



Павел Салугин (Газпромбанк):
Надо финансировать не отдельные проекты, а полноценные технологические цепочки

Газпромбанк решает амбициозную задачу: стать банком первого выбора для проектов технологического лидерства в России. Об инструментах поддержки науки, стартапов и целых индустрий «Б.О» рассказал исполнительный вице-президент Газпромбанка Павел Салугин



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

— Павел, что мотивирует «классических» банкиров работать над развитием инновационных идей и бизнесов?

— Наша цель — создать условия, чтобы компании, работающие над технологическими инициативами, могли получить комплексную поддержку Газпромбанка. В процессе будут рождаться новые технологические лидеры, компании и целые отрасли.

Мы реализуем такие проекты уже более 20 лет. Благодаря Газпромбанку развитие получили целые индустрии, например тяжелое машиностроение, мы поддерживали наукоемкие предприятия и новые научные центры. Сегодня перед страной стоят задачи по достижению технологического суверенитета и технологического лидерства, и для нас это стопроцентное попадание. У банка есть финансовые ресурсы. Накоплена экспертиза.

— Достижение технологического суверенитета — цель настолько масштабная, что явно выходит за рамки классического банкинга. Почему вы, а не венчурные фонды, «двигаете» науку?

— Мы изучали мировой опыт и осознали, что классическая венчурная модель в России не очень жизнеспособна, потому что ориентирована на достижение краткосрочных финансовых результатов. В США, например, она формировалась не одно десятилетие, а когда зарождалась, туда направлялись большие государственные или квазигосударственные инвестиции. В области высоких технологий и диптех и в США, и в других странах по-прежнему практикуется квазигосударственное финансирование. В первую очередь — потому, что это треки длиной от 5 до 10 лет как минимум.

— Расскажите о недавно утвержденной стратегии Газпромбанка: каковы ее сроки, цели, объемы?

— Мы синхронизировали свою стратегию со сроками, установленными государством для достижения технологического лидерства,

по ряду показателей, включая долю наукоемких проектов, это 2030 год. Но стратегия — «живой» документ, а не вырубленный в камне. Мы видим горизонт, к которому стремимся. Приоритеты будут ежегодно корректироваться, поскольку даже с нашими ресурсами невозможно, да и не нужно пытаться охватить все сферы: есть и другие участники рынка, и мы рассчитываем на кооперацию.

Для банка это глобальный фронт работ, в который вовлечены, по сути, все подразделения. Среди текущих задач — построить операционную модель управления, наладить системный процесс и обозначить ключевые вехи.

— С кем вы работаете в кооперации?

— Мы активно взаимодействуем со всеми крупными институтами развития и выступаем инвесторами в отдельных рыночных фондах, инвестирующих в хайтек.

В рамках стратегии банк также покупает доли в небольших технологических компаниях, чтобы участвовать в управлении, предлагать решения. Мы открыты для кооперации с различными субъектами рынка.

— Сформирована ли законодательная и регуляторная база для работы банков с инновационными проектами?

— У ЦБ есть механизм стимулирующего регулирования кредитования проектов, направленных на структурную адаптацию экономики и технологический суверенитет. Мы используем его возможности, но они, к сожалению, применимы только к классическим банковским продуктам. Хорошо было бы распространить этот инструмент и на вложения в акционерный капитал компаний. Это особенно актуально в период высоких ставок по кредитам.

— На ваш взгляд, в стране сформирована полноценная инфраструктура поддержки «лидерских» проектов?

— Есть много разных фондов, включая «Сколково», есть корпорации развития. Все это прекрасные инициативы, но отчасти они дублируют друг друга, к тому же действуют разрозненно, что не позволяет решать задачи достижения технологического лидерства консолидированно.

Сегодня нужно обеспечить не финансирование отдельных проектов, а создание технологических цепочек. Ядром могут быть существующие вертикально интегрированные холдинги, но возможно и участие в якорных технологических компаниях, задача в этом случае — сборка вокруг них технологических цепочек кооперации. Мы называем свою модель антивенчурной, а свою роль видим в синхронизации процессов и сквозном бесшовном финансировании проектов — от идеи или стартапа до выхода на IPO.

Мы видим два «разрыва» в достижении технологического лидерства. Первый, ключевой, возникает на ранних стадиях, когда в фундаментально-прикладной науке должны зарождаться проекты, которые востребованы государством и индустриями. Второй — пресловутая «долина смерти», из которой выбираются единичные стартапы, то есть поддержка нужна компаниям, которые уже вышли из венчурной стадии, но еще не имеют достаточного привлеченных инвестиций.

— ЦБ РФ занимает довольно жесткую позицию относительно рисков... Какие есть способы держать их под контролем?

— В первую очередь мы определили внутри лимиты, которые сбалансированы с учетом требований по капиталу. Оценивая, например, потенциальные инвестиции в маленькую компанию, которая уже производит компоненты для каких-либо изделий, мы ищем в своем бизнес-портфеле клиентов, у которых такая продукция будет востребована, индустриальных заказчиков.

Инвестируя в более крупную компанию, мы понимаем, какую цепочку кооперации можно создать, каковы объемы потенциального рынка. Так мы минимизируем риски.

Ограниченная часть нашего финансирования направлена в фундаментально-прикладную науку, которая формирует заделы для будущих продуктов, для будущих индустрий. И конечно же, ждать какого-то возврата на такие инвестиции сложно. Впрочем, сотрудничество с фондами позволяет разделять риски.

— Много ли потенциально перспективных научных проектов?

— Мы сотрудничаем с широким кругом партнеров, включая федеральные исполнительные органы власти. В частности, большая программа «Приоритет» по поддержке университетов и их научной инфраструктуры есть у Министерства науки и высшего образования. С 2025 года мы совместно в ней участвуем, дали экспертную оценку для более чем двух тысяч проектов. Поддерживаем отдельные направления, финансируем из различных источников.

Когда мы начали плотно работать с университетами и научной средой, стало ясно: там не совсем сложилось понимание, какие задачи стоят перед страной и перед индустриями, какие есть технологические вызовы. Не более 5–10% проектов направлены на решение этих технологических задач. Все остальное — фундаментальная наука, которая не ориентирована на прикладное применение.

Перехода от исследований в прикладную науку не происходит еще и потому, что бизнес не доносит до ученых информацию о том, какие предприятиям нужны устройства, компоненты, материалы, технологии и т.д. Сейчас такие задачи решаются по принципу лоскутного одеяла.

Стоит обратить внимание на такой момент: предприятия заняты импортозамещением и решением насущных проблем. Например, надо срочно выпустить собственный подшипник, но, возможно, через пять лет такая конструкция будет совсем не нужна. Надо планировать на длительный временной горизонт и запускать совершенно новые технологии и продукты.

— Можно ли говорить о конкуренции между банками по проектам технологического лидерства?

— Любой участник рынка может выбрать интересующие его области в рамках нацпроектов. Но в большинстве банков думают о том, можно ли прямо сейчас дать кредит или открыть кредитную линию, и, как правило, приходят к выводу, что нельзя. В итоге банки конкурируют за существующих трех-четыре технологических лидеров. Мы считаем, что настало время для кооперации государства и институтов развития со всей банковской индустрией.

У нас задействованы различные инструменты финансирования проектов на ранних стадиях, чтобы довести их до состояния, когда можно кредитовать. В перспективе мы получаем зрелых лояльных клиентов: мы их долго поддерживали, вникали в потребности, вскормили целые индустрии.

В любой ситуации мы сможем продать свой пакет акций компании и получить дивиденды за счет роста ее капитализации.

— А как вы находите перспективные стартапы?

— У нас есть подразделение, которое занимается инновациями для банка. Ищем компании по запросу профильных подразделений — участвуем в различных акселераторах, технологических конкурсах. Занимаемся скаутингом в различных стартап-базах.

Недавно мы запустили собственный акселератор Газпромбанка. Там будет три трека: наука, финтех и диптех.

Текущие клиенты через блок клиентских отношений приходят с предложениями совместно инвестировать в компании, чья продукция им интересна.

— Можете рассказать об отраслевых приоритетах и отдельных кейсах в стадии реализации?

— Мы не ограничиваем себя в приоритетах, работаем в технологических доменах всех девяти нацпроектов. Среди фокусных — квантовые технологии, которые банк поддерживает десять лет. В 2020 году правительство согласовало дорожную карту по созданию 50-кубитного квантового компьютера, в конце 2024 года проект был реализован.

В фокусе внимания также нефтехимия: у банка много портфельных инвестиций, индустриальных партнеров и крупнейших клиентов.

Пример зрелой компании, в которую мы инвестируем, — ведущий производитель на рынке ассистивных технологий «Моторика». Раньше 99% рынка было занято продукцией немецкой фирмы, и если бы РФПИ не инвестировал в «Моторику» и долго ее не «растил», мы бы столкнулись с дефицитом или параллельным импортом. В конце 2024 года через банковскую инфраструктуру мы купили пакет акций.

Несколько проектов с партнерским фондом мы проинвестировали в области аддитивных технологий — 3D-печать металлом и керамикой.

Отдельный трек — новые технологии сбережения здоровья. В 2023 году создали LIFT (Leadership Identity Foundation and Transformation) в «Сколково», центр «Наука о человеке и нейротехнологии». Наши партнеры — «Федеральный центр мозга и нейротехнологий ФМБА РФ» и RnD-центр Росатома, который привлекает ведущих специалистов, в том числе из-за рубежа.

Таким образом, одни проекты мы поддерживаем «внутри», другие пытаемся из прикладной науки перевести в выделенные компании.