

Санкт-Петербургский Государственный Университет

***БОГДАНОВА Анастасия Игоревна***

**Выпускная квалификационная работа**

***Бизнес-инкубатор как инструмент поддержки и развития стартапов***

Уровень образования: магистратура

Направление *38.04.01 «Экономика»*

Основная образовательная программа магистратуры *ВМ.5839.2021*

*«Экономика фирмы и инновационной деятельности»*

Научный руководитель:

Д.э.н., проф. Кафедры экономики  
предприятия,  
предпринимательства и  
инноваций  
Мотовилов Олег Владимирович

Рецензент:

Рождественская Наталья  
Юрьевна, консультант проектов,  
Бизнес-инкубатор «Ингрия», АО  
«Технопарк Санкт-Петербурга»

Санкт-Петербург  
2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 БИЗНЕС-ИНКУБАТОРЫ КАК ФОРМА ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННЫХ СТАРТАПОВ	7
1.1 Значение инновационных стартапов и формы их поддержки	7
1.2 Понятие Бизнес-инкубатора: зарубежный опыт	25
1.3 Бизнес-инкубаторы в России: анализ разных подходов	37
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА СТАРТАПОВ СТАДИИ PRE-SEED, SEED И РОЛЬ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРОВ В ПРЕОДОЛЕНИИ ДОЛИНЫ СМЕРТИ	51
2.1 Роль бизнес-инкубаторов на этапе «долины смерти» и стратегии стартапов, используемые за рубежом	51
2.2 Анализ зарубежных исследований в финансировании ранних стартапов	58
2.3 Влияние российских бизнес-инкубаторов на развитие стартапа стадий pre-seed, seed	62
ГЛАВА 3 ПОСТРОЕНИЕ УНИВЕРСАЛЬНОЙ МЕТОДИКИ РАБОТЫ СО СТАРТАПАМИ ДЛЯ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРОВ	65
3.1 Анализ мер поддержки, предоставляемых стартапам российскими Бизнес-инкубаторами	65
3.2 Проведение эмпирического исследования на выявление потребностей стартапов в нематериальной поддержке Бизнес-инкубатора «Ингрия»	71
3.3 Создание универсального алгоритма работы со стартапами для российских Бизнес-инкубаторов	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	88
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	91

## ВВЕДЕНИЕ

В век технологий и искусственного интеллекта огромную роль в формировании инновационного потенциала стран играют стартапы. Актуальность развития поддержки инновационного бизнеса подкрепляется долгосрочной концепцией социально-экономического развития РФ. Развитие рынка стартапов служит основой трансформации российской экономики и повышения ее инновационного потенциала.

Курс на инновационное развитие России законодательно закреплён такими нормативно-правовыми актами, как: Указ Президента РФ от 01.12.2016 №642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации», Федеральный закон от 23.08.1996 №127-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «О науке и государственной научно-технической политике», Федеральный закон от 29.07.2017 №216-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об инновационных научно-технических центрах и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и др.

В понятие инфраструктуры для поддержки стартапов входит множество составляющих. Инновационная инфраструктура стартапов представляет собой совокупность разных по форме организаций, которые взаимодействуют между собой, оказывая поддержку стартапам, такие как: в частности, венчурные фонды, бизнес-акселераторы, бизнес-ангелы, технопарки, инвестиционные платформы и бизнес-инкубаторы<sup>1</sup>.

Важную роль в поддержке стартапа на ранних этапах развития играют бизнес-инкубаторы. Бизнес-инкубаторы – это организации, которые оказывают поддержку начинающим предпринимателям<sup>2</sup>. Бизнес-инкубаторы являются компетентными сотрудниками-консультантами между стартап-кадрами (люди/команды, которые придумали стартап, сами его довели до MVP и первых клиентов) и венчурными инвесторами<sup>3</sup>.

Целью создания бизнес-инкубаторов является стимулирование новых стартапов, поддержка малого и среднего бизнеса и поддержание на жизнеспособном уровне в среднем в течение 3 лет<sup>4</sup>. Бизнес-инкубаторы создают условия для развития проекта стартаперов:

---

<sup>1</sup> Токарев Б.Е. Исследование производительности сегментов экосистемы инновационных стартапов в Российской Федерации // Управление Т.9 №1. 2021. С 127-139.

<sup>2</sup> Rusbase. Как найти финансирование для своего стартапа. 2021. URL: <https://rb.ru/opinion/financing-for-startup-how/> (Дата обращения: 21.11.2021)

<sup>3</sup> Траченко М. Б., Кожанова А. В. Специфика структуры финансирования стартапов на разных стадиях жизненного цикла // Финансовый журнал. 2019. №5. С. 91

<sup>4</sup> Ким А. А., Дворецкий С. В. Влияние пандемии на деятельность стартап-акселераторов и бизнес-инкубаторов РФ // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №2/ 2021. С 204.

аренда помещения на льготных условиях, консультации специалистов, финансовая поддержка, обучение сотрудников, помощь в кредитовании, привлечение инвесторов и др.

По данным Ассоциации акселераторов и бизнес-инкубаторов России в 2018 году функционировало 260 бизнес-инкубаторов. Из них — 151 работал в регионах, 91 был создан на базе университетов, 13 инкубаторов работало в кластерах, технопарках<sup>5</sup>. На 2022 год по данным Ассоциации акселераторов и бизнес-инкубаторов России более 500 бизнес-инкубаторов.

Указанные обстоятельства актуализируют тему ВКР и определяют цель работы и круг задач, подлежащих решению в рамках настоящего исследования.

**Цель исследования** - совершенствование деятельности бизнес-инкубатора, как важнейшего субъекта поддержки стартапов.

**Задачи исследования:**

1. На основе теоретических аспектов выявить особенности стартапов, как субъекта бизнеса и их форма поддержки;
2. Провести сравнительный анализ работы бизнес-инкубаторов в России и за рубежом.
3. Определить особенности стартапов стадии pre-seed и роль бизнес-инкубаторов на этапе «долины смерти»;
4. Оценить влияние бизнес-инкубатора на стартапы, выявить специфику работы бизнес-инкубатора «Ингрия»;
5. На основании эмпирического исследования разработать универсальный алгоритм работы со стартапами для бизнес-инкубаторов.

**Объект и предмет исследования.** Объектом диссертационного исследования является деятельность бизнес-инкубатора «Ингрия». Предметом исследования является практический опыт и меры поддержки, оказываемые стартапам - бизнес-инкубаторами в России и за рубежом.

**Методы исследования.** В ВКР будет использоваться качественная методология: анализ научно-исследовательских, статистических ресурсов, а также базы данных действующих бизнес-инкубаторов, анкетный опрос (описание эмпирической базы), интервью, бенчмаркинг, эмпирическое исследование. Теоретическим базисом выпускной квалификационной работы выступают теоретико-методические основания и ключевые принципы работы бизнес-

---

<sup>5</sup> Стартап-экосистема России. 2020. URL: <https://vc.ru/finance/106345-startup-ekosistema-rossii> (Дата обращения: 22.11.2021)

инкубаторов, общая теория взаимодействия бизнес-инкубаторов и стартапов, а также вопросы выстраивания эффективной работы бизнес-инкубаторов, в частности университетских. Далее для проверки исследовательского вопроса нужно будет провести сбор эмпирической базы посредством проведения анкетного опроса стартапов стадии pre-seed - резидентов бизнес-инкубатора «Ингрия».

При проведении исследования используются общенаучные методы познания, такие как системный анализ явлений и процессов, эволюционный подход, а также методы построения систем распределения и оценки их эффективности; количественные исследования (опросы), метод экспертных оценок.

**Информационная база** исследования - данные официальной статистики Росстата, зарубежная статистика Statista, UBI Global, Startup Blink, аналитические обзоры отраслевых рынков, анализ монографических исследований, научных статей в специализированных изданиях и результаты собственных поисковых исследований, проведенных автором.

Кроме того, практический материал был получен в ходе работы со стартапами, анализа их проектной деятельности, организации мероприятий: VII Петербургского Международного Молодежного Форума, регионального Форума молодых предпринимателей 6-8 апреля 2023 года, Акселерационной программы «Стартап-Ринг», Хакатона (HSE HACKATHON<sup>6</sup>), инвестиционной питч-сессии, проведенной совместно с СОБА, Всероссийского фестиваля университетских технологических проектов (HSE FEST 2022<sup>7</sup>) ПММФТ 2023<sup>8</sup>.

В практической части работы было проведено эмпирическое исследование, посвященное степени удовлетворенности резидентов Бизнес-инкубатора «Ингрия» качеством и количеством предоставляемых им услуг. Анализ полученных результатов позволил получить ответ на следующий исследовательский вопрос: насколько меры поддержки, предоставляемые Бизнес-инкубатором «Ингрия», соответствуют потребностям резидентов. Обобщение полученных результатов (неполное соответствие), а также накопленный автором в ходе собственной практической деятельности в бизнес-инкубаторе опыт, позволили разработать универсальный алгоритм работы со стартапами для российских Бизнес-инкубаторов, отражающую научную значимость работы.

---

<sup>6</sup> URL: <https://vc.ru/u/258290-tehnopark-sankt-peterburga/535226-hakaton-kak-sposob-bystrogo-sozdaniya-startapa> (Дата обращения: 21.12.2022)

<sup>7</sup> URL: <https://vc.ru/u/258290-tehnopark-sankt-peterburga/552308-sostoyalsya-final-iv-vserossiyskogo-festivalya-universitetskih-tehnologicheskikh-proektov-hse-fest-2022> (Дата обращения: 21.12.2022)

<sup>8</sup> URL: <https://www.piyf.spbu.ru/program#!/tab/555665531-4> (Дата обращения: 02.04.2023)

**Теоретическая значимость** исследования состоит в том, что полученные научные результаты позволяют расширить теоретическую базу инновационной экосистемы, в частности, систематизируют опыт различных стран по оказанию помощи бизнес-инкубаторами малому инновационному бизнесу.

**Практическая значимость** исследования состоит в возможности использования полученных результатов для совершенствования внутренних и внешних процессов работы Бизнес-инкубатора «Ингрия», что позволит повысить эффективность инновационной деятельности. Для стартапов, находящихся на стадии pre-seed, результаты исследования послужат рекомендацией по выбору наиболее репрезентативного источника финансирования проекта, будут сформированы предложения по влиянию источника финансирования, мер поддержки, оказываемых Бизнес-инкубатором «Ингрия», на развитие инновационных проектов стартапов и преодоление ими «долины смерти».

Результатом ВКР является проверка исследовательского вопроса, а также – на основании полученных выводов, с учетом зарубежного опыта бизнес-инкубаторов – разработка универсального алгоритма работы со стартапами для Бизнес-инкубаторов.

## ГЛАВА 1 БИЗНЕС-ИНКУБАТОРЫ КАК ФОРМА ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННЫХ СТАРТАПОВ

### 1.1 Значение инновационных стартапов и формы их поддержки

Залогом высокой конкурентоспособности страны в мире является ее экономическое развитие. Одним из путей достижения стабильного экономического роста является обеспечение высокого уровня инновационной активности и построение инновационной экономики<sup>9</sup>. Мировой опыт показывает, что малые предприятия играют важную роль в развитии рынка, стимулируя конкуренцию и повышая качество товаров и услуг. Они также являются основой стабильности общества, формируя средний класс. Без активной поддержки множества малых предприятий, рынок не может развиваться. Поэтому, на современном этапе развития мировой хозяйственной системы главенствующую роль играют не природные ресурсы, а грамотное задействование трудовых ресурсов, скорость освоения и внедрения новых знаний и достижений в инновационные технологии.

Наглядным примером влияния инноваций на экономику может послужить Силиконовая (Кремниевая) долина, описанная в работе Эльзи Эчеверри и Софии Айалы. Они рассматривают влияние инноваций на экономику, так на федеральном уровне увеличивают инновационную составляющую, на региональном уровне происходит перевод ресурсов в менее развитые районы, на локальном - сокращает отток населения в мегаполисы, увеличивает профессиональную подготовку и переподготовку кадров в развивающихся сферах, способствует росту благосостояния населения<sup>10</sup>.

Таким образом, развитие инновационной инфраструктуры способствует увеличению темпов экономического роста, а также может являться драйвером роста для восстановления экономики и механизмом борьбы с кризисом<sup>11</sup>. Инновации не просто оказывают благоприятное влияние на экономический рост страны, а создают достаточные ресурсы для ее дальнейшего развития.

Для сравнения и оценки инновационного развития стран широко используется Глобальный инновационный индекс (Global Innovation Index, далее ГИИ), который содержит

---

<sup>9</sup> Инновационная экономика: научно-методическое пособие / под ред. М. В. Кудиной и М. А. Сажинной. - М.: ИНФРА-М, 2014. -304 с.

<sup>10</sup> Echeverri E., Ayala S. Economic Growth and Linkage with Silicon Valley: The Cases of Austin and Boston., Texas business review. 2005. №12. С 2.

<sup>11</sup> Баев С. А. Влияние инновационной инфраструктуры на развитие инновационной экономики // Инновации и инвестиции. №11. 2021. С 6.

почти 80 различных показателей, сгруппированных в две категории: входные и выходные показатели. Входные показатели (Innovation Input) включают в себя имеющиеся ресурсы и условия для проведения инноваций, выходные (Innovation Output) - практические достижения при реализации инноваций. Верхние места в рейтинге за 2021 г. по инновационному индексу занимают: Швейцария, Швеция, США, Великобритания, Южная Корея, Нидерланды, Финляндия, Сингапур, Дания, Германия, Франция, Китай, Япония, Гонконг, Израиль<sup>12</sup>.

Необходимо отметить позитивную динамику индекса инноваций: за последние 11 лет с 2010 по 2021 показатели РФ вывели с 64 на 45 место. Однако, РФ не входит в топ инновационных стран, что объясняется разными причинами: слабый уровень развитости инновационных институтов, недостаточно развит венчурный капитал, низкая инвестиционная активность частных инвесторов, недостатки законодательной базы в области венчурного финансирования инновационной деятельности, низкая доля выходов из сделок, а также нестабильная геополитическая, экономическая ситуация и санкционные меры в отношении страны<sup>13</sup>.

Динамика позиций России в ГИИ: 2017–2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Глобальный инновационный индекс*	45	46	46	47	45
Ресурсы инноваций	43	43	41	42	43
Результаты инноваций	51	56	59	58	52

\* Количество стран: 2017 г. – 127; 2018 г. – 126; 2019 г. – 129; 2020 г. – 131; 2021 г. – 132.

Рисунок 1.1. Динамика позиций России в ГИИ: 2017-2021 гг.<sup>14</sup>

На Рисунке 1.1 отображена динамика ГИИ России, на которой наглядно показано, что до 2021 года данный показатель снижался среди других стран. ГИИ включает в себя два субиндекса: ресурсы инноваций (институты, человеческий капитал и наука, инфраструктура, уровень развития рынка и бизнеса) и результаты инноваций (развитие технологий

<sup>12</sup> Global Innovation Index 2021. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf) (Дата обращения: 19.04.2022)

<sup>13</sup> Силакова Л. В., Григорьев Е. А. Анализ инновационного развития России: состояние, проблемы, перспективы: статья // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия экономика и экологический менеджмент. №2. 2021. С 89.

<sup>14</sup> 11 Global Innovation Index 2021. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf) (Дата обращения: 19.04.2022)

и экономики знаний, результаты креативной деятельности). В данном рейтинге на 2021 год Россия заняла 45-е место, поднявшись на две позиции относительно уровня 2020 года.

Таким образом, в 2021 году сократился отрыв от стран-лидеров по показателю эффективности инноваций за счет роста результативности всех направлений научной, инновационной, креативной деятельности<sup>15</sup>.

Развитие инновационной деятельности в России является одним из ключевых государственных приоритетов развития страны. Инновационное развитие играет значительную роль как на макро, так и на микроуровне в деятельности предприятий. Как ранее было изложено, инновационное развитие может повысить конкурентоспособность российской экономики, особенно в условиях нестабильной экономической, геополитической ситуации и иных негативных факторов. Эффективное инновационное развитие для российской экономики является очень актуальным еще и в связи с тем, что по основным показателям РФ занимает ведущее положение среди других стран мира. Россия имеет огромный потенциал для развития инновационной экономики: 1 место по показателю «площадь территории», 9 место по численности населения, 15 место по объему экспорта продукции, 11 место - показатель ВВП, что опережает Бразилию, Австралию, Испанию.

Таким образом, если мы хотим избежать экстенсивного развития экономики, снижения темпов экономического развития, то необходимо отказаться от традиционного уклада экономики, развивать инновации в РФ и перейти на интенсивный путь развития экономики. Конечно, существуют критики, которые скептически настроены к инновационной политике в РФ. Однако, в перспективе РФ стоит рассматривать как передовой центр развития, основанный на инновационной экономике. Это делает необходимым интенсификацию инновационного развития российской экономики<sup>16</sup>.

В связи с этим на территории России уделяется огромное внимание развитию инновационных экосистем. Инновационная экосистема условно делится на две части: внешняя среда экосистемы и участники процесса. Внешняя среда экосистемы включает в себя: нормативно-правовое обеспечение, в частности документы стратегического планирования,

---

<sup>15</sup> Власова В. В., Гохберг Л. М. Результаты проекта «Оценка достижимости национальных целей и целевых показателей в сфере науки» тематического плана научно-исследовательских работ, предусмотренных Государственным заданием НИУ ВШЭ // Глобальный инновационный индекс. 2021.

<sup>16</sup> Валиахметов И. Р., Курилова А. А., Курилов К. Ю. Разработка механизма финансирования российских инноваций в условиях санкций ЕС и США // Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева. №1. том 2. 2022. С 194.

территориальные формы организации инновационной инфраструктуры, институты финансовой поддержки, а также взаимосвязанность совокупности этих элементов.

К участникам процесса мы можем отнести: стартапы, организации трансфера технологий, потребителей и взаимоотношения между ними<sup>17</sup>.

Инновационная инфраструктура формируется за счет построения грамотной политики в сфере инноваций, в частности организации эффективной работы малых инновационных предприятий и инфраструктур для её поддержки, а также предоставления возможности получить гранты на их развитие. Государственная поддержка стартапов закреплена в законодательстве: Национальный проект «Малый и средний бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Таким образом, мы делаем вывод, что в России определен курс на развитие малого инновационного бизнеса.

На территории РФ только с государственной поддержкой образовано свыше 60 центров коллективного пользования, где сконцентрировано около 2100 единиц оборудования стоимостью более 15 млрд рублей. В последние годы было создано 118 центров трансфера технологий. В рамках программы поддержки малого и среднего бизнеса в субъектах федерации организованы 34 инновационных бизнес-инкубатора<sup>18</sup>. По данным Национального центра по мониторингу инновационной инфраструктуры научно-технической деятельности и региональных инновационных систем, в 2021 году в стране действуют организации инновационной инфраструктуры<sup>19</sup>. Данные предприятия, ориентированные на развитие и поддержание инновационного бизнеса, в свою очередь, позволяют успешно реализовать стартап-проекты как на территории РФ, так и за ее пределами.

На сегодняшний день концепция стартап-экономики приобретает всё большую роль в развитии экономики, она находится на начальном этапе развития, поэтому существует много подходов к определению понятия «стартап» (startup) со стороны авторов экономической литературы (Таблица 1.1.).

---

<sup>17</sup> Кузнецова Г.Ю. Государственная поддержка технологического предпринимательства // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). №76. 2020. С 39.

<sup>18</sup> Распоряжение Правительства РФ от 27.07.2007 № 1007-р «Меморандум о финансовой политике государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»

<sup>19</sup> Поляков Н. А., Мотовилов О. В., Лукашов Н. В. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вуз. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. С.8.

Таблица 1.1.

## Различные подходы к определению понятия «стартап»

Автор	Зарубежный подход
Эрик Рис	Компания или группа людей, предназначенная для создания новых продуктов или услуг в условиях крайней неопределенности «the lean startup» <sup>20</sup>
Startupblink	Любой бизнес, который применяет инновационное решение, подтверждающее масштабируемую экономическую модель <sup>21</sup>
С. Бланк, Б. Дорф	Временная структура, существующая для поиска воспроизводимой и масштабируемой бизнес-модели
П. Грэм	Стартап — это компания, созданная для быстрого роста. Только что основанная сама по себе не является стартапом. Единственное, что важно, — это рост. Все остальное, что мы ассоциируем со стартапами, вытекает из роста.
Российский подход	
Стратегия развития науки и инноваций в РФ на период до 2015 г.	Компании, соответствующие законодательному определению малого предприятия, основным видом деятельности которых является инновационная деятельность - выполнение работ и (или) оказание услуг, направленных на создание и организацию производства принципиально новой или с новыми потребительскими свойствами продукции (товаров, работ, услуг); создание и применение новых или модернизацию существующих способов (технологий) ее производства, распространения и использования; применение структурных, финансово-экономических, кадровых, информационных и иных инноваций (нововведений) при выпуске и сбыте продукции (товаров, работ, услуг-, обеспечивающих экономию затрат или создающих условия для данной экономики <sup>22</sup>
Никифорова С.	Временная структура, объединяющая людей, преследующих общую цель - разработку и быстрое внедрение жизнеспособной инновационной идеи в виде прибыльного массового продукта или услуги <sup>23</sup>

Исходя из представленных выше определений, можно сделать вывод, что все авторы выделяют общей отличительной чертой стартапов: инновативность, работа в условиях ускоренного темпа роста, высокие риски, бизнес, представленный группой людей или новой компанией.

Стартапы являются главными субъектами развития инновационной экономики во всем мире и показывают высокие темпы роста. Согласно рейтингу 2021 года аналитического

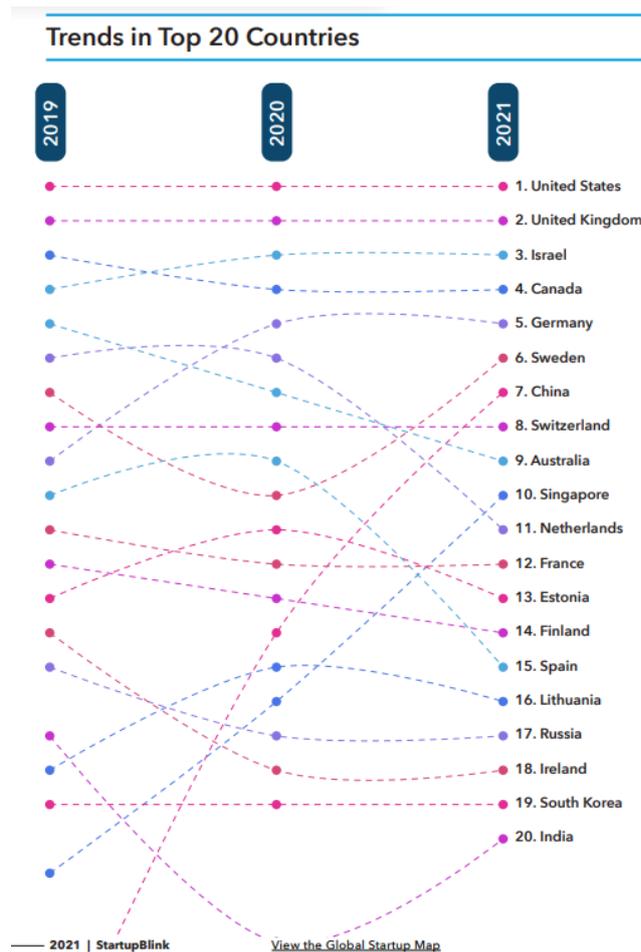
<sup>20</sup> Траченко М. Б., Кожанова А. В. Специфика структуры финансирования стартапов на разных стадиях жизненного цикла // Финансовый журнал. 2019. №5. С. 91

<sup>21</sup> StartupBlink. Global Startup Ecosystem Index 2021. URL: <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport.pdf> (Дата обращения: 15.12.2021)

<sup>22</sup> Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 г. Утверждена Межведомственной комиссией по научно-инновационной политике (протокол №1 от 15.02.2006)

<sup>23</sup> Сатаев П. А., Соловейчик К. А. Стартапы в экономике: понятие, сущность и характеристики // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. №5. 2021. С 95.

агентства Startup Blink, РФ входит в топ 20 стран с развитой инновационной экосистемой и находится на 17 месте по развитости экосистемы стартапов после США, Великобритании, Израиля, Канады, Германии, Швейцарии, Китая, Сингапура и других стран (Рисунок 1.2.)<sup>24</sup>. На 2022 год Россия находится на 29 месте, согласно Глобальному индексу экосистем стартапов. Среди других стран, в России наибольшее развитие стартапов происходит в отраслях: Educational (Образование) - 5 место, Social & Leisure (Общение и досуг) - 11 место, Software and Data (ПО и данные) - 15 место<sup>25</sup>.



**Рисунок 1.2. Рейтинг Startup Blink 20 самых развитых стран с инновационной экосистемой за 2019 – 2021 годы**

Отличительной чертой стартапов от традиционного бизнеса является его жизненный цикл (далее ЖЦ). На сегодняшний день существует несколько подходов к определению

<sup>24</sup>StartupBlink. Global Startup Ecosystem Index 2021. URL: <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport.pdf> (Дата обращения: 15.12.2021)

<sup>25</sup>StartupBlink. Global Startup Ecosystem Index 2021. URL: <https://www.startupblink.com/accelerators/russia> (Дата обращения: 02.04.2023)

стадий ЖЦ. Такие зарубежные и российские авторы как Dutta S., Никулина О. В., Яхшибекян А. А. выделяют пять стадий ЖЦ стартапов: посевная, старт, ранний рост, расширение и поздняя стадия. Кроме того, есть подход, в котором Salamzadeh A., Kawamorita H., Wilson K., Silva F., Paschen J., Паштова Л. Г., Баев Г. О. выделяют четыре стадии: посевную, раннего развития, позднего развития и выхода на открытый рынок - IPO, при этом есть часть авторов Wilson K., Sliva F., Pashen J., которые выделяют трехстадийный подход ЖЦ, объединяя две последние стадии в одну (стадию позднего роста и выход на IPO).

В соответствии с представленными ЖЦ стартапа можно выделить организации, которые оказывают поддержку. Как в России, так и за рубежом инновационная инфраструктура представлена большим количеством институтов, которые условно можно поделить на две группы: финансовая и нефинансовая поддержка.

Для каждой стадии жизненного цикла свойственны определенные источники финансирования (Таблица 1.2., Таблица 1.3.).

Таблица 1.2.

#### Структура финансирования стартапов на различных стадиях ЖЦ за рубежом<sup>26</sup>

Seed-Phase (Посевная)	
Субъекты финансирования	Содержание
Собственный капитал	Собственный капитал относится к капиталу, который учредитель или владельцы компании предоставляют при финансировании стартапа, который остается в качестве актива в компании. Многие основатели используют свои личные активы в качестве вклада при финансировании своего стартапа.
3F (семья, друзья и добровольные богатые доноры)	Люди в кругу семьи и друзей также могут помочь финансово увеличить капитал. Тем не менее, акционеры, которые впечатлены концепцией вашей компании, также могут захотеть инвестировать в нее. Эта группа также известна как «Семья, друзья и дураки» (FFF). Термин «дураки» подразумевается в шутку: если финансисты предоставляют деньги для стартапов (например, потому что они настолько впечатлены бизнес-идеей или они нашли основателей симпатичными), они, как правило, упускают из виду слабые стороны и / или риски стартапа.

<sup>26</sup> Startup Guide IONOS. URL: <https://www.ionos.com/startupguide/get-started/startup-financing-options-for-funding/> (Дата обращения: 23.05.2022)

Бизнес-ангелы и частные бизнес-стартап-центры	Стартапы могут получать денежную, а также консультативную поддержку через бизнес-ангелов и/или стартап-центры. Ангельские инвесторы инвестируют в компании, где они видят большой потенциал и выступают в качестве наставников для основателей. Помимо обеспечения собственного капитала, они также предоставляют свои ноу-хау и сетевые соединения в интересах стартапа. Взамен они получают акции компании и становятся совладельцами стартапа.
Программы государственного финансирования и гранты	Государственное финансирование стартапов обычно предлагает лучшие условия основателям стартапов, чем кредиты от частных компаний. Наиболее распространенные субсидии можно разделить на программы финансирования и конкурсы. Стартом программы часто считается льготный период, когда приостанавливается погашение долгов. Программы поддержки стартапов, как правило, специализируются в определенных секторах. Они часто доступны как на федеральном, так и на региональном уровне (обычно со ссылкой на штат или город). Конкурсы для предпринимателей и основателей стартапов не просто направлены на получение финансовой поддержки. В дополнение к денежным и материальным призам (таким как коучинг, руководство и консалтинг), профессиональная обратная связь о бизнес-модели и внимание средств массовой информации к компании часто могут быть захвачены.
Крауд-финансирование	Этот подход особенно подходит для финансирования конкретных проектов или продуктов, но не обязательно для общего финансирования стартапов. Краудфандинг обычно происходит на краудфандинговой платформе, такой как <a href="#">Kickstarter</a> или <a href="#">Indiegogo</a> . На этих сайтах основатели компании могут создать страницу проекта, где они представляют свою идею и указывают целевую сумму для кампании. Обычно эта целевая сумма должна быть достигнута в течение определенного времени - если цель краудфандинга не была достигнута к тому времени, все доноры будут возвращены им свои взносы, потому что кампания считается неудачной. Если краудфандинг удастся, спонсоры получают что-то в обмен на свою финансовую поддержку
<b>Start-up phase (Начальная)</b>	
Бизнес-ангелы и частные бизнес-стартап-центры	-//-
Государственные субсидии	-//-
Крауд-финансирование	-//-
Венчурные компании	Это внебиржевой акционерный капитал, при этом венчурные компании (филиалы) приобретают акции компании в компании, которая считается подверженной риску. Эти венчурные компании часто играют большую роль в влиянии на бизнес-стратегию и бизнес-решения, чем бизнес-ангелы или частные бизнес-инкубаторы. Это связано с большими суммами денег, которые они вливают в стартап. Классические венчурные компании активны в финансовом секторе и обычно имеют больше капитала, чем бизнес-инкубаторы или богатые частные лица. Другой формой рискованного капитала, которую может получить основатель стартапа, является Corporate Venture Capital (CVC), который присуждается стартапам крупными корпорациями и аффилированными группами.

<b>Growth Phase (Раннего роста)</b>	
Банки	В Соединенных Штатах существуют учреждения, созданные специально с целью предоставления финансирования бизнес-стартапам. Наиболее известным и авторитетным из этих учреждений является <u>Администрация малого бизнеса</u> . SBA управляет рядом кредитных программ, наиболее известными из которых являются программа 504 Loan или Certified Development Company. Этот кредит предоставляется одобренным SBA кредитором (как правило, банком), и доходы могут пойти на создание вашего стартапа или <u>малого бизнеса</u> .
Бизнес-ангелы	-//-
Венчурные компании	-//-
<b>Bridge-Phase (IPO-Initial Public Offering) (Позднего роста или промежуточная фаза)</b>	
Венчурные компании	-//-
Коммерческие банки	-//-
Фондовая биржа	Предоставление бридж-кредитов: если стартап решает выйти на фондовую биржу, он может быть профинансирован через такие учреждения, как инвестиционные банки или инвестиционные фонды

Таблица 1.3.

### Структура финансирования стартапов на различных стадиях ЖЦ в России<sup>27</sup>

<b>Посевная</b>		
<b>Субъекты финансирования</b>	<b>Форма финансирования</b>	<b>Инструменты финансирования</b>
ЗФ (предприниматель, друзья, родственники)	Долевая	Вклад в уставный капитал; Покупка пакета акций
Венчурные фонды		
Корпоративные акселераторы, корпорации, госкорпорации		
Бизнес-ангелы		
Крауд-финансирование		
Коммерческие банки	Гибридная	Конвертируемый заём; Заем с участием в прибыли; Варрант
Венчурные фонды		

<sup>27</sup> Траченко М. Б., Кожанова А. В. Специфика структуры финансирования стартапов на разных стадиях жизненного цикла // Финансовый журнал. 2019. №5. С. 93

Корпоративные акселераторы, корпорации, госкорпорации		Конвертируемый заём; Заем с участием в прибыли
Бизнес-ангелы		
Крауд-финансирование		Конвертируемый заём; Заем с участием в прибыли; ICO; STO
<b>Раннего роста</b>		
Коммерческие банки	Долговая	Бридж-кредит; Банковский кредит
Венчурные фонды		Венчурный заём
Крауд-финансирование		Заём
Коммерческие банки	Гибридная	Мезонинный кредит; Субординированный заём
Крауд-финансирование		ICO; STO
Венчурные фонды		Мезонинный кредит
Венчурные фонды	Долевая	Вклад в уставный капитал; Покупка пакета акций
Корпоративные акселераторы, корпорации, госкорпорации		
Бизнес-ангелы		
Стратегические инвесторы		
Крауд-финансирование		
<b>Позднего роста</b>		
Коммерческие банки	Гибридная	Мезонинный кредит; Субординированный заём
Крауд-финансирование		ICO; STO
Венчурные фонды		Мезонинный кредит
Коммерческие банки	Долговая	Бридж-кредит; Банковский кредит Вексель; Облигация
Венчурные фонды		Венчурный заём
Фонды прямых инвестиций		Вклад в уставный капитал; Покупка пакета акций; Венчурный заём

Портфельные инвесторы		Покупка пакета акций; Вексель; Облигация
Крауд-финансирование		Заём
Венчурные фонды	Долевая	Вклад в уставный капитал; Покупка пакета акций
Корпоративные акселераторы, корпорации, госкорпорации		
Бизнес-ангелы		
Стратегические инвесторы		

Анализ применения инструментов финансирования стартапов позволил выявить ряд особенностей, характерных для разных стадий жизненного цикла. В зависимости от стадии ЖЦ инновационного проекта финансированием малого инновационного бизнеса занимаются такие субъекты инновационной экосистемы как: венчурные фонды, корпоративные акселераторы, бизнес-ангелы, стратегические инвесторы, фонды прямых инвестиций, портфельные инвесторы, краудфинансирование (Таблица 1.4.).

Таблица 1.4.

**Субъекты, осуществляющие финансирование в стартапы в России<sup>28</sup>**

№	Субъекты	Определение	Пример
1	Венчурные фонды	организация, которая занимается инвестированием в высокорисковые проекты на ранних стадиях и стадиях расширения с целью получения прибыли	«Газпром Венчур», SBT Venture Capital, фонды «Ростелекома», «Русгидро», «Ростехнологий», Kirov Group Ventures, Лаборатория Касперского
2	Корпоративные акселераторы	организация, которая в сжатые для стартапа сроки на ранней стадии развития проекта оказывает ему интенсивную поддержку путем менторства, обучения, финансовой и экспертной поддержки в обмен на долю в капитале акселерируемой компании	“Сбербанк”, “КАМАЗ”; ОАО “Роснано”, Госкорпорация “Ростехнологии”, ОАО “Объединенная авиастроительная корпорация”, ОАО “Объединенная судостроительная корпорация”, ОАО “Объединенная ракетно-космическая корпорация”, Госкорпорация “Росатом”.

<sup>28</sup> Траченко М. Б., Кожанова А. В. Специфика структуры финансирования стартапов на разных стадиях жизненного цикла // Финансовый журнал. 2019. №5. С. 94

3	Бизнес-ангелы	индивидуальные инвесторы, которые вкладывают свои собственные средства на посевной стадии развития проекта, а также раннего роста, взамен на получение дохода от перепродажи доли бизнеса в будущем	НАБА, Venture Club, Клуб инвесторов МШУ «Сколково», StartTrack, Национальное содружество бизнес-ангелов «СБАР», Союз организаций бизнес-ангелов (СОБА)
4	Стратегические инвесторы	как физические, так и юридические лица, осуществляющие покупку доли бизнеса на поздних стадиях ЖЦ проекта	-
5	Фонды прямых инвестиций (далее ФПИ)	специализированные компании, прямые инвестиции которых осуществляются на поздних стадиях роста в обмен на долю в уставном капитале не менее, чем 10% и возможностью управления проектом	Alfa Capital Partners, Baring Vostok Capital Partners, Delta Private Equity Partners, Mint Capital, Troika Capital Partners. Отдельно стоит упомянуть Российский Фонд Прямых Инвестиций (РФПИ), он ориентирован на финансирование важнейших отраслей нашей экономики <sup>29</sup>
6	Портфельные инвесторы	частные лица, банки или финансовые организации, осуществляющие покупку и продажу ценных бумаг компании на стадии позднего роста	-
7	Инвестиционные платформы	информационная система в сети «Интернет», используемая для заключения с помощью информационных технологий и технических средств договоров инвестирования, доступ к которой предоставляется оператором инвестиционной платформы, включенным Банком России в специальный реестр операторов	Planeta.ru, Boomstarter.ru, Smipon.ru, ThankYou, Стартрум <sup>30</sup>

Исходя из данных, приведенных в Таблицах 1.2 и 1.3, можно сделать вывод, что как в российской, так и зарубежной практике источники финансирования совпадают, согласно ЖЦ стартапа, однако из-за расхождения в стадиях ЖЦ стартап-проекта (Раннего роста - в России и Начальной, Раннего роста - за рубежом) происходит перераспределение источников, разбиение их на две группы.

<sup>29</sup> Список российских фондов прямых инвестиций - проверенных временем и новых. URL: <https://delen.ru/investicii/fond-prjamyh-investicij.html#fondy-prjamyh-investitsiy-v-rossii> (Дата обращения: 20.05.2022)

<sup>30</sup> Мотовилов О.В. Феномен краудфандинга: исследование особенностей // Вестник СПбГУ. Экономика. 2018. Т. 34. Вып. 2. С. 298-316 (Дата обращения: 04.12.2022)

Как видно из Таблицы 1.3., финансирование стартапов на разных стадиях жизненного цикла осуществляется с помощью долевого, долгового и гибридной форм финансирования. Долевая форма финансирования представляет собой привлечение инвестиций через продажу доли, обычно используется на ранних этапах развития проекта. Гибридная форма финансирования подразумевает использование источника финансирования, сочетающего элементы долевого и долгового финансовых инструментов. Долговая форма финансирования используется на поздней стадии развития проекта, инвестиции предоставляются стартапу посредством возвращения процента от прибыли инновационного проекта.

*На стадии раннего роста* используется доленое, долговое и гибридное финансирование. В доленом финансировании используются аналогичные инструменты, которые задействуют на посевной стадии. В части гибридного финансирования коммерческие банки, венчурные фонды и крауд-финансирование применяют:

1. Мезонинный кредит - кредит, предоставляемый без залога имущества, который предоставляется на срок не менее, чем на 3-5 лет.
2. Субординированный заём - заем, который предоставляется на срок не менее пяти лет, нельзя вернуть досрочно без согласования с ЦБ, может быть в виде кредита или облигационного займа.
3. ICO.
4. STO.

На этой стадии появляется долговое финансирование, инструментами которого являются:

1. Бридж-кредит - краткосрочное кредитование на срок 6-12 месяцев, позволяющее компаниям быстро получать денежные средства на текущие нужды до реализации следующего этапа деятельности;
2. Банковский кредит;
3. Венчурный заём.

*На стадии позднего роста* используются долевые, гибридные - в форме мезонинного финансирования, субординированного займа, ICO, STO, а также долговые - венчурный заём, вексель, банковский кредит<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Траченко М. Б., Кожанова А. В. Специфика структуры финансирования стартапов на разных стадиях жизненного цикла // Финансовый журнал. 2019. №5. С. 94-95

Оценка классических способов финансирования инновационных проектов позволяет сделать вывод о том, что механизмы финансирования варьируются в зависимости от жизненного цикла инновационного проекта.

Однако, с нынешней экономической и геополитической ситуацией в РФ на 2022 год существуют барьеры для финансирования стартапов зарубежными инвесторами, в связи с чем необходимы иные подходы к их финансированию. Одним из возможных элементов этого финансирования может стать выпуск акций конкретного юридического лица, осуществляющего реализацию инновационного проекта, гарантия возврата которых будет обеспечена государством. В случае провала стартапа инвестор получит взамен долгосрочные государственные облигации, что позволит ему остаться в выигрыше. Данная схема позволит осуществить финансирование стартапов, обеспечит защиту вложенных средств инвесторам и заменит инвестиции международных инвесторов<sup>32</sup>.

Стартапам необходимо не только позаботиться о финансировании проекта, но и о потенциале, который могут помочь развить организации, занимающиеся нефинансовой помощью. В РФ содействующими субъектами в развитии малой инновационной деятельности являются (Таблица 1.5.; Таблица 1.6.): инновационные центры, особые экономические зоны, технопарки, бизнес-инкубаторы, акселераторы, центры трансфера технологий, центры прототипирования, сертификационные центры, федеральные центры коллективного пользования научным оборудованием и технопарки.

Бизнес-инкубаторы и акселераторы можно рассматривать в качестве последовательных агентов на пути создания стартапа: первые выращивают новое предприятие, необходимо долгое время (1-3 лет), пока оно не приобретет хотя бы очертания настоящей компании, вторые же выступают финансовым драйвером роста и развития<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Валиахметов И. Р., Курилова А. А., Курилов К. Ю. Разработка механизма финансирования российских инноваций в условиях санкций ЕС и США // Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева. №1. том 2. 2022. С 195.

<sup>33</sup> Коложвари Ю. Б. Институциональный подход к созданию стартапа: международный аспект // Инновационное развитие экономики. №5. 2021. С 36.

Таблица 1.5.

## Субъекты, содействующие развитию стартапов

Субъект	Определение	Пример
Инновационные научно-технологические центры	территориально обособленный комплекс, как совокупность инфраструктуры территории и механизмов взаимодействия лиц, участвующих в реализации проекта, в том числе путем использования этой инфраструктуры	Поддержанием научно-технического потенциала, а также малого инновационного бизнеса в РФ занимаются Инновационные центры: Калининградский Инновационный Технологический Центр, «Инополис», «ИноТомск», ИТМО «Хайпарк» <sup>34</sup>
Особые экономические зоны (далее ОЭЗ)	часть территории региона, на которой действует льготный режим предпринимательской деятельности, а также может применяться процедура свободной таможенной зоны	На территории РФ действуют ОЭЗ: технико-внедренческие, портовые, промышленно производственные, туристско-рекреационные. За 10 лет в РФ было создано 6 ОЭЗ технико-внедренческого типа: 3 - в крупных научно-производственных центрах (Москва, Санкт-Петербург, Томск), 2 - в наукоградах (Дубна, Фрязино), 1 построена в 40 км от Казани «Инополис» <sup>35</sup>
Технопарки	форма территориальной интеграции коммерческих и некоммерческих организаций науки и образования, финансовых институтов, предприятий и предпринимателей, взаимодействующих между собой, с органами государственной власти и местного самоуправления, осуществляющих формирование современной технологической и организационной среды с целью инновационного предпринимательства и реализации венчурных фондов <sup>36</sup>	Согласно данным, ГИС Минпромторга России, на май 2020 года аккредитовано 68 технопарков, из них 57% - в частной собственности; 30% - государственные, 13% - частно-государственные. При этом действуют 51 технопарк, 16 - в процессе создания. В сфере высоких технологий создано 12 технопарков: «Сколково», «Химград», «ИТ-парк», «Технопарк-Мордовия», «Ремеев», «Академпарк», «Кузбасский технопарк», «Анкудиновка», «Жигулевская долина», «Физтехпарк», «Университетский» <sup>37</sup>

<sup>34</sup> Проскурин С. Д. Формирование саморазвивающихся инновационных экосистем в инновационных центрах - пространственных точках роста научно-технологического лидерства страны и регионов: статья // Региональная экономика и управление. №1(69). 2022. С 5.

<sup>35</sup> Кузнецова Г.Ю. Государственная поддержка технологического предпринимательства // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). №76. 2020. С 40.

<sup>36</sup> Распоряжение Правительства РФ от 10.03.2006 № 328-р (ред. от 29.11.2014) О государственной программе "Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий".

<sup>37</sup> Кузнецова Г.Ю. Государственная поддержка технологического предпринимательства // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). №76. 2020. С 40.

Бизнес-инкубаторы (далее БИ)	это организация, оказывающая поддержку начинающим предприятиям. Помощь заключается в полном сопровождении бизнеса, начиная от разработки идеи о коммерциализации <sup>38</sup>	Наиболее известные БИ в РФ: БИ Высшей школы экономики, Первый городской БИ, БИ «Зеленоград», БИ технопарка «Ингрия», БИ российской венчурной компании «Generation» и БИ российской международной компании GVA (Global Venture Alliance) и др <sup>39</sup>
Акселераторы	короткая интенсивная групповая программа развития бизнеса, направленная на прокачку проекта. Акселераторы являются одним из методов ускорения роста стартапов	Наиболее известные российские акселераторы: НИУ-ВШЭ, StartUpChile, Starburst, Level Up, Generation S, Startup Leadership Program (SLP) <sup>40</sup>
Центры трансфера технологий (далее ЦТТ)	структурное подразделение организации, обладающей инновационными разработками либо самостоятельное юридическое лицо, основная задача которого - коммерциализация разработок, создаваемых в материнских организациях	ЦТТ МГУ имени М. В. Ломоносова, Ростовский ЦТТ, Московский ЦТТ, ЦТТ Сибирского отделения Российской Академии Наук, СЗЦТТ.
Центры прототипирования (далее ЦП)	это площадки, где стартапы и другие малые и средние предприятия могут создать прототип своего изделия <sup>41</sup>	ЦП Ленполиграфмаш
Сертификационные центры	это организации, призванные произвести консультацию и сопровождение в вопросах сертификации, испытаний продукции, составления технической документации, подбору формулировки и необходимых кодов продукции и ряду сопутствующих вопросов <sup>42</sup>	Globus, Creative people, Red collar, Uplab, PINKMAN, JetStyle, OpenSolution

<sup>38</sup> Ким А. А., Дворецкий С. В. Влияние пандемии на деятельность стартап-акселераторов и бизнес-инкубаторов РФ // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №2/ 2021. С 36.

<sup>39</sup> Кодзоев М. С. Развитие сети бизнес-инкубаторов как инструмента поддержки малого предпринимательства в России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. №3. 2020. с 267.

<sup>40</sup> Чиназирова С. К., Водождокова З. А., Гишева С. Ш., Хужаева А. Ш. Акселераторы для ускорения роста бизнеса // The scientific heritage No 54. 2020. С 49.

<sup>41</sup> Центр Прототипирования. URL: <https://prototype-spb.ru/services/> (Дата обращения: 29.04.2022)

<sup>42</sup> URL: <https://mosrst.ru/chem-organ-po-sertifikatsii-otlichayetsya-ot-tsentra-sertifikatsii> (Дата обращения: 29.04.2022)

Федеральные центры коллективного пользования научным оборудованием (далее ЦКП)	имущественный комплекс (как правило, на базе высших учебных или на-учно-исследовательских организаций), обеспечивающий режим коллективного пользования прецизионным дорогостоящим научным и технологическим оборудованием структурными подразделениями базовой организации, а также сторонними пользователями <sup>43</sup>	ЦКП “ГЕНОМ” ИМБ РАН, ЦКП “Материаловедение и диагностика в передовых технологиях”, ЦКП “Структурная диагностика материалов” ФНИЦ “Кристаллография и фотоника” РАН, ЦКП научным оборудованием Исследовательский Научно-аналитический центр НИЦ «Курчатовский институт» – ИРЕА, ЦКП научным оборудованием «Арктика» <sup>44</sup>
Наукограды	“научные” городки вокруг исследовательских центров, часто с засекреченной информацией. По концепции администраций наукоградов, инновационная инфраструктура должна обеспечивать весь процесс движения научной разработки от НИОКР до массового производства. Поэтому в наукоградах создается цепочка инновационных предприятий: инкубатор бизнеса - технопарк - муниципальная промышленная зона	На территории РФ действует 14 наукоградов, наиболее известные: ЗАТО ГК “Росатом”, ЗАТО ГК “Роскосмос”, Кольцово <sup>45</sup>

Таблица 1.6.

### Нефинансовая поддержка малых инновационных предприятий (МИП)

№	Субъекты, содействующие деятельности МИП	Стадия ЖЦ проекта	Содержание услуг, предоставляемых МИП
1	Инновационные научно-технологические центры	Посевная, Раннего роста	Оказывают поддержку и развивают инновационных проекты. Проводят обучение и консультации по вопросам инновационной деятельности. Проводят научно-исследовательские работы и разработки. Предоставляют инфраструктуру для технологических исследований и разработок. Организуют конференции, семинары и другие мероприятия для обмена опытом и знаниями в области инноваций. Содействуют коммерциализации и продвижению результатов инновационной деятельности <sup>46</sup>
2	Особые экономические зоны	Посевная, Раннего роста, Позднего роста	Процедуры “свободной таможенной зоны”, для новых резидентов налоговые льготы на 10 лет, сниженные налоги - налог на прибыль до 2%; на территории ОЭЗ не действует

<sup>43</sup> URL: [innovbusiness.ru/content/document\\_r\\_fda429d2-0a36-4422-9aa5-bb4af464a38f.html](http://innovbusiness.ru/content/document_r_fda429d2-0a36-4422-9aa5-bb4af464a38f.html) (Дата обращения: 29.04.2022)

<sup>44</sup> Научно-технологическая инфраструктура Российской Федерации. URL: <https://ckp-rf.ru/ckp/> (Дата обращения: 23.05.2022)

<sup>45</sup> URL: <https://topuch.ru/analiz-innovacionnoj-infrastrukturi/index.html> (Дата обращения: 29.04.2022)

<sup>46</sup> URL: <https://kaliningrad-itc.ru/innovations/> (Дата обращения: 13.04.2023)

			имущественный, транспортный и земельный налоги <sup>47</sup>
3	Технопарки	Посевная, Раннего роста	Помощь в оформлении документов, подготовке заявок на гранты и патенты, в поиске инвесторов, получении льготного кредита; оказание информационной поддержки, проведение тренингов, конференций и выставок, в ряде технопарков предоставляется льготная аренда помещений <sup>48</sup>
4	Бизнес-инкубаторы	Посевная	Предоставляется широкий комплекс услуг и ресурсов, включая помещение, консультации по экономическим и юридическим вопросам <sup>49</sup>
5	Акселераторы	Раннего роста, Позднего роста	Как правило, в программу большинства акселераторов входят услуги: менторства, привлечения инвестиций, консультационные, юридические, бухгалтерские, предоставления в пользование офиса и оборудования <sup>50</sup>
6	Центры трансфера технологий	Раннего роста, Позднего роста	Оказание консалтинговых услуг в сфере трансфера технологий (патентная поддержка, бизнес-планирование, маркетинговые услуги, управление проектом) и их коммерциализации, финансирование <sup>51</sup>
7	Центры прототипирования	Посевная	Оказывает услуги по основным технологическим направлениям: аддитивное прототипирование, трехмерное лазерное сканирование для оцифровки существующих изделий, промышленный дизайн, инженеринговые услуги, механическая обработка <sup>52</sup>
8	Сертификационные центры	Раннего роста	Помощь в создании разрешительных документов, сертификация инновационных продуктов
9	Федеральные центры коллективного пользования (ЦКП) научным оборудованием	Посевная, Раннего роста, Позднего роста	Услуги зачастую платные: по компьютерному моделированию масштабных объектов и процессов; услуги по сертификации в соответствии с международными стандартами, по пользованию прецизионным дорогостоящим научным и технологическим оборудованием <sup>53</sup>

<sup>47</sup> Кузнецова Г.Ю. Государственная поддержка технологического предпринимательства // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). №76. 2020. С 39.

<sup>48</sup> Кузнецова Г.Ю. Государственная поддержка технологического предпринимательства // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). №76. 2020. С 39.

<sup>49</sup> Ким А. А., Дворецкий С. В. Влияние пандемии на деятельность стартап-акселераторов и бизнес-инкубаторов РФ // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №2/ 2021. С 35.

<sup>50</sup> Чиназирова С. К., Водождокова З. А., Гишева С. Ш., Хуажева А. Ш. Акселераторы для ускорения роста бизнеса // The scientific heritage No 54. 2020. С 50.

<sup>51</sup> Теребова С. В., Волкова Л. А. Принципы и практика функционирования зарубежных центров трансфера технологий // Инновационное развитие. Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. №1 (13). 2011. С 104.

<sup>52</sup> Центр Прототипирования. URL: <https://prototype-spb.ru/services/> (Дата обращения: 29.04.2022)

<sup>53</sup> URL: [innovbusiness.ru/content/document\\_r\\_fda429d2-0a36-4422-9aa5-bb4af464a38f.html](https://innovbusiness.ru/content/document_r_fda429d2-0a36-4422-9aa5-bb4af464a38f.html) (Дата обращения: 29.04.2022)

10	Наукограды	Посевная, Раннего роста	Обеспечение процесса движения научной разработки от НИОКР до массового производства, проведение льготного налогового режима, подготовка кадров <sup>54</sup>
----	------------	----------------------------	--

Делая вывод, стоит повторить, что инновационная инфраструктура представляет собой совокупность субъектов инновационной деятельности институтов поддержки инноваций, способствующих стимулированию инновационной деятельности, в том числе предоставлению услуг по созданию и реализации инновационной продукции<sup>55</sup>.

Стартапам оказывается как финансовая, так и нефинансовая форма поддержки. В зависимости от ЖЦ проектов задействованы различные субъекты и методы финансирования. Кроме этого, стартапам очень важно получить нефинансовую поддержку, особенно на начальной стадии развития проекта. В оказании данного вида поддержки отдельная роль отведена бизнес-инкубаторам, которые выступают в качестве инструмента развития стартапа. Бизнес-инкубатор образует собственное пространство, где выживают и растут сильнейшие проекты, а далее они отбираются акселераторами, находясь уже на ранней стадии развития. Таким образом получается своеобразный закон естественного отбора. Именно поэтому так важно привлекать всё большее внимание к теме развития бизнес-инкубаторов. Далее главным образом будет рассмотрена работа бизнес-инкубаторов за рубежом и в РФ.

## 1.2 Понятие Бизнес-инкубатора: зарубежный опыт

В мировой практике существуют уже давно устоявшиеся принципы формирования бизнес-инкубаторов и условия приема в них предприятий<sup>56</sup>.

Анализ понятия «бизнес-инкубатор» зарубежных авторов, а также классификации позволит выделить его сущностные черты (Таблица 1.7.).

Таблица 1.7.

### Различные подходы к определению бизнес-инкубатор

Авторы	Определение бизнес-инкубатора
DBI	уникальная и весьма гибкая комбинация развития процессов, инфраструктуры и людей,

<sup>54</sup> URL: <https://topuch.ru/analiz-innovacionnoj-infrastrukturi/index.html> (Дата обращения: 29.04.2022)

<sup>55</sup> Егорова М.А. Роль институтов развития инновационной инфраструктуры в обеспечении правовой охраны и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности // Актуальные проблемы российского права. №8 (129). 2021. С 76.

<sup>56</sup> URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=798945#text> (Дата обращения: 12.05.2022)

	предназначенная «воспитать» новый и малый бизнес, помогающая остаться на плаву и расти на всем пути становления в условиях сложности и легкой уязвимости на ранних стадиях развития <sup>57</sup>
Tötterman and Sten, 2005; Hughes et al., 2007	это организации, которые создают ценность, предоставляя поддержку потенциальным стартапам и МСП в развитии устойчивого бизнеса <sup>58</sup>
Lai W. - H., Lin C. - Ch.	организация, которая обслуживает проекты, осуществляет сотрудничество с арендаторами для создания бизнес-планов, исполнительных стратегий и организационной институционализации <sup>59</sup>
Vedovello C., Godinho M.	инструменты размещения и поддержки (новых и молодых) МСП путем предоставления физической установки, предоставления общих вспомогательных услуг и консультаций <sup>60</sup>
Honig and Karlsson (2010)	организации, целью которых является поддержка создания и роста новых предприятий путем создания общей офисной среды и объединения новых и малых предприятий <sup>61</sup>
Bergek and Norrman (2008)	организации, которые предоставляют совместное местоположение, услуги, бизнес-поддержку и сети для предприятий на ранней стадии <sup>62</sup>

В рамках эмпирического исследования понятие «бизнес-инкубатор» рассматривается как процесс выращивания нового бизнеса, а также как элемент поддержки малых инновационных предприятий<sup>63</sup>. Кроме того, можно заметить, что определения строятся на описаниях целей бизнес-инкубаторов, их бизнес-модели (предложение офисных помещений или услуг по поддержке бизнеса). Тематика бизнес-инкубаторов была исследована такими зарубежными учеными как: Campbell and Allen (1987), Albort-Morant and Ribeiro-

<sup>57</sup> Галиева Н. Г., Фуски Дэвид Л., Никульшин Б. В. Первоначальные результаты исследования в измерении эффективности деятельности бизнес-инкубаторов // International Journal of Open Information Technologies ISSN: 2307-8162 vol. 7. №1. 2019. С 79.

<sup>58</sup> Roberto Hernandez, Giuseppina Carra. A conceptual approach for business incubator interdependencies and sustainable development // Agriculture and Agricultural Science Procedia. №8. 2016. С 719.

<sup>59</sup> Комарова О. В. Теоретико-методологический анализ выбора модели бизнес-инкубаторов // Бизнес образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. №4. 2019. С 176-177.

<sup>60</sup> Комарова О. В. Теоретико-методологический анализ выбора модели бизнес-инкубаторов // Бизнес образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. №4. 2019. С 176-177.

<sup>61</sup> J. Piet Hausberg, Sabrina Korreck. Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review // The Journal of Technology Transfer. 2020. С 7.

<sup>62</sup> J. Piet Hausberg, Sabrina Korreck. Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review // The Journal of Technology Transfer. 2020. С 7.

<sup>63</sup> Комарова О. В. Теоретико-методологический анализ выбора модели бизнес-инкубаторов // Бизнес образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. №4. 2019. С 176-177.

Soriano (2016); Hackett and Dilts (2004); Mian et al. (2016); Phan et al. (2005), McAdam et al. (2006)<sup>64</sup>.

История развития системы поддержки МСП началась ещё с 1951 г., когда был создан первый бизнес-инкубатор в Стэнфордском университете, ныне в Силиконовой (Кремниевой) долине.

Зарубежные авторы выделяют 3 этапа эволюции бизнес-инкубаторов (Рисунок 1.3). 1-й этап эволюции происходит от 1951 года до 1980 гг. и ценность деятельности бизнес-инкубаторов выражается в создании рабочих мест, экономии за счет масштаба. 2-й этап - 1980-1990 гг. - в период расцвета интернет-технологий, в это время Бизнес-инкубаторы начинают активно оказывать поддержку предприятиям, специализирующимся на интернет-технологиях в виде обучения и иных дополнительных услуг. После 1990-х годов наступает 3-й этап эволюции Бизнес-инкубаторов - виртуальная инкубация, новая модель теперь не требует общих офисов или ресурсов и ориентирована на информационные, коммуникационные и технологические компании.

**Table 1**  
BI evolution.

Generation	Period	Suggested Value	Significant Offering
1 <sup>st</sup> Generation	Before 1980s	Economies of scale and job creation.	Office spaces.
2 <sup>nd</sup> Generation	1980–1990s	Value adding services and training.	Coaching.
3 <sup>rd</sup> Generation	After 2000	Enhanced access to external resources.	Networking.

### *Рисунок 1.3. Эволюция зарубежных бизнес-инкубаторов*<sup>65</sup>

Одним из первых успешных проектов инновационной экосистемы стала Кремниевая долина, включающая Стэнфордский, Калифорнийский университеты, университеты Беркли, Сан-Хосе, Сан-Франциско и Санта-Клары. Серьезным преимуществом Кремниевой долины является большое скопление на её территории бизнес-инкубаторов, венчурных фондов, инвесторов и бизнес-ангелов<sup>66</sup>.

К настоящему времени бизнес-инкубаторы стали неотъемлемой частью современной инновационной экосистемы, поддерживая рост новых предприятий на основе широкого

<sup>64</sup> J. Piet Hausberg, Sabrina Korreck. Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review // The Journal of Technology Transfer. 2020. С 7.

<sup>65</sup> Mustafa Torun, Laura Peconick, Vinicius Sobreiro, Herbert Kimura, Josep Pique. Assessing business incubator: A review on benchmarking // International Journal of Innovation Studies 1-10. 2018. С 2.

<sup>66</sup> Купцова И. В., Лактаева Н. Е. Перспективы имплементации зарубежного опыта к формированию экосистем научно-образовательных центров мирового уровня // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. №2. 2021. С 19.

спектра мер. В рейтинге 2019-2020 гг. UBI Global выделяют лучшие бизнес-инкубаторы мира (Таблица 1.8).

Таблица 1.8.

**Рейтинг лучших бизнес-инкубаторов мира на 2019-2020 год<sup>67</sup>**

Категория: “Private” Бизнес-инкубаторы		
№	Страна	Название бизнес-инкубатора
1	США	1871
2	Ирландия	Guinness Enterprise Centre
3	Китай	IE Orchard National Incubator
4	Бразилия	MEDITEC
5	Иордания	Royal Scientific Society – iPARK
“Public” Бизнес-инкубаторы		
1	Китай	Beijing Beihangtianhui Technology Incubator Co., Ltd, Beijing Zhongguancun Software Park Incubation Service Co., Ltd
2	США	ETC Baltimore, HCDC Business Center, Los Angeles Cleantech Incubator
3	Италия	I3P (Incubatore delle Imprese Innovative del Politecnico di Torino)
4	Россия	Бизнес-инкубатор «Ингрия»
5	Франция	Montpellier BIC
6	Швеция	Uppsala Innovation Centre
7	Бельгия	WSL

Начиная с 2022 года постепенно зарубежные страны вводили санкции против России, поэтому уже в следующем докладе The UBI Global World Benchmark Study 2021 - 2022, российские бизнес-инкубаторы отсутствовали (Рисунок 1.4).

<sup>67</sup> Holger Meyer, Joshua Sowah. World Ranking Report 19/20. UBI Global.

 **WORLD TOP 10 PUBLIC BUSINESS INCUBATORS**

PROGRAM	COUNTRY
 Beijing Beihangtianhui Technology Incubator Co., Ltd.	 China
 Beijing Zhongguancun Software Park Incubation Service Co., Ltd.	 China
 ETC Baltimore	 United States
 HCDC Business Center	 United States
 I3P - Incubatore delle Imprese Innovative del Politecnico di Torino	 Italy
 Ingria Residency Program	 Russia
 Los Angeles Cleantech Incubator	 United States
 Montpellier BIC	 France
 Uppsala Innovation Centre	 Sweden
 WSL	 Belgium

\*Listed alphabetically

**Рисунок 1.4. Рейтинг UBI Global лучшие Бизнес-инкубаторы мира**

На сегодняшний день в мировой практике бизнес-инкубирования выделяют несколько видов БИ (которые можно найти при поиске программ) (Таблица 1.9.).

*Таблица 1.9.*

### Разновидность бизнес-инкубаторов<sup>68</sup>

№	Тип бизнес-инкубатора	Содержание
1	Academic institutions (Академические учреждения)	Бизнес-инкубаторы, которые находятся в ведении университетов или имеют академические связи, то есть данные БИ работают со студентами вузов или же принимают группы молодых компаний
2	Non-profit development corporations (Некоммерческие корпорации развития)	БИ, который ориентирован на социальные проекты, а также стимулирование экономического развития, обычно используют как некоммерческие, так и государственные учреждения
3	For-profit property development ventures (Коммерческие предприятия по развитию собственности)	Более крупные корпорации создают множество инкубаторов для различных целей. Эти программы могут быть инвестиционной возможностью или способом финансирования дочерних компаний, разработки технологий или поиска партнеров
4	Venture capital firms (Фирмы венчурного капитала)	Некоторые фирмы венчурного капитала создают инкубаторы в качестве инвестиционной возможности. Эти инкубаторы могут инвестировать в стартапы в обмен на акции или предлагать финансирование в рамках программы

<sup>68</sup> URL: <https://www.draperuniversity.com/blog/what-is-a-business-incubator> (Дата обращения 14.05.2022)

Также функционал и направленность бизнес-инкубатора может различаться в зависимости от цели:

- Бизнес-инкубаторы, спонсируемые государством - заинтересованы в создании рабочих мест;
- Частные независимые бизнес-инкубаторы - делают упор на прибыльность;
- Бизнес-инкубаторы частных корпораций - сосредотачиваются на вкладе в достижение стратегических целей своей материнской корпорации. Существует огромное множество типологизации бизнес-инкубаторов (Рисунок 1.5.)<sup>69</sup>.

References	Types							Dimension		
van Weele et al. (2016), Bergek and Norman (2008)	strong intervention incubator				laissez-faire incubator			support strategy		
Brooks (1986)	property development (single-/multi-tenant) incubator				business assistance (shared space, services) incubator					
Brunel et al. (2012), Aerts et al. (2007)	real estate (1st generation)		intangible assets (2nd generation)		network (3rd generation)					
Vanderstraeten and Matthyssens (2012)	generalist incubator				specialist incubator			business strategy		
Etzkowitz et al. (2005)	mixed incubator		technology incubator		cooperative incubator		traditional incubator			
Peters et al. (2004)	non-profit incubator			university incubator		for-profit incubator		incubatee focus		
NBIA, Lewis (2001)	mixed-used incubator	technology incubator	incubatee focus incubator	manufacturing incubator	empowerment incubator	targeted incubator				
Plosila and Allen (1985)	spin-off					start-up				
Sherman (1999)	mixed-use incubator		manufacturing incubator		product development incubator					
Aernoudt (2004)	mixed Incubator	technology incubator	econ. develop. Incubator	social incubator	basic research Incubator					
Hackett and Dilts (2004), Allen and McCluskey (1990), Bollingtoft and Ulhoi (2005)	for-profit property development incubator	non-profit development corporation incubator	for-profit collaborative incubator	academic incubator	for-profit seed capital incubator		institutional mission			
von Zedtwitz (2003), von Zedtwitz and Grimaldi (2006)	university incubator	regional business incubator	virtual incubator	independent commercial incubator	company-internal incubator					
Etzkowitz (2001)	network incubator				university incubator			sponsor/partner focus		
Grimaldi and Grandi (2005)	business innovation center	regional public incubator	university business incubator	independent private incubator						
Kuratko and LaFollette (1987), Udell (1990)	publicly sponsored incubator	privately sponsored incubator	university-related incubator	nonprofit-sponsored incubator						
European Commission (2002)	industrial estate	managed workshop	multi-purpose BI	business park	ent. Center	BIC	science park		innovation center	tech. center

Рисунок 1.5. Классификации бизнес-инкубаторов

Бизнес-поддержка, оказываемая бизнес-инкубатором, различается в зависимости от его типа. Однако, по мнению Scillitoe and Chakrabarti, инкубаторы могут наиболее эффективно оказывать помощь, посредством частных консультационных взаимодействий, поскольку это укрепляет отношения между стартапом и инкубатором<sup>70</sup>.

Поддержание постоянного потока качественных предложений является ключевым фактором успеха бизнес-инкубатора, поэтому инкубаторы тщательно фильтруют поток стартапов, опираясь на критерии: опыт управленческой команды, финансовая устойчивость, а также рыночные и личные факторы. В случае, когда заявка стартапа принимается

<sup>69</sup> J. Piet Hausberg, Sabrina Korreck. Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review // The Journal of Technology Transfer. 2020. С 7.

<sup>70</sup> J. Piet Hausberg, Sabrina Korreck. Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review // The Journal of Technology Transfer. 2020. С 9.

на получение нематериальной помощи от бизнес-инкубатора, стартап становится резидентом бизнес-инкубатора. В зарубежных бизнес-инкубаторах термин, используемый при входе резидента в резидентуру, может быть «admission» или «acceptance». Различают стадии приема малого инновационного бизнеса в бизнес-инкубатор: отбора, оценки, доведения до надлежащего состояния зрелости бизнес-идей, бизнес-плана проекта, подготовки их носителей-лидеров<sup>71</sup>. При отборе стартапов на программу резидентуру выделяют такие условия входа, как:

1. Подача заявки. Стартапы должны подать заявку на участие в резидентуре инкубатора и пройти отбор.

2. Бизнес-план. Стартапам может потребоваться представить свой бизнес-план, который будет оценен инкубатором.

3. Презентация. Стартапам может потребоваться провести презентацию своей идеи перед экспертным советом бизнес-инкубатора.

4. Финансовые показатели. Стартапам может потребоваться предоставить финансовые показатели своего проекта для оценки его перспективности.

5. Уровень инноваций. Инкубаторы могут отдавать предпочтение стартапам с высоким уровнем инноваций и потенциалом для развития на международном рынке.

6. Образование и опыт. Стартапам может потребоваться иметь определенный уровень образования и опыта в своей области, чтобы быть выбранными для резидентуры.

7. Способность к адаптации. Инкубаторы могут отдавать предпочтение стартапам, которые способны успешно адаптироваться к новым условиям и бизнес-культуре.

Согласно исследованию Aerts et al. (2007), 61% бизнес-инкубаторов занимаются скринингом рынка, 27% - скринингом команды, в то время как финансовые и сбалансированные скрининги встречаются редко<sup>72</sup>.

Управление проектами в зарубежных бизнес-инкубаторах осуществляется с помощью различных методологий, таких как Agile, Scrum, Lean Startup и другие. В основе этих методологий лежит идея быстрого прототипирования и тестирования идей, чтобы быстро выявлять наиболее перспективные проекты.

---

<sup>71</sup> URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=798945#text> (Дата обращения: 12.05.2022)

<sup>72</sup> J. Piet Hausberg, Sabrina Korreck. Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review // The Journal of Technology Transfer. 2020. С 7.

Организация работы в зарубежных бизнес-инкубаторах также может различаться в зависимости от конкретной модели инкубации. Некоторые инкубаторы предоставляют резидентам полную свободу действий и не оказывают никакого контроля над проектами. Другие же инкубаторы могут предоставлять резидентам определенные услуги, такие как консультации экспертов, обучение и сопровождение проектов.

Важным элементом организации работы в зарубежных бизнес-инкубаторах является создание сообщества резидентов. Это позволяет стартапам обмениваться опытом, получать обратную связь и поддержку от других участников инкубатора. Кроме того, сообщество резидентов может привлекать новых инвесторов и партнеров для проектов.

В целом, зарубежные бизнес-инкубаторы ставят перед собой цель помочь стартапам достичь успеха и быстро развить свой бизнес. Для этого они предоставляют резидентам доступ к ресурсам, экспертам и сообществу, а также организуют работу с использованием различных методологий управления проектами.

В разных странах существуют различные бизнес-инкубаторы, которые оказывают поддержку стартапам. Некоторые из них имеют свои особенности и уникальные методы работы.

В Китае также существует множество бизнес-инкубаторов, которые помогают стартапам развиваться. Например, Zhongguancun Innovation Street в Пекине — это крупнейший технологический парк в Китае, который предоставляет помещения для работы, финансовую и юридическую поддержку, а также связи с инвесторами. Еще один известный китайский инкубатор - TusPark, который имеет более 140 центров по всей стране и специализируется на стартапах в области технологий. Кроме того, в Китае есть инкубаторы, специализирующиеся на определенных отраслях, например, Innoway в Пекине, который фокусируется на стартапах в области искусственного интеллекта и блокчейна.

Например, Y Combinator в США является одним из самых известных бизнес-инкубаторов в мире. Он предоставляет финансовую помощь в размере 150 000 долларов США в обмен на 7% доли в стартапе. Кроме того, Y Combinator предоставляет консультации и помогает в привлечении инвесторов.

Итальянские бизнес-инкубаторы предоставляют стартапам финансовую, организационную и инфраструктурную поддержку. Итальянские бизнес-инкубаторы предоставляют стартапам финансовую, организационную и инфраструктурную поддержку, включая инвестиции, менторство, обучение и предоставление офисных помещений

и оборудования. Условия зависят от инкубатора и могут требовать уровня развития стартапа и квалификации его основателей.

В Израиле также существует множество бизнес-инкубаторов, которые помогают стартапам развиваться. Например, Techstars Israel предоставляет финансовую помощь, консультации и помогает в поиске инвесторов. Эти инкубаторы являются ключевым элементом экосистемы стартапов в стране и помогают молодым предпринимателям создать успешный бизнес. Еще один известный израильский инкубатор - Startup Nation Central, который помогает стартапам получить доступ к международным рынкам и связям. Кроме того, в Израиле существуют специализированные инкубаторы, такие как The Kitchen Hub, который фокусируется на стартапах в области пищевой промышленности. Инкубаторы в Израиле также помогают стартапам входить на международный рынок. Они организуют деловые поездки, мероприятия и конференции для стартапов, где они могут познакомиться с потенциальными инвесторами и партнерами. Кроме того, израильские бизнес-инкубаторы сотрудничают с университетами и научными центрами, чтобы помочь командам студентов и ученых превратить свои идеи в успешные бизнесы. Это способствует развитию технологической инновации и созданию новых рабочих мест.

В среднем каждый стартап, созданный в израильском инкубаторе, получает 500 000 долларов США от правительства на очень выгодных условиях в качестве кредита. Бизнес-инкубатор является акционером любого стартапа по соглашению сторон. Опыт программы израильских инкубаторов показывает, что они способны к интенсивной работе и добиваются успеха, когда им помогают в решении сопутствующих проблем. Большинство проектов в технологических бизнес-инкубаторах достигают коммерческого успеха и способствуют инновационному развитию. Благодаря этой поддержке Израиль стал одним из лидеров в области инноваций и стартапов в мире.

Если обобщить опыт зарубежных бизнес-инкубаторов, их можно классифицировать по типу организации:

**1. Государственные бизнес-инкубаторы** могут предоставлять доступ к государственным программам поддержки и финансированию, оказывать помощь в подготовке бизнес-плана, консультировать по вопросам юридической и налоговой поддержки, а также предоставлять обучение по различным аспектам бизнеса.

**2. Частные бизнес-инкубаторы** могут предоставлять доступ к инвесторам, экспертам

и менторам в бизнес-сфере, помогать в привлечении финансирования, оказывать помощь в разработке бизнес-стратегии и маркетинговых планов, а также предоставлять обучение и консультации по различным аспектам бизнеса.

**3. Университетские бизнес-инкубаторы** могут предоставлять доступ к научным исследованиям и экспертизе в области науки, оказывать помощь в коммерциализации научных разработок, предоставлять обучение и консультации по различным аспектам бизнеса.

**4. Индустриальные бизнес-инкубаторы** могут предоставлять доступ к производственной инфраструктуре и технологиям, оказывать помощь в разработке прототипов и тестировании продуктов, предоставлять обучение и консультации по различным аспектам бизнеса.

**5. Региональные бизнес-инкубаторы** могут предоставлять доступ к региональным программам поддержки и финансированию, оказывать помощь в подготовке бизнес-плана и маркетинговых планов, предоставлять обучение и консультации по различным аспектам бизнеса.

Бизнес-инкубаторы стран США, Китая, Италии и Израиля, так же можно разбить по типам (Таблица 1.10.).

Таблица 1.10.

#### Систематизация зарубежных бизнес-инкубаторов по типам

Тип бизнес-инкубатора	Страна	Примеры бизнес-инкубаторов
1. Государственные инкубаторы	США	1776; Venture Hive; TechTown Detroit
	Китай	Beijing Zhongguancun Science Park, Shanghai Zhangjiang Hi-Tech Park, Shenzhen Hi-Tech Industrial Park
	Италия	Invitalia; Lazio Innova
	Израиль	MassChallenge Israel; EdTech Israel; Mofet Institute
2. Частные инкубаторы	США	Y Combinator; Techstars; 500 Startups
	Китай	Innovation Works, HAX Accelerator, Chinaccelerator.
	Италия	H-Farm; LVenture Group
	Израиль	Techstars Tel Aviv; SOSA - South of Salame; OurCrowd Labs/02
	США	Stanford StartX; MIT Sandbox; Berkeley SkyDeck

3. Университетские инкубаторы	Китай	Tsinghua University Science Park, Zhejiang University Science Park, Fudan University Innovation Center
	Италия	PoliHub; UniCredit Start Lab
	Израиль	Biohouse; MindCET; Trendlines Medical
4. Индустриальные инкубаторы	США	JLABS (принадлежит Johnson & Johnson, Сан-Франциско); GE Ventures (принадлежит General Electric, Менло-Парк); BMW Startup Garage (принадлежит BMW, Маунтин-Вью)
	Китай	Huawei Innovation Center, Tencent Industrial Accelerator, JD.com Innovation Center.
	Италия	Talent Garden; Impact Hub Milano
	Израиль	The Kitchen Hub (пищевая промышленность); Tnuva Innovation (пищевая промышленность); Strauss Group FoodTech (пищевая промышленность)
5. Региональные инкубаторы	США	1871; LaunchTN; The Iron Yard
	Китай	Chengdu Tianfu Software Park, Hangzhou Future Sci-Tech City, Guangzhou International Bio Island.
	Италия	Trentino Sviluppo; Campania NewSteel
	Израиль	The Kitchen FoodTech Hub; Microsoft Ventures Israel; Intel Ignite

Проанализировав выше сказанное, можно сделать вывод, что цель и тип бизнес-инкубатора определяют виды поддержки, которые он может предоставить стартапам. Например, государственный инкубатор может предоставлять доступ к государственным программам поддержки и финансированию, университетский инкубатор может предоставлять доступ к научным исследованиям и экспертизе в области науки, частный инкубатор может предоставлять доступ к инвесторам и менторам в бизнес-сфере. Кроме того, инкубаторы могут предоставлять обучение и консультации по различным аспектам бизнеса, таким как маркетинг, продажи, управление и т.д.

Развитие предпринимательской деятельности и создание привлекательного делового климата для МСП являются ключевыми интересами для ускорения экономического роста во всем мире. Индийское исследование, проведенное в 2019 году Kumar & Das, по оценке роли инфраструктуры в успехе развивающихся экономик и предпринимательского бизнеса, показало, что инфраструктура и наличие необходимых ресурсов влияют на успех развивающихся компаний.

Бизнес-инкубаторы спроектированы как стартовые площадки для начинающих предпринимателей. Бизнес-инкубатор — это важный субъект инновационной экосистемы. Он предлагает не только рабочие места, средства и инструменты для ведения бизнеса, но и целый комплекс исследовательских, консалтинговых и обучающих услуг. Там можно получить консультацию по различным аспектам управления бизнесом – маркетинговым, финансовым, юридическим, патентованию интеллектуальной собственности, человеческим ресурсам, выходу на зарубежный рынок, получению грантов и привлечению инвестиций. Еще одним большим преимуществом бизнес-инкубаторов является то, что они могут связать стартап с потенциальными инвесторами.

Цель работы бизнес-инкубаторов видна непосредственно из названия - помочь начинающим компаниям «инкубировать» свои бизнес-идеи, возвращать их в прототип для привлечения инвесторов, и, в целом, поддерживать молодой инновационный бизнес. Кроме того, они нацелены на помощь и расширение прав и возможностей предпринимателей, предоставляя им поддержку бизнеса.

Кроме того, инкубаторы также играют роль в изменении бизнес-парадигмы, которая больше не только придает значение прибыли, но и стремится к устойчивому развитию бизнеса путем создания новых предпринимателей, которые не только способствуют устойчивому развитию организации, но и вносят все больший вклад организации в устойчивое развитие рынка и общества в целом<sup>73</sup>.

Существуют различные точки зрения по поводу эффективности работы БИ и влиянию их на стартапы. В зарубежных исследованиях, посвященных развитию инновационного предпринимательства, большую роль отводят изучению влияния бизнес-инкубатора на развитие стартапа.

При проверке исследовательского вопроса «Бизнес-инкубатор влияет на успех стартапа» зарубежные исследователи полагались на два утверждения, согласно первому подходу (Colombo and Delmastro (2002); Stokan et al. (2015); Schwartz (2013)). Другая группа исследователей (Петерс и др., 2004; Шварц (2009 г.)) придерживалась мнения, что прекращение поддержки, происходящее после выпуска стартапа, оказывает негативное влияние на выживание стартапа. Исследования показали, что предприниматели, которые начали свою деятельность в бизнес-инкубаторах, имеют в среднем более высокий уровень

---

<sup>73</sup> Suhandoyo, Askinatin M., Pradnyapasa D.A., Heldini D.A. Developing a business incubator measurement model // IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science 1108 (2022) 012031. 2022. С. 1-6.

успеха, чем их конкуренты, которые делают это в одиночку (Amezcuа, 2010). Национальная ассоциация бизнес-инкубации (NBIA, 2011) утверждает, что 87% фирм, окончивших инкубаторы, все еще находятся в бизнесе, и это довольно удовлетворительно, учитывая, что 9 из 10 стартапов обычно терпят неудачу<sup>74</sup>.

Иорданский исследователь при изучении влияния факторов оказания финансовой, консультационной помощи Бизнес-инкубатором на развитие стартапов выяснил, что привлечение инвестиций и оказание консультационных услуг являются главенствующим успехом стартапов, пребывающих в Бизнес-инкубаторе<sup>75</sup>.

Исследование, проведенное Великобританией по влиянию бизнес-инкубатора на стартап, показало, что результаты работы положительно связаны с тремя показателями: выживаемости, ростом количества сотрудников и размером привлеченных средств. В исследовании отмечается, что по результатам 428 стартапов большинство (73% участников БИ) из них оценивали воздействие программы на их рост и развитие как значительное или даже жизненно важное<sup>76</sup>. Таким образом, посредством проведения полевого исследования - опроса была выявлено положительное влияние работы БИ на развитие стартап-проекта.

Кроме того, в 2021 году мадридскими учеными было проведено исследование, которое подтвердило важность существования бизнес-инкубаторов в инновационной экосистеме. Так, была доказана гипотеза о том, что: «Бизнес-инкубаторы — это субъекты, которые положительно влияют на выживаемость стартапов». Это свидетельствует о том, что 32% выживания предпринимателей обусловлено услугами, поддержкой, предоставляемыми бизнес-инкубаторами<sup>77</sup>.

### 1.3 Бизнес-инкубаторы в России: анализ разных подходов

Бизнес-инкубатор представляет собой элемент инновационной инфраструктуры, основной деятельностью которого является создание благоприятных условий для развития малого инновационного бизнеса. Бизнес-инкубатор — это институт, который имеет

---

<sup>74</sup> Evgeny Tsaplin, Yulia Pozdeeva. International strategies of business incubation: the USA, Germany and Russia // International Journal of Innovation. №5. 2017. С 34.

<sup>75</sup> Rifai F. The Role of Business Incubators in the success of Entrepreneur Startups A field study in the Jordanian economy // Asian Journal of Business and Management Sciences. 2016. С. 14-23.

<sup>76</sup> Коложвари Ю. Б. Институциональный подход к созданию стартапа: международный аспект // Инновационное развитие экономики. №5. 2021. С 37.

<sup>77</sup> Escobar, Débora De Esteban etc. Business Incubators and Survival of Startups in Times of COVID-19 // Sustainability 14(4). 2022. С 10.

экономическую составляющую и является организацией, решающей задачи нематериальной поддержки стартапов. В настоящее время бизнес-инкубаторы рассматриваются как один из наиболее эффективных инструментов поддержки и развития, а также способов развития территорий и внедрения инновационных решений.

Для того, чтобы ознакомиться с сущностью и содержанием деятельности бизнес-инкубаторов в РФ, обратимся к теоретическому аспекту и рассмотрим различные подходы к определению бизнес-инкубатора.

*Таблица 1.11.*

### Подходы российских авторов к определению бизнес-инкубатора

Автор(ы)	Определение бизнес-инкубатора
Березкова А.И., Хамраева Р.Б.	Специализированная организация, созданная для поддержки предпринимательской деятельности, как правило, инновационной, путем предоставления в аренду помещений и оказания различных услуг – консультационных, бухгалтерских, юридических и т.д.
Телехов И.И.	Организация, осуществляющая поддержку стартапов на ранних стадиях, предоставляя им помещения, консалтинговые услуги, поддержку по правовым вопросам и ведению бухгалтерского учета, а также зачастую финансовую поддержку <sup>78</sup>
Байков Е.А.	Организация, занимающаяся поддержкой проектов молодых предпринимателей на всех этапах развития от разработки идеи до ее коммерциализации <sup>79</sup>
Постановление Росстата №104 от 20.12.2007	Организация, решающая задачи, ограниченные проблемами поддержки малых, вновь созданных предприятий и начинающих предпринимателей, которые хотят, но не имеют возможности начать своё дело, связанные с оказанием им помощи в создании жизнеспособных коммерчески выгодных продуктов и эффективных производств на базе их идей <sup>80</sup>
Волков И. В., Тогашов Д. А., Тормышева Т. А.	Инструмент развития и продвижения бизнеса, осуществляющий помощь предпринимателям на ранней стадии их деятельности путем оказания консалтинговых и юридических услуг, основной целью которого является создание условий для ускоренного развития малых инновационных компаний <sup>81</sup>
Бронников И. А., Прилепина М. А.	Структура, главной деятельностью которой является отслеживание и поддержка стартап-проектов молодых предпринимателей на всех этапах развития: от разработки идеи до её коммерциализации <sup>82</sup>

<sup>78</sup> URL: [https://courses.openedu.ru/courses/course-v1:spbu+STRTP+spring\\_2021/course/](https://courses.openedu.ru/courses/course-v1:spbu+STRTP+spring_2021/course/) (Дата обращения: 10.12.2021)

<sup>79</sup> Байков Е.А., Евменов А.Д., Морщагина. Стратегический менеджмент // СПб: СПбГИКиТ, 2017. 271 с.

<sup>80</sup> Постановление Росстата №104 от 20.12.2007 «Об утверждении статистического инструментария для организации Минобрнауки России статистического наблюдения за организациями научно-технического комплекса»

<sup>81</sup> Комарова О. В. Теоретико-методологический анализ выбора модели бизнес-инкубаторов // Бизнес образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. №4. 2019. С 176-177.

<sup>82</sup> Комарова О. В. Теоретико-методологический анализ выбора модели бизнес-инкубаторов // Бизнес образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. №4. 2019. С 176-177.

Исходя из определения, наглядно видно, что бизнес-инкубатор предназначен для поддержки малого инновационного бизнеса на первых стадиях его зарождения и развития, путем предоставления информационных, консультационных услуг, предоставления площадки для развития, а также в зависимости от программы, услуг консалтинга, аутсорсинга, прототипирования, юридического сопровождения проектов, коучинга.

В России бизнес-инкубатор является относительно молодой инфраструктурой поддержки, в сравнении с рубежом. Первые бизнес-инкубаторы были созданы в 1990-х годах по инициативе «Академии рынка и менеджмента», в том числе за счет средств, предоставляемых в форме грантов США и Канадой. В результате было создано 13 бизнес-инкубаторов<sup>83</sup>. В России в 1996 году появился первый бизнес-инкубатор, который стал примером успешной поддержки малых предприятий и предпринимателей. Благодаря этому институту 18 предприятий смогли начать свой бизнес, не имея достаточных ресурсов для самостоятельного старта. Интересно, что официальные налоги, выплаченные этими предприятиями, превысили затраты на создание бизнес-инкубатора. Более того, благодаря работе этих предприятий было создано 400 новых рабочих мест в регионе, что подчеркивает эффективность работы бизнес-инкубаторов в поддержке малого бизнеса. Всего в России бизнес-инкубаторов на 2022 год насчитывается около 500. Они предоставляют молодым предпринимателям помещения для работы, оборудование, консультации по бизнес-планированию и маркетингу, а также связи с потенциальными инвесторами. Бизнес-инкубаторы способствуют развитию малого и среднего бизнеса, созданию новых рабочих мест и повышению экономического потенциала регионов.

Деятельность бизнес-инкубаторов закреплена Приказом Минэкономразвития России от 14.03.2019 №125 (ред. от 23.11.2021) «Об утверждении Требований к реализации мероприятий, осуществляемых субъектами Российской Федерации, бюджетам которых предоставляются субсидии на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства в субъектах Российской Федерации в целях достижения целей, показателей и результатов региональных проектов, обеспечивающих достижение целей, показателей и результатов федеральных проектов, входящих в состав национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской

---

<sup>83</sup> Найденков В.И. Бизнес-инкубатор и бизнес-акселератор как элементы инфраструктуры развития малого предпринимательства: сравнительная характеристика и проблемы деятельности// Вестник СГСЭУ. №2(71). 2018. С 98.

инициативы», и требований к организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства»<sup>84</sup>.

На сегодняшний день бизнес-инкубирование воспринято как положительная поддержка экономике. Однако нельзя отрицать сложность анализа деятельности, так как различные бизнес-инкубаторы предлагают идентичные по своей сути услуги, то их сложно идентифицировать по одинаковым параметрам, метрикам, индикаторам, ключевым показателям эффективности (далее КПЭ), удовлетворительной для оценивания деятельности объекта бизнес-инкубирования. Касательно этого мы согласны с утверждением Lord Kelvin: «если ты не можешь измерить что-то, ты и не сможешь улучшить это»<sup>85</sup>. В целом эффективность работы российских бизнес-инкубаторов требует особого внимания. В качестве показателя эффективности рассматривается выживаемость стартапов. Ссылаясь на определения Стивена Бланка, Эрика Риса или Питера Тили, можно дать определение: выживаемость стартапа - способность бизнеса развиваться и продолжать свою деятельность в течение длительного времени.

Опыт ведущих стран показывает, что использование поддержки бизнес-инкубаторов позволяет снизить количество провалов в организации и развитии малого бизнеса на 20%. Стоит подчеркнуть, что, если до 5 лет в агрессивной рыночной среде «доживают» только 30% малых предприятий, то в условиях бизнес-инкубаторов - 85%. Это связано с тем, что в период нулевой или даже отрицательной доходности бизнес-инкубатор принимает на себя значительную часть сложностей становления нового бизнеса, одновременно предоставляя инструменты для его развития<sup>86</sup>. Так, согласно полученным данным, выживаемость проектов, вышедших их экосистем поддержки всех бизнес-инкубаторов различна: в США - 87%, Европе - 88%, России - 27%.

---

<sup>84</sup> URL: [www.consultant.ru/law/podborki/biznes\\_inkubator/](http://www.consultant.ru/law/podborki/biznes_inkubator/) (Дата обращения: 03.05.2022)

<sup>85</sup> Галиева Н. Г., Фуски Дэвид Л., Никульшин Б. В. Первоначальные результаты исследования в измерении эффективности деятельности бизнес-инкубаторов // International Journal of Open Information Technologies ISSN: 2307-8162 vol. 7. №1. 2019. С 81.

<sup>86</sup> Королев Д. А. Бизнес инкубация как одна из перспективных форм поддержки и развития малого предпринимательства в России // Общество: политика, экономика, право. №1. 2013. С 3.



**Рисунок 1.6. Выживаемость стартапов в России, вышедших из экосистемы поддержки бизнес-инкубаторов (составлено автором на основе статьи)<sup>87</sup>**

Таким образом, получается, что в России 59% резидентов заканчивает своё пребывание в бизнес-инкубаторе с неопределенным результатом, 14% - неудовлетворительно, 27% - успешно (Рисунок 1.6.). Однако, при этом лучшие российские бизнес-инкубаторы показывают результаты выживаемости стартапов, сравнимые с американскими и европейскими Бизнес-инкубаторами. Однако на нынешней стадии развития подавляющее большинство российских бизнес-инкубаторов не являются инкубаторами в западном понимании, а являются только их прототипами.

Ссылаясь на данные рейтинга UBI Global, главными источниками финансирования бизнес-инкубаторов являются: государство 28%, корпорации 19%, а также плата за услуги — 13%, университеты — 5%. В России большинство бизнес-инкубаторов зарегистрированы как некоммерческие организации, что дает им возможность получать дополнительные финансовые ресурсы. Они могут претендовать на бюджетные средства, выделенные для поддержки стартапов, а также участвовать в конкурсах на гранты от различных фондов и внебюджетных источников. В список лучших бизнес-инкубаторов мира в 2018 году вошли такие российские Бизнес-инкубаторы (далее БИ), как: НИУ ВШЭ — 7 место, БИ «Ингрия» — 8-е место, БИ ИТМО — 14-е место<sup>88</sup>.

<sup>87</sup> Кодзоев М. С. Развитие сети бизнес-инкубаторов как инструмента поддержки малого предпринимательства в России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. №3. 2020. с 267.

<sup>88</sup> URL: <https://www.hse.ru/news/community/216274468.html> (Дата обращения: 07.05.2022)

На сегодняшний момент существует множество бизнес-инкубаторов, которые содействуют стартапам в развитии, их можно классифицировать:

1. *По сфере деятельности:*

- инновационный;
- производственный;
- классический;
- академический и университетский;
- смешанный.

*Таблица 1.12.*

**Классификация бизнес-инкубаторов по назначению<sup>89</sup>**

Тип бизнес-инкубатора	Описание
Инновационный	Технический бизнес-инкубатор, который подразумевает собой предоставление стартапам возможности создания собственной лаборатории научных разработок. Зачастую инновационный бизнес-инкубатор создается на основе научных центров и исследовательских институтов.
Производственный	Бизнес-инкубатор ориентирован на предпринимателей малого бизнеса, целью которых является производство собственной продукции. Производственный БИ оказывает помощь в поиске поставщиков, рынков сбыта, оформлении документов.
Классический	Бизнес-инкубатор специализируется на различных сферах деятельности. Предоставляет услуги бухгалтерские, юридические, оказывают финансовую поддержку и предоставляет офисное помещение стартапам.
Академический и университетский	Отличительной чертой бизнес-инкубатора является вовлеченность научных работников и студентов в процесс создания бизнеса.
Смешанный	Бизнес-инкубатор оказывает финансовую поддержку путем государственного финансирования проектов. Служит для решения совместных задач и интересов государства, частных инвесторов, некоммерческих организаций.

2. *По организационно правовой форме:*

- хозяйственное общество;
- государственное автономное учреждение;
- казенное предприятие;
- государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования.

3. *По условиям предоставления услуг:*

<sup>89</sup> Ким А. А., Дворецкий С. В. Влияние пандемии на деятельность стартап-акселераторов и бизнес-инкубаторов РФ // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №2/ 2021. С 35.

3.1 Безвозмездная помощь с минимальной оплатой аренды помещения и техники.

3.2 Платная помощь:

- инвестор или БИ получает полный пакет или часть бизнеса (долю) и продолжают влиять на управление фирмой;
- частичное или полное оформление прав на авторство, если бизнес основан на изобретении и внедрении новых технологий;
- организация выступает в роли кредитора, и при выходе компании из бизнес-инкубатора предприниматель выплачивает проиндексированную сумму за оказанные услуги<sup>90</sup>.

Как было ранее упомянуто, деятельность БИ направлена на поддержку стартапов в преодолении проблем, с которыми они встречаются на посевной стадии развития. Поддержку БИ условно делят на 4 блока (Таблица 1.12.): сервисная, учебно-методическая, финансовая, психологическая поддержки.

Таблица 1.13.

**Блоки поддержки Бизнес-инкубатора<sup>91</sup>**

№	Название блока	Содержание
1	Сервисная поддержка	деятельность БИ, направленная на снижение финансовых и временных затрат стартапа, на ведение бизнеса, повышение качества выполнения вспомогательных работ предприятий
2	Учебно-методическая поддержка	оказание консультативной помощи в решении вопросов совершенствования менеджмента, подбора персонала, профессиональной подготовки
3	Финансовая поддержка	БИ выступает в качестве посредника в предоставлении стартапам услуг кредитования, лизинга, инвестирования
4	Психологическая поддержка	Поддержка в БИ, которая проявляется во внимательном отношении к клиентам и их нуждам, в готовности персонала БИ прийти на помощь, просто в создании благоприятной, доброжелательной деловой атмосферы в БИ. Частью реализации этого вида услуг может стать проведение в БИ презентаций новых клиентов, совместных мероприятий для персонала БИ и МП клиентов как делового, так и неформального характера, праздников для детей сотрудников МП и пр.

В своей деятельности БИ использует такие инструменты поддержки стартапам, как:

- бесплатное предоставление необходимой информации;
- консультационные услуги;

<sup>90</sup> Ким А. А., Дворецкий С. В. Влияние пандемии на деятельность стартап-акселераторов и бизнес-инкубаторов РФ // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №2/ 2021. С 37.

<sup>91</sup> Придворная А. Б. Бизнес-инкубация как форма поддержки малого предпринимательства // Управление экономическими системами. 2011. С 3.

- помощь в обучении персонала и повышении его квалификации;
- финансовая поддержка, предоставление кредитов с относительно низкой ставкой процента и льготными условиями погашения;
- налоговые льготы;
- помощь в инновационной сфере, при проведении НИОКР;
- поддержка экспортной деятельности, содействие участию в международных выставках;
- защита мелких предприятий от поглощения крупными;
- стимулирование роста собственного капитала и т. д.

Наиболее значимыми услугами, предоставляемыми бизнес-инкубаторами стартапам считаются: предоставление в аренду помещений на льготных условиях, взаимодействие с контрольно-надзорными органами, наставничество, а также содействие в коммерциализации и продвижении проекта (составление бизнес-плана, патентование, реклама и прочие услуги). Также успешные бизнес-инкубаторы создают для стартапов возможности для проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, посредством предоставления доступа к специальному научному и техническому оборудованию<sup>92</sup>.

Выделяют отдельную классификацию бизнес-инкубаторов по типу организации (Таблица 1.14.):

1. **Государственные бизнес-инкубаторы** – это организации, созданные при поддержке государства с целью помочь начинающим предпринимателям в развитии своего бизнеса. Они создаются при поддержке государства и предоставляются бесплатно или по низким ценам.

2. **Частные бизнес-инкубаторы** – это организации, созданные частными лицами или компаниями с целью помочь начинающим предпринимателям в запуске и развитии своих бизнес-проектов. Они работают на коммерческой основе и предоставляют услуги за плату.

Одной из особенностей частных инкубаторов является то, что они обычно выбирают проекты, которые имеют большой потенциал для роста и развития. Это означает, что не все проекты могут быть приняты в частный инкубатор, и выбор проектов осуществляется на конкурсной основе. В случае инвестирования, частный инкубатор может стать соучастником в проекте за долю в стартапе.

---

<sup>92</sup> Кодзоев М. С. Развитие сети бизнес-инкубаторов как инструмента поддержки малого предпринимательства в России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. №3. 2020. с 267.

3. **Университетские бизнес-инкубаторы** – это организации, созданные при университетах с целью помочь студентам, преподавателям и другим научным работникам в запуске и развитии своих бизнес-проектов на основе научных разработок. Они создаются при поддержке университетов и предоставляются студентам и выпускникам.

Одной из особенностей университетских инкубаторов является то, что они обычно имеют доступ к научным исследованиям и экспертизе в области науки, что позволяет им создавать инновационные продукты и услуги. Кроме того, университетские инкубаторы могут предоставлять доступ к экспертам и менторам, которые имеют богатый опыт в запуске и развитии бизнеса.

4. **Индустриальные бизнес-инкубаторы** – это организации, которые предоставляют помощь в запуске и развитии бизнес-проектов в области промышленности и производства. Они обычно располагаются на территории промышленных зон и имеют доступ к производственной инфраструктуре и технологиям. Эта особенность позволяет стартапам создавать и тестировать свои продукты на ранних стадиях развития, что ускоряет процесс коммерциализации.

5. **Региональные бизнес-инкубаторы** – это организации, которые предоставляют помощь в запуске и развитии бизнес-проектов на территории конкретного региона. Они ориентированы на поддержку местных предпринимателей и стартапов, их развитие и создание новых рабочих мест.

Региональные инкубаторы предоставляют доступ резидентам к программам поддержки и финансирования, это могут быть гранты, субсидии, льготные кредиты или другие формы финансовой поддержки. Одной из целей региональных инкубаторов является создание благоприятной экономической среды в регионе. Они работают над привлечением инвестиций, развитием инфраструктуры и повышением конкурентоспособности местных предприятий.

*Таблица 1.14.*

**Классификация бизнес-инкубаторов по типу организации**

№	Тип бизнес-инкубатора	Задачи	Меры поддержки
1	Государственный	создать благоприятные условия для становления и развития новых бизнес-проектов, провести обучение и оказать поддержку начинающим стартапам	1. программы поддержки и финансирования могут включать в себя: - предоставление финансовых средств на развитие проекта - помощь в оформлении документов и регистрации бизнеса 2. проведение консультаций по вопросам: управления бизнесом, маркетинга и

			<p>продаж, а также помощь в подборе кадров</p> <p>3. проведение различных тренингов, семинаров и мастер-классов по вопросам: управления бизнесом, финансового планирования и маркетинга</p> <p>4. предоставление доступа к экспертам и бизнес-менторам, которые помогают развивать бизнес-проекты</p>
2	Частный	предоставить стартапам доступ к инвесторам, экспертам и менторам, которые могут помочь им в решении различных вопросов, связанных с бизнесом	<p>1. предоставление резидентам услуг:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- помощь в разработке бизнес-стратегии</li> <li>- привлечение финансирования</li> <li>- подбор кадров</li> <li>- технологическая поддержка</li> </ul> <p>2. предоставление доступа к экспертам и менторам, которые имеют богатый опыт в запуске и развитии бизнеса</p> <p>3. предоставление финансовой поддержки стартапам в обмен на долю в их бизнесе</p>
3	Университетский	осуществить коммерциализацию научных разработок, которые были созданы в университете	<p>1. проведение экспертизы в области науки и технологий</p> <p>2. обучение и консультации по различным аспектам бизнеса, таким как разработка бизнес-стратегии, привлечение финансирования</p> <p>3. предоставление доступа к экспертам и менторам, которые имеют богатый опыт в запуске и развитии бизнеса, проведении маркетинга и управлении персоналом</p>
4	Индустриальный	помочь стартапам в разработке прототипов и тестировании продуктов	<p>1. предоставление доступа к производственным линиям и оборудованию</p> <p>2. проведение обучения и консультаций по различным аспектам бизнеса, таким как разработка бизнес-стратегии, привлечение финансирования, маркетинг и управление персоналом</p>
5	Региональный	помочь в подготовке бизнес-плана и маркетинговых планов	<p>1. проведение обучения и консультаций по различным аспектам бизнеса, таким как разработка бизнес-стратегии, привлечение финансирования, маркетинг и управление персоналом</p> <p>2. предоставление доступа к программам поддержки и финансирования, предназначенным для стартапов и малых предприятий</p> <p>3. привлечение инвестиций</p> <p>4. развитие инфраструктуры</p> <p>5. повышение конкурентоспособности местных предприятий</p>

Таким образом, государственные инкубаторы играют важную роль в развитии предпринимательства в России, создавая благоприятные условия для становления и развития новых бизнес-проектов. Однако, несмотря на все усилия государственных инкубаторов,

многие начинающие предприниматели сталкиваются с проблемами при запуске своих проектов, что требует дальнейшего совершенствования системы поддержки и развития бизнеса в России.

Частные инкубаторы представляют собой ценный ресурс для начинающих предпринимателей, которые ищут помощи в запуске своих бизнес-проектов. Они предоставляют доступ к инвесторам, экспертам и менторам, которые могут помочь в решении различных вопросов, связанных с бизнесом, а также помогают в привлечении финансирования и разработке бизнес-стратегии.

Университетские инкубаторы играют важную роль в коммерциализации научных разработок и помогают начинающим предпринимателям в запуске и развитии своих бизнес-проектов. Они предоставляют доступ к научным исследованиям и экспертизе в области науки, обучение и консультации по различным аспектам бизнеса, а также помогают в привлечении финансирования и разработке бизнес-стратегии.

Индустриальные инкубаторы играют важную роль в помощи стартапам в запуске и развитии бизнес-проектов в области промышленности и производства. Они предоставляют доступ к производственной инфраструктуре и технологиям, помощь в разработке прототипов и тестировании продуктов, а также обучение и консультации по различным аспектам бизнеса.

Региональные инкубаторы играют важную роль в поддержке местных предпринимателей и стартапов. Они помогают в подготовке бизнес-планов и маркетинговых стратегий, предоставляют доступ к программам поддержки и финансирования, а также работают над созданием благоприятной экономической среды в регионе.

В России существует несколько типов бизнес-инкубаторов, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки (Таблица 1.15).

Таблица 1.15

#### Преимущества и недостатки различных типов российских бизнес-инкубаторов

№	Тип бизнес-инкубатора	Преимущества	Недостатки
1	Государственный	доступность для широкой аудитории, обеспечение финансовой поддержки, доступ к экспертам и инфраструктуре	ограниченность ресурсов, бюрократия, малая свобода в выборе направления деятельности
2	Частный	большая свобода в выборе направления деятельности, более высокий уровень качества услуг, возможность получения инвестиций от инкубатора	высокая стоимость услуг, отсутствие государственной поддержки, ограниченность доступа к инфраструктуре

3	Университетский	доступность для студентов и выпускников, возможность использования научно-технического потенциала университета, поддержка со стороны преподавателей	ограниченность ресурсов, ориентация только на университетскую среду, малая свобода в выборе направления деятельности
4	Индустриальный	предоставление инфраструктуры, помощь в привлечении инвестиций и организация обучающих программ	могут быть ограничен доступ к инкубатору и финансированию, а также высокая конкуренция за место в инкубаторе
5	Региональный	близость к рынку и поддержку со стороны местных властей и бизнес-сообщества	могут быть ограниченность рынка и клиентов, недостаточная экспертиза персонала и ограниченный доступ к инвесторам и финансированию

Опыт успешных бизнес-инкубаторов в России показывает, что ключевыми факторами успеха являются:

1. Качественная подготовка бизнес-плана и маркетинговой стратегии.
2. Поддержка со стороны экспертов и инвесторов.
3. Наличие инфраструктуры и технических ресурсов.
4. Активное продвижение проекта на рынке.
5. Создание благоприятной экономической среды в регионе.

Бизнес-инкубаторы играют важную роль в экономическом развитии России, помогая молодым предпринимателям реализовать свои идеи и создать успешные компании. Они предоставляют не только финансовую поддержку, но и обучение, консультации, доступ к инфраструктуре и техническим ресурсам, что существенно повышает шансы на успех. Перспективы развития бизнес-инкубаторов в России связаны с увеличением числа таких организаций и расширением их функционала. Важно также развивать сотрудничество между инкубаторами, университетами и государственными органами, чтобы создать благоприятную экономическую среду для развития инновационных проектов. В целом, бизнес-инкубаторы являются важным инструментом поддержки молодых предпринимателей и стимулирования экономического роста в России. Их развитие должно быть приоритетным направлением государственной политики в области инноваций и предпринимательства.

Государственные инкубаторы в зарубежных странах часто имеют более широкий спектр функций и предоставляют более высокий уровень финансовой поддержки, чем в России. Коммерческие инкубаторы в зарубежных странах часто ориентированы на получение прибыли и могут быть более гибкими в своих услугах, чем государственные инкубаторы. Университетские инкубаторы в зарубежных странах часто работают в тесном сотрудничестве

с университетами и предоставляют доступ к их ресурсам и экспертам. Индустриальные инкубаторы в зарубежных странах ориентированы на поддержку стартапов в определенной отрасли, например, в области медицины или энергетики. Региональные инкубаторы в зарубежных странах ориентированы на поддержку стартапов в определенном регионе и могут предоставлять доступ к местным экспертам и ресурсам.

В России большинство инкубаторов являются государственными или университетскими, зарегистрировано как некоммерческие организации. Это позволяет им иметь доступ к дополнительным финансовым ресурсам, как бюджетным, так и в рамках государственной поддержки малого предпринимательства, так и участвовать в борьбе за гранты различного рода фондов и внебюджетных источников<sup>93</sup>. Так как создание Бизнес-инкубаторов подразумевает собой значительные расходы на ведение деятельности: расходы на строительство (реконструкцию) здания, выплату заработной платы и покупку оборудования, то, как правило, органы государственной власти, органы местного самоуправления и крупные коммерческие организации становятся учредителями бизнес-инкубаторов<sup>94</sup>. Однако, в последнее время появляются коммерческие и индустриальные инкубаторы, а также региональные инкубаторы, которые ориентированы на поддержку стартапов в определенных регионах России.

В целом, зарубежные бизнес-инкубаторы имеют более разнообразный спектр функций и типов, чем российские инкубаторы. Однако, в России также происходит расширение функционала инкубаторов и появляются новые типы инкубаторов, что способствует развитию экосистемы инновационного предпринимательства в стране.

Развитию экосистемы инновационного предпринимательства в России может содействовать модернизация работы российских бизнес-инкубаторов с учетом опыта зарубежных бизнес-инкубаторов в следующих аспектах:

1. Улучшение качества услуг. Российские бизнес-инкубаторы могут использовать зарубежный опыт для улучшения качества своих услуг и привлечения большего количества клиентов. Рекомендацией российским бизнес-инкубаторам могут послужить критерии:

- Работа квалифицированных и опытных сотрудников российского бизнес-инкубатора;

---

<sup>93</sup> URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=798945#text> (Дата обращения: 03.05.2022)

<sup>94</sup> Мельников О. О. О возможных вариантах организационно-правовых форм бизнес-инкубаторов // Вестник Томского государственного университета. 2008. С 93.

- Доступность и эффективность предоставления услуг;
- Введение прозрачности и открытости позволит резидентам легче понимать, как работает бизнес-инкубатор.

2. Создание качественной сети связей поможет резидентам в развитии их бизнеса: пилотировании проекта, привлечении инвестиций, расширения партнерских связей.

3. Расширение международных связей. Зарубежные бизнес-инкубаторы могут стать партнерами для российских инкубаторов, что позволит им расширить международные связи и сотрудничество в бизнесе. Однако, с 2022 года против России были введены санкции, которые препятствуют развитию российских бизнес-инкубаторов и получению синергического эффекта от сотрудничества с лучшими зарубежными бизнес-инкубаторами.

В следствие этого можно выделить несколько вариантов развития международных связей:

- Поиск новых партнерств в странах, не подверженных санкциям.
- Общение и создание партнерских отношений с зарубежными компаниями, инвесторами через интернет-платформы, такие как LinkedIn или AngelList.
- Проведение онлайн-мероприятий: вебинаров и конференций, с целью привлечения международного внимания.
- Разработка специализированных программ для российских стартапов, которые будут привлекать международное внимание, независимо от санкций.

4. Улучшение управления. Зарубежные бизнес-инкубаторы могут предоставить примеры эффективного управления бизнесом, что поможет российским инкубаторам улучшить свою стратегию и организацию. В российских бизнес-инкубаторах также можно было бы применять методологии Agile, Scrum и Lean Startup, чтобы помочь стартапам быстро прототипировать и тестировать свои идеи. Кроме того, можно было бы активнее организовывать сообщество резидентов, чтобы стартапы могли обмениваться опытом и получать поддержку от других участников инкубатора. Также можно было бы предоставлять резидентам дополнительные услуги, такие как консультации экспертов и обучение, чтобы помочь им развивать свой бизнес. Важно также организовать работу с инвесторами и партнерами, чтобы помочь стартапам привлечь необходимые ресурсы для развития своих проектов.

5. Повышение конкурентоспособности. Зарубежный опыт может помочь российским инкубаторам повысить свою конкурентоспособность и привлечь больше клиентов и инвесторов.

## ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА СТАРТАПОВ СТАДИИ PRE-SEED, SEED И РОЛЬ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРОВ В ПРЕОДОЛЕНИИ ДОЛИНЫ СМЕРТИ

### 2.1 Роль бизнес-инкубаторов на этапе «долины смерти» и стратегии стартапов, используемые за рубежом

Большинство молодых стартапов не знакомы со стратегией выживания в неопределенной бизнес-среде. Существуют факторы, которые мешают инновационному проекту преодолеть долину смерти: нехватка опыта основателя в ведении проекта, некомпетентность команды, нехватка ресурсов (денег, времени и знаний), невостребованность товара/услуги на рынке, конкуренция и др., и чем дольше стартап находится в долине смерти, тем выше шансы, что он столкнется с денежным кризисом. Так, CB Insights провел анализ 101 провала стартапов и определил топ-двадцать причин, среди которых второй по значению оказался недостаток средств. Другое исследование, охватившее уже 193 неудачных стартапа, доказало, что в 24% причину провалов видят в нехватке средств, и еще в 13% случаев – неудачный поиск инвесторов<sup>95</sup>.

«Долина смерти» — это неотъемлемый этап жизни стартапа, который ему необходимо преодолеть для дальнейшего роста. Кроме того, долина смерти может встретиться несколько раз в зависимости от сферы деятельности. Так один из технологических фондов отмечает, что для стартапов существует четыре долины смерти: на этапе формирования стартапа, разработки продукта, проверки рынка и создания послужного списка<sup>96</sup>.

Поэтому, чтобы стартап мог выйти из долины, ему необходимо получить первоначальные инвестиции. «Долина смерти» – это период большого давления на основателей — это проверка их способностей ориентироваться в рисках, в бизнесе, демонстрировать лидерство и доказывать свою способность успешно управлять компанией. Во всяком случае, долина смерти указывает на то, что недостаточно просто иметь отличный продукт, чтобы увидеть успех. Стратегии управления и финансирования имеют такое же значение.

---

<sup>95</sup> V. Kasianenko, Nataliia Kotenko. The issue sustainability startup financing during the life cycle // Bulletin of SSU. Series "Economics". № 3. 2019. С 117-123.

<sup>96</sup> URL: <https://www.jumpstartmag.com/the-startup-valley-of-death-and-how-to-avoid-it/> (Дата обращения: 07.12.2022)

Основоположником концепции осмысленного управления стартапом был Эрик Рис, который ввел термин «Lean Startup». Согласно его точке зрения, существует «Бережливый стартап» - инновационная организация, создающая продукт или услугу в условиях высокой неопределенности<sup>97</sup>.

Для преодоления «долины смерти» и разработки эффективной бизнес-модели компания может использовать методы Lean Startup и Design Thinking.

В основе управления Lean Startup лежит задача максимально снизить риски и временные затраты, за которые продукт стартапа выводится на рынок для пользования потребителем. Это осуществляется за счет выстраивания четко продуманной стратегии выхода на рынок. Метод Lean Startup предполагает проведение экспериментов и быстрого тестирования гипотез. Эта методика помогает быстро определять, какие продукты или услуги будут наиболее востребованы на рынке, а также понять, какие изменения в бизнес-модели могут привести к увеличению доходов или снижению затрат.

Design Thinking, в свою очередь, позволяет компании сосредоточиться на потребностях клиентов и разработать продукты или услуги, которые будут их удовлетворять.

Метод Lean Startup сосредоточен на быстром тестировании гипотез и экспериментах, чтобы определить, какие продукты или услуги будут наиболее востребованы на рынке. Он помогает компании быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и минимизировать риски. Метод Design Thinking, в свою очередь, сосредоточен на потребностях клиентов и разработке продуктов или услуг, которые будут удовлетворять эти потребности. Он помогает компании создавать более целостные и инновационные продукты и услуги, которые будут лучше соответствовать потребностям клиентов.

Важно понимать, что эти методы не являются взаимоисключающими, и их можно комбинировать для достижения лучших результатов. Совместное использование данных методик позволяет определять целевую аудиторию, создавать уникальное предложение, определять каналы продаж и маркетинга, а также дает оценку финансовых показателей. Например, можно использовать метод Design Thinking для определения потребностей клиентов и разработки концепции бизнес-модели, а затем использовать метод Lean Startup для быстрого тестирования этой концепции на рынке и внесения необходимых изменений.

---

<sup>97</sup> Романова Е.В., Андрияшина Н.С., Безрукова Н.А., Уткин В.Е. Особенности стартапа как проекта // Московский экономический журнал №12. 2021. стр. 761-770

В зарубежной практике структуру, которая позволяет основателям компании делать осознанный выбор в ходе работы с проектом, называют «Компасом предпринимательской стратегии». В нем изложены четыре основные стратегии по выходу стартапа на рынок, которые они должны учитывать при переходе от создания идеи к стадии запуска, каждая из которых предлагает отдельный способ создания и закрепления ценности предприятия.

В Таблице 2.1. отображены типы предприятий с их первоначальными условиями, а также возможностями, которые они могут получить при работе с «Компасом предпринимательской стратегии».

Таблица 2.1.

### Субъекты «Компаса предпринимательской стратегии»<sup>98</sup>

Тип	Условия	Возможности	Риски, угрозы
1	Компания, у которой есть ресурсы для развития, опыт	Анализ данных по исследованию рынка, проведение экспериментов по различным направлениям, опора на предыдущий опыт	Предшествующий опыт, исторические данные, обязательств, лежащие в основе практик, могут создавать “слепые зоны”
2	Стартап с ограниченными возможностями, который не имеет знаний, опыта	Быстрое реагирование на меняющиеся условия, разработка действий посредством стратегий	Конкуренция на рынке

В зависимости от двух ключевых параметров управления инновационным проектом: отношение к существующим предприятиям и отношение к инновациям, выделяют четыре отдельные стратегии, которые определяют решения предприятия в отношении клиентов, технологий, идентичности и конкурентного пространства.

В Таблице 2.2. отображены плюсы и минусы параметров, в основе которых лежат стратегии по управлению стартапом.

Таким образом, при учете данных критериев упрощается процесс выбора стратегии, у основателя появляется возможность комбинировать варианты выбора, которые будут уместны в работе с проектом, а, в свою очередь, команда основателей может рассмотреть потенциал создания ценности и извлечения ценности из различных вариантов, которые могут быть созданы в рамках каждой из четырех стратегий.

<sup>98</sup> URL: <https://hbr.org/2018/05/strategy-for-start-ups> (Дата обращения: 17.12.2022)

Таблица 2.2.

Влияние параметров на управление инновационным проектом<sup>99</sup>

№	Параметры	Плюсы	Минусы
1	«Сотрудничать или конкурировать?»		
1.1	Сотрудничество	работа с опытными игроками рынка обеспечивает доступ к ресурсам и цепочкам поставок, которые могут позволить стартапу быстрее выйти на более крупный и хорошо зарекомендовавший себя рынок	предприятие может столкнуться со значительными задержками из-за бюрократии крупных организаций, а также может получить меньшую долю выручки
1.2	Конкуренция	больше свободы для построения цепочки создания стоимости и для выхода на рынок инноваций	сложность в борьбе за рынок с конкурентами, обладающими большими финансовыми ресурсами и устойчивой бизнес-инфраструктурой
2	«Строить ров или штурмовать холм?»		
2.1	Осторожный выход на рынок	вложение инвестиций в защиту интеллектуальной собственности позволяет технологическому стартапу быть конкурентоспособным или обладать весомой силой в переговорах с партнером по цепочке поставок.	приоритизация контроля повышает транзакционные издержки и проблемы, связанные с выводом инноваций на рынок и работой с клиентами и партнерами; использование данной стратегии оттягивает выход стартапа на рынок
2.2	Быстрый выход на рынок	ускоряет коммерциализацию и разработку, что обычно происходит в тесном сотрудничестве с партнерами и клиентами, возможность экспериментировать и развивать свои идеи непосредственно на рынке	сталкивает стартап с конкурентами и повышает вероятность плагиата технологии

При управлении инновационным проектом выделяют такие стратегии, как:

1. Стратегия интеллектуальной собственности

Данная стратегия подразумевает собой ориентацию на создание ценностей для клиентов, собственную технологию, защиту интеллектуальной собственности посредством опытных юристов и минимальную коммуникацию с другими участниками рынка. Данная стратегия наиболее распространена в сферах: biotech, deeptech. Так, например, звуковая компания Dolby прославилась благодаря своей уникальной технологии шумоподавления, которая используется в кинотеатрах по всему миру, и является лидером на рынке в течение 50 лет. Однако, при этом данная оценка была достигнута лишь при ограниченном взаимодействии.

<sup>99</sup> URL: <https://hbr.org/2018/05/strategy-for-start-ups> (Дата обращения: 17.12.2022)

## 2. Стратегия разрушения

Данная стратегия противоположна стратегии интеллектуальной собственности. Она основана на быстром пилотировании продукта, росте доли рынка и ориентации на (как правило, нишевого) потребителя. Таким образом, стартап стремится быстро наращивать возможности, ресурсы, лояльность клиентов, модернизировать продукт в процессе, с целью опережения конкурентов на рынке. Так, например, компания Netflix после спада выручки проката фильмов и огромных штрафов в процессе своего развития, создала платформу, которая объединяла онлайн просмотр кинопродукции, а также создала механизм рекомендаций, который позволил ей не только определить спрос, но и создавать собственный контент впоследствии.

## 3. Стратегия цепочки добавленной стоимости

При данной стратегии стартап инвестирует в коммерциализацию и свою конкурентоспособность на рынке, с целью дополнения уже существующей цепочки создания стоимости. Из всех существующих стратегий квалификация команды играет важнейшую роль. В результате стартап должен прийти к усилению дифференциации или ценовому преимуществу среди своих конкурентов. Так, например, компания Foxconn - производитель электронной техники завоевывает потребителя путем своей компетентности, производству своей продукции «just in time», а не из-за агрессивной конкуренции.

## 4. Архитектурная стратегия

Эта стратегия позволяет стартапам конкурировать и добиваться контроля на рынке, путем разработки новой цепочки создания стоимости. Однако данная стратегия доступна не всем стартапам, так как необходим, обычно, очень высокий статус. Риски для архитектурных предпринимателей связаны с тем, что у них может быть только одна попытка прославиться. Зачастую предприниматели, использующие данную стратегию, создают платформы, а не продукты. Так, например, компания OpenTable реорганизовала производственно-сбытовую цепочку ресторанной индустрии таким образом, чтобы внутренние операции ресторанов были интегрированы в первое взаимодействие с клиентами: этап бронирования. Компания стала лидером на рынке, добилась контроля на рынке, создав платформу.<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> URL: <https://hbr.org/2018/05/strategy-for-start-ups> (Дата обращения: 17.12.2022)

В целом, стратегии преодоления «долины смерти» в зарубежной литературе связаны с поиском новых идей, продуктов, рынков и инвесторов, а также оптимизацией бизнес-процессов и сокращением расходов.

После определения стратегии управления и создания своей уникальной бизнес-модели важно определить стратегию финансирования стартапа.<sup>101</sup> Так как именно на посевной стадии развития самые высокие финансовые риски по прекращению существования проекта. Размер долины смерти, является показателем уровня риска, который инвесторы связывают с бизнесом. Если бизнес переживает долину смерти, то остаток денежных средств становится положительным. Чем выше остаток денежных средств и быстрее приток денежных средств, тем выше будет доходность для инвестора.

Поэтому, когда инвесторы смотрят на кривую долины смерти стартапов, они ищут риск и вознаграждение, чтобы быть совместимыми друг с другом. Для инвестора выгоднее вкладывать средства в стартап, у которого будет выше доходность, соответственно выше и риски. Наиболее высокие риски приходятся на инновационные, технологические стартапы. Потому у стартапов большой диапазон в выборе источника финансирования, так как заведомо спрос выше, чем на сервисный бизнес (низкорисковый-низкодоходный).<sup>102</sup> Отсутствие исторических данных – одна из главных проблем стартапа, в сравнении с другими видами вложений, где есть исторические данные по компаниям или по отрасли. Поэтому инвестор в первую очередь просчитывает риски и возможную доходность<sup>103</sup>.

Бизнес-инкубаторы играют важную роль в преодолении «долины смерти», которая является периодом времени в жизни стартапа, когда ему трудно получить финансирование и достичь успеха на рынке. Бизнес-инкубаторы предоставляют стартапам доступ к экспертам, инвесторам, менторам и другим ресурсам, которые помогают им развиваться и расти.

Даже если продукт технологичен и идея его уникальная, стартап нуждается в финансировании для развития и масштабирования. В особенности трудности в привлечении инвестиций присущи основателям стартапов, которые впервые его создают и не имеют опыта в ведении бизнеса. Поэтому процесс сбора средств может показаться непрозрачным и трудоемким.

---

<sup>101</sup> URL: <https://ledgy.com/blog/startup-fundraising-funding-strategies-growth/> (Дата обращения: 18.12.2022)

<sup>102</sup> Plan Projections. URL: <https://www.planprojections.com/funding/startup-death-valley-curve/> (Дата обращения: 22.05.2022)

<sup>103</sup> Кузнецов А.В., Ковальчук Ю. В., Гурьянов Д. Г. Сравнительный анализ инвестиционных направлений: франчайзинг, стартап, классическое предпринимательство // Инновации и инвестиции №3. 2021. стр. 36-40.

Для инвесторов выделяют ключевые факторы, влияющие на инвестирование стартапов. Бизнес-инкубаторы могут помочь стартапам улучшить каждый из этих факторов, что повысит их шансы на привлечение финансирования:

1. Один из главных критериев, на который обращают внимание инвесторы при выборе проекта, — это соответствие продукта рынку. Бизнес-инкубаторы могут помочь стартапам провести исследование рынка и определить, какие продукты и услуги востребованы, что позволит им создать продукт, который будет успешно продаваться.

2. Опыт основателя также является важным критерием для инвесторов. Бизнес-инкубаторы могут помочь стартапам улучшить свои навыки проектного менеджмента и научиться преподносить свой продукт перед инвесторами и клиентами.

3. Наличие собственных и/или заемных средств также может повысить шансы стартапа на привлечение финансирования. Бизнес-инкубаторы могут помочь стартапам привлечь заемные средства или научить их управлять своими финансами эффективно.

4. Компетентная и опытная команда также является важным критерием для инвесторов. Бизнес-инкубаторы могут помочь стартапам найти профессиональных сотрудников, которые будут увлечены идеей стартапа и готовы работать на результат.

5. Наконец, бизнес-инкубаторы могут помочь стартапам улучшить свой продукт и сделать его более конкурентоспособным. Это может привлечь инвесторов, которые заинтересованы в инновационных проектах, которые могут изменить отрасль. Большинство идей создаются на основании уже существующих рыночных предложений, но важно улучшить продукт, а не копировать его, предоставляя клиентам лучший вариант.<sup>104</sup>

Кроме того, один из возможных вариантов поддержки бизнес-инкубаторов – это получение стартапами доступа к финансированию, предоставление им связей с инвесторами и финансовыми учреждениями. Для поиска клиентов бизнес-инкубаторы могут предоставлять доступ к своим сетям контактов, проводить мероприятия для презентации продукта или услуги, а также помогать в разработке маркетинговой стратегии. Также бизнес-инкубаторы могут помочь стартапам получить гранты и другие виды финансирования. Важно отметить, что помощь бизнес-инкубатора не ограничивается только финансовой поддержкой и поиском клиентов. Они также могут помочь стартапам в разработке бизнес-модели, управлении проектом, юридических вопросах и многом другом.

---

<sup>104</sup> URL: <https://admitad.pro/en/blog/the-startup-valley-of-death?ysclid=1bc31bnubv176817571> (Дата обращения: 06.12.2022)

Есть успешные кейсы, когда бизнес-инкубаторы помогли привлечь финансирование для стартапов на этапе долины смерти. Так, Y Combinator помог резиденту «Reddit» преодолеть «долину смерти» для стартапов, предоставляя им менторство, программы развития продукта и поиска инвестиций, а также помогая разработать стратегию маркетинга и продаж, что привело к увеличению дохода и привлечению новых пользователей. Этот успешный пример подчеркивает важность бизнес-инкубаторов в поддержке стартапов на этапе «долины смерти» и их способность помочь им привлечь финансирование.

## 2.2 Анализ зарубежных исследований в финансировании ранних стартапов

Предпосевные и посевные раунды финансирования представляют собой самые ранние инвестиции в совершенно новые компании. Они обеспечивают начальный капитал, чтобы стартап мог сдвинуться с мертвой точки. Основателя и идеи может быть достаточно, чтобы заинтересовать инвесторов и обеспечить первоначальный транш капитала.

В нынешних реалиях стартапу, находящемуся на pre-seed, seed стадии, доступно получение финансирования в форме:

1. 3F (friends, family, fools)
2. Грантов специализированных фондов
3. Венчурного финансирования (от фондов российских и дружественных стран)
4. Инвестиции, привлеченные на краудфандинговых инвестиционных платформах
5. Инвестиции от Бизнес-ангелов

Для успешного развития стартапы сочетают различные источники финансирования, особенно на начальной стадии развития проекта, когда поиск инвесторов или получение кредитов затруднено. Ниже представлены примеры зарубежных стартапов, которые использовали комбинацию различных источников финансирования в своей работе.

1. Компания «SpaceX» Илона Маска начала с использования собственных средств и инвестиций от друзей и семьи. Затем «SpaceX» привлекла инвестиции от венчурных капиталистов, а также подписала контракты на запуск космических кораблей для правительства США и частных компаний.

2. «TransferWise» – британская компания, которая предоставляет услуги онлайн-переводов денег. Она была основана в 2011 году и начала свою деятельность с помощью инвестиций от венчурных капиталистов и ангельских инвесторов. В дальнейшем компания также получила кредиты от банков и использовала краудфандинг, чтобы привлечь новых

инвесторов. В 2019 году «TransferWise» провела первичное публичное размещение акций (IPO) на Лондонской фондовой бирже.

3. «Patreon» – американская компания, которая предоставляет платформу для поддержки творческих людей. Она была основана в 2013 году и начала свою деятельность с помощью инвестиций от венчурных капиталистов и ангельских инвесторов. В дальнейшем компания использовала краудфандинг, чтобы привлечь новых инвесторов и финансировать свое развитие. Кроме того, «Patreon» также получила кредиты от банков и провела два раунда приватного размещения акций.

4. Компания «Airbnb» получила первоначальное финансирование в виде гранта от «Y Combinator», затем привлекла инвестиции от венчурных капиталистов и использовала краудфандинговую платформу для привлечения дополнительного капитала.

5. Компания «Warby Parker» начала с использования бизнес-инкубатора «Wharton School», затем привлекла инвестиции от венчурных капиталистов и использовала краудфандинговую платформу для привлечения дополнительного капитала.

6. Компания «Uber» получила первоначальное финансирование от венчурных капиталистов и затем привлекла крупные инвестиции от институциональных инвесторов и корпораций, таких как «Google Ventures» и «Toyota». Кроме того, «Uber» использовал краудфандинговую платформу для привлечения дополнительного капитала.

В целом, зарубежные исследования показывают, что ранние стартапы нуждаются в разнообразных источниках финансирования и поддержке в развитии бизнеса. Компании, которые успешно используют альтернативные источники финансирования, могут получать преимущества перед конкурентами. Они могут быстрее реагировать на изменения рынка и быстрее реализовывать свои идеи. Кроме того, использование различных источников финансирования позволяет снизить риски и увеличить вероятность успеха проекта. Эти компании доказали, что комбинация различных источников финансирования может помочь преодолеть финансовые трудности в начале пути и обеспечить устойчивый рост бизнеса в долгосрочной перспективе.

Существует множество факторов, которые влияют на успешность стартапов. Georg Metzger был тем, кто выявил ключевое значение в успешности стартапа в зависимости от выбранной им формы финансирования. По результатам его исследований было два фактора - финансовая грамотность и предпринимательский опыт стартаперов. Это связано с тем, что

предыдущий успех приводит к другому типу обучения, чем предыдущая неудача, поскольку результат предыдущих событий определяет способ трансформации опыта в знание.

Ярким примером отсутствия финансовой грамотности является стартап «ScaleFactor», который использовал агрессивную тактику продаж и отдавал приоритет погоне за капиталом, а не созданию программного обеспечения. В конечном итоге клиенты сбежали, руководители пытались скрыть реальный ущерб, и инновационный проект завершил своё существование на рынке. Еще одним примером отсутствия предпринимательского опыта является производитель устройств «Jawbone», который стал одним из самых зрелищных провалов в истории стартапов. Несмотря на получение финансирования в размере 930 миллионов долларов в течение 17-летнего срока службы, «Jawbone» не смогла удержать значительную долю рынка для своей линейки гарнитур, фитнес-трекеров и беспроводных динамиков. Разорение «Jawbone» стало вторым самым дорогостоящим сбоем стартапа, поддерживаемого венчурным капиталом, за все время (согласно отчету CB Insights 2017 Hardware Failure)<sup>105</sup>.

Результаты исследования, проведенные Центром европейских экономических исследований (ZEW), свидетельствуют о том, что предпринимательский опыт важен в отношении вопросов финансирования стартапов. Однако эффект зависит от вида опыта, т.е. от способа получения предпринимательского опыта.

Что касается объема спроса на финансирование, то есть только указание на снижение спроса в случае перезапуска предприятий, рискующих после провала бизнеса, т.е. банкротства. Это может быть вызвано различными факторами. Может быть эндогенный эффект, возникающий в результате корректировки поведения, как снижение ориентации на риск (McCarthy 2000; Wiseman and Bromiley 1996), которое привело бы к отказу от ответственности за высокие бюджеты. Но и внешние ограничения могут привести к снижению спроса на финансирование. Если, например, реальный спрос на финансирование превышает кредитный лимит, он должен быть уменьшен. Этот результат частично подтверждает выводы Kay et al. (2004), которые показали, что стартовый капитал предпринимателей, вновь запускающих стартап, значительно ниже, чем у начинающих и портфельных предпринимателей<sup>106</sup>.

---

<sup>105</sup> URL: <https://www.cbinsights.com/research/biggest-startup-failures/> (Дата обращения: 19.12.2022)

<sup>106</sup> Georg Metzger. On the Role of Entrepreneurial Experience for Start-up Financing // Centre for European Economic Research. ResearchGate. Discussion Paper No. 07-047. 2014. С 15.

Другой составляющей человеческого капитала, наряду с опытом, является образование или финансовая грамотность. Это также влияет на вопросы финансирования. Выпускники-предприниматели имеют более высокий спрос на финансирование. Это может быть связано с лучшими знаниями о новых технологиях по сравнению с другими предпринимателями. Знание о таких технологиях может привести к желанию владеть ими, что повысит спрос на финансирование.

Портфельные предприниматели чаще используют ЗФ (собственные средства, а также средства семьи и друзей) и делают это для большей доли своих финансовых потребностей. Более того, они используют собственные средства так же часто, как и другие предприниматели, но делают это в меньшей степени. Это говорит о том, что блокировка капитала в существующей фирме открывает дефицит финансирования, большая часть которого затем закрывается неформальным капиталом, хотя предприниматели сохраняют определенную минимальную долю собственности.

В свою очередь предприниматели, которые продали или передали предыдущий бизнес, с большей вероятностью используют банковские кредиты, а также используют их для более высокой доли своих общих потребностей в финансировании. Это указывает на то, что банки меньше беспокоятся о предоставлении капитала в их распоряжение, чем в случае с другими предпринимателями - начинающие предприниматели, которые закрыли / ликвидировали предыдущий бизнес, используют средства семьи и друзей чаще, чем большинство других предпринимателей, но они не отличаются по используемой доле. Это говорит о том, что подобно портфельным предпринимателям, они должны чаще полагаться на неформальный капитал, но они не могут получить больше денег от частных кредиторов, чем другие.

Перезапуски с опытом неудач не отличаются по использованию источников финансирования ни с точки зрения вероятности, ни с точки зрения степени. Тем не менее, они с большей вероятностью столкнутся с финансовыми трудностями, на что также указывают выводы Kay et al. (2004). Таким образом, опыт неудач оказывает давление на соответствующих предпринимателей, которым затем приходится прилагать больше усилий для привлечения капитала. Но если они преодолеют препятствие, они покажут аналогичную схему финансирования другим предпринимателям.

Одним из основных способов, которым бизнес-инкубаторы могут повлиять на финансовую грамотность стартаперов, является обучение основам финансового управления и планирования. Это поможет компаниям разработать стратегию финансового

роста и эффективно управлять денежными потоками, что является ключевым фактором успеха.

Кроме того, бизнес-инкубаторы могут помочь стартапам получить доступ к инвесторам и другим источникам финансирования. Это особенно важно для молодых компаний, которые еще не имеют достаточной кредитной истории или не могут привлечь крупные инвестиции.

Наконец, бизнес-инкубаторы могут помочь стартапам развить предпринимательский опыт и навыки, предоставляя доступ к экспертам и менторам, которые помогут компаниям развиваться и преодолевать трудности.

Резюмируя вышесказанное, успешность в преодолении стартапом долины смерти зависит не столько от выбора источника финансирования, как от его опыта и финансовой грамотности (умением рационально распоряжаться финансируемыми средствами). Однако, стоит отметить, что в исследовании было подтверждено, что опыт оказывает определенное влияние на вероятность использования различных источников финансирования и степень использования каждого из них. В целом, зарубежные исследования показывают, что ранние стартапы нуждаются в разнообразных источниках финансирования и поддержке в развитии бизнеса. Бизнес-инкубаторы являются одним из самых эффективных инструментов поддержки ранних стартапов, предоставляя не только нефинансовую поддержку, но и помощь в развитии бизнеса, получении финансирования.

### 2.3 Влияние российских бизнес-инкубаторов на развитие стартапа стадий pre-seed, seed

В России существует ряд особенностей, которые затрудняют развитие стартапов на стадиях pre-seed и seed, а также приводят к возникновению «долины смерти».

Во-первых, отсутствие культуры инвестирования. В России не развита культура инвестирования в стартапы, что приводит к тому, что инвесторы не готовы вкладывать свои деньги в молодые компании, особенно на стадии pre-seed.

Во-вторых, отсутствие доступного финансирования. Банки не готовы выдавать кредиты молодым компаниям без залога, а инвесторы не готовы вкладывать свои деньги в стартапы на стадии seed.

В-третьих, недостаточная поддержка со стороны государства. В России нет эффективных программ государственной поддержки для стартапов на стадиях pre-seed и seed.

Бизнес-инкубаторы являются важным инструментом поддержки стартапов на ранних стадиях развития, таких как pre-seed и seed. Одной из ключевых особенностей управления в бизнес-инкубаторах является индивидуальный подход к каждому стартапу. Консультанты и эксперты бизнес-инкубаторов помогают стартапам разрабатывать бизнес-модель, проводят анализ рынка и конкурентов, помогают определить целевую аудиторию и создать продукт, который будет соответствовать ее потребностям.

Важной задачей бизнес-инкубаторов является также активная поддержка стартапов в поиске инвестиций и партнеров. Для этого могут проводиться мероприятия для презентации проектов перед инвесторами, а также помогать в поиске партнеров и клиентов.

Кроме того, важным элементом управления является мониторинг и анализ результатов работы стартапа. Это позволяет быстро реагировать на изменения на рынке и корректировать стратегию развития.

Российские бизнес-инкубаторы могут использовать методики дизайн-мышления, которые помогают стартапам разрабатывать инновационные продукты и услуги, основанные на потребностях клиентов. Методика Lean Startup позволяет быстро создавать и тестировать продукты и услуги на рынке, используя минимальный набор функций. Методика Agile предполагает гибкое управление проектами и разработкой продукта, основанное на итеративном подходе.

Некоторые из них предоставляют финансовую поддержку, но большую часть работы они выполняют в области консультирования и обучения. Бизнес-инкубаторы помогают стартапам разработать бизнес-планы, привлечь инвесторов, создать сеть контактов и получить доступ к ресурсам. Они также могут помочь стартапам пройти через бюрократические процедуры и получить необходимые лицензии и разрешения.

Компания «Яндекс» является успешным примером проекта, вышедшего из бизнес-инкубатора в России. Бизнес-инкубатор предоставил компании помещение, оборудование и консультации по бизнес-планированию. В результате компания стала одной из крупнейших в России и СНГ.

Еще один пример — это бизнес-инкубатор «Иннополис». Он был создан в 2015 году в Татарстане и предоставляет стартапам поддержку в виде финансирования, менторства, обучения и доступа к ресурсам. Один из успешных проектов, которые получили поддержку от «Иннополиса», — это компания «АвтоДНК», которая разрабатывает систему управления

автомобилем с помощью голосовых команд. В 2018 году компания привлекла \$1,5 млн инвестиций от российских и зарубежных инвесторов.

Также можно упомянуть Бизнес-инкубатор «Ингрия». Его резидент, производитель робототехнических конструкторов «ROBBO» заключил сделку в 2019 году на €500 тысяч и получил приглашение от правительства Японии создать совместное предприятие «ROBBO Japan».<sup>107</sup> В 2023 году резидент «АГР Софтвер» заключил контракт с «РОСГЕО» на общую сумму более 128 млн руб.<sup>108</sup>

Таким образом, бизнес-инкубаторы играют важную роль в поддержке стартапов на этапе «долины смерти». Российские бизнес-инкубаторы предоставляют стартапам возможность получить финансовую поддержку, экспертное сопровождение, помощь в разработке бизнес-модели, маркетинговых стратегий и других аспектов развития бизнеса. Однако, не все инкубаторы одинаково эффективны и перспективны для стартапов.

Для стартапов стадии pre-seed и seed, находящихся в долине смерти, важно выбрать инкубатор, который способен обеспечить не только финансовую поддержку, но и доступ к инвесторам, менторам и экспертам в соответствующей отрасли. Также важно, чтобы инкубатор имел опыт работы с успешными стартапами и имел репутацию надежного партнера. Однако перед выбором бизнес-инкубатора необходимо провести тщательный анализ и оценить все возможности и риски.

---

<sup>107</sup> URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4134874> (Дата обращения: 06.05.2023)

<sup>108</sup> URL: <https://ingria-startup.ru/news/rezident-tekhnoparka-agr-softver-zakljuchila-kontrakt-s-rosgeo-na-obshhuju-summu-bolee-128-mln-rub/> (Дата обращения: 06.05.2023)

## ГЛАВА 3 ПОСТРОЕНИЕ УНИВЕРСАЛЬНОЙ МЕТОДИКИ РАБОТЫ СО СТАРТАПАМИ ДЛЯ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРОВ

### 3.1 Анализ мер поддержки, предоставляемых стартапам российскими Бизнес-инкубаторами

Бизнес-инкубаторы стартапам оказывают широкий спектр услуг, которые могут помочь предпринимателям успешно запустить и развить свой бизнес. Проанализировав работу Бизнес-инкубаторов с стартапами: их условия «входа» в резидентуру, услуги, можно определить: со стартапами какой стадии работают Бизнес-инкубаторы, уровень поддержки стартапов, а также о соответствии их целей и миссии потребностям и ожиданиям резидентов. Проведение точечного анализа позволит будущим резидентам выбрать наиболее подходящий бизнес-инкубатор для своего стартапа. Для отбора релевантного Бизнес-инкубатора сайт должен обладать критериями: легкого поиска, понятного интерфейса, также важно, чтобы на сайте была информация о направлениях деятельности инкубатора, условиях участия в программе, требованиях к стартапам и примеры успешных проектов, которые прошли через инкубационную программу. Наличие отзывов участников и инвесторов также может быть полезным при выборе инкубатора. Поэтому для анализа были отобраны только те бизнес-инкубаторы, которые соответствовали вышеперечисленным критериям.

Некоторые инкубаторы специализируются на помощи начинающим предпринимателям, которые только начали свой бизнес, в то время как другие ориентированы на развитие уже устоявшихся стартапов. Также существуют инкубаторы, которые работают с определенными отраслями, например, IT или медицинскими технологиями (Таблица 3.1.).

Таблица 3.1.

**Условия отбора в резидентуру российских бизнес-инкубаторов**

№	Название Бизнес-инкубатора	Условия допуска
1.	Бизнес-инкубатор «Ингрия»	1. Наличие заявки на экспертный совет 2. Стартап должен предоставлять услуги и работы по созданию новой продукции с уникальными свойствами, включая новые технологии, инновационные подходы и экономию затрат 3. Наличие инновационного продукта/услуги (MVP - стадия seed) 4. Бизнес-инкубатор не работает с проектами, включающими производство и распространение алкогольных напитков, табачных изделий, продукции эротического характера, организацию азартных игр, добычу полезных ископаемых (кроме экологически чистых технологий), розничную и оптовую торговлю (кроме использования новых информационных и

		телекоммуникационных технологий), производство товаров народного потребления (кроме разработки новых продуктов с использованием новых технологий), капитальное строительство и операции с недвижимостью (кроме разработки новых технологий), финансовые и страховые услуги, услуги адвокатов, нотариат, ломбарды, услуги по ремонту автотранспорта, распространение наружной рекламы (кроме рекламных конструкций внутри бизнес-инкубатора), автотранспортные услуги, медицинские и ветеринарные услуги, общественное питание (кроме столовых для работников бизнес-инкубатора и компаний, размещенных в нем) и производство подакцизных товаров (кроме изготовления ювелирных изделий) 5. Юридический адрес ИП/ООО должен быть зарегистрирован в Санкт-Петербурге
2.	Бизнес-инкубатор «ВШЭ»	1. Наличие заявки 2. Студент/выпускник/сотрудник НИУ ВШЭ 3. Проект стадии pre-seed (наличие идеи, отсутствие MVP)
3.	Бизнес-инкубатор «LIFT»	1. Наличие заявки 2. Резидентом может стать любая российская компания, которая стремится развиваться и выходить на новый уровень ведения бизнеса в сфере технологических инноваций
4.	Бизнес-инкубатор «Якутия»	1. Наличие заявки 2. Юридическое (ИП/ООО) или физическое лицо 3. Проект стадии pre-seed (наличие идеи, отсутствие MVP) 4. Проект заявителя направлен на разработку комплекса взаимосвязанных научных, технических, технологических решений, предполагающих защиту интеллектуальной собственности и имеющих потенциал создания, коммерциализации нового вида продукции или технологического процесса
5.	Бизнес-инкубатор «Строгино»	1. Наличие заявки 2. Субъект МСП 3. Срок регистрации юридического лица до 3-х лет 4. Наличие инновационной составляющей в проекте
6.	Бизнес-инкубатор ГАУ «Технопарк в сфере высоких технологий «ИТ-парк»	1. Наличие заявки 2. Проект стадии pre-seed (наличие идеи, отсутствие MVP)

На основании приведенных данных, можно заметить различные критерии отбора. Причём большинство Бизнес-инкубаторов не разглашают критерии отбора в резидентуру, ведут латентную политику.

Приведенные Бизнес-инкубаторы можно разделить на две группы:

1. Бизнес-инкубатор, работающий с стартапами на стадии pre-seed: Бизнес-инкубатор «ВШЭ», Бизнес-инкубатор «Якутия».

2. Бизнес-инкубатор, работающий со стартапами от стадии pre-seed: Бизнес-инкубатор «Ингрия», Бизнес-инкубатор «Строгино», Бизнес-инкубатор «LIFT», Бизнес-инкубатор ГАУ «Технопарк в сфере высоких технологий «ИТ-парк».

Можно предположить, что, если Бизнес-инкубатор специализируется на поддержке начинающих стартапов стадии pre-seed, то он, скорее всего, предоставляет более широкий спектр услуг, таких как обучение и консультации по различным аспектам бизнеса. Если же инкубатор работает с стартапами более поздней стадии, то он может предоставлять более узкоспециализированные услуги, такие как помощь в привлечении инвестиций и масштабировании бизнеса.

Таблица 3.2.

### Анализ услуг российских Бизнес-инкубаторов

№	Название Бизнес-инкубатора	Организационно-правовая форма	Тип организации	Меры поддержки
1.	Бизнес-инкубатор «Ингрия» (подразделение АО Технопарк «Санкт-Петербурга»)	Акционерное общество	Государственный (так как получает субсидию <sup>109</sup> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консультации по грантам и инвестициям</li> <li>2. Консультации с менторами</li> <li>3. Пилотирование проекта на базе крупного предприятия</li> <li>4. Привлечение стажеров/специалистов в развитии проекта резидента через стажировки/трудоустройство</li> <li>5. Предоставление скидок, льгот на услуги партнеров</li> <li>6. Получение проходов на мероприятия партнеров бесплатно/со скидкой</li> <li>7. Консультации по маркетингу</li> <li>8. Акселерационные программы: УМНИК, Акселератор по искусственному интеллекту, Медицинский акселератор «INGRIA Med»</li> </ol>
2.	Бизнес-инкубатор «ВШЭ» <sup>110</sup>	Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования	Университетский	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Акселерационные программы: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) Акселератор образовательной робототехники</li> <li>б) Грантовый акселератор</li> <li>в) Инвестиционный акселератор</li> <li>г) Future food акселератор</li> <li>д) AI акселератор</li> <li>е) Экспортный акселератор</li> </ol> </li> <li>2. Инкубационная программа</li> <li>3. Hse startup cup</li> </ol>
3.	Бизнес-инкубатор «LIFT» <sup>111</sup>	Общество с ограниченной ответственностью	Частный	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предоставление доступа к инфраструктуре</li> <li>2. Сдача в аренду рабочих мест</li> <li>3. Консультации по общим юридическим вопросам, налогообложению, бухгалтерскому учету и развитию</li> </ol>

<sup>109</sup> Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 19.12.2022) «О некоммерческих организациях»

<sup>110</sup> URL: <https://inc.hse.ru/startupcup#direction> (Дата обращения: 03.04.23)

<sup>111</sup> URL: <https://www.itpark-astrakhan.ru/o-texnoparke.html> (Дата обращения: 04.04.23)

				<p>предприятия</p> <p>4. Финансовый и налоговый консалтинг/аутсорсинг, включая бухгалтерское обслуживание и консультирование по налогообложению.</p> <p>5. Юридический консалтинг/аутсорсинг, включая правовое консультирование и юридическое сопровождение.</p> <p>6. Кадровый консалтинг/аутсорсинг, включая подбор персонала и обучение.</p> <p>7. Маркетинговый консалтинг/аутсорсинг, включая исследование рынка и программы продвижения.</p> <p>8. Организация семинаров, тренингов и программ повышения квалификации для резидентов IT-парка.</p> <p>9. Доступ к партнерской сети и клиентской базе IT-парка (проверенные подрядчики, обмен опытом, легкий поиск потенциальных клиентов).</p> <p>10. Услуги стартап-центра, включающие организацию финансирования для проектов и компаний, поиск и привлечение инвесторов, разработку бизнес-планов и инвестиционных предложений.</p> <p>11. Участие в крупнейших корпоративных акселерационных программах</p>
4.	Бизнес-инкубатор «Якутия» <sup>112</sup>	Государственное автономное учреждение	Государственный	<p>1. Предоставление доступа к инфраструктуре</p> <p>2. Информационные услуги</p> <p>3. Консультационные услуги по интеллектуальной собственности</p> <p>4. Учебно-методические услуги</p> <p>5. Кадровый консалтинг для юридических и бизнес-услуг</p> <p>6. Организация участия в специализированных семинарах и тренингах, иных мероприятиях</p> <p>7. Оказание услуг проект-менеджмента</p>

<sup>112</sup> URL: <https://tpykt.ru/services/> (Дата обращения: 04.04.23)

5.	Бизнес-инкубатор «Строгино» <sup>113</sup>	Казенное предприятие	Государственный	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сдача в аренду рабочих мест</li> <li>2. Консультации по общим юридическим вопросам</li> <li>3. Консультации по общим вопросам налогообложения, бухгалтерского учета и развития предприятия</li> <li>4. Консультации по механизмам привлечения венчурного финансирования</li> <li>5. Организация бизнес-встреч и помощь в налаживании деловых контактов</li> <li>6. Содействие в выборе соответствующих городских и федеральных программ поддержки малого бизнеса</li> <li>7. Возможность посещения обучающих семинаров и тренингов по механизмам ведения бизнеса</li> <li>8. Информационная поддержка</li> </ol>
6.	Бизнес-инкубатор ГАУ «Технопарк в сфере высоких технологий «ИТ-парк» <sup>114</sup>	Государственное автономное учреждение	Государственный	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание платформы для партнерства и сотрудничества между резидентами ИТ-парка.</li> <li>2. Инвестирование в инфраструктуру и оснащение ИТ-парка</li> <li>3. Проведение программ поддержки инновационной деятельности</li> <li>4. Предоставление скидок и льгот на услуги для резидентов ИТ-парка</li> <li>5. Организация мероприятий для расширения круга общения резидентов ИТ-парка</li> <li>6. Участие в мероприятиях для получения доступа к новым рынкам и возможностям для развития продуктов и услуг</li> <li>7. Помощь в продвижении продуктов, товаров и услуг через ИТ-акселераторы, инкубаторы или маркетинговые программы</li> <li>8. Доступ к сервисной поддержке и помощь в развитии проекта для получения статуса резидента «Сколково»</li> </ol>

Исходя из представленных данных (Таблица 3.2.), можно сделать вывод, что среди проанализированных бизнес-инкубаторов прослеживаются уникальные и общие услуги.

В стандартные меры поддержки бизнес-инкубатора входят услуги по предоставлению доступа к инфраструктуре: бесплатный доступ к интернету, коворкингу, аренда площадей/сдача рабочих мест резидентам, организация мероприятий, информационная поддержка.

<sup>113</sup> URL: <https://tpstrogino.ru/incubator/> (Дата обращения: 04.04.23)

<sup>114</sup> URL: <https://bc.itpark.tech/about.php?city=kazan> (Дата обращения: 04.04.23)

Некоторые Бизнес-инкубаторы предоставляют уникальные услуги. В Бизнес-инкубаторах «LIFT», «Строгино» проводятся консультации по направлениям: юриспруденция, налогообложение, бухгалтерский учет., а также услуги по организации финансирования для проектов и компаний, поиск и привлечение инвесторов, разработка бизнес-планов и инвестиционных предложений.

В Бизнес-инкубаторе при НИУ ВШЭ проводится инкубационная и акселерационные программы. По сравнению с инкубационной программой, акселерационная проходит быстрее, обычно 3 месяца. В зависимости от цели проекта, стадии его развития и возможностей команды, определяется тип акселерационной программы. Согласно содержанию программы, резиденту предоставляются консультации с опытными предпринимателями и лучшими экспертами рынка, мастер-классы и лекции, трекинг со стороны Бизнес-инкубатора. Акселерационные программы работают по направлениям: выход на Азиатский рынок, привлечение инвестиций, получение гранта, организация пищевого производства (foodtech, agrotech), развитие AI (искусственного интеллекта), а также стартапов сферы Edtech с использованием робототехники. Инкубационная программа направлена на развитие стартапов ранней стадии: студентов и/или сотрудников НИУ ВШЭ, у которых есть идея и представление ее реализации (MVP отсутствует - стадия pre-seed). Инкубатор помогает предпринимателям, предоставляя консультации с экспертами, менторами и онлайн-курсы для развития бизнеса.

В сравнении с вышеописанными институтами поддержки, Бизнес-инкубатор «Ингрия» предоставляет такие же общие услуги, к уникальным можно отнести: работа в рамках Акселерационных программ (Акселерационная программа УМНИК, Акселератор ИИ и Медицинский акселератор «INGRIA Med»), консультации с менторами, организация пилотирования в крупных компаниях, привлечение релевантных студентов к развитию стартап проектов в формате практики/ трудоустройства.

Из анализа данных следует, что бизнес-инкубаторы, специализирующиеся на поддержке стартапов стадии pre-seed, предоставляют более широкий спектр услуг, включая обучение и консультации по различным аспектам бизнеса. Однако, инкубаторы, работающие с более зрелыми стартапами, могут предоставлять более узкоспециализированные услуги, такие как помощь в привлечении инвестиций и масштабировании бизнеса.

Коммерческие бизнес-инкубаторы предоставляют более широкий спектр услуг, чем государственные, а университетские бизнес-инкубаторы имеют меньше требований к отбору

проектов на резидентуру, чем государственные. Однако, чтобы быть эффективными и соответствовать целям, миссии, потребностям и ожиданиям резидентов, бизнес-инкубаторы должны постоянно адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и потребностям стартапов.

Для этого они должны разрабатывать новые услуги и программы, улучшать качество уже предоставляемых услуг и повышать уровень поддержки стартапов в целом. Только так бизнес-инкубаторы могут оставаться эффективными и помогать стартапам достигать успеха в инновационной экономике.

### 3.2 Проведение эмпирического исследования на выявление потребностей стартапов в нематериальной поддержке Бизнес-инкубатора «Ингрия»

Сегодняшний рынок требует от стартапов быстрого и эффективного развития, что делает работу Бизнес-инкубаторов необходимой и актуальной. Однако, чтобы обеспечить максимальную поддержку для стартапов, необходимо понимать их потребности и ожидания. В этой связи, проведение опроса резидентов Бизнес-инкубатора поможет выявить удовлетворенность, актуальные потребности стартапов и определить направления совершенствования работы инкубатора.

Базой проведения эмпирического анализа послужил российский бизнес-инкубатор «Ингрия». Согласно рейтингу UBI Global на 2020 год БИ «Ингрия» занимает 28 место в мировом рейтинге лучших бизнес-инкубаторов. Бизнес-инкубатор создан в целях поддержки субъектов МСП в инновационной сфере путем оказания услуг по привлечению финансирования, формированию модели бизнеса, предоставлении оборудованных рабочих мест и бизнес-сервисов. При этом, бизнес-инкубатор является одним из крупнейших бизнес-инкубаторов в Российской Федерации по количеству компаний-резидентов, входит в тройку лучших бизнес-инкубаторов в Российской Федерации, а также в ТОП-10 лучших невузовских бизнес-инкубаторов мира.

Бизнес-инкубатор «Ингрия» работает в направлениях:

#### 1. Инвестиционно-грантовая деятельность

Оказание грантовой и инвестиционной деятельности заключается в привлечении инвесторов для инновационных проектов, консультациях по созданию инвестиционной презентации, написанию заявок на грант, помощи в их подачи, участии в инвестиционной сессии перед крупными компаниями и на мероприятиях.

Так проект «Имвижн», деятельность которого направлена на распознавание рассеянного склероза путем использования ИИ, смог стать резидентом Сколково, а затем пилотировать проект в Пирогово. Еще один проект «Pulset», разработка переносного агрегата, который позволяет измерить различные показатели, смог получить грант от Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере - Старт-1.

Рост размера средств, выделяемых на гранты, в 2022 году и открытие новых акселерационных программ, открыло новые возможности для резидентов, в частности стартапов стадии pre-seed. Так, например, Сколково ввел новую программу на возмещение инвестиций университетским стартапам, что упрощает молодым предпринимателям реализацию инновационных проектов и создает здоровую конкуренцию на рынке<sup>115</sup>. В свою очередь, аккредитованные IT-организации могут получить льготный кредит со ставкой не более 3% годовых на условиях: осуществления деятельности в сфере IT, сохранения занятости на период действия кредитного договора не менее 85% среднесписочной численности работников по состоянию на 1 марта 2022 года, с проведением индексации заработной платы сотрудников не реже одного раза в год, кроме того, в кредитном договоре должно быть предусмотрено условие о запрете на объявление и выплату дивидендов на срок действия договора.

## 2. Менторы

Менторы Бизнес-инкубатора «Ингрия» - успешные бизнесмены, эксперты, имеющие опыт решения нестандартных управленческих и технических задач, готовые передать их стартапу. Менторский клуб был создан с целью повышения качества консультационных услуг для начинающих предпринимателей за счёт внешней экспертизы.

## 3. Трансфер технологий

Проекты могут внедрить свою технологию на крупном предприятии, посредством данного направления. Так, например, проект «Меджитал», направленный на разработку программно-аппаратного комплекса для проведения хирургических операций с использованием технологий дополнительной реальности, смог получить сертификацию и провести более 50 испытаний, научно-исследовательские работы на базе: Медицинского исследовательского центра им. В.А. Алмазова, государственного медицинского университета имени академика

---

<sup>115</sup> URL: <https://www.sravni.ru/registraciya-ip-yur-lic/info/grant-na-otkrytie-biznesa/> (Дата обращения: 02.04.2023)

И.П. Павлова, военно-медицинской академии им. С.М. Кирова, клинической больницы № 122 им. Л.Г. Соколова ФМБА России.

#### 4. Сотрудничество с вузами

Направление I2U (Ingria to Universities) формирует на базе Бизнес-инкубатора «Ингрия» площадку эффективного взаимодействия между студентами, преподавателями, администрацией ВУЗов и компаниями-резидентами бизнес-инкубатора, а также другими активными участниками профессионального стартап-сообщества. Бизнес-инкубатор имеет более 40 соглашений с ВУЗами. Деятельность осуществляется через стажировки и трудоустройство студентов, открытые образовательные мероприятия Бизнес-инкубатора, совместно с ВУЗами проходят проектные семинары, курирование дипломных и курсовых работ.

#### 5. Партнерская сеть

Бизнес-инкубатор «Ингрия» имеет широкую партнерскую сеть, которая представлена: дизайнерскими студиями, бухгалтерскими, юридическими, маркетинговыми, инновационными, консалтинговыми компаниями, образовательными курсами, а также другими дирекциями АО «Технопарк Санкт-Петербурга» («RUSADVICE», «AWS Activate», «Microsoft», «Яндекс.Облако», «Skyeng», «HubSpot»)<sup>116</sup>. Посредством данного направления стартапы могут получить скидки, льготы на услуги компаний.

6. Работа с корпорациями представлена крупными компаниями («Газпром нефть», «Авито», «Яндекс», «ВТБ», «Кировский завод», «Ростелеком», «Мегафон», «МТС» и др.), фондами («ФРИИ», «SK Ventures», «MTS STARTUP HUB» и др.) и акселераторами, вузами, а также информационными партнерами. По запросам компаний, реализовываются пилоты с резидентами, привлекаются инвестиции, проводятся совместные мероприятия.

#### 7. Международная деятельность

В рамках данного направления проект может выйти на международный рынок, посредством зарубежных венчурных фондов, акселераторов, международных бизнес-миссий дружественных России стран.

#### 8. Маркетинг

Проекту оказываются консультационные услуги по запросу, будь то проведение customer development, продвижение продукта на рынке, построение маркетинговой стратегии стартапа, подготовка презентационных материалов. Кроме того, в рамках данного

---

<sup>116</sup> URL: <https://ingria-startup.ru/partners-web/> (Дата обращения: 02.04.2023)

направления стартапы могут получать льготные/бесплатные проходы на мероприятия партнеров Бизнес-инкубатора.

На сегодняшний день Бизнес-инкубатор «Ингрия» проводит акселераторы для стартапов по трем направлениям:

1. Преакселерационная программа УМНИК
2. Акселератор по искусственному интеллекту
3. Медицинский акселератор «INGRIA Med»

На проведение ИИ-акселератора и программы УМНИК Бизнес-инкубатор Ингрия аккредитован Фондом Содействия Инновациям. Программа УМНИК специально подготовлена для проектов, только начинающих свой путь в бизнес-среде и готовящихся к созданию минимально жизнеспособного продукта. В рамках программы участникам предоставляется доступ к видео-лекциям по технологическому предпринимательству от действующих экспертов и менторов Технопарка, а также к менторской сети и консультационной поддержке. Цель программы - упаковка продукта для последующей реализации и выхода на первые продажи. Результатом программы УМНИК является проработанный бизнес-план проекта.

ИИ-акселератор рассчитан на более зрелые проекты, имеющие MVP и использующие в своем проекте технологию искусственного интеллекта или машинного обучения. В рамках программы участники прорабатывают технологию и последующую коммерциализацию будущего продукта. Участники программ также получают доступ к встречам с отраслевыми экспертами и участию в мероприятиях Бизнес-инкубатора. Результатом программы ИИ-акселератор является проработанный бизнес-план проекта. Стать участником ИИ-акселератора может любой проект, получивший грант на акселерацию от ФСИ по итогам подачи заявки на Акселерацию-ИИ, гранты Старт-ИИ и Развитие-ИИ.

Медицинский акселератор «INGRIA Med» - отдельный проект, созданный для объединения проектов в сфере медицины и получения синергетического эффекта от совместного взаимодействия проектов с экспертами рынка. Для участия в данной программе необходимо стать резидентом Бизнес-инкубатора «Ингрия».

В данном исследовании целевой аудиторией выступают резиденты Бизнес-инкубатора «Ингрия». Причина выбора заключается в том, что стартапы, которые были опрошены, уже пользовались услугами Бизнес-инкубатора в течение некоторого времени и могут оценить качество и разнообразие предоставляемых услуг, а также потенциал самого Бизнес-

инкубатора. Используя результаты опроса, инкубатор сможет адаптировать свои услуги под нужды стартапов, предоставлять более эффективную поддержку и расширять спектр услуг. Опрос также поможет определить слабые места в работе инкубатора и предложить решения для их устранения. Резиденты могут дать ценные отзывы и рекомендации, которые помогут улучшить качество работы инкубатора и повысить его привлекательность для новых стартапов. В конечном итоге, опрос резидентов может помочь инкубатору привлечь больше талантливых стартапов и обеспечить им успешное развитие.

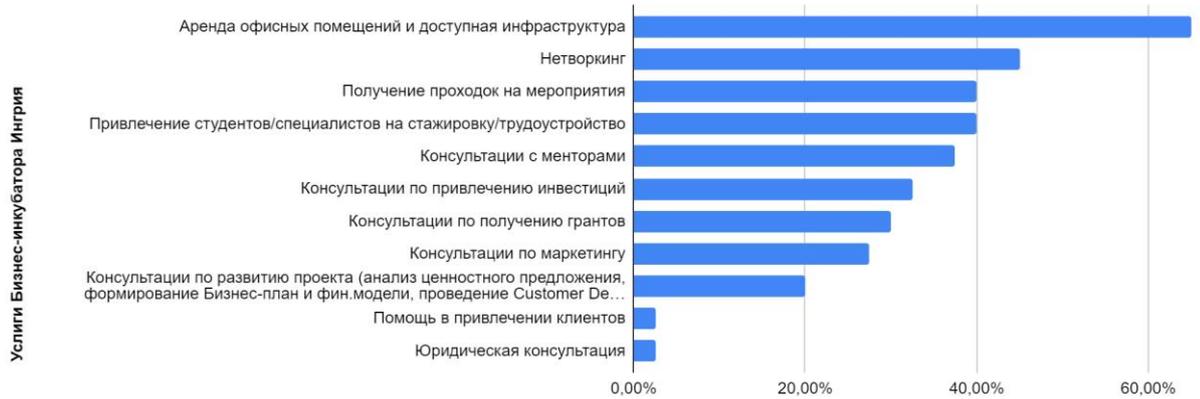
Целью данного исследования было получение обратной связи по работе Бизнес-инкубатора и выявлению потребностей. Эмпирическое исследование было реализовано в формате онлайн опроса. Выборка составила 40 человек. Объектом исследования выступили действующие резиденты Бизнес-инкубатора «Ингрия» - основатели стартапов. Стоит отметить, что в исследовании участвовали основатели стартапов из различных сфер - hrtech, AR/VR, medtech, edtech, adtech, deeptech, AI, на разных стадиях развития - от pre-seed до более поздних.

В качестве метода исследования был выбран анкетный опрос, как самый универсальный метод, подходящий для получения обратной связи. Данный метод позволяет собрать полные данные на определенные аспекты предметов исследования. Была разработана анкета, как инструмент исследования. Все данные были обобщены. В ходе анализа данных были получены следующие результаты.

Отвечая на вопрос “Какие услуги Бизнес-инкубатора за этот год вы использовали чаще всего?”, резиденты отметили несколько вариантов (Рисунок 3.1.).

Диаграмма показывает процентное соотношение наиболее используемых услуг Бизнес-инкубатора «Ингрия». Наибольшую долю занимает аренда офисных помещений и доступная инфраструктура - 65%. Далее идут нетворкинг - 45%, получение прохоек на мероприятия и привлечение студентов/специалистов на стажировку/вакансию - по 40%. Консультации с менторами занимают 37,5%, консультации по привлечению инвестиций - 32,5%, консультации по получению грантов - 30%, консультации по маркетингу - 27,5%, консультации по развитию проекта - 20%. Помощь в привлечении клиентов и юридическая консультация занимают по 2,5%. В целом, диаграмма показывает, что клиенты Бизнес-инкубатора «Ингрия» наиболее заинтересованы в услугах, которые позволяют им получить доступ к офисным помещениям и инфраструктуре, а также установить контакты с другими предпринимателями.

Частота пользования услуг Бизнес-инкубатора резидентам за последний год ( в % от общего числа опрошенных)



**Рисунок 3.1. Распределения ответов на вопрос “Какие услуги Бизнес-инкубатора за этот год вы использовали чаще всего?”**

В рамках исследования было решено узнать процент удовлетворенности предоставляемых услуг. Для этого была проведена опросная работа среди резидентов Бизнес-инкубатора «Ингрия». Результаты опроса были представлены в виде круговой диаграммы, которая позволяет визуально оценить уровень удовлетворенности резидентов и выявить наиболее значимые аспекты, требующие дополнительного внимания и улучшения (Рисунок 3.2.).



**Рисунок 3.2. Диаграмма удовлетворенности резидентов Бизнес-инкубатора «Ингрия»**

Круговая диаграмма отражает процентное соотношение ответов на вопрос о качестве услуг, предоставляемых Бизнес-инкубатором Ингрия. Наибольший процент (65%) составляют ответы “отлично”, что говорит о том, что большинство резидентов довольны качеством

предоставляемых услуг. 27,5% респондентов оценили услуги как “хорошо”, а 7,5% - как “средне”. Это свидетельствует о высоком уровне удовлетворенности клиентов, однако также подчеркивает необходимость улучшения некоторых аспектов работы.

Менеджер проектов Бизнес-инкубатора играет важную роль в развитии стартап проекта. Он является связующим звеном между командой проекта и инкубатором, обеспечивая эффективное взаимодействие и координацию работы. Менеджер-проектов отвечает за планирование, контроль выполнения задач, своевременное выполнение запросов резидентов.

Если менеджер проектов эффективно работает с резидентами, предоставляет им необходимую поддержку и помощь в развитии бизнеса, то это способствует долгосрочным отношениям между инкубатором и стартапами. Резиденты чувствуют себя уверенно, что повышает вероятность того, что они останутся в инкубаторе на долгое время. Однако, если менеджер проектов не обеспечивает достаточную поддержку и не решает проблемы резидентов, то это может привести к недовольству и уходу стартапов из инкубатора. Поэтому менеджер проектов должен уметь эффективно взаимодействовать с резидентами, слушать их потребности и предоставлять им необходимую помощь.

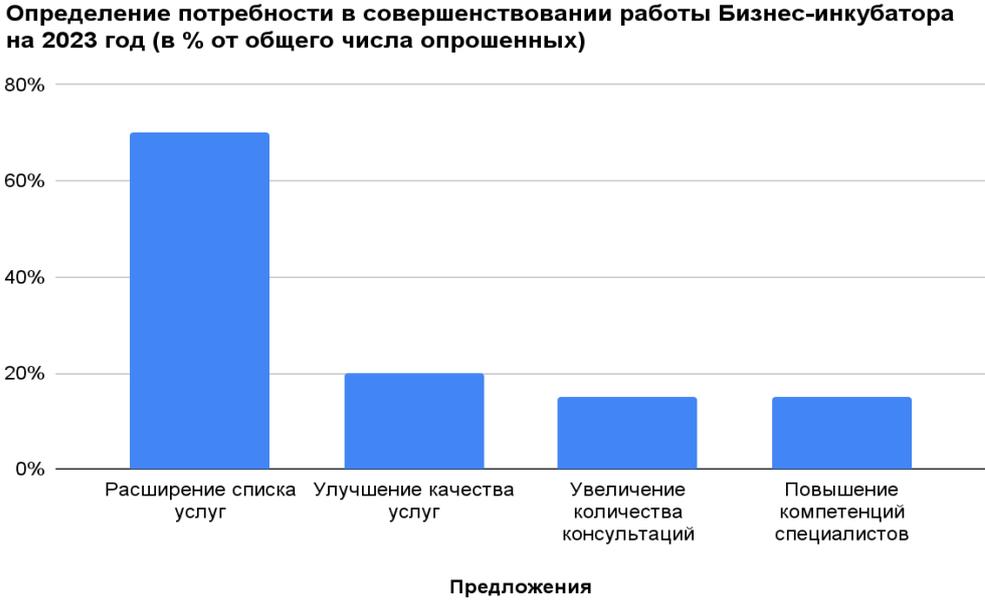
Кроме того, работа менеджера-проекта в Бизнес-инкубаторе напрямую влияет на имидж инкубатора. Если менеджер-проекта эффективно выполняет свои обязанности, то это повышает репутацию инкубатора и привлекает больше стартапов. Если менеджер-проекта не выполняет свои обязанности должным образом, то это может привести к потере доверия со стороны стартапов и ухудшению репутации инкубатора. Поэтому Бизнес-инкубатор должен тщательно подбирать менеджеров-проектов, проводить им обучение и поддерживать их в работе.

Именно поэтому резидентам был задан вопрос: «Как бы вы оценили работу вашего менеджера проектов?». В результате чего 82,5% резидентов оценили работу своего менеджера «отлично», 12,5% - «хорошо», 5% - «средне» (Рисунок 3.3.). Это свидетельствует о том, что менеджер проектов в инкубаторе выполняет свои обязанности на высоком уровне и резиденты чувствуют себя подержанными и уверенными в своем развитии. Однако, необходимо учитывать, что оставшиеся 17,5% резидентов оценили работу менеджера как «хорошо» или «средне», что может указывать на некоторые проблемы в работе менеджера. Поэтому важно продолжать работать над улучшением взаимодействия с резидентами и уделять больше внимания их потребностям и проблемам.



**Рисунок 3.3. Диаграмма удовлетворенности резидентов Бизнес-инкубатора «Ингрия» работой менеджера-проектов**

Резидентам была предоставлена возможность выбрать из списка варианты и высказать свои собственные идеи по улучшению работы бизнес-инкубатора (Рисунок 3.4.).



**Рисунок 3.4. Диаграмма “Оценка потребности в улучшении работы Бизнес-инкубатора на 2023 год”**

Данная диаграмма демонстрирует результаты опроса, проведенного среди участников Бизнес-инкубатора, где каждый из четырех секторов отображает процентное соотношение ответов на вопрос о предпочитаемых изменениях в работе инкубатора в течение года. Согласно результатам, наиболее востребованным изменением является расширение списка

услуг - 70%, за которым следуют улучшение качества услуг - 20%, а также увеличение количества консультаций и повышение компетенций специалистов - по 15%. Кроме того, были предложены дополнительные варианты, такие как нетворкинг (5%), увеличение количества оффлайн мероприятий (5%) и поддержка взаимодействия с КППИ и консультации у бизнес-менторов (2,5%). Эта диаграмма позволяет быстро и наглядно оценить интересы участников и определить наиболее значимые изменения в работе Бизнес-инкубатора.

Для получения обратной связи от резидентов о работе Бизнес-инкубатора был задан вопрос: «Были ли нереализованные запросы в рамках работы с Бизнес-инкубатором?». 80% резидентов ответили, что все их запросы были выполнены, а 20% заявили о некоторых не выполненных запросах, таких как проведение продолжительного ремонта в офисе, отсутствие юридических консультаций, невозможность пилотирования на базе крупной компании, отсутствие партнера для резидента, неадекватный уровень уборки в офисе и отсутствие предоставления юридического адреса.

Финальный вопрос в исследовании был направлен на модернизацию работы Бизнес-инкубатора - совершенствование услуг. Респондентам было предложено прописать дополнительные услуги, которые они хотели бы получать от Бизнес-инкубатора, в рамках программы резидентуры (Рисунок 3.5.).

В ходе исследования было выявлено, что респонденты желают получать от Бизнес-инкубатора дополнительные услуги, которые могут помочь им в развитии своего бизнеса - 87,5%. Среди наиболее популярных услуг были обучение и тренинги для предпринимателей - 30%, услуги юристов и бухгалтеров - 32,5%, а также расширенный нетворкинг - 5%. Кроме того, респонденты также высказали желание получать групповые консультации - 5%, проведение косметического ремонта - 5% и подбор специалистов - 2,5%. Некоторые респонденты также выразили интерес к личной работе с менторами и возможности наставничества - 2,5%. Часть опрошенных резидентов высказала мнение, что их устраивают действующие услуги - 12,5%. В целом, модернизация услуг Бизнес-инкубатора может помочь предпринимателям в их развитии и успешном функционировании бизнеса.



**Рисунок 3.5. Диаграмма “Оценка потребности в улучшении работы Бизнес-инкубатора на 2023 год”**

Выводы исследования показывают, что резиденты Бизнес-инкубатора «Ингрия» наиболее заинтересованы в услугах, которые обеспечивают доступ к офисным помещениям и инфраструктуре - 65%, а также помогают установить контакты с другими предпринимателями: нетворкинг - 45%, получение проходов на мероприятия и привлечение студентов/специалистов на стажировку/вакансию - по 40%. Кроме того, 65% резидентов оценивают предоставляемые услуги как отличные.

Большинство резидентов Бизнес-инкубатора считают, что расширение услуг является наиболее необходимым изменением в работе инкубатора. Улучшение качества услуг, увеличение их количества и повышение квалификации специалистов также были названы значимыми. Однако, 20% резидентов указали на нереализованные запросы, которые могут быть важны для них. Резидентами были выбраны из предложенных вариантов

и сформированы предложения по совершенствованию работы Бизнес-инкубатора в расширении услуг - 87,5%. Среди них наиболее запрашиваемыми услугами по внедрению стали: услуги юристов и бухгалтеров - 32,5%, обучение и тренинги для предпринимателей - 30%.

На основании проведенного исследования, можно сделать вывод, что Бизнес-инкубатор «Ингрия» предоставляет высококачественные услуги, что подтверждается высоким уровнем удовлетворенности резидентов. Но несмотря на это, Бизнес-инкубатору следует уделить внимание незакрытым запросам и работать над их выполнением, чтобы улучшить уровень сервиса и повысить удовлетворенность резидентов.

Результаты опроса могут послужить бизнес-инкубатору причиной для реализации следующих рекомендаций:

1. Усовершенствовать работу с проектами
2. Ввести формат групповых консультаций
3. Расширить спектр услуг: налоговые, юридические консультации
4. Проводить ежемесячно вебинары, онлайн тренинги

### 3.3 Создание универсального алгоритма работы со стартапами для российских Бизнес-инкубаторов

Для улучшения работы Бизнес-инкубатора «Ингрия» и удовлетворения запросов резидентов, необходимо разработать универсальный алгоритм работы со стартапами. Это позволит определить потенциал проектов на момент рассмотрения заявки на программу резидентуры, разработать стандартизированный план работы с учетом требований инкубатора и потребностей стартапа. Кроме того, универсальный алгоритм обеспечит прозрачность и своевременную отчетность о стадии развития проекта, что повысит доверие со стороны инвесторов и партнеров. Использование опыта успешных кейсов также поможет улучшить качество работы с нынешними и будущими резидентами и позволит оптимизировать процессы, выстроить работу с проектом более тщательную и эффективную. Разработка универсального алгоритма работы со стартапами будет являться важным шагом для Бизнес-инкубатора «Ингрия» в улучшении качества предоставляемых услуг, удовлетворении запросов резидентов и вследствие этого повышении имиджа среди других работающих институтов поддержки инновационного бизнеса. Разработанный алгоритм будет учитывать

нынешние условия и возможности работы Бизнес-инкубатора, а также результаты исследования, описанные в параграфе 3.2 данной работы.

Алгоритм работы со стартап-проектами в Бизнес-инкубаторе делится на этапы:

- 1) Привлечение проекта в резидентуру
- 2) Рассмотрение заявок на экспертном совете и оценка возможностей совместной работы стартап проекта и Бизнес-инкубатора
- 3) Подписание договора и проведение установочной встречи
- 4) Работа с проектом
- 5) Мониторинг результатов проекта
- 6) Выход из программы резидентуры

### **1 ЭТАП: Привлечение проекта в резидентуру**

Существуют различные способы прихода стартап проекта в Бизнес-инкубатор и подачи им заявки на экспертный совет:

Приход с внешнего/внутреннего мероприятия (Random Pitch, StartUp Lynch, Ingria Open Hours/ Days), где представители Бизнес-инкубатора «Ингрия» рассказывают о поддержке, предоставляемых услугах резидентам и возможностях совместной работы;

Приход через социальные сети (телеграмм канал, группу в ВК и/или официальный сайт);  
По рекомендации резидентов.

После подачи заявки, перед проведением экспертного совета, сотрудники Бизнес-инкубатора «Ингрия» (Консультант-эксперт и/или менеджер-проектов) проводят консультацию с проектом, чтобы понять на какой стадии находится его инновационный продукт/услуга, какие потребности у него есть и рассказать о возможностях и услугах, которые предоставляет инкубатор.

### **2 ЭТАП: Рассмотрение заявок на экспертном совете и оценка возможностей совместной работы стартап проекта и Бизнес-инкубатора**

Методика управления проектами в рамках резидентуры Бизнес-инкубатора при условии входа в резидентуру:

- 1) Предварительное ознакомление с заявкой, оценка соответствия проекта критериям Бизнес-инкубатора.
- 2) Обсуждение заявки на экспертном совете с сотрудниками

Бизнес-инкубатора, оценка потенциала проекта на основе предоставленной информации о продукте/услуге, технологии и экономической эффективности. При отборе проектов на

программу резидентуры, ключевыми факторами являются: инновационность и уникальность проекта, потенциал команды и ее способность реализовать проект, рыночный потенциал проекта и его конкурентоспособность, степень соответствия проекта миссии и целям инкубатора, наличие продаж, MVP, плана монетизации проекта и потенциальных источников финансирования.

3) При необходимости проведение дополнительных исследований и консультаций с экспертами.

4) Оценка возможностей Бизнес-инкубатора в запросах, прописанных в заявке на резидентуру.

5) Закрепление менеджера-проектов за проектом

6) По результатам экспертного совета результаты объявляются проектам, подавшим заявки: в случае положительного решения - знакомство с менеджером, сбор документов на резидентуру, назначение даты установочной встречи, в случае отрицательного решения - обоснование отказа и предложение альтернативных вариантов.

### **3 ЭТАП: Подписание договора и проведение установочной встречи**

1) Менеджер связывается с проектом и собирает документы на резидентуру, после одобрения юристами пакета документов, регистрации, назначает установочную встречу с резидентом.

2) Предварительно накануне установочной встречи проект заполняет дорожную карту и карту потребностей. Дорожная карта составляется с целью определения конкретных этапов развития проекта, установки сроков и определения ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей. Дорожная карта является основным инструментом управления проектом в рамках инкубатора и позволяет контролировать выполнение задач, отслеживать прогресс и корректировать планы при необходимости. Карту потребностей резиденты заполняют с целью определения своих потребностей и задач, которые они хотят решить в рамках своего проекта. Карта потребностей включает в себя анализ рынка, определение целевой аудитории, разработку бизнес-модели и стратегии продвижения продукта на рынке. Она помогает резидентам более точно определить свои цели и задачи, а также понимать, какие ресурсы им необходимы для достижения этих целей. Карта потребностей также помогает инкубатору лучше понимать потребности своих резидентов и предоставлять им необходимую поддержку и ресурсы. В результате, инкубатор может предоставлять более эффективную поддержку для своих резидентов, что в свою очередь может увеличить успех их проектов.

3) На установочной встрече происходит знакомство резидента с специалистами Бизнес-инкубатора, на которой выявляются и уточняются запросы, в зависимости от релевантности выстраивается план работы на месяц. Резидент и менеджер договариваются о формате коммуникации (онлайн и/или оффлайн), при желании создается общий чат.

4) После окончания встречи, менеджер пишет фоллоу ап встречи (итоги встречи), заносит информацию о проекте в реестр резидентов, создает отдельную папку по работе с ним, направляет памятку о Бизнес-инкубаторе, включающую основные направления работы и необходимые контакты.

#### **4 ЭТАП: Работа с проектом**

1) Менеджер проектов согласовывает встречи с консультантами/менторами, исходя из запроса резидента. Перед консультацией резидент предварительно высылает список вопросов и актуальную презентацию, с целью тщательной проработки запроса и экономии времени на знакомство с продуктом/услугой. После встречи менеджер отправляет итоги встречи и собирает обратную связь от резидента.

2) Менеджер оформляет запросы на получение проходов, стажеров. В случае с получением проходов, он коммуницирует с отделом маркетинга и контролирует процесс получения билетов. Для организации стажировки в стартап-проекте, резидент заполняет шаблон, включающий требования и условия.

3) Менеджер бронирует переговорные комнаты и конференц-зал по запросу заранее.

4) Менеджер проектов прописывает работу с резидентом в гугл документе, проводит регулярное отслеживание выполнения запросов проекта и корректирует планы совместно с резидентом при необходимости. Он также отслеживает прогресс каждого проекта и предоставляет необходимую поддержку и помощь. Работает в тесном сотрудничестве с другими членами команды инкубатора, чтобы наладить эффективное функционирование с сотрудниками Бизнес-инкубатора в целом. Таким образом, обеспечивается прозрачность между командой бизнес-инкубатора и резидентами.

5) Мониторинг результатов проекта проводится с целью оценки эффективности инкубатора и внесения необходимых изменений в работу команды, чтобы обеспечить максимальную поддержку резидентам и достижение максимального результата. Это позволяет менеджеру, консультанту эксперту и директору Бизнес-инкубатора отслеживать прогресс каждого проекта, анализировать полученные результаты и выявлять потенциальные проблемы, которые могут возникнуть в процессе развития проекта. В качестве мониторинга

проводится промежуточная Аттестация, менеджер проекта и резидент прорабатывают презентацию и проект представляет свои результаты за год совместной работы с Бизнес-инкубатором. Кроме того, мониторинг результатов позволяет принимать своевременные меры для устранения рисков и минимизации негативных последствий. В случае, если проект не предпринимает действий по развитию своего проекта, вовремя не оплачивает резидентуру, Бизнес-инкубатор имеет право прервать его участие в программе резидентура.

### **5 ЭТАП: Выход из программы резидентуры**

Следующие причины были сформулированы при выходе из резидентуры:

- 1) Успешное окончание программы резидентура - 3 года;
- 2) Открытие бизнеса за границей - релокация;
- 3) Расширение проекта. Потребности компании в рабочем пространстве превышают максимально допустимые по программе;
- 4) Недостаточное развитие проекта. Если проект не достигает необходимого уровня развития, то инкубатор может принять решение о его выпуске из программы;
- 5) Несоответствие требованиям инкубатора. Если проект не соответствует требованиям инкубатора, то он может быть выпущен из программы, в случае неплатежеспособности;
- 6) Нарушение правил инкубатора. Если проект нарушает правила инкубатора, то он может быть выпущен из программы;
- 7) Закрытие проекта.

В любом случае, решение о выпуске стартап-проекта из программы резидентуры Бизнес-инкубатора принимается на основе анализа текущего состояния проекта и его потенциала.

На сегодняшний день наибольший приоритет в проработке программы резидентуры требуется – 2 этап: Рассмотрение заявок на экспертном совете и оценка возможностей совместной работы стартап проекта и Бизнес-инкубатора и 4 этап: Работа с резидентами.

**На 2 этапе:** Рассмотрение заявок на экспертном совете и оценка возможностей совместной работы стартап проекта и Бизнес-инкубатора; по результатам работы были выделены узкие места:

1. Необходимость проведения дополнительных исследований и консультаций с экспертами в силу узкоспециализированной деятельности стартапа, не корректно заполненной заявки.

### **Как решают данные проблемы сейчас:**

1. Проводят дополнительные исследования и консультации с экспертами, откладывая решение по заявке на резидентуру на неделю.

### **Решение:**

1. Ссылаясь на зарубежный опыт бизнес-инкубаторов, можно нивелировать путем введения очной/ онлайн защиты презентации своей идеи проекта перед экспертным советом бизнес-инкубатора.

### **На 4 этапе: Работа с резидентами: были выделены узкие места:**

1. Дублирование функций, непрозрачность работы между сотрудниками бизнес-инкубатора и резидентами, трата времени на поиск документов и их отправку, разнообразные отчеты по итогам встречи.

2. Частота проведения встреч с резидентами. Встречи проходят с различной периодичностью, не равномерно, из-за этого количество проведенных консультаций сильно разнится и присутствует дисбаланс между программами очной и заочной резидентуры.

3. Недостаточность предоставления услуг: нехватка юридических, налоговых консультаций.

4. Методика работы каждого менеджера проекта уникальна, не стандартизирована, в силу этого часть резидентов не удовлетворена работой.

### **Как решают данные проблемы сейчас:**

1. Подготовкой информации, рассылкой по почте, мессенджерам.

2. Регламентацией, однако она не позволяет в полной мере качественно предоставлять услуги и работать над проектом

3. Бизнес-инкубатор дает возможность пользоваться партнерской сетью, представители компаний предоставляют скидку на свои услуги 5-15%. Однако, лишь малая часть резидентов обращаются к ним.

4. Данная проблема игнорируется.

### **Решение:**

1. Внедрить трекшн-карту, которая позволила бы вести историю развития проекта в облачном хранилище, доступ к которой будет доступен другим менеджерам проектов и консультантам. Таким образом, информацию можно будет вносить менеджеру/консультанту во время отпуска, болезни. Введение трекшн-карты позволит прикреплять актуальные презентационные материалы, контакты, непрерывно актуализировать информацию. В случае

перехода в другой бизнес-инкубатор/ смены менеджера проектов данный документ можно передавать новому пользователю.

Содержание трекшн-карты: информация о резиденте (юр. лицо, контактные данные), дорожная карта (аналог road map, которая включает в себя: цели на год, задачи, способы их достижения), запросы проекта на входе в резидентуру и их отработка (с датой и комментариями), фоллоу ап – отчет по итогам встречи (запрос, что обсудили на консультации, рекомендации, выдвинутые экспертом, дальнейшие шаги).

2. Проводить на очной резидентуре консультации, встречи минимум 1 раз в неделю. Из расчета, что у каждого менеджера 20 проектов, на 1 рабочий день 4 встречи с резидентом. Таким образом, за одну неделю резидент сможет осуществлять 1 запрос на консультацию, что позволит менеджеру проектом участвовать в развитии проектов, позволит отслеживать их прогресс, актуализировать трекшн-карту.

3. С целью закрытия потребности можно внести в смету, которая подается в 3 квартале, бюджет на проведение вебинаров с менторами. Вебинар будет проводиться по определенным запросам резидентов и группироваться в определенные темы, которые спикер будет вещать онлайн.

4. Из зарубежной практики ввести различные методики управления проектами: Agile, Scrum, Lean Startup.

Разработка универсального алгоритма работы со стартапами является важным шагом для повышения эффективности работы Бизнес-инкубатора «Ингрия». Она основана на зарубежном опыте успешных кейсов и учитывает потребности инкубатора и резидентов.

Разработанный алгоритм позволит определить потенциал проектов на момент рассмотрения заявки на программу резидентуры, обеспечит стандартизированный план работы, прозрачность и своевременную отчетность о стадии развития проекта, повысит доверие со стороны инвесторов и партнеров, а также улучшит качество предоставляемых услуг и повысит имидж Бизнес-инкубатора среди других работающих институтов поддержки инновационного бизнеса. Универсальный алгоритм работы бизнес-инкубатора - гибкий и адаптивный к различным условиям, поэтому его внедрение в работу может быть предложено как действующим Бизнес-инкубаторам, так и будущим.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-инкубаторы являются важным инструментом поддержки стартапов и развития экономики в целом. В первой главе была представлена инновационная экосистема, в частности, стартапы и Бизнес-инкубаторы. Как было выявлено, цель и тип инкубатора определяют виды поддержки, которые он может предоставить. В России большинство инкубаторов являются государственными или университетскими, но появляются коммерческие и региональные инкубаторы. Зарубежные Бизнес-инкубаторы имеют более разнообразный спектр функций и типов, но в России также происходит расширение функционала Бизнес-инкубаторов и появляются новые типы инкубаторов.

Российские бизнес-инкубаторы, несмотря на свою важность для поддержки стартапов, могут улучшить свои услуги, используя зарубежный опыт. Для этого необходимо повышать качество работы сотрудников, сделать услуги более доступными и прозрачными, создать качественную сеть связей и расширить международные связи. Важным шагом будет улучшение управления бизнесом, организация сообщества резидентов и предоставление дополнительных услуг. Внедрение зарубежного опыта поможет повысить конкурентоспособность российских инкубаторов и привлечь больше клиентов и инвесторов.

Для улучшения качества услуг рекомендуется использовать зарубежный опыт по работе квалифицированных и опытных сотрудников, повышению доступности и эффективности предоставления услуг, введению прозрачности и открытости для резидентов. Создание качественной сети связей поможет резидентам в развитии бизнеса, а расширение международных связей - привлечь новых партнеров и инвесторов.

Улучшение управления бизнесом, в том числе применение методологий Agile, Scrum и Lean Startup, организация сообщества резидентов и предоставление дополнительных услуг, таких как консультации экспертов и обучение, помогут стартапам быстро прототипировать и тестировать свои идеи. Важно также организовать работу с инвесторами и партнерами, чтобы помочь стартапам привлечь необходимые ресурсы для развития своих проектов.

Для повышения конкурентоспособности российских инкубаторов необходимо использовать зарубежный опыт и привлекать новых клиентов и инвесторов. В связи с санкциями против России, можно искать новые партнерства в странах, не подверженных санкциям, общаться и создавать партнерские отношения с зарубежными компаниями через интернет-платформы, проводить онлайн-мероприятия и разрабатывать специализированные программы для российских стартапов.

Глава 2 подчеркивает важность бизнес-инкубаторов в поддержке стартапов на ранних этапах их развития, особенно в преодолении «долины смерти», когда стартапам трудно получить финансирование и достичь успеха на рынке. Бизнес-инкубаторы предоставляют стартапам доступ к экспертам, инвесторам, менторам и другим ресурсам, которые помогают им развиваться и расти. Инкубаторы также помогают стартапам улучшить ключевые факторы, влияющие на инвестирование, такие как соответствие продукта рынку, опыт основателя, наличие собственных и/или заемных средств, компетентная команда и конкурентоспособный продукт. Бизнес-инкубаторы также могут помочь стартапам получить доступ к финансированию, связям с инвесторами и финансовыми учреждениями, а также помочь в разработке бизнес-модели, управлении проектом и юридических вопросах. Исследования показывают, что ранние стартапы нуждаются в разнообразных источниках финансирования и поддержке в развитии бизнеса, а бизнес-инкубаторы являются одним из самых эффективных инструментов поддержки ранних стартапов.

Поэтому, чтобы оставаться конкурентоспособными и привлекательными для стартапов, бизнес-инкубаторы должны постоянно развиваться и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и потребностям клиентов. Регулярный анализ обратной связи от клиентов и модернизация услуг помогут Бизнес-инкубаторам успешно выполнять свою миссию и достигать поставленных целей.

В третьей главе был проведен анализ работы российских бизнес-инкубаторов. Из анализа данных следует, что бизнес-инкубаторы, специализирующиеся на поддержке стартапов на стадии pre-seed, предоставляют более широкий спектр услуг, включая обучение и консультации по различным аспектам бизнеса. Однако инкубаторы, работающие с более зрелыми стартапами, могут предоставлять более узкоспециализированные услуги, такие как помощь в привлечении инвестиций и масштабировании бизнеса. Коммерческие бизнес-инкубаторы предоставляют более широкий спектр услуг, чем государственные, а университетские бизнес-инкубаторы имеют меньше требований к отбору проектов на резидентуру, чем государственные.

Из проведенного эмпирического исследования следует, что Бизнес-инкубатор «Ингрия» предоставляет высококачественную поддержку резидентам, что отражается в высоком уровне удовлетворенности клиентов. Бизнес-инкубатору следует уделить внимание незакрытым запросам и работать над их выполнением. Результаты опроса могут послужить причиной для реализации следующих рекомендаций: улучшить работу с проектами, ввести групповые

консультации, расширить спектр услуг, включая налоговые и юридические консультации, проводить ежемесячно вебинары и онлайн-тренинги.

Поэтому для повышения качества услуг и уровня удовлетворенности, был разработан универсальный алгоритм работы со стартапами для российских Бизнес-инкубаторов. Его важным элементом является индивидуальный подход к каждому резиденту, учитывая его потребности и цели. Для этого предусмотрены регулярные встречи и консультации, а также возможность получения дополнительных образовательных и консультационных услуг. Одним из ключевых преимуществ методики является ее гибкость и адаптивность. Она позволяет быстро реагировать на изменения внешних условий, а также корректировать стратегию работы с резидентами в соответствии с поставленными целями.

Разработка универсального алгоритма работы со стартапами является важным шагом в развитии инкубационной деятельности в России и способствует повышению качества услуг, эффективности работы и количества успешных стартапов, что, в свою очередь, будет способствовать развитию экономики и созданию новых рабочих мест. Для стартапов значимость такого алгоритма заключается в том, что он поможет предпринимателям правильно организовать работу своей команды, определить цели и задачи, выбрать оптимальные стратегии и тактики, а также эффективно использовать ресурсы. Благодаря этому, стартапы могут успешно запуститься и развиваться, достигая своих целей.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Нормативно-правовые акты

1. «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»: Указ Президента РФ от 01.12.2016 №642
2. «О науке и государственной научно-технической политике»: Федеральный закон от 23.08.1996 №127-ФЗ (ред. от 02.07.2021)
3. «Об инновационных научно-технических центрах и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»: Федеральный закон от 29.07.2017 №216-ФЗ (ред. от 02.07.2021)
4. Распоряжение Правительства РФ от 27.07.2007 № 1007-р “Меморандум о финансовой политике государственной корпорации “Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)”
5. Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 г. Утверждена Межведомственной комиссией по научно-инновационной политике (протокол №1 от 15.02.2006)
6. Распоряжение Правительства РФ от 10.03.2006 № 328-р (ред. от 29.11.2014) О государственной программе” Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий”.
7. Постановление Росстата №104 от 20.12.2007 «Об утверждении статистического инструментария для организации Минобрнауки России статистического наблюдения за организациями научно-технического комплекса»

### Книги

- Байков Е.А., Евменов А.Д., Морщагина. Стратегический менеджмент: учебное пособие // СПб: СПбГИКиТ, 2017. 271 с.
8. Кудина М. В., Сажина М. А. Инновационная экономика: научно-методическое пособие / под ред. М. В. Кудиной и М. А. Сажинной. - М.: ИНФРА-М, 2014. -304 с.
  9. Поляков Н. А., Мотовилов О. В., Лукашов Н. В. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов - Москва: Издательство Юрайт, 2022.

### Статьи в журналах

10. Баев С. А. Влияние инновационной инфраструктуры на развитие инновационной

экономики // Инновации и инвестиции. №11. 2021. С 6.

11. Валиахметов И. Р., Курилова А. А., Курилов К. Ю. Разработка механизма финансирования российских инноваций в условиях санкций ЕС и США // Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева. №1. том 2. 2022. С 194.

12. Власова В. В., Гохберг Л. М. Результаты проекта “Оценка достижимости национальных целей и целевых показателей в сфере науки” тематического плана научно-исследовательских работ, предусмотренных Государственным заданием НИУ ВШЭ // Глобальный инновационный индекс. 2021.

13. Гаврилина Д. Н. Стратегический анализ международного опыта финансирования малых инновационных предприятий // Управленческое консультирование №8. 2022. С. 67-81.

14. Галиева Н. Г., Фуски Дэвид Л., Никульшин Б. В. Первоначальные результаты исследования в измерении эффективности деятельности бизнес-инкубаторов // International Journal of Open Information Technologies ISSN: 2307-8162 vol. 7. №1. 2019. С 79.

15. Егорова М.А. Роль институтов развития инновационной инфраструктуры в обеспечении правовой охраны и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности // Актуальные проблемы российского права. №8 (129). 2021. С 76.

16. Исабекова О. А. Тенденции развития инновационных компаний на современном этапе // Московский экономический журнал №5. 2022. С. 123-130.

17. Ким А. А., Дворецкий С. В. Влияние пандемии на деятельность стартап-акселераторов и бизнес-инкубаторов РФ // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №2/ 2021. С 35.

18. Кузнецова Г.Ю. Государственная поддержка технологического предпринимательства // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). №76. 2020. С 39.

19. Кузнецов А.В., Ковальчук Ю. В., Гурьянов Д. Г. Сравнительный анализ инвестиционных направлений: франчайзинг, стартап, классическое предпринимательство // Инновации и инвестиции №3. 2021. стр. 36-40.

20. Купцова И. В., Лактаева Н. Е. Перспективы имплементации зарубежного опыта к формированию экосистем научно-образовательных центров мирового уровня // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. №2. 2021. С 19.

21. Кодзоев М. С. Развитие сети бизнес-инкубаторов как инструмента поддержки малого предпринимательства в России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. №3. 2020. с 267.

22. Коложвари Ю. Б. Институциональный подход к созданию стартапа: международный аспект // Инновационное развитие экономики. №5. 2021. С 36.
23. Комарова О. В. Теоретико-методологический анализ выбора модели бизнес-инкубаторов // Бизнес образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. №4. 2019. С 176-177.
24. Королев Д. А. Бизнес инкубация как одна из перспективных форм поддержки и развития малого предпринимательства в России // Общество: политика, экономика, право. №1. 2013. С 3.
25. Мельников О. О. О возможных вариантах организационно-правовых форм бизнес-инкубаторов // Вестник Томского государственного университета. 2008. С 93.
26. Морозко Н. Н., Морозко Н. И. Развитие долгосрочного финансирования инновационных малых компаний // Финансы и банковские дело. 2022. С. 167-175.
27. Мотовилов О.В. Феномен краудфандинга: исследование особенностей // Вестник СПбГУ. Экономика. 2018. Т. 34. Вып. 2. С. 298-316.
28. Найденов В.И. Бизнес-инкубатор и бизнес-акселератор как элементы инфраструктуры развития малого предпринимательства: сравнительная характеристика и проблемы деятельности // Вестник СГСЭУ. №2(71). 2018. С 98.
29. Придворная А. Б. Бизнес-инкубация как форма поддержки малого предпринимательства // Управление экономическими системами. 2011. С 3.
30. Проскурин С. Д. Формирование саморазвивающихся инновационных экосистем в инновационных центрах - пространственных точках роста научно-технологического лидерства страны и регионов: статья // Региональная экономика и управление. №1(69). 2022. С 5.
31. Романова Е.В., Андрияшина Н.С., Безрукова Н.А., Уткин В.Е. Особенности стартапа как проекта // Московский экономический журнал №12. 2021. С. 761-770
32. Сатаев П. А. Рекомендации по развитию стартапа с учетом значимых факторов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. С. 184-192.
33. Сатаев П. А., Соловейчик К. А. Стартапы в экономике: понятие, сущность и характеристики // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. №5. 2021. С 95.
34. Силакова Л. В., Григорьев Е. А. Анализ инновационного развития России:

состояние, проблемы, перспективы: статья // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия экономика и экологический менеджмент. №2. 2021. С 89.

35. Теребова С. В., Волкова Л. А. Принципы и практика функционирования зарубежных центров трансфера технологий // Инновационное развитие. Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. №1 (13). 2011. С 104.

36. Токарев Б.Е. Исследование производительности сегментов экосистемы инновационных стартапов в Российской Федерации// Управление Т.9 №1. 2021. С 129.

37. Траченко М. Б., Кожанова А. В. Специфика структуры финансирования стартапов на разных стадиях жизненного цикла // Финансовый журнал. 2019. №5. С. 91-93

38. Чиназирова С. К., Водождокова З. А., Гишева С. Ш., Хуажева А. Ш. Акселераторы для ускорения роста бизнеса // The scientific heritage No 54. 2020. С 49.

39. Al-Shamaileh I. A., Eyamba P. E. Impact of Business Incubators' Facilities on Entrepreneurial Ecosystem Creation: A Case of Business Incubator in Jordan // Journal of Management and Sustainability. 2020. С 1-12.

40. Evgeny Tsaplin, Yulia Pozdeeva. International strategies of business incubator: the USA, Germany and Russia // International Journal of Innovation. №5. 2017. С 34.

41. Evgeny Tsaplin, Yulia Pozdeeva. International strategies of business incubation: the USA, Germany and Russia // International Journal of Innovation. №5. 2017. С 34.

42. Echeverri E., Ayala S. Economic Growth and Linkage with Silicon Valley: The Cases of Austin and Boston., Texas business review. 2005. №12. С 2.

43. Escobar, Débora De Esteban etc. Business Incubators and Survival of Startups in Times of COVID-19 // Sustainability 14(4). 2022. С 10.

44. Huda N. N., Rejito C. Modeling University Business Incubator For SMEs Digitalisation // Indonesian Journal of Information Systems №3. 2020. С. 23-37

45. Gautam R. S. Fitness first: regression analysis basics // EPRA International Journal of Research and Development (IJRD). 2022. С 5-7.

46. Georg Metzger. On the Role of Entrepreneurial Experience for Start-up Financing // Centre for European Economic Research. ResearchGate. Discussion Paper No. 07-047. 2014. С 15.

47. Holger Meyer, Joshua Sowah. World Ranking Report 19/20. UBI Global.

48. V. Kasianenko, Nataliia Kotenko. The issue sustainability startup financing during the life cycle // Bulletin of SSU. Series "Economics". № 3. 2019. С 117-123.

49. J. Piet Hausberg, Sabrina Korreck. Business incubators and accelerators: a co-citation

analysis-based, systematic literature review // The Journal of Technology Transfer. 2020. С

50. Mustafa Torun, Laura Peconick, Vinicius Sobreiro, Herbert Kimura, Josep Pique. Assessing business incubator: A review on benchmarking // International Journal of Innovation Studies 1-10. 2018. С 2.

51. Rifai F. The Role of Business Incubators in the success of Entrepreneur Startups A field study in the Jordanian economy // Asian Journal of Business and Management Sciences. 2016. С. 14-23.

52. Reit T. Knowledge Transfer in Virtual Business Incubators // Problemy Zarządzania - Management Issues 20 (1(95)). 2022. С. 173-190.

53. Roberto Hernandez, Giuseppina Carra. A conceptual approach for business incubator interdependencies and sustainable development // Agriculture and Agricultural Science Procedia. №8. 2016. С 719.

54. Sarumi J., Ogunjimi O. Exploration of virtual incubators and development of incubator services for digital entrepreneurship: receiving entrepreneurial support from anywhere in the world // ResearchGate. 2022.

55. Suhandoyo, Askinatin M., Pradnyapasa D.A.,Heldini D.A. Developing a business incubator measurement model // IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science 1108 (2022) 012031. 2022. С. 1-6.

#### Статистические сборники и отчеты

56. Global Innovation Index 2021. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf) (Дата обращения: 19.04.2022)

57. StartupBlink. Global Startup Ecosystem Index 2021. С 19. URL: <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport.pdf> (Дата обращения: 15.12.2021)

58. Startup Guide IONOS. URL: <https://www.ionos.com/startupguide/get-started/startup-financing-options-for-funding/> (Дата обращения: 23.05.2022)

#### Интернет-ресурсы и электронные базы данных

59. URL: <https://vc.ru/finance/106345-startap-ekosistema-rossii> (Дата обращения: 22.11.2021)

60. URL: <https://delen.ru/investicii/fond-prjamyh-investicij.html#fondy-pryamyh-investitsiy-v-rossii> (Дата обращения: 20.05.2022)

61. URL: <https://ckp-rf.ru/ckp/> (Дата обращения: 23.05.2022)
62. URL: <https://prototype-spb.ru/services/> (Дата обращения: 29.04.2022)
63. URL: <https://www.investopedia.com/terms/d/death-valley-curve.asp> (Дата обращения: 22.05.2022)
64. URL: <https://www.planprojections.com/funding/startup-death-valley-curve/> (Дата обращения: 22.05.2022)
65. URL: <https://rb.ru/opinion/financing-for-startup-how/> (Дата обращения: 21.11.2021)
66. URL: <https://vc.ru/finance/106345-startup-ekosistema-rossii> (Дата обращения: 22.11.2021)
67. URL: [https://courses.openedu.ru/courses/coursev1:spbu+STRTP+spring\\_2021/course/](https://courses.openedu.ru/courses/coursev1:spbu+STRTP+spring_2021/course/) (Дата обращения: 10.12.2021)
68. URL: [innovbusiness.ru/content/document\\_r\\_fda429d2-0a36-4422-9aa5b4af464a38f.html](http://innovbusiness.ru/content/document_r_fda429d2-0a36-4422-9aa5b4af464a38f.html) (Дата обращения: 29.04.2022)
69. URL: [www.consultant.ru/law/podborki/biznes\\_inkubator/](http://www.consultant.ru/law/podborki/biznes_inkubator/) (Дата обращения: 03.05.2022)
70. URL: <https://www.hse.ru/news/community/216274468.html> (Дата обращения: 07.05.2022)
71. URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=798945#text> (Дата обращения: 12.05.2022)
72. URL: <https://www.draperuniversity.com/blog/what-is-a-business-incubator> (Дата обращения 14.05.2022)
73. URL: <https://admitad.pro/en/blog/the-startup-valley-of-death?ysclid=lb31bnubv176817571> (Дата обращения: 06.12.2022)
74. URL: <https://www.jumpstartmag.com/the-startup-valley-of-death-and-how-to-avoid-it/> (Дата обращения: 07.12.2022)
75. URL: <https://www.planprojections.com/funding/startup-death-valley-curve/> (Дата обращения: 07.12.2022)
76. URL: <https://hbr.org/2018/05/strategy-for-start-ups> (Дата обращения: 17.12.2022)
77. URL: <https://ledgy.com/blog/startup-fundraising-funding-strategies-growth/> (Дата обращения: 18.12.2022)
78. URL: <https://www.cbinsights.com/research/biggest-startup-failures/> (Дата обращения: 19.12.2022)

79. URL: <https://vc.ru/u/258290-tehnopark-sankt-peterburga/535226-hakaton-kak-sposob-bystrogo-sozdaniya-startapa> (Дата обращения: 21.12.2022)
80. URL: <https://vc.ru/u/258290-tehnopark-sankt-peterburga/552308-sostoyalsya-final-iv-vserossiyskogo-festivalya-univ-ersitetskih-tehnologicheskikh-proektov-hse-fest-2022> (Дата обращения: 21.12.2022)
81. URL: <https://www.piyf.spbu.ru/program#!/tab/555665531-4> (Дата обращения: 02.04.2023)
82. URL: <https://inc.hse.ru/startupcup#direction> (Дата обращения: 03.04.23)
83. URL: <https://www.itpark-astrakhan.ru/o-tehnoparke.html> (Дата обращения: 04.04.23)
84. URL: <https://tpykt.ru/services/> (Дата обращения: 04.04.23)
85. URL: <https://tpstrogino.ru/incubator/> (Дата обращения: 04.04.23)
86. URL: <https://bc.itpark.tech/about.php?city=kazan> (Дата обращения: 04.04.23)
87. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4134874> (Дата обращения: 06.05.2023)
88. URL: <https://ingria-startup.ru/news/rezident-tehnoparka-agr-softver-zakljuchila-kontrakt-s-rosgeo-na-obshhuju-summu-bolee-128-mln-rub/> (Дата обращения: 06.05.2023)