция по управлению программными
активами в России. Москва
Russian SAM Academy****22**

мая

IV ежегодный деловой форум. Москва
**Развитие малого и среднего бизнеса:
директивы правительства и реальная практика****15**

марта

III ежегодный проект. Москва
**Евразийский
транспортно-логистический форум****23**

мая

IX ежегодная конференция. Москва
Нестандартные виды рекламы

*об организации конференций. Международный опыт

**Академия по управлению программными активами в России

www.vedomosti.ru/events/**Реклама и
спонсорство:**Екатерина Попова (e.potapova@vedomosti.ru)
Наталья Бондарева (n.bondareva@vedomosti.ru)
Яна Генятова (y.geniatova@vedomosti.ru)**Участие в
проектах:**Лариса Багриячко (l.badriyachko@vedomosti.ru)
Дамир Искандяров (d.iskandyarov@vedomosti.ru)
Юлия Николаева (julia.nikolaeva@vedomosti.ru)
Мария Остроумова (m.ostroumova@vedomosti.ru)**Телефоны:**

(495) 956 2536, 232 3200

Совместно с Financial Times, The Wall Street Journal и Independent Media



«Ведомости ФОРУМ» № 2 2012 г.
По итогам конференции «Поддержка образования, исследований и инноваций в «Сколково». Партнерство бизнеса, общества и государства», проведенной 19 декабря 2011 г. в Москве (Сколково)

«Ведомости ФОРУМ» – приложение к газете «Ведомости» издаются совместно с The Wall Street Journal & Financial Times»

Главный редактор
Наталья Викторовна Жукова

Издатель
Михаил Дубик

Управляющий директор
Глеб Прозоров

Руководитель проекта
Джамия Искандярова

Клиентская служба
Екатерина Климова

Дизайн
Александра Константинова

Верстка
Наталья Булычева

Фоторедактор
Дмитрий Новожилов

Информационная служба
Иван Васильев

Корректор
Нина Трайнина

Координатор печати
Татьяна Бурнашова

Иллюстрация на первой странице обложки

Agefotostock/Eastnews

Фото
Павел Горшков, Agefotostock/Eastnews, Masterfile/Eastnews, Herzog@de Meuron/Фонд «Сколково»

Учредитель и издатель
ЗАО «Бизнес Ньюс Медиа»

Адрес : 127018 Москва,
ул. Полковная, 3, стр. 1,
тел. (495) 232-3200, факс (495) 232-1758
Тел. комм. служб (495) 232-3200,
факс (495) 232-1761

Журнал издается совместно с Financial Times, The Wall Street Journal и Independent Media

Свидетельство о регистрации

ПИ № ФС77–22955
выдано Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия.

Отпечатано в типографии
АО «ПК «Экстра М»,
143400 г. Московская область,
Красногорский район, п/о «Красногорск-5»,
а/м «Балтия», 23-й км
Тираж 20 900 экз.
Цена свободная



AGEFOTOSTOCK/EASTNEWS

ЭКОСИСТЕМА

Зависимая независимость

Татьяна Мартыанова, «Ведомости»

Решения, не имеющие альтернативы

Виктор Вексельберг, президент фонда «Сколково»

Мы создаем пространство без барьеров

Эдвард Кроули, президент Сколковского института науки и технологий («Сколковотех»)

ЭНДАУМЕНТ-ФОНДЫ

За 150 лет MIT накопил в эндаумент-фонде \$9,7 млрд

Элизабет Огар, секретарь и исполнительный директор администрации MIT

Институт в подарок от British Petroleum

Наталья Берлова, профессор Кембриджского университета

УПРАВЛЯЮЩИЕ

Как построить риск-менеджмент

Владимир Потапов, руководитель бизнеса портфельных инвестиций, «ВТБ капитал управление активами»

Зарубежный опыт не всегда применим

Андрей Зокин, главный директор по инвестициям УК «Газпромбанк – управление активами»

Рассыпалась цепочка

Александр Галицкий, управляющий партнер Almaz Capital Partners

ИНТЕРЕСЫ

Бизнес хочет понятного результата

Наталья Третьяк, первый проректор МИСиС

«Головой и руками»

Кеннет Голдман, менеджер по корпоративным связям MIT

Зависимая независимость

Средства эндаумента при любой стратегии стали важнейшим элементом обеспечения устойчивого развития большинства университетов во всем мире



Татьяна Мартынова

Ведомости

Около трети бюджета Сколковского института науки и технологий («Сколковотех»), созданного вместе с Massachusetts Institute of Technology (MIT), должны составить доходы от эндаумента, заявил президент фонда «Сколково» Виктор Вексельберг на конференции «Поддержка образования, исследований и инноваций в «Сколково», организованной «Ведомостями». Задача ближайших трех лет – привлечь в фонд целевого капитала (ФЦК) \$1 млрд частных инвестиций, для чего в ближайшее время будут зарегистрированы два фонда: российский и иностранный, пообещал Вексельберг.

Заявленные планы беспрецедентны, говорит Наталья Каминарская, исполнительный секретарь некоммерческого партнерства грантодающих организаций «Форум доноров». До сих пор целевые капиталы (фонды, которые нельзя тратить, но можно инвестировать, привлекая доход) создавали отдельные ведущие вузы страны или, из-под палки, федеральные университеты – создание ФЦК прописано в концепции их развития в качестве обязательного условия, напоминает она. Появление фонда «Сколковотеха» говорит о понимании государством роли эндаумента для современных вузов, добавляет эксперт.

■ АМЕРИКАНЦЫ – ЛУЧШИЕ

У современных университетов несколько источников финансирования, но один из самых стабильных – эндаумент. На Западе плата за обучение формирует не более 30–40% бюджета, а на средства фондов бесплатно учатся наиболее способные студенты (в MIT стипендию получают 62%), привлекаются лучшие профессора, создаются новые кампусы, кафедры и бизнес-школы.

Даниэль Сатински, партнер-основатель Russia Innovation Collaborative, указывает на прямую связь между размером эндаумента и местом университета в рейтингах.

Самый первый ФЦК создал Harvard University в 1649 г., сейчас он самый крупный среди университетских фондов – \$26 млрд (до кризиса было \$36 млрд), а сам университет занимает верхние строки всевозможных рейтингов.

Эндаумент MIT – одного из лучших технических университетов мира – в 2011 г. достиг \$9,8 млрд, доходы от него приносят около трети бюджета. Он состоит из фондов трех типов: классический эндаумент, средства которого нельзя расходовать, фонд развития (финансирует текущие расходы) и фонд перспективного развития,

написано в отчета ФЦК. Распределяются доходы так: 14%, или \$1,3 млрд, идет на стипендии студентов, по 7% – на поддержку магистрантов и стартапы и экспериментальные исследования студентов и профессоров. Самая значительная часть прибыли – 72%, или \$7 млрд, используется для найма лучших профессоров и проведения исследовательских программ, рассказала на конференции Элизабет Огар, секретарь и исполнительный директор администрации MIT.

Имя донора в зависимости от размера взноса может быть увековечено в названии аудитории, кампуса или целой школы бизнеса. Так, в названии Duke University: Fuqua Фьюква – это фамилия донора, как и Саид у University of Oxford: Saïd. Оксфорд назвал в честь донора Леонида Блаватника и школу государственного управления – The Blavatnik School of Government. Бизнесмен перечислил 75 млн фунтов стерлингов на ее создание, обучение начнется в 2012 г.

■ МЕЧТЫ ОТСТАЮЩИХ

Наши университеты только мечтают о таком фандрайзинге. За четыре года после вступления в силу закона об эндаументах в России было создано всего 75 фондов, из них более 40 – в сфере образования. Общий размер привлеченных ими ресурсов – немногим более 4 млрд руб., но некоторые фонды не размещают информацию о себе, поэтому реальный объем может достигать до 4,5 млрд руб., говорит Эльвира Алейниченко, руководитель программы «Целевые капиталы», созданной «Форумом доноров» для поддержки эндаументов. На сферу образования приходится около 3 млрд руб., здесь же сформированы крупнейшие по размерам фонды (см. таблицу).

Рекордсменом по доле доходов от эндаумента в общем бюджете, по данным «Ведомостей», является Европейский университет в Санкт-Петербурге (ЕУСПб). Доходы его российского и американского консолидированного эндаумента в прошлом учебном году – примерно 30% бюджета. Зарботки других фондов, даже из первой десятки, по размеру пока незначительны: у Финансового университета при правительстве РФ – это 0,5% общего бюджета (16,3 млн руб.), у Высшей школы менеджмента СПбГУ и МГИМО – 3%.

Сергей Гуриев, ректор РЭШ, считает, что размер фонда и доля распределенного дохода в бюджете вуза не дает объективной оценки фандрайзинга – важнее размер фонда на одного студента.

Благотворительная активность выпускников – один из критериев всех престижных рейтингов, продолжает Ольга Субанова, представитель Финансового университета при правительстве РФ, этот показатель говорит о степени финансовой стабильности и удовлетворенности полученными знаниями. Чем крупнее пожертвование, тем сильнее желание донора контролировать его дальнейшую судьбу. Небольшие пожертвования поступают в разное время, для них характерно отсутствие жестких требований по их дальнейшему инвестированию и расходованию получаемого дохода, по сути, они – защитный механизм от безусловного диктата воли крупного дарителя, говорит она.

Классическая фандрайзинговая пирамида кампании по сбору средств, которую пред-

лагает своим клиентам компания Brakeley, оказывающая консалтинговые услуги по фандрайзингу в 40 странах, такова: 20% от общей суммы пожертвований составляет главное, как правило связанное обязательствами, пожертвование, 30% – следующие девять крупнейших пожертвований, еще 30% – следующие 90 крупных и только 20% от общей суммы – все остальные. Но это в среднем.

Фандрайзинговая кампания Oxford Thinking по сбору 1,25 млрд фунтов стерлингов для University of Oxford, 30% которых пойдет в эндаумент (весь эндаумент – 3,2 млрд фунтов), показала другие цифры. С мая 2008 г. уже собрано 1,15 млрд фунтов, около половины – с ограничениями на цели использования. Всего было 30 394 пожертвования, главное – 75 млн фунтов от Леонида Блаватника – составило 6% от планируемой суммы, что вместе еще с 3% по числу крупных пожертвований дало 97% от общей суммы кампании. Самые массовые пожертвования менее чем на 25 000 фунтов дали только 3% от общей суммы кампании. При этом крупные вклады будут почти невозможно привлечь без большого числа взносов от мелких доноров, предупреждает Стивен Толл, заместитель директора департамента развития университета.

В кампании по сбору средств Cambridge University участвовало 12% выпускников, а всего было собрано 2 млрд евро, из которых около половины – также на конкретные цели, говорит Наталья Берлова, профессор факультета прикладной математики и теоретической физики, заведующая кафедрой квантовых жидкостей Cambridge University.

В США средства выпускников в среднем составляют 55% от суммы фондов, доля выпускников-доноров – в среднем 5–8%, по данным National Association of College and Business Officers.

У нас практика в этой сфере пока не сложилась, хотя крупнейшие фонды были созданы на частные деньги. Миллиардеры Алишер Усманов, Владимир Потанин и Фаттах Шодиев в 2008 г. перечислили в фонд МГИМО по 125 млн руб., Михаил Прохоров внес \$5 млн в фонд Финансового университета.

Выпускники массово не вовлечены в эндаументы, потому что фондов мало, а ценность образования во многих вузах вызывает во-

просы даже у Минобрнауки. Зарабатывают на обучении у нас больше – 40–60% против 30–40% на Западе, но даже ведущие вузы, такие как МГУ и РУДН, часто не имеют актуальной базы выпускников. Но все это не проблема, потому что никакого диктата крупного донора в России нет. Чаще всего средства привлекаются под имя, а не под конкретные проекты, просто в тело капитала, отмечает Евгений Бирюков, исполнительный директор фонда развития МГИМО (эндаумент). Он уверен, что гораздо эффективнее показать донору конкретный проект, назвать сумму пожертвования, рассказать, как она будет с годами прирастать и работать. В МГИМО в октябре 2010 г. была одобрена новая стратегия, по которой меценаты могут жертвовать средства на те направления и программы развития, которые сами выбирают. На их взносы был достроен и укомплектован современным оборудованием новый учебный корпус, внедряется электронное управление расписанием и аудиторным фондом, прошел грантовый конкурс на лучшие студенческие проекты «От нас – миллион. От вас – идеи». Но чтобы фонд мог влиять на инновационное развитие, он должен составлять 8–10% бюджета, или не менее 3,5 млрд руб. Эту сумму планируется собрать к 2018–2020 гг., отметил Бирюков.

В Южном федеральном университете, который по закону обязан иметь эндаумент, по информации сайта вуза, донорам также предлагаются готовые проекты: реконструкция университетского ботанического сада, создание музея ЮФУ, стипендиальные программы для студентов и аспирантов, поддержка заслуженных профессоров, оздоровительные программы для сотрудников и студентов.

Программа – это хорошо, но технологии лучше, уверял участников конференции «Ведомостей» ректор Европейского университета в Санкт-Петербурге Олег Хархордин, где сформирован второй по размеру в России ФЦК. В самом начале университет получил американских консультантов, которые до этого обслуживали американский Cornell University, британские The University of Manchester и The University of Liverpool. «Есть техники, которые позволяют рассказать бизнесу о происходящем в образовании и заинтересовать их. Они

Встречные деньги

Ольга Субанова, заместитель заведующего кафедрой «Системный анализ в экономике» Финансового университета при правительстве РФ:

Интересен опыт Великобритании, Норвегии, Гонконга и др., где действовали или продолжают действовать государственные программы «встречного» финансирования (matching program). Государство стимулирует создание в университетах эндаументов, увеличивая размер принятых пожертвований, согласно установленному коэффициенту, например 1:1. В Гонконге программа

Matching grant scheme была запущена в 2003 г. и сейчас охватывает все 12 вузов, причем четыре из них – частные. В программе определена минимальная сумма пожертвований, собрав которую университет получает от государства безвозмездный взнос в эндаумент. Помимо минимальной установлен и максимальный размер государственной помощи в рамках программы.

Ведущие университеты – University of Hong Kong (34-е место в общемировом рейтинге The Times), the Hong Kong University of Science and Technology (62-е

место), the Chinese University of Hong Kong (152-е место) – регулярно выбирают максимальную сумму, поэтому больший эффект программа «встречного» финансирования оказывает на вузы-аутсайдеры, поскольку последние укрепляют свое финансовое благополучие и учатся привлекать пожертвования. Такой же эффект от государственной помощи отмечался в Великобритании. Стимул к наращиванию эндаументов получили небольшие университеты, ранее не уделявшие пристального внимания их развитию.

банальны и преподаются в миллионе организаций Америки. Если кто-то хочет добиться наших результатов – ему надо иметь отдел развития не менее чем из пяти человек, а для большого университета федерального уровня – 30–50. После этого в результате обыденной работы постепенно поднимаются деньги», – считает Хархордин.

В фандрайзинговой кампании Oxford Thinking участвует более 400 штатных сотрудников различных подразделений университета без учета студентов-волонтеров, рассказывает Стивен Толл. Штат только одного департамента развития, где он работает, – 125 человек. В MIT фандрайзингом занимается несколько подразделений, каждое специализируется на чем-то своем: стипендиях, преподавателях, зданиях, исследованиях.

ПЛАТА ЗА РЕЗУЛЬТАТ

Любимый пример взаимодействия бизнеса и академической науки у Натальи Берловой – история сотрудничества Cambridge University и ВР. На факультете земли в университете работал профессор Ден Маккензи, у которого был аспирант, впоследствии продвинувшийся по служебной лестнице в ВР. В один прекрасный момент этот аспирант сделал от компании предложение создать Институт мультифазных потоков. ВР активно финансирует создание научных институтов, она помогала Princeton University и Berkly, но только в Cambridge University был создан полный эндаумент, на который купили здание и наняли профессоров. При этом менеджеры ВР признают, что фонд окупился после первой же консультации директора института Энди Вудса. Он рассказал, как установить нефтяные скважины в Северном море, чтобы минимизировать флуктуацию нефти в скважине. Ученые помогли и после аварии на платформе Deep Horizon в Мексиканском заливе. Компания не ставила рамок научных исследований и тем, по которым нужно было открывать профессорские позиции, поэтому институт смог нанять лучших людей и вести самые передовые разработки, уверена Берлова.

Можно ли на средства эндаумента разрабатывать новое поколение технологий и что первично: исследовательская идея университетских профессоров и студентов, под которую привлекаются доноры, или деньги, под которые придумывается проект, задается вопросом Алексей Ситников, вице-президент по управлению и развитию «Сколковотеха».

MIT большую часть доходов эндаумента тратит на профессорские позиции. На финансирование исследований направляется не более 5% бюджета, подтверждает Виктор Вексельберг. Большая часть (59%) юбилейного эндаумента Oxford University (23% от собранной суммы, остальное идет в ФЦК колледжей, входящих в университет) пойдет на академические программы, говорит Стивен Толл.

С другой стороны, MIT около 40–45% доходов получает как плату за проводимые для компаний или правительства исследования, ранее приводил «Ведомостям» пример Эдвард Кроули, президент «Сколковотеха».

Практика показывает, что компании не очень заинтересованы в фундаментальных исследованиях, отмечает Ольга Субанова. Если бизнес и финансирует исследования, то прежде всего прикладные, продолжает Наталья Третьяк, первый проректор МИСиС, но без серьезных

фундаментальных работ эффективных прикладных исследований быть не может.

Хосе Эстабил, предприниматель в области высоких технологий из MIT, не видит противоречия между промышленными инвестициями и основными целями университетских исследований. Его опыт в IBM говорит, что целый ряд проблем, которые являются, по сути, промышленными, содержат в себе значительную часть фундаментальных исследований.

ПРЕЗИДЕНТСКИЙ УРОВЕНЬ

Главный тормоз развития вузов и их эндаументов – действующее законодательство, считает Александр Жучков, руководитель фонда целевого капитала Томского политехнического университета. Первый взнос в ФЦК ТПУ в размере месячной зарплаты в начале 2010 г. сделал Дмитрий Медведев, но другие политики и бизнесмены не спешат последовать за ним: ФЦК на начало 2012 г. составил 7,8 млн руб. (годом ранее – 4,2 млн). «Во всем цивилизованном мире предприятия, занимающиеся благотворительностью, имеют серьезные налоговые преференции, всемерно поддерживаются обществом и государством. У нас с точностью до наоборот!» – продолжает он.

С этого года действуют налоговые льготы для физических лиц на благотворительные взносы и опыт показывает, что даже крупные пожертвования и в мире, и у нас делают частные лица, говорит Алейниченко. Но без административного ресурса и поддержки крупных компаний на первом этапе эндау-

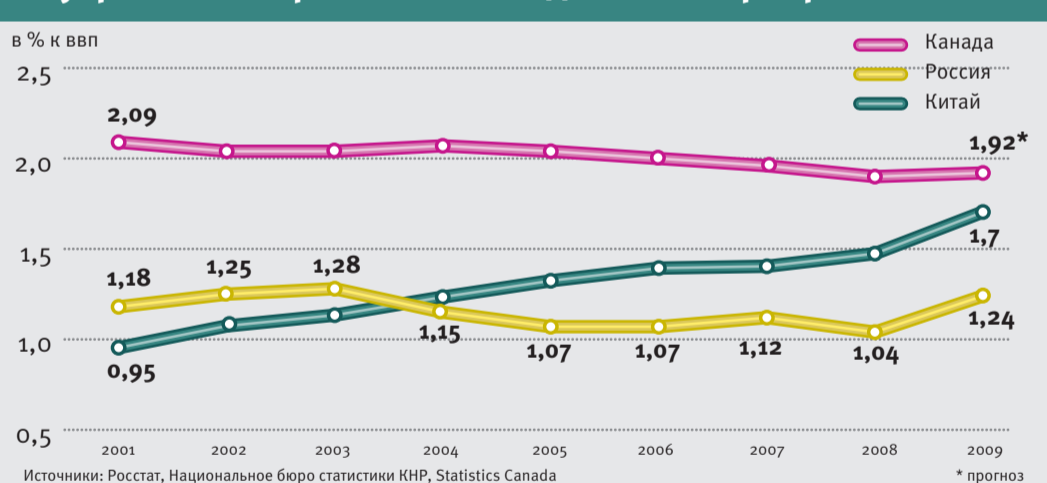
менты у нас будет сформировать непросто, предполагает она.

В MIT государственные заказы, правда не через эндаумент, составляют 80% от общих затрат университета, напомнил участникам конференции Виктор Вексельберг. Он также рассчитывает на правительство – в фонде «Сколково» подготовили предложение о том, чтобы в рамках будущего законодательства госкорпорации имели юридическое право направлять часть средств инвестиционного портфеля на поддержку ФЦК «Сколковотеха».

Председатель совета директоров группы Е4 Михаил Абызов считает, что закон «О Сколково» может предоставить и налоговый вычет на сумму взноса. Создание специальных условий для «Сколково» логично – это специальный проект и, если правительство хочет, чтобы он был успешным, оно должно создавать ему особые условия, продолжил он.

Во многих странах действовали или продолжают действовать государственные программы «встречного» финансирования, поэтому апелляция «Сколково» к правительству логична, считает Ольга Субанова. Внести поправки только в отношении «Сколково» проще – есть отдельные законы, регулирующие деятельность, замечает она. С другой стороны, можно проводить поправки в отношении жертвователей – юридических лиц, не привязывая их исключительно к целевому капиталу «Сколковотеха» – эндаументы созданы во многих ведущих российских исследовательских вузах, напоминает Субанова. ■

Внутренние затраты на исследования и разработки



Внутренние текущие затраты на исследования и разработки по видам работ





Виктор Вексельберг*
президент фонда «Сколково»

Решения, не имеющие альтернативы

Я испытываю приятное ощущение, глядя в зал: мы ведь поначалу планировали, что аудитория будет значительно уже, но интерес к вопросу, который мы хотим сегодня обсудить, оказался чрезвычайно высок. И это говорит в первую очередь об актуальности проблемы, озабоченности научной, образовательной и бизнес-аудитории в том, как организовать в рамках проекта фонда «Сколково» процессы, связанные со «Сколковотехом». Какие нужны приоритеты и решения. Я вижу в зале очень авторитетных людей, которые имеют большой опыт либо в бизнесе, либо в образовании. Поверьте, для нас ваше мнение очень важно.

За последний период проект прошел принципиально важные этапы, и вы знаете, что наша главная цель – построение экосистемы, системы поддержки инновационных проектов, где в ряду всех элементов, о которых мы уже неоднократно говорили, безусловно, выделяется университет. Университет нового образца, нового типа, нового подхода.

В октябре мы зарегистрировали университет, он получил легальный юридический статус – Сколковский институт науки и технологий – и приступил к работе. Первыми шагами университета было, как вы знаете, подписание соглашения с МГУ, который будет нашим базовым партнером. Соглашение долгосрочное, пятилетнее, совместно мы

будем и создавать, и строить, развивать наш Сколковский университет.

С другой стороны, мы приступили уже к формированию управленческой команды. Университет возглавил господин Эд Кроули – человек с мировым именем, профессор МГУ, действительный член инженерных академий Швеции, Великобритании, Америки, участник ряда интереснейших проектов в области аэронавтики. На его счету многочисленные интереснейшие работы совместно с НАСА и «Роскосмосом». И что самое главное – это человек, имеющий за своими плечами опыт реализации ряда очень интересных бизнес-проектов. Такое сочетание: с одной стороны – профессора, ученого, автора многочисленных изобретений и патентов, а с другой – агрессивного предпринимателя вселяет в нас уверенность, что по крайней мере в его лице мы получили очень сильный кадровый потенциал.

И мы, конечно же, будем говорить о деньгах – ведь чудес в природе не бывает, ничего из ничего не возникает. Мы будем говорить о том, какую мы видим возможность формировать источники финансирования работы университета. Здесь я бы хотел достаточно однозначно и четко подчеркнуть: с одной стороны, университет по своей структуре, по своей идеологии и концепции является негосударственной организацией. И не юридически, никакими другими формальными

«Мы считаем, что государственные корпорации или корпорации с государственной долей больше 50% могли бы тоже стать нашими серьезными партнерами. Мы подготовили для правительства предложение о том, чтобы в рамках будущего законодательства эти корпорации имели юридическое право направлять часть своих средств инвестиционного портфеля на поддержку фонда целевого капитала нашего университета. Надеемся, что мы будем услышаны»

*ВИКТОР ВЕКСЕЛЬБЕРГ

В 1979 г. окончил МИИТ. Работал в ОКБ при Министерстве химического и нефтяного машиностроения. В 1990 г. начал создавать собственный бизнес. Вместе с Леонардом Блаватником основал управляющую компанию «Ренова» и стал ее генеральным директором. В 1996 г. создал холдинговую компанию «Суал» (в 2007 г. в результате слияния «Русала», «Суала» и Glencore была образована US Rusal, в которой Виктор Вексельберг стал одним из совладельцев). В 2002–2003 гг. – предправления Тюменской нефтяной компании. После создания ТНК-ВР в 2003 г. занимал в ней руководящие посты. Член совета директоров и исполнительный директор ТНК-ВР.

ФОНД РАЗВИТИЯ ЦЕНТРА РАЗРАБОТКИ И КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (ФОНД «СКОЛКОВО»)

Выполняет функции управляющей компании инновационного центра «Сколково». Попечительский совет возглавляет президент России Дмитрий Медведев. На 30 сентября 2011 г. фонд одобрил выдачу безвозмездных грантов 39 компаниям на общую сумму 4,67 млрд руб.

путями он, к счастью или нет, не зависит от государства, от органов, которые привыкли контролировать и управлять, от Министерства образования и науки, со всеми вытекающими отсюда последствиями. В какой-то мере для нас это вызов, потому что иметь такого рода серьезное учреждение, которое будет самостоятельным, – я думаю, что это непростая история. Мы не обойдемся, безусловно, без государственного софинансирования этого проекта. И нам придется доказывать, что деньги тратятся правильно, что они тратятся на долгосрочную серьезную перспективу, и, как вы понимаете, в наших непростых реалиях сделать это будет тоже достаточно непросто. Поэтому мы возлагаем большие надежды на формирование независимых источников финансирования деятельности университета. И одним из таких источников должен стать фонд целевого капитала университета. На сегодняшний день подготовлены учредительные документы, мы в ближайшее время зарегистрируем этот фонд. Хотелось бы, чтобы он соответствовал лучшим международным практикам. Мы собираемся провести конкурс по управлению активами фонда и очень рассчитываем, что он послужит базой, обеспечит долгосрочную перспективу работы университета. Но здесь мы тоже выступаем реалистами. Известно, например, что фонд целевого капитала МГУ – это \$10 млрд, из которых всего лишь не более 5% ежегодно направляются на финансирование исследовательской и образовательной деятельности. Мы ставим перед собой задачу в течение трех лет собрать миллиард. Это в 10 раз меньше, чем у МГУ, но все равно очень амбициозная и сложная задача. Мы расцениваем сегодняшнюю конференцию как первый шаг на пути к пропаганде и обращению к самым широким слоям бизнеса и общества, которые могли бы участвовать в формировании фонда целевого капитала университета. Скажу откровенно: если нам не удастся решить эту задачу, успех проекта будет под большим вопросом. Несмотря на то что государство уже выделило средства и будет какое-то время продолжать финансировать университет в определенной доле – мы еще раз получили об этом подтверждение. Но средства от частного бизнеса, от предпринимательского сообщества – это тот ручей, который должен обеспечить жизнь нашему проекту. Я, честно говоря, достаточно оптимистичен по этому поводу и хочу сообщить, что мы приступили к сбору средств, которые сейчас уже направлены на реализацию наших договорных отношений с МГУ. Нами была собрана вполне приличная сумма – \$50 млн за прошедшие два месяца. Я хотел бы поблагодарить компании, которые приняли в этом участие: «Сумму капитал», «Руснефть», государственные корпорации. Ваш покорный слуга тоже принял участие в этом фандрайзинге.

А в каком виде и в каком объеме могло бы в дальнейшем участвовать в нашем фонде государство – нужно обсуждать. Мы считаем, что государственные корпорации или корпорации с государственной долей больше 50% могли бы тоже стать нашими серьезными партнерами. Вы знаете, что у всех государственных корпораций существуют большие инвестиционные проекты. Инвестиционные портфели там составля-

Среда для «Сколковотеха»

ФОНД «СКОЛКОВО» В 2011 Г.:

- Подписано соглашение с MIT о создании Сколковского института науки и технологий.
- Подписаны соглашения с 13 крупными российскими и зарубежными компаниями об открытии в иннограде исследовательских центров с совокупным бюджетом объемом около 12 млрд руб. и штатом сотрудников более 1000 человек.
- Резидентами иннограда стали 333 компании.
- В фонд поступило более 1500 заявок на получение статуса резидента.
- Выдано грантов на 1,7 млрд руб. В 2012 г. планируется выдать гранты 120 компаниям на сумму около 6 млрд руб.
- Привлечено частных инвестиций на сумму около 3,5 млрд руб., из них почти 2 млрд руб. пришли в компании-участники и 1,5 млрд руб. – в программу поддержки «Сколковотеха».
- Заключены соглашения с 23 венчурными фондами на общую сумму более \$300 млн, часть денег уже поступила.

ИСТОЧНИК: ФОНД «СКОЛКОВО»

ют порядка 3–4% от объема оборота, это серьезные деньги. И мы подготовили для правительства предложение о том, чтобы в рамках будущего законодательства эти корпорации имели юридическое право направлять часть своих средств инвестиционного

портфеля на поддержку фонда целевого капитала нашего университета. Надеемся, что мы будем услышаны.

И последнее, что я бы хотел особенно подчеркнуть: очень важным элементом поддержки университета являются совместные

исследовательские работы между университетом и бизнесом. Это тот взаимовыгодный формат сотрудничества, который позволяет университету поддерживать высокий качественный уровень и преподавательского состава, и исследовательских работ, а бизнесу получать определенные бенефиты. Сегодня мы, как бизнесмены, честно говоря, подрастеряли опыт и желание работать с венчурными, рискованными и высокотехнологичными проектами, потому что они сложные, они требуют огромного внимания и высокого качества персонала. Это дается нелегко, но, если мы не начнем решать эту проблему, нас ждет плачевная перспектива. Мы отстаем – мы это знаем. И догнать можно лишь тогда, когда мы будем реально способны адаптировать у себя высокотехнологичные решения. Для этих целей у нас и созданы, собственно говоря, корпорации развития. Здесь присутствует Анатолий Борисович Чубайс – руководитель «Роснано». Мы тесно сотрудничаем с РВК [Российской венчурной компанией], с Фондом Бортника (фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере), с Фондом прямых инвестиций. Я думаю, все это те элементы, которые частично должны быть развернуты в сторону инновационных и высокотехнологичных решений. А конкретнее – на поддержку будущих проектов. Поэтому задача очень сложная, большая, но она не имеет альтернативы. ■



Кампус «Сколковотеха» объединит под одной крышей учебные здания, лаборатории, места отдыха и даже рестораны (проект)



Эдвард Кроули*
президент Сколковского института науки и технологий («Сколковотех»)

Мы создаем пространство без барьеров

Я думаю, институт «Сколково» – один из самых выдающихся проектов в академическом мире на сегодня. Вот это привело меня в Москву, и, думаю, многих из моих коллег тоже сюда привлечет. На российской сцене это вообще новое предприятие, которое на уровне докторов, докторантов ведет вместе и исследования, и образование – это относится и к общемировому уровню. И с самого начала проектирования нашего университета мы его спланировали как локомотив, который поведет вперед и исследования, и образование.

Рассмотрим некий общий подход. Вначале мы говорим о производстве товаров и услуг, которые основаны на производстве добавленной стоимости. Давайте представим, что у нас есть устройство, которое мы должны разработать, используя новейшие технологии. В экосистеме «Сколково» для этого у нас есть новый университет. В рамках кампуса исследовательские идеи будут стимулировать появление новых решений для использования таких технологий. И обмен между предпринимательским направлением и исследовательским станет стимулировать разработку новых продуктов. Конечно, университет будет работать и с фундаментальными направлениями исследований.

«Профессора обычно не готовы к самостоятельной работе в качестве предпринимателей. Нужно научить их делать последний шаг от академических исследований к внедрению в промышленность, помогать находить пути практического воплощения их идей»

Наша триада – образование, предпринимательство и исследования.

Есть очень хрупкое пространство, где разрабатываются новые проекты, где делается шаг по внедрению новых решений. Но для этого нам нужна физическая инфраструктура, нужно для этого инновационную деятельность в «Сколково» построить и при этом опираться и на поддержку капитала, и на людской потенциал. Нам нужно создать новое сообщество – таким образом формируется вся экосистема «Сколково».

«Сколковотех» будет работать по пяти главным направлениям: биотехнология и биоэтика, исследования космоса (которые, кстати, представляют для меня лично интерес), ядерные исследования, энергетика и информатика. Они определены как главные для развития российской экономики.

У нас будет 300 постдокторантов и порядка 200 студентов. Все они будут заняты исследованиями и, кроме того, и предпринимательской деятельностью в 15 исследовательских центрах. Уже на этой неделе (конференция, на которой выступал Эдвард Кроули, прошла 19 декабря 2011 г. – «Ведомости») мы начнем исследовательские работы в нашем университете, которому всего 56 дней от роду. Мы выложим в сети приглашение подавать заявки на проведение исследований в рамках нашего университета. Мы будем, прежде всего, смотреть на российские и международные университеты, которые должны предложить пятилетние планы развития инноваций. При этом профессура этих университетов должна немедленно включиться в общую команду, которая будет работать под эгидой «Сколковотеха» в глобальном масштабе.

Мы знаем из опыта MIT, что самый эффективный способ перемещения новых технологий из университетской среды в промышленность – совместная работа. Процесс это неспешный, медленный, последовательный. И обратная связь здесь совершенно очевидна: промышленность же может давать основные направления для будущих фундаментальных исследований в академической среде. Поэтому очень важно,

*ЭДВАРД КРОУЛИ

Родился в 1954 г. В 1980 г. получил степень доктора наук в области аэрокосмических структур Массачусетского технологического института (MIT). В 1975 г. впервые приехал в СССР, где учился на филологическом факультете ЛГУ (Ленинград). В 1990 г. начал преподавательскую деятельность в MIT. В 2003–2006 гг. – исполнительный директор Cambridge – MIT Institute, цель которого – изучить, как университеты выполняют роль двигателей инновационного экономического развития. В последнее время – профессор авионавтики, астронавтики и инженерных систем MIT

СКОЛКОВСКИЙ ИНСТИТУТ НАУКИ И ТЕХНОЛОГИЙ («СКОЛКОВОТЕХ»)

Некоммерческое научно-образовательное учреждение. Создано 26 октября 2011 г. Основной партнер на организационном уровне – Массачусетский технологический институт. Первый полный учебный набор намечен на 2014 г., а полная загрузка института предполагает обучение 1200 студентов на магистерских и докторских программах, трудоустройство 300 исследователей с докторской степенью и 200 профессоров.

чтобы промышленность, венчурные капиталы, независимые фонды принимали участие в работе нашего технопарка. Инвесторы должны знать, откуда рождаются новые идеи, каковы они и когда примерно могут прийти в промышленность. Такое сочетание инноваций и предпринимательства преследует две задачи. Прежде всего, построение нового человеческого капитала. Не так легко начинать новые компании. Я всего в своей практике пять запустил. Счастлив сказать, что все они успешно работают. Но задача трудная. Достаточно вспомнить опыт Кремниевой долины и того же самого MIT, чтобы понять, что готовить людей к профессиональной, именно профессиональной, работе в качестве предпринимателей непросто.

Профессора, вообще говоря, обычно не готовы к самостоятельной работе в качестве предпринимателей. Нужно научить их делать этот последний шаг от академических исследований к внедрению в промышленность, помогать исследователям находить пути практического воплощения их идей.

Понятно, что мы будем прилагать усилия для взаимодействия с крупными компаниями, с мультинациональными компаниями и в России, и по всему миру, с тем чтобы они активно работали с нами. Мы уже это делаем. Например, я общаюсь со своими коллегами из Кембриджа, из «Майкрософт», говоря им, что здесь, в «Сколково», они могут найти приложение для своего венчурного капитала.

Далее. Правительство. Конечно, правительство, прежде всего, серьезнейший источник финансирования. Но если мы хотим строить проекты на более гибкой основе, если хотим выходить на коммерческие рынки, почти всегда приходится сталкиваться с правительством как с регулятором и как с институтом, который обеспечивает инфраструктуру. И правительство играет совершенно необходимую роль в таких направлениях, как космические и ядерные исследования или энергетика, выстраивая необходимую инфраструктуру.

Ну и, наконец, собственно образование. Да, мы будем работать с известными школами, но также и с российскими учебными заведениями для того, чтобы готовить студентов на уровне бакалавров и заинтересовывать их в дальнейшем участии в таких проектах, как «Сколковотех».

В октябре мы подписали соглашение с MIT в рамках президентской комиссии по инновации и модернизации. Это ключевой документ, который обеспечивает нам международное признание как той площадки, где на мировом уровне могут далее развиваться исследования. После этого я повстречался уже с руководителями Стэнфордского университета, Кембриджского университета, ведущих швейцарских университетов. Все они признали тот факт, что у нас есть твердая основа будущей работы, которая задается упомянутым соглашением с MIT. Наши докторанты, выпускники будут на год отправляться в MIT для практики. MIT будет нашим центром, где предпринимательские и исследовательские направления нашей деятельности станут активно развиваться – поскольку институт является международно признанным центром таких направлений. MIT помогает нам конструировать ключевые элементы структуры нашего собственного университета. Так что наше сотрудничество с

MIT очень широко и очень глубоко.

Кроме того, мы сформируем попечительский совет и международный совет советников, которые будут задавать механизм контроля качества работ нашего Сколковского университета. Это будут такие люди, тот орган, который в состоянии гарантировать работы Сколковского университета на высочайшем международном уровне и который обеспечит участие ведущих специалистов в работе Сколковского университета в качестве профессоров.

Далее наступает время маркетинга наших результатов. Это очень важный момент. Мы не можем позволить себе роскошь три года потратить на планирование работы. Мы должны действовать гораздо быстрее. Я рад объявить, что уже весной 2012 г. мы будем полностью готовы запустить работу наших исследовательских центров, и мы уже запустим наши образовательные и исследовательские программы. Исследовательские центры начнут работу, как я уже говорил, с публикации приглашения на проведение исследовательских работ в рамках нашего университета. Уже в феврале в Массачусетском технологическом институте пройдет конференция по рассмотрению таких проектов, которые обязаны будут включать и образовательный, и инновационный элементы. Предложения на исследования под эгидой нашего университета будут размещены по всему миру, и мы начнем работать по крайней мере 15-ю исследовательскими центрами. Очень важно, что за счет таких предложений и создания партнерств мы начнем выстраивать мосты – выстраивать отношения между российскими исследователями и исследователями по всему миру. Предложения могут быть не только о финансировании собственно исследований, но и об обмене специалистами. Мы в рамках этой программы будем взаимодействовать с российскими университетами, исследовательскими центрами на уровне пилотных исследований, с тем чтобы выявлять и привлекать проекты для «Сколково».

Самое заманчивое, что меня самого стимулировало принять предложение «Сколково», – это работа со студентами. Мне больше всего нравится именно работать с людьми. Поэтому самое, на мой взгляд, интересное – что уже с начала нового [2012] года мы начнем прием студентов в первый пилотный класс «Сколковотеха», примем первых 40 человек. Из которых выберем 20, которые сюда придут. А в августе они на месяц отправятся в MIT, чтобы узнать там из первых рук об инновационных предпринимательских проектах. После этого они в течение учебного года будут работать в различных мировых университетах, а затем вернуться сюда, в «Сколково», чтобы создать и спланировать собственную дальнейшую программу обучения.

Итак, у нас есть экосистема, у нас есть стратегия, у нас есть структура и у нас есть целевое намерение действительно помочь людям выстроить и поднять экономику. Мы хотим в этом смысле создать новый центр знаний, обучения. На протяжении последних 20 лет с Россией было достаточно трудно работать и преподавателям, и исследователям. Поэтому «Сколково» должно стать теми воротами, через которые Россия станет взаимодействовать со всем образовательным, исследовательским и предпринимательским сообществом мира.

Мы будем создавать возможности для тех многих русских, российских исследователей, которые за последние 20 лет покинули страну, вернуться и участвовать в дальнейшем продвижении вперед, развитии всей Российской Федерации. Всего две недели тому назад мы объявили о начале программы сотрудничества с такими специалистами по всему миру. И всего за две недели уже более 70 (!) человек обратилось к нам – это люди, которые заинтересованы в том, чтобы вернуться сюда, в частности в «Сколково», – преподавать здесь и вести исследования.

Кроме того, мы создадим возможность для российских студентов завершать свое образование здесь, на русской почве, в российской среде. Кампус у нас будет очень красив. Вот прямо через дорогу здесь будет построен. Он отличается уникальным дизайном. Там много лабораторных и учебных зданий, которые тесно связаны между собой. Так что по этим зданиям можно днем и ночью перемещаться, вся время оставаясь внутри зданий. Там будут и тихие уголки, где можно работать и размышлять, и шумные – рестораны, места общения.

«Мы будем создавать в университете возможности для тех многих русских, российских исследователей, которые за последние 20 лет покинули страну, вернуться и участвовать в дальнейшем продвижении вперед, развитии всей Российской Федерации»

Это будет пространство без барьеров. Не будет ни интеллектуальных барьеров между студентами и профессурой, ни барьеров между математиками, физиками, биологами. Мы все будем единым сообществом из 200 профессоров и 300 аспирантов и студентов, которые будут вместе работать над новыми задачами. Мы создадим такую среду без разделительных границ, где все смогут говорить со всеми, общаться с коллегами.

Теперь о структуре наших эндаументов. Мы переходим на более высокий уровень обсуждения – почему эндаумент-фонды так важны. Они обеспечивают финансовую стабильность университетов. Когда я разговариваю с коллегами по всему миру, я говорю им: подумайте о том, чтобы приехать в «Сколково». Они меня спрашивают в ответ: а откуда мы знаем, что ваша программа продержится? Так вот, для того чтобы ответить на этот вопрос, нам нужна независимая финансовая база, которая обеспечит возможность на долговременной основе привлекать талантливых людей как из России, так и по всему миру. Мы считаем, что эти эндаумент-фонды должны быть сформированы тремя основными вкладами: прежде всего, независимый частный бизнес, потом государственные компании, которые вкладывают большую долю в формирование универ-

ситета. И, наконец, правительство, которое не обязательно должно заниматься прямыми вложениями, но имеется целый ряд активов, позволяющих выстраивать поддержку нашего университета со стороны государства.

Это хороший признак для фандрайзинга, что за две недели, как я уже говорил, столько людей – 70 человек – подали заявки. Конечно, они не все одинакового уровня, не всех мы, может быть, возьмем работать. Но там есть по крайней мере несколько серьезных ученых из института Броуда в MIT, из Гарварда, из института математики в Нью-Йорке, из Калтеха (Калифорнийского технологического института). И есть иные люди в этой группе, поэтому, надеюсь, мы сможем их привлечь. Они будут работать в «Сколково». Кроме того, мы пытаемся достучаться до программы Министерства образования и науки и пригласить через эту программу ведущих ученых. Там у нас порядка 40 грантов. И там короткие программы – двухгодичные, по крайней мере как это видит Министерство образования и науки. Мы думаем, что некоторые из этих людей уже начали возвращаться в Россию и им будет интересно поработать с нами в «Сколково». Мы уже обсуждаем, как будем распределять эндаумент. Сможем ли мы привлечь самые лучшие таланты со всего мира – это как раз моя ответственность. Честно говоря, работа президента университета – не создавать шума, а привлекать таланты...

Как только что сказал Виктор Вексельберг, мы в ближайшие несколько лет рассчитываем собрать порядка \$1 млрд. Это только лишь начальная, отправная точка. Если этот эндаумент мы сможем выстроить, «Сколковотех» окажется среди 50 крупнейших эндаумент-университетов мира. К концу десятилетия мы надеемся удвоить эту сумму, т. е. довести ее примерно до \$2 млрд. Таким образом, мы попадем в двадцатку университетов с самыми крупными эндаументами. Самое главное – это доля эндаумента в расчете на одного студента, которая составит более \$1,5 млн. И поскольку университет у нас будет ограниченным по объему, то мы, таким образом, войдем уже в четверку ведущих университетов, пропустив вперед лишь Принстон, Йельский университет и еще один небольшой частный университет. Для университета, которому всего два месяца от роду, это очень сложная и очень амбициозная задача. Но нужно верить, что мы сможем этого добиться. Более того, я думаю, вообще вера – это очень серьезный вклад, очень серьезная часть нашего проекта. Я сам, как верующий человек, должен верить, что мы способны создать этот университет фактически с нуля. Сделать это можно лишь, если у нас будут соответствующие партнеры. Не только MIT, но Стэнфорд и все другие университеты, которые смогут сказать своим специалистам: давайте переберемся в «Сколково», давайте работать там. Нужно верить, что мы действительно можем построить здесь новую Кремниевую долину. Мы верим, что идеи от университета к университету могут перемещаться очень быстро и что в наших руках та инновационная система, которая может помочь целой нации, ее экономической стабильности и благосостоянию. И мы все верим, что в «Сколковотехе» мы можем этих целей добиться, и ждем вашей веры и уверенности в этом. ■



ПАВЕЛ ГОРШКОВ

Конкуренция? Кооперация?

Александр Губский: Анатолий Борисович, как сейчас «Роснано» взаимодействует со «Сколково»? Усилятся ли эти контакты теперь, когда уже «Сколковотех» зарегистрирован?

Анатолий Чубайс: Мы с самого начала этого проекта были и активными его сторонниками. Я так, для себя, думал: а с чем можно сопоставить значимость проекта создания Сколковского университета? Может быть, у меня аналогия с перебором, но мне бы хотелось, чтобы она была реальной: по-моему, самая правильная аналогия в истории страны нашей – это создание Царскосельского лицея. По масштабу события, по масштабу последствий хотелось бы, чтобы «Сколковотех» был сопоставимым явлением. Мне кажется, все то, что до сегодняшнего дня здесь сделано – если по-крупному, – делается правильно. На уровне замыслов, на уровне выбора базового партнера – MIT, на кадровом уровне. Такое первое кадровое решение разумно, а это ужасно важно. Мне мой научный руководитель всегда говорил: если ты хочешь сделать какое-то важное дело и ставишь на это дело человека первого

класса, через некоторое время ты обнаруживаешь, что вокруг вместе с ним работает еще много людей первого класса. А если ставишь человека второго класса, обнаруживаешь, что с ним работает много людей второго, третьего, четвертого, пятого, шестого, седьмого класса. Мне кажется, что в этом смысле в «Сколково» пока все правильно. Что касается взаимодействия с «Роснано», оно у нас только разворачивается. Дело в том, что мы сами в наших проектах очень остро ощущаем необходимость образовательной научной поддержки. У нас там более 130 проектов. Практически в каждом из них отдельная задача по R&D и отдельная задача – обучение кадров. Где-то в решении этих задач мы опираемся на существующую российскую вузовскую, академическую науку. Довольно много там можно увидеть и получить, и неправильно ее отвергать. Но в то же время понятно, что нужен какой-то качественно новый уровень. Мы тоже какие-то свои шаги делаем в этом направлении, в том числе в сентябре создали кафедру в Физтехе. Она так и называется – кафедра технологического предпринимательства.



АЛЕКСАНДР ГУБСКИЙ

Окончил факультет журналистики МГУ. В марте 1995 г. пришел в компанию Independent Media первым корреспондентом новой еженедельной газеты «Капитал». Впоследствии – заместитель главного редактора, главный редактор «Капитала». Участвовал в разработке концепции газеты «Ведомости». С 1999 г. – заместитель главного редактора «Ведомостей»



АНАТОЛИЙ ЧУБАЙС
председатель правления «Роснано»

В 1977 г. окончил Ленинградский инженерно-экономический институт им. Пальмиро Тольятти (ЛИЭИ). В 1982–1990 гг. – доцент Ленинградского инженерно-экономического института. В 1991–1992 гг. – глава Госимущества, с 1 июня 1992 г. – заместитель председателя правительства РФ, в 1994–1996 гг. – первый заместитель премьер-министра, в 1996 г. – руководитель администрации президента РФ, в 1997 г. – первый заместитель премьера, министр финансов РФ. В 1998–2008 гг. – председатель правления РАО «ЕЭС России»

Я могу представиться в качестве заведующего кафедрой. Эд Кроули говорил о взаимодействиях внутри экосистемы образовательной, мы очень надеемся на такое взаимодействие со Сколковским университетом и с бизнес-школой [Открытым университетом «Сколково»], в которой мы находимся сейчас.

Только у меня есть <...> страшная претензия к Эду Кроули. Она касается вот чего: очень важная история в этом деле – название. Как назовешь корабль, так он и поплывет. В нашей российской традиции еще более важная история – краткое наименование. Эд, мы же договаривались этого не делать, а ты взял и сказал: «Сколковотех». Ужасно для русского уха. Правильное название – «Сколтех». Есть Физтех, есть Калтех (Caltech, Калифорнийский технологический университет. – «Ведомости»), должен быть «Сколтех». Я обращаюсь ко всем присутствующим: поддержите лоббистскую группу, которая выступает за название «Сколтех»!

А. Г.: Копирайт чей-то есть уже?

А. Ч.: Я отдаю. Open source writer.

А. Г.: Тогда поддержим. А скажите, пожалуйста, «Роснано» как госкорпорация – она может, готова, хочет, будет инвестировать в эндаумент-фонд «Сколково»?

А. Ч.: Нет, это было бы неправильно. «Роснано» как госкорпорация работает с государственными деньгами – нам дали 10 млрд руб. и сказали: стройте нам индустрию. Мы ее строим. Другое дело, что в рамках этого строительства существует уже под сотню действующих бизнесов. Вот эти бизнесы, которые мы создали, конечно, могут и должны быть спонсорами проекта, заказчиками проекта, во всех качествах с ним взаимодействовать. Мы ставим им задачу: ребята, формируйте заявки, «Сколково» – это правильное место, через которое нужно разворачивать работу. Потенциальные объемы взаимодействия в этой экосистеме, зарождающейся на наших глазах, колоссальные. И они не сводятся только к прямой логике, тем более в нашем случае, когда мы возьмем бюджетные деньги свои и отдадим сюда снова бюджетные деньги – это неправильно. Мы хотим опираться на живой бизнес, который является заказчиком и науки, и образования.

А. Г.: Александр Григорьевич, у меня к вам вопрос. Я к господину Абрамову [председателю совета директоров Evraz Group] обращаюсь. Evraz Group в вашем лице что думает про такого рода проект и, опять же, готовы будете ли вы его финансировать?

Александр Абрамов: Evraz Group здесь ни при чем. Так получается, что я один из людей, которые участвуют с самого начала в создании этой школы, и я достаточно плотно вовлечен в дела Физтеха, будучи сам его выпускником. И вот это третье такое образовательное мероприятие венчурное, в которое так или иначе, по-видимому, мне придется упасть.

А. Г.: Упасть – в хорошем смысле, я надеюсь?

А. А.: Надеюсь... Поэтому я здесь представляю самого себя. Я, конечно, могу порассуждать. Те, кто знают, что такое Физтех... Амбиций у «Сколтеха» уж точно не меньше. И, безусловно, то, что сейчас Эд и Виктор [Вексельберг] пытаются сделать – это они пытаются заменить Академию наук СССР, какой она была в 1950–1960-е гг. Та, которая послужила реальной платформой для создания Физтеха. Эд говорит, что «Сколтех» будет учреждени-

ем, в котором не будет undergraduate students – т. е. людей, которые получают степень бакалавра, – а только магистерская степень. Начиная с уровня магистра и аспиранта это в прямом смысле попытка воссоздать платформу, которая в свое время называлась Академия наук СССР. И здесь одна только ремарка: к сожалению, критиковать проще. Почему я так говорю? Потому что у нас очень много будет критики, так или иначе, в средствах массовой информации. И в данном случае это плохо, поскольку задача Эда и Виктора и всех людей, которые вовлечены в проект, – умудриться убедить лучших из лучших приехать в Россию, в «Сколтех», возглавить кафедры. К счастью, мы имеем достаточно много русских фамилий среди тех, кто по индексам находится в десятке. И в этом смысле у нас есть шанс убедить людей приехать. Но очень важно, чтобы общество демонстрировало полную поддержку. Поэтому я здесь всех призываю: меньше критики, а больше поддержки. Если люди будут видеть, что помимо денег у России, у людей, которые здесь живут, от простых слоев общества до власти предрержащих, есть искреннее желание этот проект осуществить, – это чрезвычайно важная компонента. А мы, в свою очередь, попытаемся сделать так, чтобы по крайней мере конкуренция между Физтехом и «Сколтехом» была продуктивной. И даже не конкуренция, а кооперация.

А. Г.: А у вас уже опыт есть как у инвестора? В Физтехе есть эндаумент-фонд? Вы вкладывали туда?

А. А.: Я считаю, что на Физтехе сохранилась одна уникальная черта: около 80% студентов – иногородние. Если вы посмотрите топ-вузы в России – то в основном это москвичи. И вот эти 80% иногородних, мне лично кажется, чрезвычайно важно сохранить. И мы сделали эндаумент, которые позволяет студентам с первого по третий курс получать стипендию. Эта стипендия адресована, прежде всего, тем, у кого неполная семья, кто живет в какой-нибудь сибирской деревне, для кого жизнь в Москве и учеба в Москве настолько убивают семейный бюджет, что многие даже, бывает, такую возможность не рассматривают. Мы уже пять лет этим занимаемся, и вроде бы на Физтехе дети поверили в то, что действительно можно из Минусинска приехать и за эти самые первые три курса, не бедствуя, эту степень бакалавра получить.

А. Г.: Это именно эндаумент? То есть деньги инвестированы?

А. А.: Да, деньги инвестированы. К сожалению, эндаумент, как и все остальные эндаументы, как говорят, сдулся. Но тем не менее это эндаумент. Я не владею этими деньгами – выгоду приобретает Физтех, управляет этим процессом наблюдательный совет во главе с академиком [Евгением] Велиховым. В общем, это работает.

А. Г.: У меня вопрос к господину Абызову [председателю совета директоров группы E4]. Михаил Анатольевич, вы группу E4 представляете здесь или лично себя? И что думаете о перспективах «Сколтеха», как будете ему помогать?

Михаил Абызов: Я представляю группу друзей, которые в этом проекте поддерживают Виктора Вексельберга и всю его команду. Абсолютно не равнодушны к тому, что проис-

ходит в фонде «Сколково», и будем всячески помогать этому. Начну с оппонирования моему бывшему руководителю Анатолию Чубайсу: мне кажется, «Роснано» и другие корпорации, но особенно «Роснано», должны вкладывать деньги в развитие университета в «Сколково». Потому что корпорация развития превратилась в корпорацию бизнеса и будет зарабатывать прибыль на государственных деньгах. Часть из которой абсолютно возможно вкладывать в университет именно как прибыль для развития. Если такой интересант, как «Роснано», госкорпорация хайтека, будет вкладывать в университет – это будет очень правильно. Второе, относительно создания фонда эндаумента. Собрать за три года миллиард долларов – это очень амбициозная задача. Без государственных денег, без частично государственных денег это невозможно. Государственные деньги должны быть частью эндаумента университета «Сколково», но я считаю, что мы по итогам сегодняшней конференции могли бы обратиться с инициативой относительно госкорпораций и частных пожертвований в эндаументы – ввести специальный режим. Есть закон «О «Сколково»» – в рамках этого закона сделать дополнение, по которому эндаументы в университет как минимум освобождаются от налогов, а как максимум – и я считаю, что на этом надо настаивать, – надо делать налоговые вычеты. Тогда, с одной стороны, мы будем получать smart-money в эндаумент, который более ответственный, чем государственный, и более требовательный к отдаче. С другой стороны – для этих денег будет поддержка со стороны государства либо в форме отсутствия налогообложения, либо в форме частичного или полного налогового вычета.

А. Г.: Вы предлагаете сделать это для «Сколково» или все-таки для всех университетских эндаументов?

М. А.: Я предлагаю это сделать специально для Сколковского университета. Для всех это тяжело проконтролировать, и мы опять будем разговаривать с налоговыми органами. Здесь есть точка, которая четко контролируется, она прозрачна. Здесь есть процедуры, которые прописаны. Государство может себе это позволить. Мы говорим не о гигантских деньгах, но зато тогда бизнес будет понимать, что ожидания от него поддерживаются не только риторикой, но и действиями.

А. Г.: Я думаю как минимум Физтех и МГИМО обидятся.

М. А.: Давайте все-таки остановимся на «Сколково» как проекте такого масштаба. По Физтеху и МГИМО – слышу, да, не все будут довольны, не совсем равные права. Более того, если обсуждать Физтех и «Сколтех» – это конкуренция или кооперация, то давайте без иллюзий: на первом этапе это будет конкуренция.

А. Г.: За деньги и за людей...

М. А.: Это будет конкуренция за людей. Это будет тяжелая конкуренция за людей, и я Виктору [Вексельбергу] сказал: Виктор, чтобы приехали сюда ребята из Томска [Томского государственного университета], надо будет создать для них мегауслуги. Не завтра, это не сделаешь за один день – это очень долгосрочный проект. И в этой связи, кстати, поддержка-таки «Сколтеха» льготным режимом как стартапа, наверное, тоже разумное объяснение: стартап – это то, чем он отличается от Физтеха.



МИХАИЛ АБЫЗОВ
председатель совета директоров Ru-Com
Входил в правление РАО «ЕЭС России», в котором также возглавлял департамент инвестиционной политики. В 2003 г. – председатель совета директоров ОАО «Российские коммунальные системы». С июля 2007 г. – председатель совета директоров ОАО «Группа Е4»



АЛЕКСАНДР АБРАМОВ
В 1982 г. окончил факультет молекулярной и химической физики МФТИ, затем аспирантуру МФТИ. Кандидат физико-математических наук. Работает на руководящих должностях в «Евразе» с момента образования в 1992 г. Входит в состав совета директоров «Евраз групп» с апреля 2005 г., председателем совета избран в декабре 2008 г.

Важно понимать, какие «Сколтех» условия будет создавать для привлекательности. Потому что без research-центров эта история не будет реализована в полном объеме.

А. Г.: Господин Кроули, вы в своей презентации произнесли определение: ученый-антрепренер. Вы, в общем, человек уникальный, который одновременно объединил в себе и ученого, и предпринимателя. Но все-таки ученый – это, как правило, ученый. Тот, кто это внедряет, кто на этом зарабатывает деньги – это другой человек. Вы действительно считаете, что возможно таких людей готовить?

Эд Кроули: Я думаю, что это вполне возможно и вовсе не так уж уникально. Если вы поедете в MIT, в Стэнфорд или в Цюрих, то там увидите массу профессоров, которые заняты не только наукой, но и формулированием новых инновационных идей для бизнеса. И можно вырастить новых студентов, которые будут естественным образом сочетать эти возможности. Более того, имея сильную поддержку со стороны соответствующих сообществ, можно найти людей, которые будут – как опытные предприниматели – и серьезными наставниками, знающими, как строить компании на основе университетских исследований. Я могу, опираясь на свой опыт из MIT, сказать, что примерно 20–25% профессуры занимаются такой деятельностью. И при этом, что самое интересное, если действительно отследить, как ваша работа влияет потом на создание нового продукта или услуги – то она влияет и на то, как вы затем выстраиваете и организуете собственную исследовательскую работу. Так что, если говорить о «Сколково», меня совсем не удивит, если часть профессуры будет этим заниматься. Я собираюсь сам начать компанию – маленькую, правда, пока, но свою собственную – первую в России.

Виктор Вексельберг: Я бы хотел с учетом дискуссии, которая здесь развернулась, сакцентировать два-три принципиальных момента. По поводу конкуренции и кооперации – давайте будем объективно смотреть: «Сколтеха» еще нет, мы делаем только первые шаги. У нас в университетах учится почти миллион студентов. Речь у нас в «Сколково» идет о магистратуре, если вы обратили внимание, к 2020 г. у нас будет 1200 студентов. У нас будет 200 профессоров и 300 постдоков – на нашем языке считайте, что это аспиранты. О какой вообще конкуренции мы говорим? Это капля в море для такой страны, как Россия. Если нам удастся правильно отработать модель нового университета, соединяющего в себе образование и исследования, то в дальнейшем это можно распространить. Таких университетов, как «Сколтех», должно быть десятки в России! И надо приложить максимум усилий, чтобы это у нас получилось. И последнее: мы все время говорим о MIT как нашем партнере. Так вот, прежде чем они подписали с нами соглашение, они проехали по российским университетам (и Россия вообще конкурировала: у них проекты в Чили, в Бразилии, в Индии и т. д.) – и все-таки выбрали нас. Не в конкуренции, а в совместной кооперации, работе, и уж тем более с Академией наук, где более 400 институтов с огромной численностью персонала, – мы хотим с ними кооперироваться и помогать друг другу развиваться. Поэтому, конечно же, кооперация. ■



Владислав Сурков*
вице-премьер РФ

Нужны дирижеры

проект «Сколково» появился не просто при поддержке, а именно по инициативе государства. Если говорить о том, как государство дальше будет поддерживать университет и участвовать в его работе, то стоит напомнить о задачах, которые государство ставит перед этим проектом, как оно их понимает.

Ясно, что строительство стен будет идти в основном за счет государственных средств, но мы попытаемся совместными усилиями привлечь частный бизнес, и тогда можно будет говорить о партнерстве.

Что касается содержания проекта, государство обязуется сделать все, что возможно, – за счет своего авторитета, финансовых, организационных и политических ресурсов – в плане привлечения в университет высококлассных специалистов. Мы с господином [Эдвардом] Кроули [президентом «Сколковотеха»] об этом не раз говорили. Это приоритетная задача. Главное, так же как и при учреждении фонда «Сколково», сразу выйти на нужный уровень. Когда мы создавали фонд, был соблазн взять пару дружественных российских государственных компаний, за один час все подписать и сказать: у нас есть структура, которая занимается инновациями. Но мы (Виктор Вексельберг это хорошо помнит) специально отложили на довольно длительный срок создание фонда и решили для начала добиться участия – хотя бы номинального – крупных иностранных компаний. И под наши намерения, просто под намерения (!), дали имена своих компаний мировые глобальные лидеры в различных отраслях. Многие из них выразили желание непосредственно участвовать в проектах «Сколково». Более того, уже что-то и происходит и существует не на бумаге. Займи мы менее принципиальную позицию – имели бы сейчас куда более хилый и менее перспективный проект.

О двуначалии в «Сколковотехе». Мы сразу решили, что коллегой Виктора Вексельберга будет крупный иностранный менеджер – тоже для того, чтобы позиционировать проект как очень серьезный. Мне кажется, сейчас главное для университета – не дать слабину, не пойти на компромиссы: лучше поддержать паузу, но с самого начала привлечь высококлассных ученых, исследователей, преподавателей. И хорошее оборудование, естественно, приобрести, опять же не размениваясь на второсортное. Я думаю, важно сразу задать нужный стандарт при формировании коллектива. Ведь что такое университет? Это прежде всего люди.

Государство должно, во-первых, обеспечить политическую стабильность. В страну, которую трясет, мало кто поедет – и ученые, и предприниматели, – а если и поедет, то будет чувствовать себя некомфортно.

Во-вторых, конечно, материальная, финансовая, поддержка. Ведь и в самых рыночных экономиках большую часть финансирования даже частных университетов берет на себя государство. Тот же МГТ, наш партнер, финансируется государством процентов на 90, если мне память не изменяет.

Возникает вопрос, каким способом государство станет финансировать? Оно, конечно, может участвовать в эндаументе, может все время что-то дарить, на что-то давать деньги. Но государство на сегодняшний день (пусть на меня не обижаются руководители профильных министерств, ведомств и агентств) не умеет выступать квалифицированным заказчиком научной продукции. Люди не знают, что нужно заказать для своей отрасли, – грустно, но это медицинский факт. И какова же тогда будет эффективность вложений? Поэтому для начала нужно сосредоточиться на собственной компетентности и научиться делать [государственный] заказ. Будь то Минобороны или Минсельхоз (в Штатах, насколько я знаю, минсельхоз – один из крупнейших заказчиков в МГТ, и заказывает не косвенные исследования, а ставит вполне прямые задачи). Качество госфинансирования должно быть поднято на нужный уровень, иначе это будет профанация и какое-то «кормление» университета. Мы многие университеты «кормим», а в ответ имеем истоньшение исследовательского ресурса.

Для оценки работы университета главный критерий – изобретения и открытия. Без компромиссов: либо есть изобретения, либо их нет. Нет – закрыть [проект] и все. Как неудачу. Все иное – подмена понятий. (Мы часто сталкиваемся с подобными случаями, когда инновационный проект при ближайшем рассмотрении никакой не инновационный – либо повторяет чьи-то ошибки, либо повторяет чьи-то достижения.) И никакие ссылки на то, что у нас наука в загоне, или мы еще не доросли, или работать некому, не должны приниматься в принципе.

Хочу сказать о необходимости участия частного капитала. Пусть государство будет больше всех вкладывать – это нормально. Но без участия бизнеса это мертворожденный проект. Только частная инициатива создает для исследовательской работы необходимую среду, а наши компании причащаются иметь у себя

*ВЛАДИСЛАВ СУРКОВ

Окончил Международного университета. Магистр экономических наук. В 1996–1997 гг. – замруководителя, руководитель департамента по связям с общественностью «Роспрома»; первый заместитель председателя совета Альфа-банка. В 1998–1999 гг. – первый заместитель генерального директора, директор по связям с общественностью ОАО «Общественное российское телевидение». В 1999 г. – помощник руководителя администрации президента РФ, с августа 1999 г. – замруководителя администрации президента, с 12 мая 2008 г. – первый замруководителя администрации президента. 27 декабря 2011 г. назначен заместителем председателя правительства РФ

«Качество государственного финансирования должно быть поднято на нужный уровень, иначе это будет профанация и «кормление» университета»

исследовательские подразделения, которых сейчас нет даже у многих госкорпораций. А всё потому, что наш бизнес базируется в основном не на изобретениях и открытиях; он продвигает не новые товары, а уже существующие – либо сырьевые, либо импортные. Так что если кто-то из наших предпринимателей научится в промышленном, в экономически значимом масштабе производить инновационную продукцию – это будет огромное достижение. Я знаю, что это тяжелый труд – уговаривать их делать такие сложные, нелинейные вложения. Но я надеюсь, что энергичная работа и фонда «Сколково», и самого университета при сильной разумной поддержке государства поможет.

Я также считаю очень важным, что мы с самого начала задумали этот университет как международный, подчеркнуто интернациональный. Колоссальная проблема российского образования и науки – у нас не работают иностранные ученые. Нужно, чтобы приходили новые люди, приносили исследовательскую культуру более высокого уровня. Я считаю, что чем больше будет иностранцев работать в университете «Сколково», тем лучше. Если, конечно, приглашать достойных, амбициозных и высококомпетентных людей. Это не вытеснение. Это дополнение и обогащение. Никто же не препятствует нашим ученым спокойно выезжать в другие страны работать. Конвергенция ученых обогащает все страны и весь мир.

Еще один важный момент о государстве и наших ожиданиях. Мы очень хотели не повторять опыта госкорпораций, и это не госкорпорация. Я сейчас говорю даже не об университете, а обо всем проекте «Сколково», потому что университет – это значимая часть «Сколково». Есть классическое «меню» большого технопарка – университет, бизнес, финансовые учреждения и так далее. Главное здесь то, что для России очень сложно и пока мало тиражируемо: научить управлять нелинейными способами. Мы должны понять, что «Сколково» и его университетом должны руководить, не в обиду будь сказано здесь присутствующим, не просто менеджеры, а в некотором роде дирижеры, настройщики, создатели атмосферы. Мне кажется, отбор этих людей – это критически важно и для университета, и для всего проекта «Сколково».

Хочу подчеркнуть, что государство не претендует ни на какую собственность в этом университете. Все, что будет изобретено, все, что будет сделано, – достанется университету и компаниям, с которыми он будет сотрудничать. Это не вполне в традициях России. Мы с большим трудом принимали соответствующее законодательство, но я считаю, что у изобретений университета «Сколково» не должно быть никакой привязки – ни институциональной, ни национальной. Лично мне абсолютно не жалко, если то, что будет там изобретено, станут тиражировать западные компании, или компании Китая, или в каких-то еще странах. Главное, чтобы создавалось это у нас. Мы должны быть щедрыми, тогда это привлечет сюда людей. Кто будет на этом зарабатывать – на первом этапе абсолютно безразлично, потому что только такая стратегия даст нам шанс увидеть впоследствии собственные большие инновационные компании. ■

На момент проведения конференции 19 декабря 2011 г. – первый заместитель руководителя администрации президента РФ

Эндаумент-фонды

Университетам не прожить без донорских денег. Собрать их непросто, правильно потратить – тоже. Но ученые доказали бизнесу: деньги на науку – хорошая инвестиция



Элизабет Огар*
секретарь и исполнительный директор администрации MIT

***ЭЛИЗАБЕТ ОГАР**
Имеет степень бакалавра делового администрирования. С 1982 г. работает в администрации MIT. В настоящее время – секретарь и исполнительный директор администрации MIT



За 150 лет MIT накопил в эндаумент-фонде \$9,7 млрд

Я расскажу об опыте MIT в эндаументе. Начну с бизнес-аспектов эндаумента, а затем перейду к человеческим аспектам, приведу конкретные примеры доноров, которые выделяли эндаумент для MIT в течение нескольких лет. Рыночный показатель MIT-эндаумента – \$9,7 млрд. Чтобы его накопить, понадобилось 150 лет. В прошлом году эндаумент принес прибыль в размере 17,9%, и таким образом мы получили прибыль для института. Часть полученной прибыли мы выделили на те цели, которые пожелали доноры, а часть оставили себе, чтобы реинвестировать в какие-то проекты MIT.

Эндаумент находится в ведении специальной компании, управляющей инвестициями. У нее есть две цели – обеспечение устойчивых поступлений средств в операционный бюджет (т. е. обслуживаются те, кто сегодня учится и работает в MIT) и, кроме того, сохранение эндаумента для финансирования будущих поколений.

Инвестиционная политика MIT основана на получении стабильно высокой прибыли. Чтобы этого добиться, наша инвестиционная модель ориентирована на диверсификацию капитала, чтобы снизить возможную волатильность, с упором на ликвидные активы (в частности – недвижимость). Наш доход от эндаумента в прошлом году принес в операционный бюджет \$445 млн. За последние 30 лет процент от операций утроился – с менее чем 10% в 1980 г. до 30% в 2011 г.

Полученная эндаументом прибыль распределяется следующим образом: около 14% (\$1,3 млрд) – стипендии для студентов (ее получают 62% студентов MIT); 7% направляется на поддержку магистрантов; 72% (около \$7 млрд) – на оплату преподавателей и профессуры, поддержку различных исследовательских программ и еще 7% (это сумма, которая не ограничена целевыми направлениями) используется на программы по усмотрению самого института.

Прежде чем приступить к работе с по-

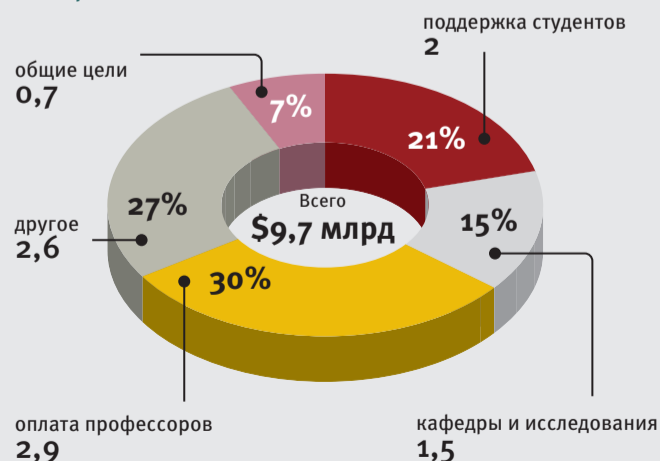
тенциальными донорами, надо установить определенные размеры выделения средств для получения именных фондов и стипендий для частных лиц и корпораций.

Например, чтобы образовать именной фонд оплаты профессоров, необходимо внести \$3 млн. Для более молодых преподавателей, еще развивающих свою карьеру, это \$2 млн. А, например, в случае появления в институте новых должностей – это обычно \$5 млн. При этом на протяжении 3–5 лет этот фонд носит имя жертвователя.

Есть и другие возможности зафиксировать свое имя или название компании. Например,

ОГАР: Структура целевого фонда MIT за 2011 финансовый год

\$ млрд



Адресное назначение средств фонда, \$ млн

Поддержка факультета	Расширение штата профессоров (новые позиции)	5
	Зарплаты профессоров (существующих)	3
	Повышение квалификации профессоров	2
Поддержка аспирантов	Президентские именные гранты	1,5
	Именные гранты (9 мес.)	1
	Семестровые именные гранты	0,5
Поддержка студентов	Полные стипендии	1
	Именные стипендии	0,1

Финансы фонда MIT, \$

Средства фонда на 30 июня 2011 г.	1 516 587
Рыночная стоимость на 30 июня 2010 г.	4 918 596
Рыночная стоимость на 30 июня 2011 г.	5 500 202
Выплаты фонда в 2011 г.	196 567
Прогнозируемые выплаты в 2012 г.	203 400
Совокупная прибыль с момента учреждения фонда в 1993 г.	2 493 360

Источник: MIT



Доноры MIT – у каждого свои причины помогать студентам

существуют различные программы для магистрантов сроком в девять месяцев, оценивающиеся в \$1,5 млн или в \$1 млн. Именная стипендия для магистранта – это \$500 000. А, скажем, при установлении полной именной стипендии для обычных студентов-бакалавров сумма может начинаться со \$100 000.

Есть много различных способов принять пожертвования. Конечно, самый простой способ – получение от частного лица или от компании денег, ценных бумаг, банковских переводов, недвижимости. Здесь надо помнить, что очень важно благодарить доноров. У нас есть целая система – как мы благодарим своих доноров, как мы показываем им свою признательность. Мы рассылаем письма за подписью президента MIT. Мы приглашаем доноров в наш студенческий городок на различные мероприятия, когда люди знакомятся с теми студентами, которые получают их стипендии. Мы вовлекаем доноров в жизнь института.

Также мы направляем нашим донорам ежегодную отчетность по эндаументу. Мы всегда должны вести себя честно и показывать это. Поэтому мы четко записываем все намерения доноров в самом начале процесса, а затем обучаем тех, кто будет тратить эти деньги, чтобы они знали, на что могут использоваться данные средства. И затем мы даем отчет, показываем, какие студенты получают стипендию, какие преподаватели получили назначение по этому эндаументу.

Хочу привести несколько конкретных примеров. Вот пожилая супружеская пара из Флориды – Дорс и Дон. Они установили для преподавателя в MIT стипендию на исследование

«Мы вовлекаем доноров в жизнь института. И надо помнить, что очень важно благодарить доноров. У нас сложилась целая система – как мы благодарим своих доноров, как мы показываем им свою признательность»

мозга в \$3 млн. Это плата профессора. Сами они получили степени бакалавра и магистра в 1949 г. Затем Дон 40 лет работал в General Electric. Во время Второй мировой войны он разрабатывал реактивные двигатели, стал одним из крупных менеджеров компании GM, был вице-президентом. В 70-х он занимался передовыми технологиями в области солнечной энергии, угля, ядерной энергетики. Но он не пожертвовал деньги на факультет инжиниринга или на какие-то технологические проекты, связанные с энергетикой.

Он выбрал Институт Макговерна (McGovern Institute for Brain Research, входит в состав MIT), исследующий мозг. Причина была личной – у его младшего сына была обнаружена нервная болезнь, связанная с работой мозга. Он сказал, что MIT для него очень много

сделал и многое ему дал и они с женой сделали это пожертвование, потому что важно отдавать, после того как ты много от кого-то получил.

Еще одна пара доноров – Джон и Джеки – и студентка, которую они поддерживают с помощью именной стипендии. Они венчурные капиталисты. В 1973 г. мужчина получил у нас образование и звание бакалавра и магистра, а также степень Стэнфорда.

Почему они пожертвовали эту стипендию для MIT? Опять-таки у них была личная причина – отец Джона умер, когда ему было 13 лет, а мама – когда ему было 16. Его приняли в MIT, и он сам получал стипендию, когда был студентом. Теперь эти доноры хотят другим, новым поколениям студентов дать тот же опыт, что получили они в свое время, и поэтому выделяют для них деньги. «Много детей, таких, как я, таких подростков, не могли бы поступить в MIT без финансовой поддержки. MIT изменил мою жизнь и дал мне возможность сделать успешную карьеру», – пишет Джон. MIT дал ему возможность развить свой потенциал, и он надеется, что с его поддержкой и с поддержкой его супруги он поможет и другим студентам раскрыть заложенный в них потенциал. Кроме того, пишет он, для него как для донора большое удовольствие встречаться с конкретными студентами, которых они поддерживают.

Вот еще – более молодая пара, Алекс и Лора... У нас много таких историй. Поэтому мы всегда должны помнить, что поддержание тесных взаимных связей всегда очень приятно и донору, и университету. ■

МАССАЧУСЕТСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Университет и исследовательский центр. Основан в 1865 г. 1018 профессоров и 10 894 студента. 77 ученых MIT стали лауреатами Нобелевской премии. Доходы за 2010/11 финансовый год – \$2,75 млрд (в т. ч. \$550 млн – пожертвования), расходы – \$2,57 млрд.



Наталья Берлова*
профессор, завкафедрой квантовых жидкостей Кембриджского университета

Институт в подарок от British Petroleum

Кембриджскому университету только что исполнилось 800 лет, и в связи с этим была проведена большая фандрайзинговая кампания. В результате было собрано около 2 млрд евро. Причем половина этой суммы – с ограничениями, т. е. деньги могут быть направлены на конкретные проекты, а половина – без всяких ограничений.

В этой кампании участвовало 12% бывших выпускников Кембриджа.

Кембридж гордится известными учеными, работавшими здесь, – Максвеллом, Ньютоном, Дарвином, Капицей. Он гордится тем, что из его стен вышло самое большое количество нобелевских лауреатов. Кембридж гордится и тем, что около него, именно из-за присутствия большого научно-исследовательского института, был создан самый большой европейский технопарк. Этот технопарк – второй после Кремниевой долины. Сейчас там размещаются офисы и представительства 1500 различных компаний, включая такие, как Microsoft, Hitachi.

Мы не большой университет. У нас учится 12 000 студентов (из них каждый десятый – не житель Евросоюза) и 6000 аспирантов (из них каждый третий – не житель Европы). Здесь работают 1500 профессоров и 4500 молодых ученых и постдоков.

Хочу коснуться отличительных черт фандрайзинговых компаний Кембриджа в сравнении с американскими университетами. У нас при университете существуют колледжи, так что профессора факультетов одновременно являются и членами совета колледжей и иногда, уже на уровне колледжа, занимаются фандрайзинговой деятельностью.

Хочу привести несколько конкретных примеров, чтобы показать возможные варианты сотрудничества и оптимальные схемы взаимодействия, с моей точки зрения, между бизнесом и наукой.

Пять лет назад был проведен симпозиум в честь 65-летия Стивена Хокинга, известного космолога, астрофизика, члена моего факультета, моего коллеги. Ненаучной публике он известен своей популяризаторской деятельностью – его перу принадлежат несколько книг по космологии. И после этого симпозиума два человека предложили ему 2 млн евро на четыре года. То есть это не было чистым

эндаументом, а было предложено фиксированное количество денег. Что сделал Стивен Хокинг? Он открыл у нас на факультете центр теоретической космологии. На полученные деньги были наняты молодые ученые, а часть средств была направлена на аспирантские стипендии. Подчеркну – это был не эндаумент, это было довольно небольшое пожертвование, но оно дало начало, и теперь у нас есть несколько людей и несколько компаний, которые, увидев успех этого центра, хотят продолжать финансирование. Это один из примеров, когда начальный капитал может вырасти во что-то гораздо большее.

Другой пример. Билл Гейтс находится в VIP-листе фандрайзеров всего мира. И 10 лет назад он дал Кембриджу \$230 млн как эндаумент, который может быть направлен только на аспирантские стипендии. Единственное ограничение – это не должны быть британские граждане. И за минувшее десятилетие тысячи аспирантов из 90 стран мира учились в нашей аспирантуре на стипендию Билла Гейтса.

Зачастую совместные проекты возникают из каких-то личных связей, личных контактов. Украинский бизнесмен Дмитрий Фирташ имел какие-то контакты на факультете лингвистики. И он обратил внимание, что на факультете славянских языков не представлен украинский язык. Он сделал первоначальный взнос, чтобы была введена временная профессорская позиция на пять лет. Кембридж провел конкурс, по результатам которого на эту должность был найден и назначен квалифицированный человек. Он развернул бурную деятельность: проводились фестивали украинского языка, конкурсы, программа стала популярной у студентов. И тогда, увидев, какой эффект имело его первоначальное вложение, украинский бизнесмен сделал полный эндаумент на создание двух постоянных профессорских позиций. Теперь украинский язык будет постоянно представлен на факультете славянских языков.

Еще одна история. Недавно бывший выпускник факультета физики сделал самый большой эндаумент за всю историю существования лаборатории, в которой он занимался. Это \$24 млн на открытие новой программы возобновляемых ресурсов. На эти деньги опять-таки будут образованы

***НАТАЛЬЯ БЕРЛОВА**
Закончила факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ, аспирантуру на этом факультете, а также аспирантуру Флоридского университета (факультет математики). В 1997–1999 гг. – исследователь, а в 1999–2002 гг. – профессор факультета математики университета Калифорнии (Лос-Анджелес). С 2002 г. – в Кембриджском университете

новые профессорские позиции, приглашены аспиранты, постдоки. То есть здесь речь идет о выделении средств именно на развитие определенной темы.

Мой любимый пример наиболее эффективного взаимодействия бизнеса и науки – это созданный на средства компании British Petroleum институт мультифазных потоков. История создания этого института такова: у профессора Дена Маккензи с факультета земли был аспирант, который потом продвинулся по служебной лестнице в BP. И он предложил выделить полный эндаумент и создать при Кембридже новый институт. (Кроме этого института British Petroleum создала еще 15 других институтов, таких как Принстон, Caltech (California Institute of Technology), Беркли. Но полный эндаумент – только в Кембридже). Было приобретено здание, наняты профессоры и аспиранты.

Почему я считаю, что это успешный пример взаимодействия? Во-первых, не было поставлено узких рамок, т. е. общая тема мультифазовых жидкостей не ограничивалась обслуживанием только нефтяной индустрии. При этом сами менеджеры British Petroleum признают, что этот эндаумент окупил себя буквально сразу же, после первой консультации директора института Энди Вудса, которую он дал BP, объяснив, каким образом должны быть установлены нефтяные скважины в Северном море, чтобы минимизировать флуктуацию нефти в скважине. После этого институт получил от компании еще несколько финансовых вливаний.

Кроме того, в институте возникло много новых направлений исследований, которые напрямую не имеют отношения к нефтяной промышленности. Были новые стартапы по производству вентиляционных систем, по производству мороженого и шоколада.

Зато во время разлива пятна в Мексиканском заливе British Petroleum смогла использовать экспертизу Кембриджского университета. У нас были хорошие профессора по турбулентному размещиванию, которые объяснили, какие процессы происходят в пятне и с какой скоростью они будут распространяться. И опять-таки это была ситуация, когда речь не шла об установлении четких рамок, о том, что все это должно быть поставлено на бизнес-рельсы и окупаемо.

Однако речь может идти и не только о миллионах евро или миллионах долларов в виде эндаументов. Есть еще одна очень простая и эффективная система развития науки. Это стипендии постдокам. Для нас в Кембриджском университете очень легко принять таких ученых в свои группы. И нам нужны такие ученые. Наша, если можно так выразиться, прибыль здесь состоит в том, что у нас есть задачи, которые необходимо решить.

При этом единственное, что требуется от страны, которая направляет своих постдоков в наши лаборатории, – обеспечить зарплату этим ученым. Они приезжают в лучшие международные лаборатории, получают здесь опыт работы, после чего возвращаются домой и могут заниматься самостоятельно научной деятельностью. Это наиболее оптимальный, наиболее экономичный и наиболее эффективный вклад денег, если мы говорим о крупных эндаументах. ■

КЕМБРИДЖСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

По времени основания – второй университет в Великобритании после Оксфордского и четвертый в мире; один из старинных университетов Великобритании и Ирландии



Евгений Бирюков*
исполнительный директор фонда развития МГИМО

Отчет – залог доверия

В России существует определенный скепсис в отношении эндаумент-фондов. Потому что руководству вузов порой кажется важнее получить средства для покрытия текущих расходов. Особенно после кризиса 2008 г., когда многие бюджеты, в том числе и бюджеты университетов и институтов, были сильно урезаны.

Еще один нюанс, поясняющий, почему в России и бизнес, и общество не совсем понимают идею эндаументов. Закон об эндаументах был принят в декабре 2006 г. Согласно ему, для создания эндаумент-фонда нужно собрать 3 млн руб. Для многих региональных вузов это достаточно крупная сумма. И пока они собирали ее и создавали сами фонды, в 2008 г. ударил кризис и вышло, что те первые фонды, которые передавали деньги в управление, пострадали больше всего.

Однако я убежден, что создание эндаумент-фондов – это необходимость, за ними будущее.

Сошлюсь на американский опыт – там нет никаких убытков от инвестиций в фандрайзинг. И еще одно обстоятельство: те американские вузы, которые первыми создали свои эндаумент-фонды, являются сегодня самыми крупными. И наш опыт показывает, что если год или два, когда начался фандрайзинг в МГИМО, мы тратили больше, чем получали, то теперь ситуация перевернулась.

Существует определенная разница между США и Россией в методах привлечения средств. В США каждый донор либо сам приходит в университет и знает, куда он хочет вложить деньги, или просит у администрации института список. В России в последнее время эндаументы привлекали деньги просто в тело капитала, а не на какие-то конкретные проекты. Согласитесь, что донору гораздо лучше, когда ему говорят: вот конкретный проект, вы должны внести такую-то сумму, с нее будут вот такие-то проценты, которые пойдут на это и

*ЕВГЕНИЙ БИРЮКОВ

В 2002 г. окончил МГИМО, в 2008 г. защитил кандидатскую диссертацию. В 2003–2007 гг. работал в МГИМО (помощник проректора по кадрам, заместитель проректора по кадрам, начальник управления по работе со студентами и выпускниками, преподаватель)

МГИМО

Московский государственный институт международных отношений основан в 1944 г. Насчитывает около 6000 студентов. Преподавание в шести институтах и на семи факультетах осуществляют более 150 профессоров, докторов наук, более 400 кандидатов наук, более 300 доцентов и почти 400 преподавателей

это... Когда человек видит, на что пойдут его средства, как они будут работать, что получит от этого общество, то привлечение средств можно будет вести гораздо эффективнее.

Также существенным является составление базы данных и общение с выпускниками вузов.

И еще одним значимым моментом является отчетность. Крайне важно, чтобы люди видели, на что идут их средства и как они расходуются. К сожалению, в России с этим небольшие проблемы. Причем не потому, что вузы стремятся не показывать свои доходы-расходы или тратят средства фондов на какие-то другие цели (в соответствии с законом это просто запрещено). Но в России почему-то многим вузам сложно качественно отчитаться так, как это делается на Западе, с показом конкретных цифр. А ведь это самый важный элемент, это элемент формирования доверия.

Что касается российского опыта и российского потенциала. Фонд «Сколково» планирует уже через три года аккумулировать \$1 млрд. Это колоссальная сумма. В эндаумент-фонде МГИМО сейчас больше 800 млн руб., и мы постепенно движемся к миллиарду рублей. Быстрыми темпами развиваются фонд Российской экономической школы, фонд Финансовой академии при правительстве РФ, фонд Высшей школы менеджмента в Санкт-Петербурге. Много успешных историй и в регионах. И эти фонды успешно выходят на зарубежный рынок.

Мы хорошо знаем зарубежный опыт, и я уверен, что с некоторыми, может быть, изменениями он и в России работает очень хорошо. С 2006 г. вузы уже приобрели определенный опыт в этой сфере, и я ожидаю, что и фандрайзинг, и сами эндаументы будут развиваться по экспоненте. ■



Олег Хархордин*
ректор Европейского университета в Санкт-Петербурге

Вторые после МГИМО

Мы сейчас образовательный эндаумент № 2 в стране. Наш профессиональный секрет заключается в том, что хотя бизнес чаще всего не понимает, почему он должен выделять деньги вузам, но в мире существуют техники, которые позволяют рассказать о том, что происходит в образовании, и заинтересовать потенциальных доноров.

Техники эти на удивление банальны и скучны и преподаются во многих западных организациях. Когда мы начинали институционально заниматься фандрайзингом, мы просто четыре месяца сидели рядом с американскими консультантами, которые до этого обслужи-

вали Корнельский университет, Бруклинский колледж, Ливерпуль, Манчестер, и смотрели, насколько американские практики адаптируемы к русской почве.

Оказалось, что они адаптируемы. Не все, но что-то. И те прекрасные истории, о которых нам сегодня рассказали, – это результат долгой, нудной, кропотливой работы по составлению баз данных, посылке представителей университета, или профессоров, или работников отдела развития. Если вы в университетах хотите добиться наших результатов, вам надо иметь отдел развития, в котором сидит не менее пяти человек. А для большого университета

*ОЛЕГ ХАРХОРДИН

Окончил ЛГУ и аспирантуру Калифорнийского университета в Беркли. Преподавал как приглашенный профессор на факультетах политических наук Йельского (2002) и Гарвардского (2002–2003) университетов

ЕВРОПЕЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

Негосударственное учебное заведение, основанное в 1994 г. Направления: политические науки и социология, экономика, история и др.

федерального уровня их должно быть человек 30–50. И тогда в результате обычной, обыденной работы постепенно поднимаются деньги.

Скажем, после разговора с каждым донором надо записать контент разговора, чтобы через некоторое время сделать follow up, т. е. еще раз вернуться к тому же разговору с обновленными аргументами.

И каждый раз, особенно когда это большие взносы, это индивидуальная история, с долгими отношениями – в среднем от 18 до 24 месяцев. Особенно когда ты впервые встречаешься с человеком, которому примерно столько же лет, сколько и тебе. Только он пошел в бизнес, а ты не пошел в бизнес, потому что хотел заниматься чем-то другим. А теперь ты должен прийти к нему и сказать, что то, чем занимается он, – это значимо, хотя всю жизнь ты это отрицал.

Хотя, безусловно, находят общие точки соприкосновения между башней из слоновой кости, чем бывают некоторые наши университеты, и более энергичным бизнесом, если понимаешь, что это две версии реализации одной нацеленности на успех.

Наш университет производит умных, свободных, образованных и честных людей. И вот когда ты это доводишь до сознания тех, кому хочется, чтобы таких людей было больше, они начинают за это платить. Я думаю, что в «Сколтехе» тоже можно этим заняться, и здесь порыв будет достаточно большой. ■



Наталья Третьяк*
первый проректор МИСиС

Бизнес хочет понятного конкретного результата

поддержу тезис том, что, скорее всего, непосредственно бизнесу эндаумент-фонды не очень интересны, потому что эндаумент-фонд и университет предлагают немного разные продукты.

Традиционно миссия университета – это подготовка квалифицированных кадров и проведение научных исследований. Как правило, здесь понятен тот конечный результат, который бизнес может получить. И у нас есть достаточно много красивых примеров участия бизнеса в финансировании и научных исследований университета, и образовательных проектов.

Эндаумент-фонд предлагает несколько иное: это действительно вложение в некую мечту, вложение в будущее. А искушение потратить

деньги здесь и сейчас, на конкретный проект, велико не только у конкретного ректора, которого выбирают на пять лет и ему нужно решить ту задачу, которую он имеет сейчас, но и у бизнеса, который тоже хочет получить результат достаточно быстро. Я думаю, что наиболее интересными с точки зрения создания эндаумент-фонда для бизнеса могли бы быть проекты, которые подразумевали бы некую долгосрочную перспективу.

Что это может быть, в частности? У нас есть несколько крупных бизнес-партнеров, которые с интересом участвуют в совместных образовательных проектах. Это интересная образовательная программа. Мы начали с определения того, чему нужно научить будущего сотрудника той или иной компании. Здесь и определение ключевых компетенций;

*НАТАЛЬЯ ТРЕТЬЯК

Окончила юридический факультет СПбГУ и Северо-Западную академию госслужбы при президенте РФ. В 2004–2008 гг. – замдиректора государственной политики и нормативно-правового регулирования Минобрнауки

МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ СТАЛИ И СПЛАВОВ (МИСИС)

Основан в 1930 г. В состав входят 8 институтов, 41 кафедра, 32 учебные и научные лаборатории, научно-образовательный центр, а также 4 филиала

и внедрение в образовательный процесс реальных технологий, которые используются в производствах; и моделирование существующих бизнес-процессов; и участие представителей компаний в оценке выпускников. Результатом таких проектов стали, например, стипендиальные программы, т. е. то, во что бизнес вкладывается уже сейчас. И я думаю, что это то направление, которое эндаумент-фонды могут активно использовать.

Второе направление, которое также может быть интересно, – это вложение в инфраструктуру, причем такое, благодаря которому можно оставить в истории вуза свое имя. В частности, МИСиС несколько лет назад запустил проект, связанный с созданием кампуса. Этот проект невозможно было бы осуществить без поддержки государства и бизнес-партнеров. Нам предложили достаточно серьезный вклад – земельный участок, на котором и будет построен настоящий кампус будущего, а по сути – фактически небольшой новый город.

И несколько слов про финансирование инноваций. Многие вузы используют те формы, которые представил Дальневосточный федеральный университет. Но мы должны понимать, что при финансировании бизнесом инноваций речь идет прежде всего о финансировании прикладных исследований. А без серьезных фундаментальных исследований эффективных прикладных исследований быть не может. Также я считаю, что необходимо определить механизмы выбора фундаментальных исследований. Возможно, эти заказы должны делать сами вузы – организации, которые понимают вектор развития научной деятельности. А объем финансирования определялся бы, например, пропорционально средствам, которые университет получает и направляет на прикладные исследования – предположим, 1/8. ■



Кеннет Голдман*
менеджер по корпоративным связям MIT

«Головой и руками»

то, чем я буду говорить, никак не связано с филантропией. Мы получаем плату за услуги, но в конечном итоге это приближает промышленность к MIT, является мостиком между индустрией и наукой.

Приведу несколько цифр. В MIT учится всего 10 000 студентов. Из них половина рассчитывает получить степень магистра, а половина – степень бакалавра. Из всех иностранных

студентов россиян у нас учится 27 человек. Это немного, но мы надеемся, что их число в будущем возрастет.

Наш основной бизнес – это обучение студентов теоретическим знаниям. Но, кроме того, мы ведем много исследовательских проектов и даем студентам профессиональные навыки, вовлекая их в эти проекты. Во всем университете у нас действует около сотни лабораторий, в которых на полных ставках работают почти

*КЕННЕТ ГОЛДМАН

Защитил докторскую диссертацию по славянским языкам и литературе. Работал в исследовательском подразделении бизнес-школы Гарварда. Затем перешел в Cotrilux (создание электронных словарей). С 1988 г. сотрудник программы взаимодействия с промышленными компаниями MIT

3000 исследователей. За прошлый год на эти цели было выделено \$327 млн, и 18% от этой суммы внесли промышленные предприятия. И это важно, потому что в условиях сокращения средств, поступающих из правительственных источников, мы в большей степени должны обращаться к промышленности.

Из всего объема финансовых средств, поступающих в MIT, 56% приходит от правительства, 26% – из различных фондов и 18% – от промышленности.

При этом, когда я говорю, что деньги приходят от правительства, следует понимать, что это не просто подарок или эти средства выделяются в соответствии с каким-то законом, – за эти деньги надо конкурировать, их нужно выиграть. Думаю, что подобная схема конкуренции за выделение государственных средств на реализацию каких-то проектов приемлема и для «Сколково».

Наша культура основана на меритократии, на том, что преуспевают лучшие, и поэтому в США всегда идет соревнование между учеными. Если мы не будем лучшими, то деньги, которые мы получаем от правительства, уменьшаются.

Наша миссия – заниматься трансфертом технологий. Речь идет об их практическом

применении в промышленности, сельском хозяйстве, коммерции.

За многие годы выпускниками MIT было создано 25 000 компаний. И если их объединить, то всего в них работает порядка 30 млн сотрудников, а объемы их продаж приблизительно составят ВВП России.

Кроме того, на местном уровне это некий локомотив экономики Бостона и Кембриджа. Там есть большие компании с крупными исследовательскими лабораториями. Они сознательно строят их ближе к MIT, чтобы можно было легче взять к себе на работу наших выпускников. Кроме того, на уровне штата действуют различные правительственные организации, занимающиеся стимулированием экономического роста. Они создают сети для общения венчурных капиталистов, банкиров, различных организаций. Это все часть системы инноваций.

И в самом MIT существует такая инновационная система. Кроме того, у нас есть подразделения, которые занимаются коммерциализацией проектов.

Промышленность приходит в MIT по определенным причинам: потому, что это источник новых идей, потому, что они хотят изменить свое мышление, но, что еще важнее, – они хотят взять себе лучших студентов (которые в будущем станут лидерами индустрии), чтобы получить преимущество перед конкурентами.

Но и мы получаем выгоду из этой связи. Мы получаем деньги, какие-то бизнес-наработки, профессорский состав понимает, какова реальность бизнеса. То есть они не сидят в башне из слоновой кости, они не общаются чисто теоре-

тически, а понимают, что для бизнеса важно.

Если сложить все деньги, которые поступают от промышленности (не только на поддержку исследований, но и различные подарки, программное обеспечение, оборудование и т. д.), то это составит около 10% всего бюджета MIT.

Между промышленностью и MIT существует целый спектр взаимоотношений.

Это окупаемость инвестиций, это повышение качества и уровня бизнеса, это энергетические инициативы. Например, две крупные итальянские компании, с которыми я работал, дают 10% исследовательского бюджета MIT, а это \$11 млн в год. Есть компании, которые вкладывают только в какие-то конкретные исследовательские центры. Есть компании, которые просто являются членами программ промышленного развития. Они хотят быть в курсе новых технологий. И отдельные люди, и компании могут основывать стипендии, профессорские должности. Индустрия интересуется самыми передовыми исследованиями, поскольку, как университет,

«Наш офис корпоративных отношений – это мостик между исследованиями, которые ведутся в MIT, и государством и промышленностью, у нас 200 членов по всему миру»

Как бизнес помогает MIT



как исследовательский институт, MIT смотрит в будущее. Нас не так интересует время выхода на рынок, поэтому мы предлагаем это окно в будущее.

Наш офис корпоративных отношений – это мостик между исследованиями, которые ведутся в MIT, и государством и промышленностью, у нас 200 членов по всему миру – и только один из них пока из России. Еще одна мысль: если посмотреть на эмблему MIT – там и ученый, и кузнец. И они не смотрят друг на друга, они отвернулись друг от друга. С самого начала у нас был этот девиз: head and hand (головой и руками). И с тех пор, как MIT был создан в 1861 г., это был именно практический лозунг. Он был основан на практическом применении, на научных достижениях в промышленности, в культуре и других областях. ■



Хосе Эстабил*
предприниматель в сфере высоких технологий Массачусетского института технологий

Сила компании – в знаниях

Моя исследовательская карьера и работа в IBM начались много лет тому назад. В Кремниевой долине я работал в ряде небольших компаний, которые быстро выросли, а потом перебрался в MIT, не оставляя попыток найти связь между бизнесом и наукой.

Для бизнеса сегодня характерно, что именно знания отличают одну компанию от другой. Раньше мы говорили о брендах, об имидже, который создается благодаря этим брендам в умах потребителей. А теперь знания и сила, которая с этим знанием связана, отличают

одну компанию от другой. Следует отметить, что исследования, спонсируемые промышленностью, и в университетах США, и в российских вузах завершаются выдачей продукта, который может производиться и использоваться промышленностью. Это потрясающий результат, потому что в свое время многие думали, что результаты университетских исследований не могут напрямую использоваться в промышленности. Но, оказывается, дело обстоит прямо противоположным образом. И мой опыт и за рубежом, и в России прямо говорит об этом.

*ХОСЕ ЭСТАБИЛ

В 1986 г. окончил Университет Брауна, получив степень бакалавра физики. В 1988–2008 гг. занимался развитием производства полупроводников в компаниях IBM, KLA-Tencor, Schlumberger. С 2008 г. по настоящее время – заместитель исполнительного директора международной школы инновационной инженерии Массачусетского института технологий. Является советником по науке в компаниях Arctic Sand, TT Ventures, Weadapt, и tau-Matrix. Владеет восемью патентами в области производства полупроводников

В США, во Франции удачно сочетают результаты университетских исследований с производством промышленной продукции. В США, например, видна особенно сильная корреляция между медициной, химией, биохимией. Именно это, по сути, привело к биотехнологической революции последних 10–15 лет. Мы увидели, что промышленные инвестиции вполне согласуются с основными целями университетских исследований и могут легко сочетаться.

Более того, эти инвестиции служат усилению и стимулированию фундаментальных исследований, которые ведутся, например, в MIT и других университетах. С другой стороны, мой опыт работы в IBM свидетельствует, что целый ряд задач и проблем, которые являются, по сути, промышленными, содержит в себе значительную часть фундаментальных исследований. Поэтому мы привлекали студентов для проведения исследований в наших собственных лабораториях, но при этом они могли фокусироваться на более длительных фундаментальных исследованиях, которые мы сами не могли себе позволить, потому что всегда работаем в условиях цейтнота и очень торопимся. Самостоятельные исследования, как правило, оказываются для компаний или слишком рискованными, или слишком долгими. И именно поэтому они переносятся в университетскую среду. ■



Владимир Миклушевский*
ректор Дальневосточного федерального университета

Требования выдвигает рынок

Сначала я хотел бы сказать несколько основополагающих вещей. Начну с того, что у ДВФУ есть одно серьезное конкурентное преимущество – очень тесная связь с Дальневосточным отделением Академии наук. По опыту своей прошлой работы в Министерстве науки и образования могу сказать, что именно во Владивостоке взаимодействие с Академией наук вузов, которые объединились с ДВФУ, наверное, посильнее, чем в Новосибирском академгородке.

Кроме того, изначально по рекомендации [директора Российской ассоциации венчурного инвестирования] Альбины Никоненко я пригласил на работу хорошо известную на Дальнем Востоке команду венчурных предпринимателей, которые достаточно долго были бизнесменами. Это во многом способствовало установлению диалога между этой командой и представителями бизнеса. Такой бизнесовый бэкграунд серьезно помогает моим коллегам, которым поручено все, что связано с инновациями.

Развитие ДВФУ выстроено по проектному принципу. Проекты делятся на два типа: институциональные (инфраструктурные), которые влияют на весь университет, и так называемые базовые, выполняемые для партнеров по бизнесу. Так вот, базовые проекты работают по понятному и простому принципу: ни одного рубля не тратится на цели и задачи, которые не указал базовый партнер.

И в этом смысле мой диалог с представителями бизнеса иногда шокирует последних. Потому что, когда мы начинаем общаться и я говорю: «Мне не нужны сегодня от вас деньги», – это людей немного напрягает. Хотя я потом добавляю, что мы отнюдь не альтруисты и деньги мне, конечно, будут нужны. Но только не сегодня. И я готов их вкладывать сам именно по тем направлениям, которые вы назовете. Это существенно меняет тональность диалога.

Мы серьезным образом пересмотрели отношение к проектам университета, потому что поняли, что стандартной схемы управления, когда есть научный руководитель на кафедре или факультете, явно недостаточно, поскольку проекты с крупными компаниями требуют решения сразу многих задач: и инженерных, и финансовых, и экономических, и логистических.

Поэтому мы создали центры компетенций, определив те компетенции, которые необходимы для решения задач сразу нескольких компаний. Понятно, что эти центры будут работать не только на сегодняшнем этапе, но и в дальнейшем.

Еще одна важная вещь – подготовка кадров. Причем не только подготовка специалистов под конкретные задачи компании. Речь идет о подготовке команд. Мы отчетливо ощущаем нехватку именно проектных команд. В Приморье большое число инновационных проектов в бизнесе не может реализоваться лишь потому, что отсутствуют проектные команды. И мы как университет видим свою задачу в подготовке команд, способных работать не только над проектами, рожденными у нас в вузе, или проектами наших бизнес-партнеров, или институциональными проектами, или проектами Академии наук. В идеале любой бизнесмен, любой предприниматель может к нам прийти с какой-то идеей, а мы будем готовить под нее соответствующую команду.

Несколько слов о взаимодействии с базовыми партнерами в филиалах. Их у нас 15, и мы сейчас существенным образом перестраиваем их деятельность. В 2/3 из них мы прекращаем набор на программу высшего образования. Там же, где мы набор оставляем, филиал должен отвечать одному очень важному условию: там должен быть базовый партнер, для которого мы и готовим кадры. То есть мы отходим от идеологии филиала как мини-вуза и считаем, что это неправильная модель. Мы думаем, что филиал – это такой фронт-офис, который приближен к базовому партнеру.

Например, филиал в Большом Камне. Мы сейчас серьезным образом пересматриваем модели его взаимодействий и переходим на подготовку бакалавров по схеме 2+2. Это означает, что два года студент учится в головном вузе, изучая научный и гуманитарный циклы, потому что их нормальное изучение организовать в филиале практически невозможно. А в следующие два года он едет на учебу в филиал для того, чтобы закончить там обучение в тесном взаимодействии с базовым партнером, проходя здесь соответствующие практики и целевые курсы.

*ВЛАДИМИР МИКЛУШЕВСКИЙ

В 1990 г. с отличием окончил Московский институт стали и сплавов. В 1990–1993 гг. учился в аспирантуре МИСиС. В 2002–2003 гг. прошел переподготовку по программе «директор по экономике и финансам» в Академии народного хозяйства при правительстве РФ. Доктор технических наук. В МИСиС прошел путь от ассистента до завкафедрой, затем работал начальником планово-экономического управления МИСиС, проректором по экономике и финансам, первым проректором. С сентября 2007 г. – директор департамента прогнозирования и организации бюджетного процесса Минобрнауки. 1 сентября 2008 г. назначен замминистра образования и науки РФ

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

В июне 2011 г. произошло юридическое объединение ДВФУ с тремя ведущими вузами региона: Дальневосточным государственным техническим университетом, Тихоокеанским государственным экономическим университетом и Уссурийским государственным педагогическим институтом. В университете учатся около 60 000 человек по 156 направлениям

При этом важно понять, что люди, которые поедут в этот филиал, – это не обязательно студенты из Большого Камня. Любой студент, любой человек, который заинтересован в дальнейшей работе в компании, в базовом партнере, может туда поехать. Безусловно, эта схема нереализуема без тесного взаимодействия с партнером, потому что совершенно очевидно, что вуз может постараться дать хорошую подготовку, но точно совершенно не может дать хорошую зарплату, не может дать социальный пакет и т. д. Вот это как раз тот вопрос, который мы взаимоувязываем с коллегами из ОСК [«Объединенной судостроительной корпорации»]. Этот пример у нас не единственный. Мы точно так же работаем в Арсеньеве с вертолетостроительной корпорацией и таким же образом ориентируем свои филиалы в Южносахалинске и Петропавловске-Камчатском.

Из опыта взаимодействия с различными бизнес-структурами могу сказать, что, на мой взгляд, очень важно перестроить мозги

«В Приморье большое число инновационных проектов в бизнесе не может реализоваться лишь потому, что отсутствуют проектные команды. И мы видим свою задачу в подготовке команд»

ученых на понимание того, что, несмотря на всю их гениальность, требования все-таки выдвигает рынок.

В завершение я перечислю несколько проектов, которые мы реализуем с нашими базовыми партнерами.

Есть проект с автокомпанией «Соллерс», которая построила свой автосборочный завод во Владивостоке. На их предприятии мы отработываем (как ни странно прозвучит – с участием кафедры физкультуры) логистику производственных операций.

Реализуется идея по созданию конструкторского бюро. Думаю, что в перспективе оно может быть состыковано с тем инжиниринговым центром, о котором говорил Роман Троценко. Потому что очевидно, что одна из основных задач этого центра для ОСК, по крайней мере на сегодняшнем этапе, – создание рабочей документации для проектирования.

Еще один пример – создание совместной лаборатории с Институтом химии ДВО РАН, которая будет, по сути, являться дочерней лабораторией [института].

Осуществляется и совместный проект НОЦ [научно-образовательного центра] по ядерной безопасности с Институтом [проблем безопасного развития атомной энергетики] РАН.

И еще упомяну об инфраструктуре, о центрах, которые достались нам, так сказать, в наследство от Технического университета. Мы развиваем их, закрывая пробелы в существующей технологической цепочке, и собираемся сделать центрами коллективного пользования для реального рынка, чтобы любой предприниматель мог обратиться за соответствующей услугой. ■



Роман Троценко*
президент «Объединенной судостроительной корпорации»

Работаем над сближением двух миров: практикующих менеджеров и ученых

практика, сложившаяся в российском научном сообществе, может быть описана следующим образом: всегда выполняются те программы, которые исторически ведутся научными организациями. Если какая-то часть из них может быть применена в практическом смысле – прекрасно. Если же ничего не может быть применено – что ж, тем хуже для практиков. Как результат формируются два абсолютно отдельных мира: мир практикующих менеджеров, которые каждый день решают проблему конкурентоспособности своего продукта, и мир ученых, которые в рамках имеющихся бюджетов ведут исследования.

По нашей статистике, примерно в 87% случаев получается, что мы либо не можем найти человека, который занимается интересующей нас проблемой, либо не можем стимулировать его в достаточной степени для получения практического результата.

То есть возникает вопрос о приобретении прав на разработку либо выполнение отдельных работ, по сути, переход на *research by order*. Другими словами, российская практика – это выбор из уже имеющегося, либо (в большинстве своем) обращение к существующим аналогам, либо к выполнению работ под заказ. Надо сказать, что в 2/3 случаев они тоже заканчиваются неудачей. Причем эта неудача имеет под собой два основания. Примерно в 1/3 случаев мы имеем чистый плагиат. Получив заказ, некоторые ловкачи пытаются выдать чью-либо разработку за собственную. Причем в основном это все не очень новое и совсем не оригинальное. Еще примерно в 1/3 случаев в конечном счете мы получаем просьбу о создании очень капиталоемкого стенда. В результате все сводится к проблеме обсуждения капекса (CAPEX, капитальные затраты. – «Ведомости»). И мы видим, что интерес к увеличению капекса, с одной стороны, и объяснение всех неудач его отсутствием является на сегодняшний день мейнстримом российского *research and development* в тех центрах, которые имеются.

В результате мы для себя пришли к некоторым определенным выводам.

Во-первых, мы поняли, что, как ни странно,

молодые группы и специалисты в меньшей степени склонны к несоблюдению лимитов и рассуждениям о недостаточности капекса, чем люди в возрасте. Во-вторых, мы поняли, что должны содействовать формированию отдельных групп, в центре каждой из которых находился бы лидер. В-третьих, выяснилось, что нам проще находить общий язык с вновь образующимися институтами, чем делать это со старыми. Потому что, сколько мы ни обращались к существующим лабораториям и НИИ, мы последовательно получаем заявку на дополнительный бюджет, жалобу на недостаток капекса, невозможность гарантировать результат и в конце концов списанную у канадских авторов работу 1986 г. – в надежде на то, что мы в интернете ее не найдем.

Из позитива я хотел бы отметить три примера. Первый – это вновь сформированный Дальневосточный федеральный университет. Несмотря на то что это формальное объединение нескольких юридических лиц и вузов, под него была заложена новая идеология. Большой плюс был и в том, что к руководству университетом пришли люди новые, которые не решали задачи продажи старых, залежавшихся на полках вещей либо поддержания опека (ОРЕХ, операционные расходы. – «Ведомости») по выплате заработной платы 1-го и 17-го числа каждого месяца.

Конечно, потребовалась серьезная работа. Причем в основном вещи, которые обсуждались, не касались технологий, а касались людей. Обсуждалось, кто будет вести ту или иную тему. Быстро выяснилось, что мы с трудом можем найти руководителя на каждую тему, и мы были рады, когда такие люди находились либо в университете, либо в корпоративном секторе. Мы определили пять основных тем. По трем из них уже сформированы группы с руководителями и две группы – в стадии формирования. Закончено проектирование и начато строительство инженерингового центра, где разместятся стенды и прочие капексные вещи, любимые российскими компаниями R&D. Они остаются в нашей собственности, и нам будет легче амортизировать их в дальнейшем.

Таким образом, первый пример – это сложная кентаврическая форма «гринфилда», со-

*РОМАН ТРОЦЕНКО

В 1992 г. окончил экономический факультет Института стран Азии и Африки при МГУ. Специализировался на экономике Японии. В 1987–1988 гг. стажировался в университетах США (Йельский университет) и Португалии (Коимбрский университет). В 2001 г. окончил юридический факультет МГУ. В 1989–1991 гг. – коммерческий директор казахской телекоммуникационной компании «Азия ТВ». С 1991 г. – финансовый директор, а с 1992 г. – генеральный директор Международной медицинской биржи в Москве. С 1996 г. в разные годы возглавлял советы директоров ООО «Пассажирский порт», Южного речного порта, Московского речного пароходства. Работал генеральным директором Дальневосточного центра судостроения и судоремонта

ОБЪЕДИНЕННАЯ СУДОСТРОИТЕЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ

Судостроительный холдинг. Осуществляет до 80% всех судостроительных проектов в России, объединяет лучшие судостроительные, судоремонтные предприятия и проектные бюро. 100% акций у Росмушества. В 2010 г. выручка по РСБУ составила 21,2 млн руб., чистая прибыль – 154,2 млн руб.

вещающая с одной стороны *research by order*, а с другой – длительное соглашение и комплексное взаимодействие с университетом, который в данном случае выступает как исследовательский центр. С нашей стороны это требует двух видов затрат. Затраты первого уровня – на мотивацию и формирование команды, они не очень большие. Затраты второго уровня – непосредственно на создание всех базовых и капитальных условий для ведения исследований.

Второй пример – это не «гринфилд», а «браунфилд». Речь идет о Северном (Арктическом) федеральном университете им. Ломоносова, который только-только создан после слияния шести вузов Архангельска и Северодвинска. Сейчас определяется его специализация – это судостроение и технологии судостроения и морской техники. Это случай более сложный, потому что здесь мы в три раза больше времени тратим на вопросы, к кому перейдут те или иные здания; а хватает ли средств для ремонта; а какие ставки будут у преподавателей; а как решать вопрос межвузовских ставок?

Третий наш пример касается совсем не институциональных направлений деятельности.

Мы столкнулись с тем, что проблема продажи чего-то старого и выдавания его за новое существует не только во внешнем мире, но и внутри нас самих. У нас восемь крупных конструкторских бюро. В общей сложности в инженеринге и в R&D у нас работает 9000 человек. И мы поняли, что зачастую сталкиваемся с тем, что нам тоже пытаются предложить продукт, который уже есть. Тогда мы пошли на беспрецедентную вещь – мы объявили открытый конкурс на концепцию создания корвета охранного водного района. Мы были поражены количеством групп и лиц, принявших участие в этом проекте. Когда первоначально мы объявили его, общий объем призового фонда по 12 номинациям составлял 5 млн руб., т. е. весьма незначительную сумму для такого вопроса. И когда я первый раз увидел объем техзаданий по самой главной номинации, то подумал, что мы не получим ни одной заявки. Я был расстроен, считая, что мы просто потеряем четыре месяца и в конце концов не увидим ничего серьезного в этом направлении. Между тем по этой номинации мы получили больше всего заявок. Из 150 заявок, которые мы получили, 28 были сделаны на высочайшем профессиональном уровне. По пяти из них конкурсная комиссия с трудом смогла определить победителя, потому что предлагались абсолютно инновационные вещи, которые на первый взгляд специалистам в комиссии казались непроходными и невозможными к исполнению. Конкурс проводился в анонимном режиме, и мы с удивлением обнаружили, что победила группа, состоящая из двух молодых людей 25 и 27 лет. Оба – россияне. Один из них был сотрудником швейцарской часовой компании, а второй – специалистом по 3D-проектированию. На наш вопрос: «Коллеги, а как вот вы все это сделали?» – ответ был следующим: «Мы всю жизнь об этом думали и просто случайно узнали о конкурсе, и нам стало обидно, если мы закончим свою жизнь, унеся в себе все наши идеи и так их никому не представив».

То есть на самом деле мотивирующей частью по-прежнему являются не деньги, а удовлетворение любопытства и ничем не останавливаемый процесс созидания в голове. ■



Владимир Потапов*
руководитель бизнеса портфельных инвестиций, «ВТБ капитал управление активами»

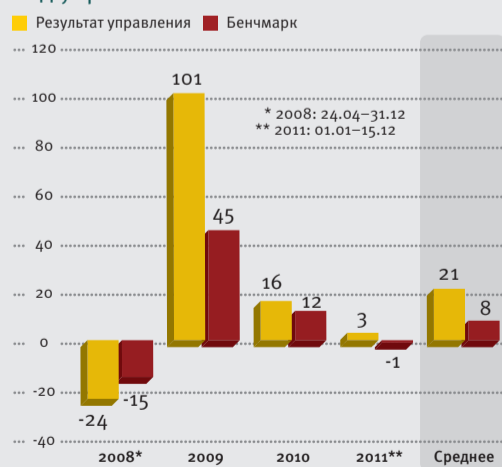
Как построить риск-менеджмент

Когда я слушал коллег – мне просто плакать захотелось. Все так плохо, что подумаешь: а зачем вообще эндаумент создавать, если и инфляцию не обыгрываем, и коэффициента расходов нет? На самом деле не так грустно. Мировая практика, опыт того же MIT показывают, что можно зарабатывать деньги и можно их эффективно расходовать. И не обязательно жить только за счет дотаций, меценатства и тому подобного. Просто нужно понимать, что в России многого не хватает. Многие ударились в альтернативные инвестиции, потому что опасались волатильности. У нас пока нет нормального риск-менеджмента, нет нормальных рейтинговых агентств, которые понижали бы рейтинги так, как это делается в Америке. Вот из-за всех этих вещей у нас и сложилась ситуация, когда

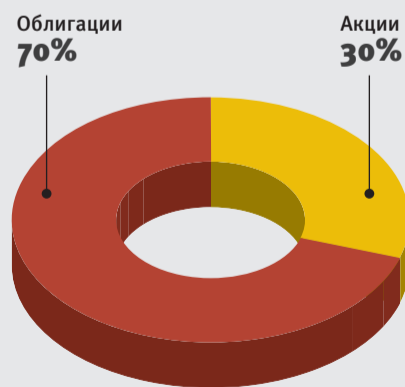
то, что называется безрисковым, на самом деле оказалось очень рискованным. И все это так и будет продолжаться, если люди, сами не разбираясь в инвестировании, будут вкладывать средства исключительно на основании чьего-то совета или на утверждении какой-то коммерческой организации. Они будут называть это альтернативными инвестициями, смешивать с иными инвестициями, с венчурными проектами и т. п. Тот же MIT за последние шесть лет показал прирост в 8,5% в долларах, что выше, чем уровень инфляции, и больше, чем уровень расходов. К тому же 2008 год был годом жесточайшего кризиса. (Конечно, можно ожидать, что у нас каждый год будет 2008-м, но тогда, я думаю, никакой стресс-тест, никакой риск-менеджмент не пройдет через такой, с позволения сказать, тест.)

Как управляет «ВТБ капитал»

Типовая инвестиционная программа для фондов целевого капитала под управлением «ВТБ капитал» УА



Базовая структура портфеля типовой инвестиционной программы для фондов целевого капитала



Опыт «ВТБ капитала» по управлению активами эндаумент-фондов – 3,5 года. Объем активов эндаумент-фондов под управлением компании на 30 октября 2011 г. – **654 млн руб.** Клиентами являются фонды Российской экономической школы (РЭШ), Финансовой академии, Леонтьевского центра, Института современного развития, Сколково. С момента появления первого клиента в апреле 2008 г. среднегодовая доходность типовой инвестиционной программы для фондов целевого капитала составила **21%** годовых в рублях по сравнению с **8%** годовых для бенчмарка (эталона)

Источники: Доклад клуба «Целевой капитал» «Фонды целевого капитала: состояние рынка на декабрь 2011», данные «ВТБ капитал – управление активами»

*ВЛАДИМИР ПОТАПОВ

С отличием окончил Высшую школу экономики и Народный университет Китая в Пекине. В 2003–2010 гг. работал в «Тройке диалог». В 2008 г. был признан лучшим управляющим фондами акций по версии 18 Financials Award. В 2006 г. вошел в Top-10 управляющих фондами в России по версии журнала «Финанс». В 2010 г. возглавил направление бизнеса портфельных инвестиций «ВТБ капитал управление активами». В 2011 г. удостоен награды за особый вклад в развитие индустрии управления крупным частным капиталом по версии SPEAR'S Russia Wealth Management Awards

Просто когда эндаумент-фонд становится достаточно крупным (по миру таких от 20 до 50%), то бюджеты, соответственно, формируются за счет доходов этих эндаументов. И когда мы переходим на такой уровень, мы должны очень внимательно подойти к процессу риск-менеджмента.

Нужно самим построить свой риск-менеджмент. Здесь уже упоминались пенсионные фонды (см. стр. 24). Могу привести хороший пример: пенсионный фонд «Благосостояние», очень сильно обжегшись на кризисе, забавал себе такой риск-менеджмент, что все управляющие могут только позавидовать. И когда доходы эндаумент-фондов будут составлять не 2–5%, а больше, они к этому, безусловно, придут.

Дальше встает вопрос, что делать, пока они не придут? Нужно показывать позитивные результаты. Тот риск, о котором мы говорим, необходимость отбивать инфляцию и покрывать коэффициент расходов, не настолько важен на первоначальном этапе.

Мне очень понравилась история, которую рассказал Владимир [Миклушевский]: что, мол, сейчас приходят инвесторы, а мы деньги не берем. Как банкир, могу рассказать другую историю: обычно, когда деньги не нужны, их дают, а когда они как раз нужны – их никто не дает. Поэтому раз сейчас есть реальная необходимость и возможность построить институт эндаумента, институт крупных фондов, которые позволят диверсифицировать источники доходов, – нужно это делать.

Отдельно хочется сказать про алокацию активов. Для любого эндаумента ключевым является подход к стратегической алокации активов – то, сколько мы вложим в акции, сколько мы вложим в облигации, сколько мы вложим в российские акции, сколько мы положим в те же депозиты, которые не стоит сбрасывать со счетов. (По последним опросам, 50% эндаумент-фондов заявили, что фактор ликвидности для них значим.) Конечно, можно все вложить на 100 лет в длинные проекты. Но если половина мировых фондов утверждает, что фактор ликвидности для них значим, игнорировать инструменты с фиксированной доходностью и облигации не стоит.

К сожалению, у нас люди склонны верить в определенные мифы. Например, если акции падают, значит, их надо покупать. Практика российского рынка показывает обратную тенденцию. Если премии за риск на рынке растут, это самый плохой сигнал для покупки. Если вы будете инвестировать в акции свою долю активов только потому, что они падают и увеличилась премия за риск, вы будете отставать от бенчмаркетинга примерно на 20%. Российский рынок давно уже торгует на трендах. Поэтому нужно скорее смотреть на изменение тренда, нежели просто на увеличение премии за риск.

Необходимо пытаться прогнозировать циклы. Только их прогнозирование позволит вам дополнительно заработать на алокации активов.

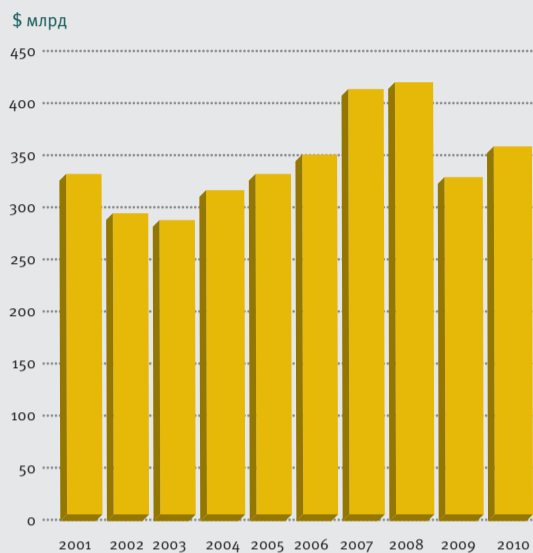
Мы управляем одним эндаументом уже больше четырех лет. И средняя доходность у нас составила 21%. Я убежден, что можно инвестировать с прибылью. Важно понять цели и задачи и грамотно оценивать классы активов. ■

«ВТБ КАПИТАЛ УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ»

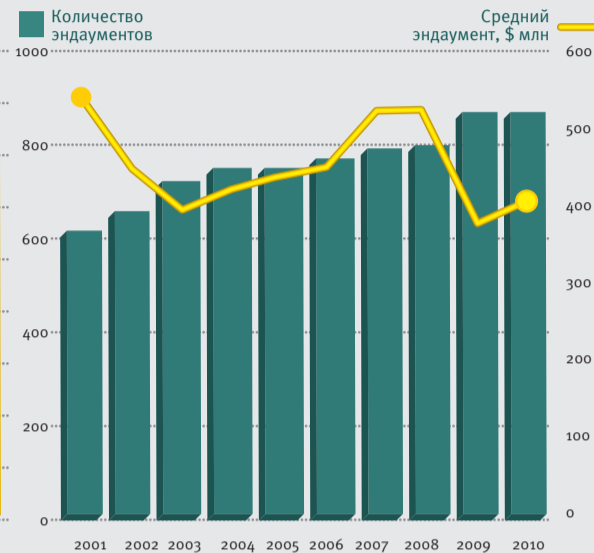
Входит в группу ВТБ. Активы под управлением компании на 30 июня 2011 г. – 31 млрд руб. В 2010 г. в открытые фонды было привлечено 250 млн руб. Чистый убыток за девять месяцев 2011 г. по РСБУ – 7,42 млн руб.

Тенденции эндаумент-отрасли в мире

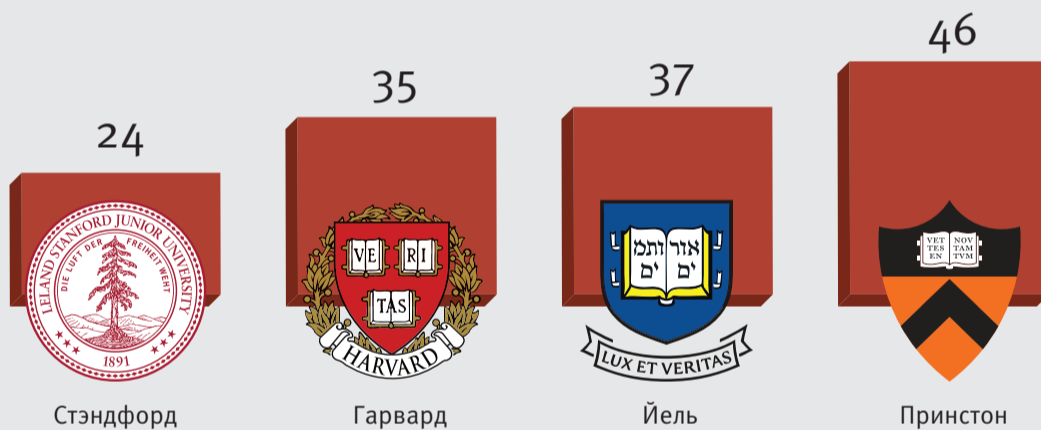
Активы эндаументов, США и Канада



Количество эндаументов и средний размер фонда, США и Канада

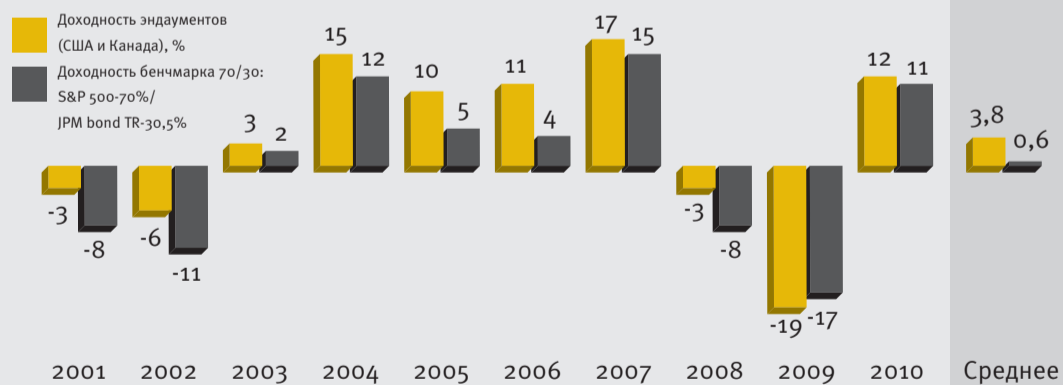


Доля поступлений из эндаументов в бюджете университетов, %

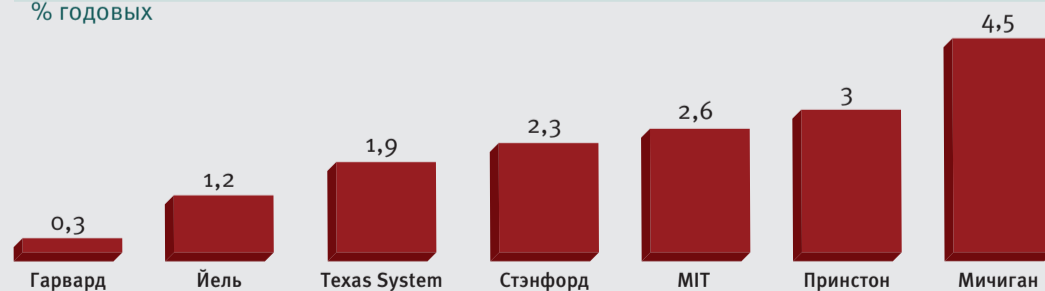


Источник: NASUBO, оценки «ВТБ капитал управление активами»

Средняя доходность эндаументов, % (за финансовый год по 30 июня)



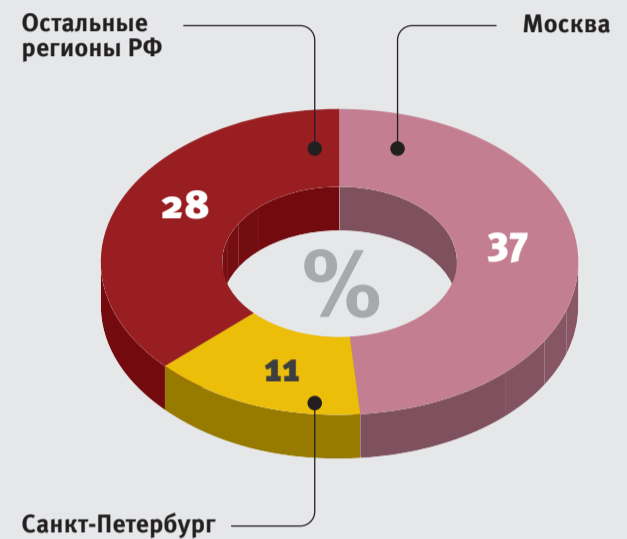
Реальный среднегодовой прирост активов крупнейших эндаументов в 2004–2010 гг % годовых



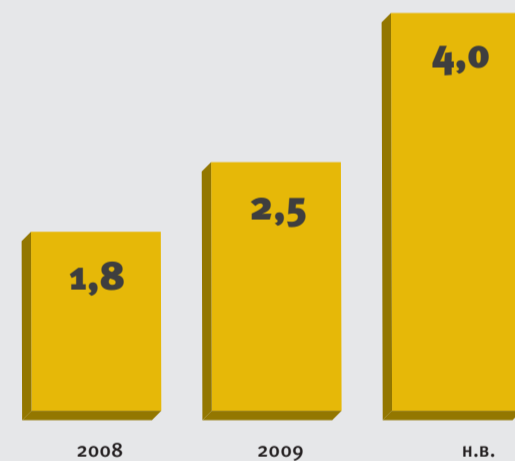
ИСТОЧНИКИ: COMMONFUND BENCHMARKS STUDY OF EDUCATIONAL ENDOWMENTS, BLOOMBERG, ОЦЕНКИ «ВТБ КАПИТАЛ УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ»

Состояние рынка в России

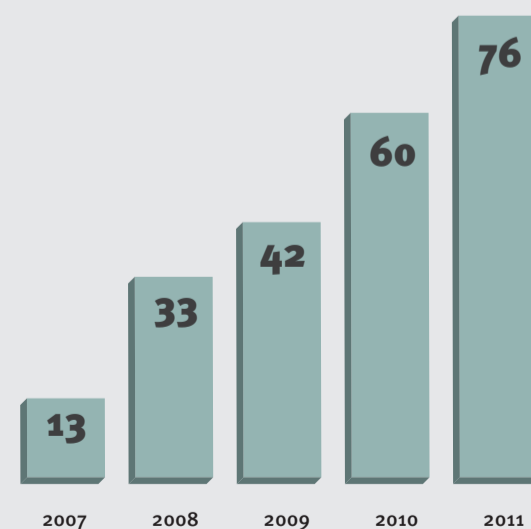
Территориальное распределение эндаумент-фондов в России



Общий объем активов в эндаумент-фондах, млрд руб.



Количество зарегистрированных эндаумент-фондов в России



Источник: Доклад клуба «Целевой капитал» «Фонды целевого капитала: состояние рынка на декабрь 2011»



Андрей Зокин*
вице-президент, начальник департамента
инвестиционного менеджмента
Газпромбанка

Зарубежный опыт не всегда применим

Российской индустрии эндаумент-фондов всего лишь пять лет – по сравнению с 300 годами существования этой индустрии в США. В начале этого пути были примеры неудачного управления эндаумент-фондами.

Нужно отдавать себе отчет, что сегодня у всех управляющих компаний, даже самых крупных (а Газпромбанк является самым крупным управляющим эндаумент-фондов, у нас их более 10, в том числе и самый крупный эндаумент-фонд МГИМО), доходы от управления эндаумент-фондами не покрывают затрат.

И с этой точки зрения опыт, накопленный в мире по управлению эндаумент-фондами, в России не до конца применим.

Например, если мы будем говорить о доходности международных фондов, то увидим, что потери крупных эндаумент-фондов за период

с 1 июля 2008 г. по 30 июня 2009 г. превысили 20%. Наверное, для зарубежной практики это возможно. Мы же говорим о целевом показателе доходности, превышающем уровень инфляции в стране на 2–3%, как о некоей цели.

Если говорить о зарубежном опыте, то за 10 лет управления эндаумент-фондами, например, в США прирост в среднем составил 3,4%, за последние пять лет – 3%, а на протяжении последних трех лет убыток составил 4,2%.

Существует четкая корреляция между размером эндаумент-фонда, инвестиционными стратегиями, которые управляющие или сам эндаумент-фонд применяют, и полученными результатами.

Самые крупные эндаумент-фонды на фазе отрицательного цикла показывают самые высокие убытки от инвестирования. Эндаумент-фонды с капиталом менее \$25 млн показали

*АНДРЕЙ ЗОКИН

В 2003 г. окончил МГИМО. В 2004 г. получил степень кандидата экономических наук в Московском экономическом институте при Российской академии наук. До 2006 г. – старший портфельный управляющий УК «Альфа-капитал», после – главный директор по инвестициям УК «Газпромбанк – управление активами»

«ГАЗПРОМБАНК УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ»

Входит в группу Газпромбанк. Активы на 30 сентября 2011 г. – 192,3. Чистая прибыль по РСБУ за девять месяцев 2011 г. – 29,1 млн руб., собственные средства на 30 ноября 2011 г. – 153,64 млн руб.

результат в целом около 17%, в то время как самые крупные фонды показали больше 20% убытка. И наоборот, в фазе активного роста – с июля 2009 г. по июнь 2010 г. – самые крупные фонды показали наилучшие результаты управления – больше 12% в годовом выражении, в то время как наименее крупные фонды показали результаты в районе 11%. Почему? Потому что они, прежде всего, используют в стратегии сочетание традиционных, или классических, инструментов инвестирования и так называемых альтернативных инвестиций.

У фондов, где капитал превышает \$1 млрд, доля альтернативных инвестиций – вложений в хедж-фонды, в Private Equity (фонды прямых инвестиций), венчурных инвестиций, вложений в недвижимость – составляет в портфеле более 60%. В то время как доля альтернативных инвестиций в фондах с капиталом меньше \$25 млн составляет менее 20%. В среднем фонды размером от \$100 млн до \$1 млрд делят средства между альтернативными и классическими инструментами на уровне 40/60 – в пользу классических инструментов инвестирования.

В России, к сожалению, в самом крупном фонде МГИМО находится \$26 млн – по сравнению с \$26 млрд фонда Гарварда. Поэтому говорить о том, что у нас существуют широкие возможности инвестировать в альтернативные стратегии, пока не приходится. Хотя законодательство позволяет использовать альтернативные инструменты. В частности, можно вкладывать средства в паи закрытых инвестиционных фондов, в объекты недвижимости. Когда размеры фондов станут достаточными – можно активно применять инструменты диверсификации. Пока же, к сожалению, мы говорим об объеме этой индустрии в размере \$100 млн и о преимущественно классических инструментах инвестирования. ■



Анатолий Милюков*
исполнительный вице-президент,
руководитель бизнеса доверительного
управления Газпромбанка

Без риска не получится

В идеале в своей инвестиционной стратегии эндаумент должен, конечно, ориентироваться на рынок акций, на инвестиции долгосрочно-го характера, высокодиверсифицированные и с большой долей неликвидных инструментов. Ни депозиты, ни облигации или какие-нибудь государственные облигации не в состоянии обеспечить эндаументу доход, достаточный, чтобы «тело» эндаумента не уменьшалось из-за инфляции, чтобы фонд продолжал существовать и обеспечивал расходы университета.

Поэтому риск, долгосрочный характер инвестиций и большое количество неликвидных инструментов – это обязательная составляющая инвестиций эндаумента.

Кризис 2008 г. выявил и еще одну проблему для эндаументов – риск ликвидности. Многие управляющие считали, что все те инструменты, которые входят в инвестиционный портфель, ликвидны, т. е. из них можно быстро забрать деньги и при необходимости направить их на финансирование университета. Оказалось, что это совсем не так и в 2008 г. многие

*АНАТОЛИЙ МИЛЮКОВ

С отличием окончил МГУ. В 2001 г. с отличием окончил школу МВА Гарвардского университета. Начинал финансовым аналитиком во Всемирном банке и работал в Credit Suisse с момента открытия в России в 1994–1995 гг. В Мосбизнесбанке в качестве директора казначейства управлял инвестиционным портфелем в \$700 млн. До перехода в феврале 2006 г. в Газпромбанк – главный управляющий директор УК «Альфа-капитал» (с 2001 г.).

инструменты не просто потеряли стоимость, но и потеряли ликвидность.

Скажем, эндаумент Гарварда до кризиса располагал суммой в \$35 млрд, а после кризиса она сократилась до \$27 млрд. И если бы кто-нибудь посчитал, сколько на самом деле стоят эти оставшиеся \$27 млрд, если попытаться их быстро продать, то, думаю, многие бы удивились. Поэтому то, что раньше воспринималось как данность: что портфель – это на самом деле деньги, – сегодня уже не является абсолютной истиной.

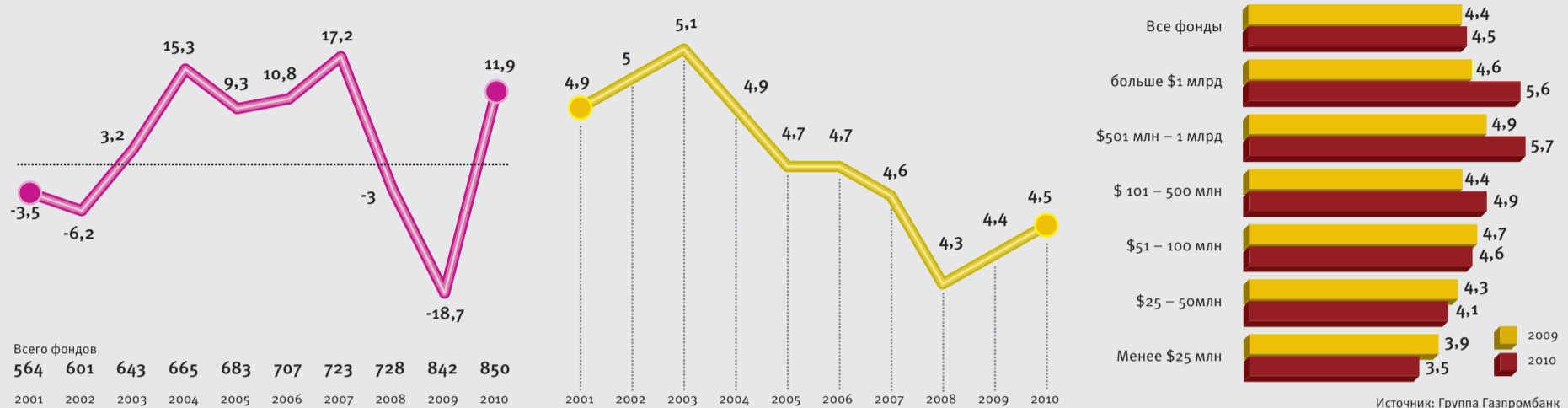
Чем больше эндаумент, тем больше университет зависит от него. Скажем, эндаументы с объемом более \$1 млрд в активах дают в среднем 17% от операционных бюджетов в университет, в то время как маленькие фонды – существенно меньше. На самом деле это тоже большой риск для тех, кто управляет эндаументом, потому что если опять случится кризис, если на рынке будут большие потери и возникнут проблемы с ликвидностью, то у университета появятся серьезные проблемы.

В России мы уже видели пример позитивного развития НПФ. Десять лет назад российские негосударственные пенсионные фонды были примерно там же, где сейчас эндаументы с точки зрения их объемов. За это время они очень многому научились и очень сильно выросли. Мне кажется, что эндаумент ждет такая же достаточно благоприятная перспектива. ■

Доходы и расходы

Фактическая средняя доходность эндаументов

Средний процент расходов эндаументов



Александр Галицкий*
управляющий партнер
Almaz Capital Partners

Рассыпалась цепочка

Мы как раз [воплощаем] тот KPI (Key Performance Indicators, ключевой показатель эффективности, по которому оценивается результативность и эффективность организации работы в компании. – «Ведомости»), который говорит, производят что-то университеты или нет. Потому что мы инвестируем деньги. И если инвестируем, то инвестируем в то, что должно давать отдачу.

Из 100 проектов, которые ложатся ко мне на стол, лишь от одного до трех содержат результаты научных исследований. Это говорит о том, что процесс накопления знаний на сегодняшний день отсутствует.

Мы сейчас пытаемся перенять зарубежный опыт в инновациях, в процессе превращения знаний в деньги.

Если обратиться к недавнему советскому прошлому, мы увидим, что немногие университеты занимались научными исследованиями. Они занимались подготовкой кадров. А все научные исследования проводились в основном в отраслевых лабораториях или, скажем так, на базовых кафедрах отраслевых лабораторий, в отраслевых научно-исследовательских институтах, которые были тогда широко распространены. Академия наук тоже работала по заказам отраслевых НИИ. Они имели опытные заводы (то, что

сегодня можно назвать лабораториями), а дальше – были серийные заводы, которые производили продукцию. Сегодня вся эта цепочка рассыпалась...

Любая крупная западная компания имеет у себя два подразделения. Одно подразделение занимается advanced technology development, работает на 15–20 лет вперед и имеет у себя advanced product development, дающее задел в 10 лет. И еще, скажем, пять лет работает подразделение, которое занимается выпуском продукции (разумеется, это может быть и раньше – через 12 месяцев или через три года).

Наши крупные компании таких подразделений не имеют. Их практически нет, потому что затраты на research and development, которые ведут передовые зарубежные корпорации, составляют до 15%, а в любой нормальной корпорации – порядка 7–10%. При этом она уже считается инновационной. Если же мы возьмем затраты на эти цели, к примеру, «Газпрома» или любой другой известной российской компании, они составят лишь единицы процентов.

Все надежды и чаяния перекадываются на вузы, что не совсем верно. Потому что вуз в этой цепочке даже на Западе выполняет вполне определенные задачи. Он готовит специалистов для индустрии, здесь проводятся исследования. В настоящее время около 50%

*АЛЕКСАНДР ГАЛИЦКИЙ

Окончил Московский институт электронной техники. До 1992 г. работал в НИО ЭЛАС, в частности руководил созданием бортовых вычислительных средств нового поколения международного проекта низкоорбитальной системы спутниковой связи «Курьер». В июне 2010 г. включен в попечительский совет фонда «Сколково»

ALMAZ CAPITAL PARTNERS

Фонд венчурного капитала. Инвестирует в инновационные технологические компании, медийные и телекоммуникационные проекты в России и СНГ. Основные инвесторы – Cisco Systems, EBPP, UFG Asset Management

стартапов на Западе вытекают из университетской науки. К примеру, в России из университетской науки я на сегодняшний день не проинвестировал ни одного стартапа.

Решить проблему можно только одним способом – когда наши университеты начнут заниматься нормальными исследованиями и научно-исследовательскими работами, для этого нужна определенная школа. Как они должны это делать? С моей точки зрения, они должны находить спарринг с западными университетами. Пока не будет выстроена нормальная система работы то ли с MIT, то ли со Стэнфордом, то ли с Кембриджем или любым другим зарубежным вузом, все это будет поиск изобретений и методов, которые давно отработаны в западной школе.

Еще нюанс. Если говорить о любом профессоре, который работает на Западе, то он приносит вузу деньги. Он живет за счет грантов. От 25 до 50% гранта уходит на содержание университета, а остальные средства идут на научные исследования. По моим данным, к осени 2011 г. российские университеты не выбрали где-то порядка \$150 млн, которые выделялись на эти цели Министерством образования и науки. То есть эти средства оказались невостребованными, потому что российские ученые, работающие в университетах, не умеют выходить на грантовые схемы.

Еще один важный момент: у нас должна строиться репутационная схема ученых. У нас очень много ученых – если посчитать по количеству, по профессиональному признаку. А если посчитать, скажем, в ЦЕРН (CERN, Европейский центр ядерных исследований. – «Ведомости»), там всего 100 ученых, а на каждого ученого приходится до 10 человек обслуживающего персонала. Но они не называются учеными. И это тоже необходимо как-то менять, чтобы и у нас начала работать репутационная схема, построенная на публикациях, построенная на результатах, на получении грантов.

Я надеюсь, что с запуском университета [в Сколково], который должен быть выстроен именно по этим правилам, все эти изменения и должны произойти. И этот опыт должен быть распространен на другие российские вузы. ■







Сколково объединяет лучших Уже сейчас

Сколково сегодня

- Особые условия поддержки компаний-участников
- Более 300 компаний-резидентов
- Научные советы с участием международных экспертов
- Открытый университет Сколково
- Сколковский институт науки и технологий SkTech, созданный в партнерстве с MIT (Массачусетским технологическим институтом), США
- Формирование исследовательских центров крупнейших мировых корпораций – партнеров Сколково

Сколково завтра

- Действующий инноград на территории 400 га в ближайшем Подмосковье

реклама

