

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Совершенствование акселерационных программ для запуска стартап-проектов и ускорения развития бизнеса

УДК

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ5А	Чечина В.И.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Селевич Т.С.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Черепанова Наталья Владимировна	к. ф. н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

Томск – 2017

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «ИННОВАТИКА»
МАГИСТР (27.04.05)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P1	способность произвести оценку экономического потенциала инновации и затрат на реализацию научно-исследовательского проекта, способность найти оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности, способность выбрать или разработать технологию осуществления и коммерциализации результатов научного исследования и разработок
P2	способность организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива, способность применять теории и методы теоретической и прикладной инноватики, систем и стратегий управления, управления качеством инновационных проектов, способность выбрать или разработать технологию осуществления научного исследования, оценить затраты и организовать его осуществление, выполнить анализ результатов, представить результат научного исследования на конференции или в печатном издании, в том числе на иностранном языке
P3	способность руководить инновационными проектами, способность организовать инновационное предприятие и управлять им, разрабатывать и реализовать стратегию его развития, способность разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ
P4	способность критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи, и разрабатывать программу исследования, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты, прогнозировать тенденции научно-технического развития
P5	способность руководить практической, лабораторной и научно-исследовательской работой студентов, проводить учебные занятия в соответствующей области, способность применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии
P6.1	способность проводить аудит и анализ предприятий, проектов и бизнес-процессов, оценивать эффективность инвестиций, выполнять маркетинговые исследования для продвижения производимого продукта на мировом рынке
P7.1	способность использовать знания из различных областей науки и техники, проводить системный анализ возникающих профессиональных задач, искать нестандартные методы их решения, использовать информационные ресурсы и современный инструментарий для решения, принимать в нестандартных ситуациях обоснованные решения и реализовывать их
P8.1	способность проводить аудит и анализ производственных процессов с целью

	уменьшения производственных потерь и повышения качества выпускаемого продукта
P6.2	способность оценить потенциал Интернета как новой коммуникативной среды, использовать и оптимизировать интернет-ресурсы для анализа и разработки эффективных стратегий коммерциализации инновационного продукта, проекта, предприятия
P7.2	способность ориентироваться в современных маркетинговых стратегиях, эффективно использовать и оптимизировать инструментарий интегрированных маркетинговых коммуникаций и других коммуникативных практик для решения конкретных задач по продвижению инновационного продукта
P8.2	способность использовать современные системные программные средства и технологии для проектирования Internet-ресурсов с целью повышения их коммуникативной эффективности
P6.3	способность руководить инновационными проектами в области городских сервисов, городской информатики, способность организовать инновационное предприятие и управлять им, разрабатывать и реализовать стратегию его развития, способность разработать план и программу организации инновационной деятельности городских структур, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ в городской среде
P7.3	способность критически анализировать современные проблемы городской инноватики, ставить задачи, и разрабатывать программу исследования, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты, прогнозировать тенденции научно-технического развития города
P8.3	способность использовать знания из различных областей науки и техники для формирования «умного устойчивого города», проводить системный анализ возникающих профессиональных задач, искать нестандартные методы их решения, использовать информационные ресурсы e-партисипаторных платформ и современный инструментарий для решения, принимать в нестандартных ситуациях обоснованные решения и реализовывать их
P9	способность к абстрактному мышлению, анализу и синтезу, способность оценивать современные достижения науки и техники и находить возможность их применения в практической деятельности
P10	способность ставить цели и задачи, проводить научные исследования, решать задачи, возникающие в ходе научно-исследовательской и педагогической деятельности, в том числе, выбирать метод исследования, модифицировать существующие или разрабатывать новые методы, способность оформить и представить результаты научно-исследовательской работы в виде статьи или доклада с использованием соответствующих инструментальных средств обработки и представления информации
P11	готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала, готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения
P12	способность к профессиональной коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности на основе истории и философии нововведений, математических методов и моделей для управления инновациями, компьютерных технологий в инновационной сфере, способность руководить коллективом в сфере профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, способность публично выступать и отстаивать свою точку зрения.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ5А	Чечиной В.И.

Тема работы:

Совершенствование акселерационных программ для запуска стартап-проектов и ускорения развития бизнеса

Утверждена приказом директора ИСГТ

№ 2779/с от
20.04.2017

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Научная литература: статьи, монографии; периодические издания; информация из сети Интернет; отзывы участников программ; статистические данные, первичная информация о фирме и рынке, собранная автором
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	• Акселератор как инструмент запуска и развития стартап-проектов и действующего бизнеса • Мировой рынок акселераторов и отдельно программы г Томск, ScaleUp

	• Особенности акселераторов для действующего бизнеса • Проблемы, препятствующие долгосрочной эффективности работы акселератора и меры по их устранению или уменьшению влияния
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
По разделу «Социальная ответственность»	Черепанова Наталья Владимировна (канд. филос. наук), доцент кафедры менеджмента
Названия разделов, которые должны быть написаны на английском языке:	
Глава 1. Акселерационные программы как один из элементов системы содействия развитию предпринимательства	Гаспарян Г.А., старший преподаватель, Кафедра иностранных языков ИСГТ

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	06.02.2017
--	------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Селевич Т.С.	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ5А	Чечина В.И.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 90 страниц, 8 рисунков, 10 таблиц, 38 источников, 7 приложений

Ключевые слова: предпринимательство, стартап, проект, акселератор, акселерационная программа), наставничество, менторство, бизнес-инкубатор, инвестиции, венчурный фонд, предпринимательская экосистема.

Объектом исследования является – акселерационные программы для запуска стартап-проектов и ускорения развития бизнеса. Предмет исследования – проблемы реализации акселерационных программ.

Цель работы – разработка рекомендаций для совершенствования акселерационных программ для запуска стартап-проектов и ускорения развития бизнеса

Актуальность работы. Система акселерации имеет высокий потенциал для развития и количество акселераторов постоянно растет на десятки и за рубежом, и в России, но пока многие модели акселерации не отличаются впечатляющими и результативными программами, списками сильных спикеров, наставников, которые делают программу привлекательной и для команд стартапа, и для инвесторов и т.п. И часто сам акселератор имеет мало шансов на долгосрочный успех в силу имеющихся недостатков и «пробелов».

В процессе исследования проведено исследование понятия акселератор, дана классификация программ, изучен мировой рынок акселераторов и отдельно программы ScaleUp (Томск). На основе вышеуказанной работы, а также в процессе прохождения практики был выявлен ряд проблем, которые препятствуют долгосрочной эффективности работы акселератора.

В результате исследования предлагается перечень рекомендаций для совершенствования программ акселерации.

Область применения: акселераторы, программы, в том числе реализуемые совместно с университетами, бизнес-инкубаторы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	8
Глава 1. Акселерационные программы как один из элементов системы содействия развитию предпринимательства	11
1.1 История становления и развития акселераторов и другие формы поддержки предпринимательства	11
1.2 Акселерационные программы: классификация, принцип работы, основные элементы и этапы программы	22
Глава 2. Рынок акселерационных программ: настоящее и перспективы.....	34
2.1 Анализ тенденций развития: перспективы и направления развития акселераторов в России	34
2.2 Акселераторы для ускорения роста бизнеса	41
Глава 3. Решение проблем акселерационных программ (на примере программы ScaleUp)	48
3.1 Программы акселерации г. Томска.....	48
3.2 Рекомендации по совершенствованию акселерационных программ.....	59
Глава 4 Корпоративная социальная ответственность АНП ПИТ «Бизнес партнеры».....	72
Заключение	80
Список публикаций студента.....	85
Список использованных источников	87
Приложение А (обязательное) Accelerating programs as one of the elements of the system of assistance to the development of entrepreneurship	92
Приложение Б (справочное) Обзор мировых акселераторов	114
Приложение В (справочное) Обзор крупных акселераторов в России	116
Приложение Г (справочное) Обзор акселерационных программ г. Томска.....	118
Приложение Д (справочное) Оценка реализации первого цикла программы ScaleUp	121
Приложение Е (справочное) Анализ программы ScaleUp по сравнению с другими акселерационными программами	126
Приложение Ж (справочное) Диаграмма PERT программы ScaleUp	128

Введение

Инновационная деятельность в отраслях и сферах, где инвестиции потенциально могут принести максимальную отдачу – это одна из движущих сил в экономике. Но тем не менее, как правило, любое новшество, проходящее этапы становления, имеет высокие риски. Поэтому и финансовые вложения в новые проекты имеют высокий риск. Хотя с другой стороны, возможно и многократное увеличение первоначальных инвестиций за краткосрочный период времени.

Стартап является одной из самых сложных и рискованных форм бизнеса. Запуская стартап, команда не знает, что получится, каким будет бизнес в дальнейшем. Команда делает что-то новое, что до этого еще не делали. Но для развития нужно двигаться быстро и точно. В то же время часто у людей, запускающих стартапы, нет опыта создания бизнесов, суммы денег, связей и знаний, необходимых для быстрого старта. И часто стартапы создают начинающие предприниматели или люди, пришедшие из других областей бизнеса. Т.е. как правило, команде нужна помощь в запуске проекта. И одним из способов получения такой помощи являются акселераторы. Но также акселераторы способны оказать помощь уже действующему бизнесу, в этом случае, целью будет ускорение развития, а точнее поиск «точек», действуя на которые, можно добиться этого ускорения.

Большинство вариантов помощи проектам (например, бизнес-инкубаторы, образовательные учреждения, различные государственные инициативы, хакатоны, конференции и т. д.) работают недостаточно эффективно. Один из существенных минусов, что они не закрывают все те потребности, которые имеют участники, приходя в них

В большинстве стран руководители стараются взрастить инновационное предпринимательство, выстроить предпринимательскую экосистему. Но при этом часто это не получается, как в силу того, что могут отсутствовать или

быть неразвиты некоторые элементы экосистемы, так и в силу того, что они работают недостаточно эффективно.

Акселератор является одним из важных элементов данной экосистемы, который к тому же является связующим звеном между многими ее участниками – проекты, руководители, инвесторы, государство, тренеры, эксперты, наставники, рабочие и т.п.

Количество акселераторов растет во всем мире, увеличивается число активных программ. И это происходит не только в США, но и в других странах мира. Популярные и зарекомендовавшие себя акселераторы, такие как Y Combinator, получили значительное внимание в предпринимательской среде, и постоянно изучают и набирают новые проекты в свои программы.

С каждым годом количество акселерационных программ растет и в России. Но пока многие новые модели не могут похвастаться впечатляющими и результативными программами, списками известных и сильных спикеров, наставников, которые могут сделать программу привлекательной как для участников, так и для инвесторов. И часто сам акселератор имеет меньше шансов на успех, на выживание на рынке, чем стартап.

В связи с этим имеет место быть и такое мнение, что акселераторы не нужны стартапам и иногда даже вредны, но, тем не менее, большое количество предпринимателей хотело бы попасть в один из них, чтобы получить инвестиции и поддержку экспертов.

Как показал предварительно проведенный анализ, есть возможность выявить ряд проблем, которые будут касаться многих акселераторов в силу схожести их моделей. В том числе на рынке Томска функционируют бизнес-ускорители, направленные на поддержку стартапов и развитие действующего бизнеса, которые также имеют ряд проблем, препятствующих их долгосрочному успеху и результативности выпусков участников.

Недостатки в реализации программ присутствуют как на этапе отбора проектов, так и в процессе обучения и выпуске участников. Выявление таковых и внедрение предложенных методов решения данных проблем будет

способствовать не только совершенствованию и повышению эффективности акселератора самого, но и повышению результативности и успеха участников и выпускников акселераторов.

В работе раскрыто определение понятия «акселератор», проведен анализ акселерационных программ с точки зрения их составляющих элементов и принципов работы, изучены классификации программ в зависимости от разных признаков, рассмотрены наиболее популярные акселерационные программы. В ходе исследования был проведен анализ рынка акселерационных программ, что позволило выявить основные тенденции его развития. Также была исследована программы ScaleUp и другие акселерационные программы г. Томска. На основе проведенной работы, указанной выше, в заключении выпускной квалификационной работы выявлены проблемы и соответственно приведены рекомендации, которые при внедрении будут способствовать совершенствованию акселерационных программ для запуска стартап-проектов и ускорения развития бизнесов, а соответственно и повышению результативности участников.

Глава 1. Акселерационные программы как один из элементов системы содействия развитию предпринимательства

1.1 История становления и развития акселераторов и другие формы поддержки предпринимательства

Как правило, считают, что история акселераторов начинается с бизнес-инкубаторов. Поэтому будет логичным рассмотреть этапы становления акселераторов с этих позиций.

Впервые термин «бизнес-инкубатор» был использован в 1959 г. в США и подразумевал создание институциональной среды, которая содействует росту стартап-компаний и бизнес-идей. Исторически сложилось так, что стартапы, которые участвовали в подобных программах, добивались успеха чаще, чем те, кто не участвовал.

Система бизнес-инкубирования развивалась по принципу добавления новых сервисов и услуг к льготной аренде для стартапа. В 1980-х первые поколения бизнес-инкубаторов предлагали просто более доступные офисы. В 1990-х вслед за этим начали добавлять такие услуги, как тренинги, консультации, менторство и др., но при этом не отходя от модели «пространство/помещение+сервис»¹.

В конце 1990-х произошел бум бизнес-инкубаторов в IT-сфере. Наиболее известными из них являются HotBank, 100x и TechSpace. Бизнес-модель этих ускорителей была основана на предоставлении новым компаниям хорошо оснащенных офисов при этом в обмен на долю в акционерном капитале. Модель предполагала крупные инвестиции в единичные проекты, и это в свою очередь привело к резкому снижению рентабельности после финансового краха

¹Акселератор или бизнес-инкубатор? [Электронный ресурс] // Блог компании Бизнес-инкубатор «Ингрия». Режим доступа: https://habrahabr.ru/company/ingria_startup/blog/156725/ (дата обращения: 13.11.2016)

10 марта 2000 года². Кризис высокотехнологических компаний показал несостоятельность данной модели, а в связи с финансовыми потерями инкубаторов их стали называть мусоросжигатели» (игра слов: англ. incubator и incinerator, буквально «печь для отходов»)³.

Таким образом, бизнес-модель акселераторов появилась на базе опыта, который был приобретен предпринимателями и инвесторами во время бума доткомов.

Со временем интерес венчурных капиталистов к интернет-рынку восстановился, и к тому времени сформировалась модель, которая учитывала особенности роста стартапов в этой отрасли.

Во второй половине 2000-х возникло много новых бизнес-моделей, сформировавших современную систему развития стартапов: виртуальные бизнес-инкубаторы, для международных проектов (Soft Landing), также агропромышленные инкубаторы и другие типы поддержки проектов. Сформировалась инфраструктура поддержки стартапов на ранних стадиях развития⁴.

И в 2005 Пол Грэм (совместно с Тревором Блэквеллом, Робертом Моррисом и Джессикой Ливингстон) запустил в Силиконовой долине проект Y Combinator. Этот проект был основан на идее бизнес-инкубаторов, однако существенно отличался от нее. Самым важным отличием являлось то, что сам цикл поддержки одного стартапа не превышал 3 месяцев, и кроме того, объем инвестиций в каждый проект был существенно ниже. Т.е. взамен на длительную инкубацию первый акселератор предлагал стартап-компаниям групповые программы подготовки и первоначальные посевные инвестиции

² Gust: startup funding and investing [Электронный ресурс] // The Gust Accelerator Platform. Режим доступа: <https://gust.com/accelerators> (дата обращения: 18.11.2016).

³ Incubator Or Incinerator? [Электронный ресурс] //Bloomberg – European Edition. Режим доступа: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2000-10-22/incubator-or-incinerator> (дата обращения: 19.11.2016).

⁴Акселератор или бизнес-инкубатор? [Электронный ресурс] // Блог компании Бизнес-инкубатор «Ингрия». Режим доступа: https://habrahabr.ru/company/ingria_startup/blog/156725/ (дата обращения: 13.11.2016)

небольшого размера. И этот тип бизнеса теперь известен как «бизнес-акселератор». Второй цикл акселератора Y Combinator проходил в Калифорнии. А затем, после него появились и другие известные акселераторы — Plug and Play и Techstars. В 2007 году начал работу первый акселератор в Европе — Seedcamp (Лондон), а к 2013 году их количество возросло до 50. В 2014 году по данным исследования индустрии поддержки стартапов, активность стартап-экосистемы в Европе была уже соразмерна с американской ⁵.

В России в 2008 году первым модель акселератора Y Combinator применил AddVenture, который открылся в технопарке подмосковного Троицка. По данным исследования, проведенного изданием Firma.ru совместно с Российской венчурной компанией в 2013 году, в числе самых активных российских акселераторов оставались Fastlane Ventures и Farminers. Также в данный список вошли ФРИИ (Фонд развития интернет-инициатив), GenerationS, Pulsar Ventures, API Moscow, Global TechInnovations, iDealMachine, MetaBeta и FutureLabs ⁶.

Последние 15 лет наблюдается стабильный рост количества акселераторов в мире (Рис. 1). По данным на 2015 год ⁷ в мире было 160 акселераторов. По данным GUST, в 2016 году в мире насчитывалось уже более 350 акселераторов, 150 из них в Северной Америке ⁸. Они нацелены на решение большой проблемы венчурной отрасли — получение стартапов нужной кондиции, позволяющей фондам снижать риски.

5 Salido E., Sabás M., Freixas P. The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe [Электронный ресурс] // The Lisbon Council. Режим доступа: www.lisboncouncil.net/component/downloads/?id=897 (дата обращения: 25.11.2016)

6 Рейтинг. Топ-10 самых активных акселераторов в России [Электронный ресурс] // Republic. Режим доступа: <https://republic.ru/biz/1036374/> (дата обращения: 30.11.2016)

7 Seed Accelerators [Электронный ресурс] // Seed-DB – List of individual Seed Accelerators programs. Режим доступа: <http://www.seed-db.com/accelerators> (дата обращения: 30.11.2016)

⁸ Aaboен, L. «Explaining incubators using firm analogy». // Technovation, 2009. – С. 657-670

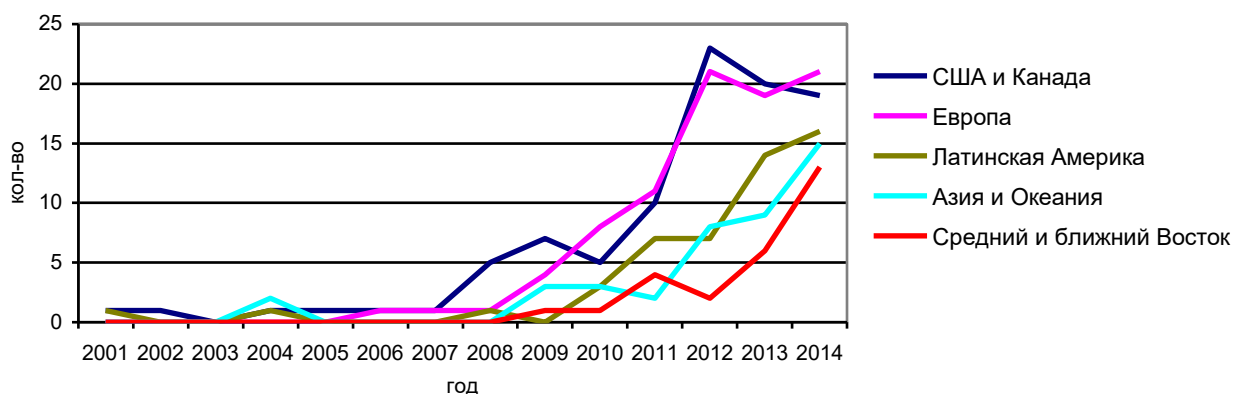


Рисунок 1 – Количество новых акселераторов в регионах

Один из важных вопросов для стартапа – это источник финансирования. Ведь в большинстве случаев у самой команды недостаточно средств для реализации, коммерциализации идеи.

Как правило, в стартапы инвестируют бизнес-ангелы и венчурные фонды. Венчурные предприниматели распоряжаются долями, которые вкладывают в молодые, но перспективные начинания. Бизнес-ангелы сами определяют объект инвестирования и вкладывают свои ресурсы. Хотя, конечно, бывает, что в проекты инвестируют друзья, родственники.

Бизнес-ангелы – физические или юридические лица, осуществляющие вложения в бизнес, как правило, еще на этапе становления идеи. Это не является их основным источником доходов, соответственно они не требуют срочного и быстрого возврата инвестиций. Они не вмешиваются в дела компании. Их цель – получение прибыли в долгосрочной перспективе.

Венчурные фонды, в отличие от бизнес-ангелов, инвестируют в стартапы средства вкладчиков (частных лиц, фондов, компаний). Для финансирования они выбирают проекты со средним или высоким риском, но и с хорошим потенциалом доходности. Венчурные фонды иногда вкладывают средства в проекты на раннем этапе, но преимуществом обладают недавно вышедшие на рынок компании с недостатком средств для полноценного старта⁹. Устоявшаяся

⁹ Что такое стартап? [Электронный ресурс] // Конструктор успеха. Режим доступа: <http://constructorus.ru/finansy/chto-takoe-startap.html> (дата обращения: 21.11.2016)

уже практика венчурного инвестирования предполагает несколько этапов финансирования стартапов. При этом компания на каждом этапе привлекает достаточно средств для стабильного роста и достижения следующего этапа инвестиций. Доход инвестора возникает от роста стоимости его доли в капитале компании, поэтому предполагается, что рост компании кратен между инвестиционными раундами – это делает стартап привлекательным для нового инвестора ¹⁰. Эссе Пола Грэма «Как профинансировать стартап» ¹¹ служит примером описания этапов финансирования. Все остальные работы аналогичны ему и имеют незначительные вариации. Первые раунды инвестиций: Посевные инвестиции – это первый этап привлечения финансирования. На данном этапе инвесторами, как правило, выступают сами основатели стартапа, их друзья и родственники. Эти средства покрывают основные расходы на проживание команды, разработку бизнес плана и прототипа продукта. На этом этапе инвестором редко выступает венчурный фонд, но если это происходит – сумма увеличивается в разы. Ангельские инвестиции – инвестиции от частных инвесторов, которые заинтересованы в развитии компании. В этом случае, как правило, бизнес-ангел входит в капитал компании и получает место в совете директоров с возможностью блокировать решения основателей. На данном раунде компания может увеличить свой штат, завершить работу над первой версией продукта, привлечь первых клиентов. Раунд «А» – инвестиции, как правило, от венчурного фонда предоставляются компаниям с работоспособным продуктом, планом развития и наличием клиентов. Сумма значительно выше сумм, привлеченных на предыдущих этапах, и на этом этапе стартап имеет возможность выстраивать формальную структуру и расширяться. То, какой именно источник финансирования будет предоставлять финансовые ресурсы

10 Школьников А. Как оценить стоимость стартапа [Электронный ресурс] // Vc.ru – Бизнес, технологии, идеи, модели роста. Режим доступа: <https://vc.ru/p/kak-otsenit-stoimost-startapa> (дата обращения: 30.11.2016)

11 Graham P. How to fund a startup. [Электронный ресурс] // Paul Graham. Режим доступа: <http://www.paulgraham.com/startupfunding.html> (дата обращения: 05.12.2016)

проекту, зависит от стадии, на которой он находится и от степени контроля со стороны источника (Рис.2).

Краудфандинг – один из способов поиска средств на начальной стадии небольшого стартапа. Но этот способ слабо развит в России, в отличие от Америки и Европы. Суть способа – представление проекта широкой публике на специальном сайте, объяснение его значимости и обещание призов тем, кто внесет деньги. Деньги может дать любой человек из любой точки мира в любом количестве – от одного доллара до нескольких тысяч.

					Банки	Стратегическое финансирование
				Инвестфонды		
				Венчурные фонды		Стратегическое участие
	Фонды посевных инвестиций					
						Стратегическое и оперативное участие
	Бизнес-ангелы					
Инновационные компании						Полный контроль
Консалтинговые агентства						
	Патентные организации					Консультационные услуги
Центры трансфера технологий						
		Бизнес-инкубаторы				
Контрактные исследовательские организации и институты						
	Системы патентного поиска					Инфраструктура и информационное сопровождение
Технопарки						
НИОКР	Патент	Посев	Стартап	Развитие		

Рисунок 2 – Источники финансирования на разных стадиях развития стартап-проекта

Кредиты также являются одним из способов привлечения средств, но это считается одним из худших вариантов. Чтобы взять кредит на проект, нужно

быть полностью уверенным в его успехе. Ведь при неудаче нужно будет возвращать средства, выплачивая собственные деньги.

Госбюджет может предполагать расходы на развитие проектов. В России, если руководитель проекта сможет соблюсти все требования оформления документов, есть шанс получить поддержку от государства. Эти финансы стабильны, и документы гарантируют поддержку стартапа до окончания срока договора.

На любом из этапов финансирования есть свои сложности, независимо от способа финансирования. А успех стартапа основывается не только на идее и обеспечении ресурсами: владельцу необходимо рационально, правильно организовать все процессы, сформировать команду и быть готовым преодолевать возникающие препятствия на пути к цели¹².

И как раз для снижения возможных потерь от возникающих проблем и при недостаточном уровне необходимых компетенций у команды проекта существуют такие организации, как акселераторы. Программа акселерации дает сильный импульс проекту: бизнес-модель проходит через несколько итераций, изменяется благодаря советам и рекомендациям опытных менторов. В конце проекты выходят на кардинально новый уровень, гораздо выше, чем был ранее.

Сравним акселераторов и другие наиболее популярные на сегодняшний день меры поддержки проектов – бизнес-инкубаторов и бизнес-ангелов (Табл. 1)¹³. Несмотря на общую схожесть данных структур, различия наблюдаются по многим параметрам: суть, продолжительность программы, принципы отбора участников, формат обучения, источники дохода и т.д. В том числе отличия имеются и по отношению структур к процессу инвестирования в проекты на разных стадиях развития.

¹² Морозова К. Как различается финансирование стартапов в России и на Западе [Электронный ресурс] // Интернет-издание о стартапах ToWave.ru. Режим доступа: <http://www.towave.ru/pub/kak-razlichaetsya-finansirovanie-startapov-v-rossii-i-na-zapade.html> (дата обращения: 21.11.2016)

¹³ Бизнес-инкубаторы и акселераторы [Электронный ресурс] // Портал: инвестор в интернете. Режим доступа: <https://1profit.wordpress.com/c-какой-инвестиции-стоит-начинать/венчурные-инвестиции/incubators-accelerator/> (дата обращения: 15.11.2016)

Таблица 1 – Акселератор и другие схемы поддержки проектов

Категория	Инкубатор	Акселератор	Бизнес-ангел
Сущность	Информационная и инфраструктурная поддержка проектов	Концентрированная программа для быстрого развития проекта и получения инвестиций	Частный инвестор, поддерживающий проекты при помощи личных инвестиций и менторства
Продолжительность работы с участником	От 1 до 5 лет	От 3 до 10 месяцев	Не ограничена
Принцип отбора участников	Нет открытого формализованного отбора участников по схеме. Возможно участие и командой, и индивидуально	Конкурентный отбор участников по заранее формализованной схеме. Предпочитают работать с готовой командой	Личный отбор проектов. Можно участвовать и командой, и индивидуально
Стадия проекта-участника	Чаще - сформированный проект	Посевная или начальная	Посевная или начальная
Наличие когорт	Нет, новые участники приходят постоянно	Да, ограниченный цикл обучения	Нет
Обучение участников	Нет четко заявленной программы, акцент на реализацию идеи в предложенной инфраструктуре	Четкая программа для когорты участников. Регулярный трекинг результатов под руководством ментора	Нет программы, ментор и команда сами определяют формат и частоту взаимодействия
Менторство	Минимальная тактическая помощь	Интенсивная поддержка на всех стадиях	Консультативная помощь
Форма участия	Самостоятельная работа в инкубаторе	Командное участие в программе	Личное общение, консультации
Источник дохода	Арендная плата	Продажа доли в успешных проектах, оплата обучения	Продажа доли в успешных проектах
Инвестиции на посевной стадии проекта	Не предоставляют	Предоставляют в обмен на долю в проекте (чаще всего)	Предоставляют в обмен на долю в проекте (часто)
Инвестиции следующего этапа	Не предоставляют, иногда круглые столы с потенциальными инвесторами, демодни	Завершается демоднем – представлением проектов потенциальным инвесторам	По желанию инвестора, чаще – приобретение связей для поиска инвесторов следующего уровня

Несмотря на приложенные усилия для функционирования акселераторов и развития стартапов, часть ускорителей не доказали высокую эффективность. Многие считают, что акселератор имеет меньше шансов на успех, чем сам

стартап. Из более 200 ускорителей в Северной Америке только единицы продемонстрировали успешные выходы, а большинство, как правило, добиваются более скромных результатов, когда дело касается привлечения капитала и определения реальной ценности ¹⁴.

По мнению представителей бизнес-инкубатора «Ингрия», современную экосистему поддержки стартапов можно представить в виде совокупности инфраструктур, предлагающих различный набор услуг для стартап-проектов (Табл. 2)¹⁵.

Таблица 2 – Структуры поддержки стартапов

№	Тип	Пример	Услуги, что предлагают
1	Startup Weekends	Startup Weekend, Launch48, Garage48	«Проект за 48 часов»
2	Investment Marketplace	AngelList, SeedSummit, CrowdCube	Открытое сообщество стартапов и инвесторов
3	Startup School	Founder Institute, School for Startups, Startups@Techhub	Проекты 5-6 недель готовят к акселератору
4	Meetups	MiniBar, OpenCoffee, Silicon Roubdabout Social Club	Встреча единомышленников
5	Hackdays	Music Hackday, History Hackday, Home Camp	Посвящены вопросам разработки софта, инструментов и т.п.
6	Office & Co-working Spaces for startups	TechHub, Plug & Play, классические бизнес-инкубаторы	«Хаб», площадка + сообщество
7	Venture Incubators	White Bear Yard, Betaworks	Нечто среднее между Хабом и Акселератором: есть работа с менторами, но нет программы, сроков развития и циклов набора
8	Accelerators	YCombinator, TechStars	Финансирование, обучение и развитие по программе с ментором (около 6 месяцев)

Акселерация является хорошей идеей с высоким потенциалом, но на данный момент есть ряд проблем, которые препятствуют ее успешному

¹⁴ Климов Д. Записки технологического предпринимателя о бизнес-акселераторах [Электронный ресурс] // Помощь бизнесу. Режим доступа: <http://bishelp.ru/svoe-delo/variant-12567/zapiski-tehnologicheskogo-predprinimatelya-o-biznes-akseleratorah> (дата обращения: 28.11.2016)

¹⁵ Акселератор или бизнес-инкубатор? [Электронный ресурс] // Блог компании Бизнес-инкубатор «Ингрия». Режим доступа: https://habrahabr.ru/company/ingria_startup/blog/156725/ (дата обращения: 13.11.2016)

функционированию. Есть мнение, что по сути, акселераторы – это фонды на ранних стадиях с офисами и менторами. Бизнес-модель схожа с моделью венчурного фонда: инвестировать, подождать, заработать много денег (при успешном исходе). Но для этого должен быть хороший поток сделок, и нужно быть экспертом в выборе компаний¹⁶. На раннем этапе отбор успешных компаний сложнее, чем выбор среди уже состоявшихся. И также ускоритель не может проводить комплексную «диагностику» на ранней стадии: стратегия сильно зависит от случая.

Нужно понимать, насколько соответствуют предлагаемые акселераторами ресурсы тем ресурсам, которые на самом деле необходимы проектам для ускорения их развития и успешного выхода на рынок. Кроме инвестиций и коворкинга, акселераторы предлагают сеть наставников и экспертов. Многие обеспечивают партнерские льготы, доступ к правовой поддержке, облачные сервисы и т.д. Но статистика демонстрирует, что стартапы нуждаются в большем количестве ресурсов и пользы, чем может предложить большая часть акселераторов. Кроме того, далеко не все проекты готовы отдавать ценный актив – акции – взамен на небольшие инвестиции и другие ресурсы, которые предлагает акселератор.

Иногда наблюдаются различия в интересах акселераторов и проектов. Часто в интересах ускорителей не построение правильной бизнес модели и организация грамотных команд, а привлечение дополнительных инвестиций. Эффективная бизнес-модель – именно то, что иногда в большей степени необходимо стартапам, нежели финансирование от венчурного капитала.

Российская стартап-экосистема имеет свои особенности, главная из которых – высокое влияние государства на ее функционирование и развитие. В 2005 году была запущена программа поддержки небольших компаний из научно-технической сферы Министерством экономического развития, в рамках

¹⁶ Лоренс Райт. Бизнес – акселераторы: что не так? [Электронный ресурс] // LaunchGurus – революционная экосистема поддержки предпринимателей и инвесторов. Режим доступа: <http://gvalaunch.guru/about/blog/25> (дата обращения: 05.12.2016)

которой были созданы 20 региональных государственно-частных венчурных фондов. Данные фонды через год после основания перешли под управление созданной министерством Российской венчурной компании ¹⁷.

Основными государственными институтами поддержки стартапов служат Агентство стратегических инициатив, инновационный центр Сколково, Фонд развития интернет-инициатив. В данном случае Российская венчурная компания выступает в качестве фонда фондов, является партнёром частных учреждений при формировании венчурных фондов и управляет собственным фондом посевных инвестиций.

При университетах открываются крупные инкубаторы – Высшей школы экономики, Финансового университета при Правительстве РФ, МГУ. В рамках амбициозных проектов возникают технопарки и инновационные центры, например, Сколково или Иннополис.

Венчурное финансирование России сосредоточено в Москве, где располагаются главные офисы крупных венчурных фондов и наиболее активные программы акселерации, такие как акселератор ФРИИ, GenerationS, API Moscow, Fastlane, Farminers, Global TechInnovations, MetaBeta.

Следует отметить, что в отчёте Ernst&Young было указано, что российские фонды в основном делают акцент на стартапах из области IT. Основными причинами этого служат большая интернет-аудитория, достаточно невысокие затраты инфраструктуры на поддержку проектов и интерес инвесторов к быстрому возврату вложенных средств ¹⁸.

На данный момент в большинстве случаев Россия и другие развивающиеся рынки всё же нуждаются в несколько других моделях, чем те, которые сейчас предлагают ускорители. Часто главные проблемы проекта, которые следует решить для успешного развития, относятся к тем, которые

¹⁷ Российские стартапы идут нарасхват [Электронный ресурс] // РВК – Российская венчурная компания. Режим доступа: http://www.rvc.ru/press-service/media-review/rvk/39618/?sphrase_id=4727 (дата обращения: 21.11.2016)

¹⁸ Трещова М. Господдержка стартапов в России не помогает выращивать мировые инновации. // Коммерсантъ Деньги, №20 (26.05.2014). – С.26-28

акселератор не решает. В России одна из главных ошибок акселераторов – полное копирование модели с Запада, без адаптации под современные условия: необходимо понимание того, что модель нуждается в видоизменении для ее эффективного применения в определенной стране.

Сама идея ускорения развития проектов через цепочку мероприятий по программе акселерации имеет высокий потенциал развития. При этом учитываются особенности и отличительные свойства проектов, которые намерены участвовать. Принятие участия в акселераторе дает большую пользу, чем простое финансирование. Акселератор предоставляет не только финансовые ресурсы (иногда), но и коворкинг, нетворкинг, а также программы, обеспечивающие получение знаний и навыков, необходимых командам на начальных стадиях для понимания перспектив развития в будущем, для правильного построения структуры и грамотной организации работы, в конечном итоге для повышения шансов на успех.

1.2 Акселерационные программы: классификация, принцип работы, основные элементы и этапы программы

Российская предпринимательская и стартап-экосистема (венчурная экосистема) на данный момент приобретает более или менее четкие очертания, вырисовываются отдельные элементы, многие из которых еще недавно были непривычными и непонятными. Один из таких элементов – акселераторы.

Как это часто бывает с венчурными элементами, ни точного определения, ни ясно прописанных функций у акселераторов нет. Но в общем виде основная задача – это ускоренное доведение проектов ранних стадий до первого инвестора (чаще всего это ангел, но иногда и фонд), их доработка и помощь.

Движение проекта в акселераторе напоминает путь студента: отбор (поступление), учеба (сама акселерационная программа с преподавателями, менторами, экспертами), экзамены (demoday). Иногда акселератор

предоставляет резидентам помощь в форме помещения с коммуникациями и офисным оборудованием (на время программы).

Итак, акселератор является инструментом развития инновационных, технологических или предпринимательских проектов, предоставляющий ресурсы (знания, компетенции, образовательную программу) в обмен на долю в проекте. Т.е. это программа обучения для предпринимателей, в которой присутствуют следующие признаки:

- четко обозначенный период программы;
- обучение ведется «когортами» / наборами / сессиями для группы участников одновременно;
- обучение ведется менторами – известными бизнесменами;
- обучение завершается презентацией проектов (демодень).

Проектам акселератор помогает привлекать дополнительные ресурсы, избегать типичных ошибок и ускорить свое развитие, а инвесторам – отбирать проекты, обладающие достаточным уровнем квалификации и выбирать объект для инвестирования. Т.е. итоговой целью акселератора является отбор и ускорение развития стартапов с потенциалом взрывного роста для последующей продажи доли в успешном проекте.

Для бизнес-сообщества акселераторы выполняют следующую функцию: ускорение запуска проектов до достижения стадии привлечения финансирования из внешних венчурных фондов. А для системы венчурного финансирования – это отбор перспективных стартапов для фондов и подготовка команд к привлечению инвестиционных раундов.

Для инновационных проектов акселератор нужен для ускоренного доведения проектов ранних стадий до первого инвестора («взять долю дешевле, продать дороже»), а для предпринимательских проектов для ускорения развития проекта (рост продаж, выход на новые рынки и т.п.). Часто команда должна отдать долю компании в размере около 5-7%. А при прохождении акселерационной программы проект получает:

- участие в структурированной программе длительностью 2-6 (иногда до 10) месяцев;
- бизнес-коучинг;
- возможность отточить бизнес-модель/сделать прототип;
- возможность получить нужные контакты;
- инвестиции в бизнес (не всегда);
- возможность использования офиса (не всегда);
- на конечной стадии – возможность привлечения более крупных инвесторов – seed и раунд А¹⁹.

Проходя акселерационную программу, бизнес получает сразу несколько преимуществ, а именно:

- практически-ориентированное обучение (продажи, маркетинг, организация бизнес-процессов);
- аудит текущего состояния проектов привлеченными экспертами, постановка целей пребывания в акселераторе;
- разработка плана действий проекта;
- доступ к менторам, сотрудникам и инвесторам на протяжении всего процесса работы с проектом;
- помощь в привлечении инвестиций;
- PR.

Формат работы в акселераторе заключается в следующем: обучение, получение обратной связи и пошаговое внедрение изменений в компанию. Цикл функционирования акселератора представляет собой следующие этапы: знакомство с проектами, подача заявок, программа, демодень, постдемодень и вновь новый набор (Рис. 3).

¹⁹ P. Miller, K.Bound. The Startup Factories [Электронный ресурс] // NESTA. Режим доступа: http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_startup_factories_0.pdf (дата обращения: 13.11.2016)

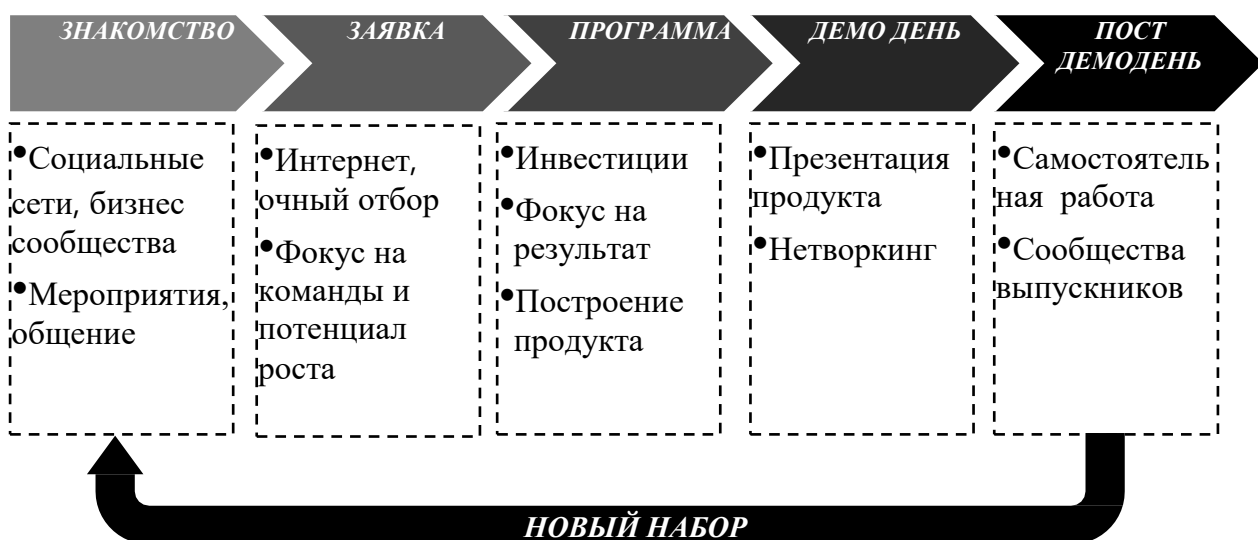


Рисунок 3 – Цикл функционирования акселератора

Фаза знакомства начинается уже тогда, когда команда стартапа узнает о существовании акселератора. Успех акселератора на этом этапе зависит от его известности и продвижения. Чаще всего используют он-лайн каналы продвижения, социальные сети, организуют профессиональные мероприятия и хакатоны для очного отбора проектов. Акселератор ведет проактивную работу по поиску проектов, а также использует ресурс выпускников – «сарафанное радио».

Также важную роль играют партнеры акселераторов, такие как, университеты (наукоемкий потенциал для программы), крупные компании из отрасли, общественные и государственные организации. Участие в проекте известных менторов – залог доверия и высокого качества акселератора. Например, в Y Combinator все менторы являются в прошлом «серийными» предпринимателями и имеют опыт участия в развитии успешных компаний.

На стадии отбора заявок проекты проходят конкурсный отбор в условиях высокой конкуренции. Это очень важный этап, т. к. от качества отобранных проектов зависит финансовый успех и объем привлеченных инвестиций по итогам. Известный акселератор получает тысячи заявок, а сотни не проходят и первичный отбор. К отбору привлекается группа экспертов акселератора, которые затем и будут работать с командами. Последний этап отбора – интервью с командой. Крупнейшие акселераторы признают, что даже

при большом опыте не всегда удастся отобрать действительно стоящие проекты. До 40% команд не оправдывают ожидания и вложенные средства. Но 1-2 очень удачных проекта могут оправдать работу со всем набором ²⁰.

При отборе, как правило, обращают внимание на наличие идеи MVP (minimum viable product минимально жизнеспособный продукт) – продукта для разработки, на перспективность предложенного продукта с точки зрения рынка сбыта и возможностей для производства. Также важно наличие команды разработчиков. При этом команда должна быть готова работать на площадке акселератора все время проекта, и в команде должны быть технические специалисты. Акселераторы не поддерживают проекты, связанные с фундаментальными разработками, требующими существенных капитальных затрат, временного ресурса, не подлежащие коммерциализации и не имеющие четкого потенциального рынка сбыта продукции.

Отобранные участники составляют когорту – поток (набор) программы акселерации и переходят на следующую стадию – программу. Акселераторы, как правило, предлагают комфортные офисные помещения, консультации, тренинги, юридическое и бухгалтерское сопровождение, информационную, логистическую и PR-поддержку. Обычно организуется обучение, которое включает в себя цикл лекций, семинаров, тренингов, мастер-классов и деловых игр, направленных на формирование у членов команды/лидера практических знаний и навыков. Длительность обучения варьируется от 6 недель до 10 месяцев.

С каждой командой работает ментор, который, как правило, является предпринимателем, бизнес-ангелом, топ-менеджером крупных компаний и обладает большим опытом ведения бизнеса. Менторы, инвесторы достаточно охотно работают с акселераторами, в т.ч. на безвозмездной основе, т.к. в перспективе они могут приобрести новых клиентов, партнеров, сотрудников, а

²⁰ Открытый экспертно-аналитический отчет о ходе реализации «Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 года», выпуск III: экспертно-аналитический отчет. – М: ОАО «РВК» при содействии Министерства экономического развития РФ, 2015. – 172 с.

также могут отслеживать тенденции развития отрасли и быть в курсе интересных и перспективных новостей. Если ментор взаимодействует на возмездной основе, то часто заключается договор, в соответствии с которым он должен определенное количество часов в неделю посвящать работе в акселераторе.

Иногда акселераторы предлагают небольшие инвестиции участникам перед программой, предназначенные на обеспечение команды необходимыми ресурсами для подготовки MVP и выхода проекта на следующую стадию развития и для презентации инвесторам уровнем выше (Табл.3).

Таблица 3 – Размеры инвестиций зарубежных акселераторов ²¹

Акселератор	Происхождение инвестиций	Стоимость участия (% капитала)	Первоначальные инвестиции
Y Combinator	Частные фонды	2-10%	\$11K - \$20K
TechStars	Частные фонды	6%	\$6K - \$18K
Startupbootcamp	Частные фонды	8%	EURO 15K
betaFACTORY	Частные фонды	6-8%	EURO 5K - 15K
GSVA	Государственные	0%	0
StartupSauna	Академические фонды	0%	EURO 1,5K
Springboard	Частные фонды	6%	GBP 5K - 15K

Следующий этап инвестиций – получение их из внешних источников (венчурные фонды, корпорации, бизнес-ангелы). По объему инвестиций из внешних источников, полученных выпускниками, определяется уровень эффективности акселератора.

Программа обычно завершается демоднем, что дает участникам возможность представить проекты. Событие привлекает инвесторов, представителей фондов, бизнес-ангелов. Этот день важен и для участников акселерации, и для инвесторов, он дает им возможность увидеть презентации перспективных проектов и выбрать объект для инвестиций. Мероприятие позволяет оценить важные характеристики проекта:

²¹ Инновационные технологии в науке и образовании: сборник статей Международной научно-практической конференции / Под общ.ред. Г.Ю. Гюляева. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2016. – 322 с.

- презентационные навыки команды;
- способность защитить свою идею;
- умение воспринимать конструктивную критику экспертов;
- обоснование бизнес-модели.

Основная цель дня – получение дальнейшего финансирования проектов. И, как правило, эффективность акселератора оценивается по таким количественным критериям, как количество участников, объем инвестиций. На основе данных критериев составляются и рейтинги стран относительно эффективности внутренних акселерационных программ (Табл. 4). Акселератор Startupsbootcamp поясняет, что это не значит, что проект может получить финансирование немедленно, особенно в Европе, где инвесторы более скептически настроены, чем в США ²². Однако для стартапов это возможность завязать полезные контакты.

Таблица 4 – Мировые лидеры по объему инвестиций и числу участников акселераторов

Страна	Объем инвестиций	Страна	Число участников проектов акселерации
США	US \$ 79 159 784	США	2522
Чили	US \$ 15 096 929	Великобритания	1124
Великобритания	US \$ 9 992 752	Индия	568
Израиль	US \$ 8 707 700	Канада	446
Канада	US \$ 6 135 990	Чили	442
Австралия	US \$ 5 620 000	Израиль	430
Бразилия	US \$ 5 524 320	Мексика	306
Дания	US \$ 4 820 000	Бразилия	297
Испания	US \$ 4 654 929	Испания	263
Уругвай	US \$ 4 373 900	Франция	219

2015 год был своеобразным юбилеем: прошло 10 лет с тех пор, как акселераторы начали набирать обороты. Такие акселераторы, как Y Combinator и Techstars, созданные в 2005 и 2006, уже доказали, что посевные

²² Корпоративные акселераторы: лучшие практики и истории успеха [Электронный ресурс] // Интересные публикации. Режим доступа: <https://habrahabr.ru/company/gvalg/blog/299432/> (дата обращения: 05.12.2016)

инвестиции, советы экспертов и плотная коммуникация с участниками рынка в сжатый период времени могут помочь бизнесу вырасти. Эти два первопроходца проложили путь для всех прочих акселераторов, которые мы видим сегодня. С тех пор появилось много форм акселераторов, несмотря на то, что основная суть их, конечно, не поменялась (Приложение Б). Тем не менее, сейчас в мире существует большое количество акселераторов, которые отличаются по самым разным признакам, начиная от количества проектов и финансовых целей и заканчивая стадией готовности проектов-участников (Табл.5).

Таблица 5 – Классификация акселераторов

Признак классификации	Виды акселераторов
Стадия готовности проекта	• полного цикла (для стартапов) • неполного цикла (для действующего бизнеса)
Количество резидентов	• крупные, средние, мелкие
Финансовые цели	• коммерческие и некоммерческие
Форма собственности	• частные • корпоративные • государственные (муниципальные) • смешанные
Форма обучения	• очная программа, традиционным образом • виртуально, онлайн
Географический признак	• местные • региональные • страновые • международные

Акселераторы также бывают общими и специализированными. Как правило, большинство акселераторов работают с hi-tech и IT-проектами, но есть исключения ²³, например:

- Акселератор для ресторанных проектов;
- Промышленный акселератор «Сталь»;
- Сельскохозяйственный акселератор «AgroBioTech&Food»;

²³ Козлов М.Р. Эффективный бизнес-тренинг для стартапов, или что же все-таки ускоряется в акселераторе? // Креативная экономика, № 8 (80). – М: Креативная экономика, 2013. – С. 74-82

- Акселератор социально-предпринимательских проектов и т.п.

В таблицах (Табл. 6, 7) представлена подробная классификация акселераторов ещё по нескольким признакам.

Таблица 6 – Классификация акселераторов в зависимости от стадии готовности проекта ²⁴

	Акселераторы полного цикла	Акселераторы неполного цикла	Акселераторы смешанного типа
Проекты	Чаще всего проекты на посевной или стартовой стадии, имеющие MVP и команду разработчиков	Действующий бизнес, есть зарегистрированное юрлицо, работающая команда	Стартапы и действующий бизнес на любой стадии
Особенности	Полный цикл акселерации, с акцентом на разработку действующей бизнес-модели. Цель – вывод проекта на действующий уровень, привлечение инвестиций	Программы обучения для существующего бизнеса, который не может выйти на новый уровень развития. Цель – поиск новых точек роста за пределами компетенций владельцев бизнеса	Различные программы обучения для новых проектов и действующего бизнеса. Цель зависит от типа участника
Примеры	В России: iDealMachine. В мире: Y Combinator, StartupSauna, AngelPad, Alchemist.	В России: Level-up Russia. В мире: ScaleUp.	В России: ФРИИ, Start-ON, Generation S. В мире: Techstars.

Если говорить о финансовых целях акселераторов, акселераторы-лидеры чаще всего являются коммерческими и основаны венчурными фондами. Такие программы имеют доступ к финансированию и могут предоставлять участникам значимые инвестиции. Из этих акселераторов проекты часто выходят на уровень последующих инвестиций или поглощений. Некоммерческие акселераторы не берут долю в компании за услуги и чаще фокусируются на важных для общества отраслях, например: технологии для

²⁴ Бизнес-акселератор: большое будущее для инновационных проектов [Электронный ресурс] // Информационно-аналитический портал. Режим доступа: <http://delovoy-saratov.ru/press-center/postfactum/business-accelerate-irbis/> (дата обращения: 13.11.2016)

здравоохранения, образования. Такие акселераторы могут принадлежать как частным фондам, так и общественным/государственным.

Таблица 7 – Классификация акселераторов по количеству резидентов

	Крупный (более 50 выпускников в год)	Средний (20-50 выпускников в год)	Малый (до 20 выпускников в год)
Особенности	- Зрелые» акселераторы - более 5 лет на рынке -Имеют собственные фонды, поддержку государственных или корпоративных структур/крупного бизнеса -Часто являются частью комплексных проектов поддержки бизнеса -Обычно многоотраслевые, выделяют спец.потоки для отраслей -Потоковая организация работы – не менее 1 когорты в год -Высокие требования к участникам	-Более 3 лет на рынке -Имеют собственные фонды, поддержку государственных или корпоративных структур -Чаще моноотраслевые или универсальные без отраслевой специфики обучения -Предлагают услуги помимо акселерации (консалтинг, сообщества, презентации, инкубатор) -Потоковая организация работы – не менее 1 когорты в год -Комбинированные схемы работы (для действующего бизнеса и для стартапов)	-«Молодые» акселераторы – не более 2 лет на рынке -Вырастают из консалтинга/объединения экспертов -Часто являются частью международных проектов (франшиза) -Обычно моноотраслевые -Часто региональные -Мягкие условия отбора проектов -Доступные условия участия -Часто виртуальные
Примеры	В России: ФРИИ, GenerationS. В мире: Y Combinator, Techstars, 500Startups.	В России: LevelUp, Бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ и МГУ. В мире: Evo Nexus, Alchemist.	В России: B-Shark, StartupLab, StartON. В мире: более 500.

Как было указано выше, акселераторы делятся на коммерческие и некоммерческие.

Коммерческие акселераторы (50-70% в мире) ориентированы на прибыль от продажи доли в успешном проекте и их целью является вывод проекта на действующий уровень для получения инвестиций (Рис.4). При этом возможны различные формы оплаты участия (доля в бизнесе или просто оплата без предоставления доли). Как правило, такие акселераторы основаны

группой экспертов или инвесторов/венчурным фондом. Примерами в России являются: ФРИИ, deal Machine; в мире: Y Combinator, NVC, Techstars.



Рисунок 4 – Соотношение коммерческих и некоммерческих акселераторов (%)

В отличие от них целью некоммерческих акселераторов (50-30% в мире) является обучение предпринимателей и создание новых проектов. Нацелены в конечном счете на создание рабочих мест, увеличение налогооблагаемой базы и улучшение уровня жизни населения. Они чаще всего бесплатны и обычно основаны при академических или государственных структурах. Также они имеют мягкие условия отбора и часто выбирают социальные проекты ²⁵. Примерами в России являются: бизнес-инкубатор МГУ, ВШЭ, ИТМО, ИТ-парк Казань, Raise, Рыбаков Фонд; в мире: StartupSauna, StartX, Fast Forward, Mass challenge.

Таким образом, акселератор – это короткая (как правило, несколько месяцев) интенсивная групповая программа развития бизнеса, прокачки проекта. Акселераторы предоставляют участникам инвестиции, обучение и помощь экспертов. Типичные услуги, которые входят в программу большинства акселераторов, включают: инвестиции, программа, консультации и помощь создателей и партнеров акселератора, сеть менторов, инфраструктура и профессиональные услуги (офис, оборудование, юридические, бухгалтерские

²⁵ Бизнес-инкубаторы и акселераторы [Электронный ресурс] // Портал: инвестор в интернете. Режим доступа: <https://1profit.wordpress.com/с-какой-инвестиции-стоит-начинать/венчурные-инвестиции/incubators-accelerator/> (дата обращения: 15.11.2016)

сервисы, помощь в разработке и продвижении и т.п.), инвестиции следующей стадии или помощь в их привлечении.

Основные компоненты акселерационных программ, действительно, очень схожи между собой. Но тем не менее, наблюдаются отличия по целям, размеру, специализации, формате обучения и т.п. Данные классификации, представленные выше, помогают различать акселераторы в зависимости от определенного признака, что очень важно, т.к. их количество постоянно растет, и необходимо это систематизировать и структурировать. Также это помогает при сравнении акселераторов – при их большом количестве в современном мире можно выделить акселератор, наиболее схожий к объекту сравнения, и далее проводить более подробный анализ.

Глава 2. Рынок акселерационных программ: настоящее и перспективы

2.1 Анализ тенденций развития: перспективы и направления развития акселераторов в России

Одно из необходимых условий конкурентоспособности страны в условиях экономики 21 века – создание и поддержка здоровых инновационных экосистем, привлекающих и удерживающих предпринимателей. Поэтому на внедрение стратегий инновационного развития тратятся значительные ресурсы. Акселераторы, являясь частью этой экосистемы, представляют собой один из инструментов поддержки и развития предпринимательства. Анализ влияния акселераторов является важным для понимания функционирования экосистемы на глобальном, региональном и национальном уровне. Различные акселераторы запущены и функционируют уже по всему миру, однако их работа и результаты значительно различаются. Далее будет представлена работа, которая была проведена по оценке мирового рынка акселерационных программ.

Если говорить о географическом распределении программ акселерации в мире, можно отметить следующее. Одинаковое количество акселерационных программ приходится в таких регионах как США, Канада и Европа (треть от количества в мире) (Рис. 5). Меньше приходится на Латинскую Америку (16%). Еще меньше программ приходится на регионы Азии и Океании, Средний и ближний Восток (14% и 12% от количества в мире соответственно).

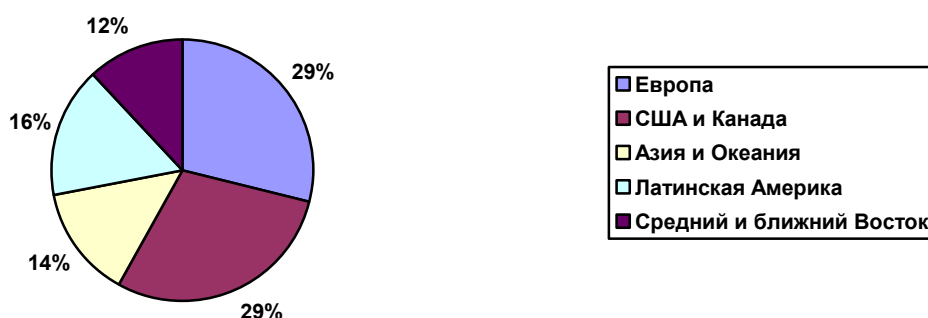


Рисунок 5 – Количество программ акселерации

По количеству участников лидирует США и Канада (Рис. 6). Чуть меньше участников акселераторов от всего количества в мире приходится на Европу – 29%. Примерно одинаковое количество участников акселерации находится в регионах Азия и Океания (15%) и Латинская Америка (15%). Разное распределение стран по количеству акселераторов и количеству участников является следствием разного размера когорт в акселераторах регионов.

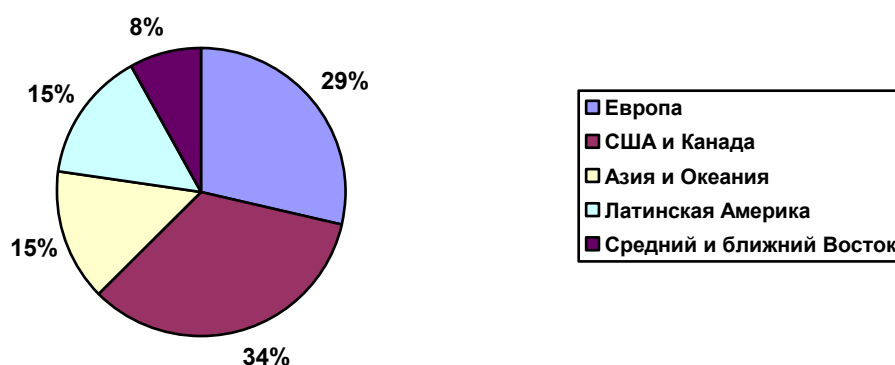


Рисунок 6 – Количество участников

США и Канада лидируют как по количеству участников программ акселерации, так и по объему инвестиций (Рис. 6, 7). При этом на один проект приходится больше инвестиций, чем где бы то ни было в мире. Европейские и азиатские акселераторы привлекают меньшее число инвестиций на один акселератор, т.к. проекты в этих акселераторах часто являются нишевыми, с небольшим числом участников.

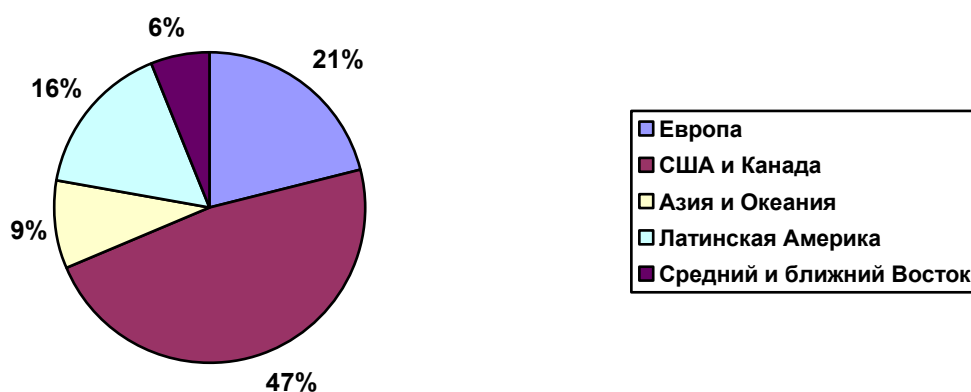


Рисунок 7 – Количество инвестиций

На 2015 г., по оценкам экспертов, в мире работало 387 акселераторов, в которых участвовали 8 836 стартапов (исключая РФ). На первом месте по количеству акселераторов – США и Канада – 111 работающих проекта, 2968 участников. Объем привлеченных инвестиций – более 191 млн. долларов. В Европе работало 113 акселераторов, в которых участвовали 2574 стартапа (кроме РФ), лидирующие позиции занимает Великобритания. В Азии, Австралии и Океании работало 54 акселератора, где участвовали 1295 стартапа, лидирующие позиции по инвестициям занимает Австралия ²⁶. Интересно отметить, что на относительно небольшое количество проектов на Среднем и Ближнем Востоке приходится весьма значительное количество программ акселерации – практически как в регионе Азии, Австралии и Океании.

Несмотря на то, что акселераторы могут быть многоотраслевыми или специализированными, есть отрасли, в которых проекты чаще проходят акселерационную программу. В последние годы лидерство удерживают отрасли, связанные с технологиями, программным обеспечением и т.п. Например, в 2015 году доли акселераторов, работающих с проектами в той или иной отрасли, выглядели следующим образом:

- интернет вещей – 74%;
- BigData – 65%;
- программное обеспечение, как услуга – 65%;
- финансовые технологии – 64%;
- мобильные приложения – 63%;
- здоровье – 62%;
- e-commerce – 55%;
- образование – 53%;

²⁶ Где деньги: топ-10 самых «щедрых» стартап-акселераторов мира [Электронный ресурс] // AIN.UA – портал об интернет-бизнесе. Режим доступа: <http://ain.ua/gde-dengi-top-10-samyx-shhedryx-startap-akseleratorov-mira> (дата обращения: 08.01.2017).

- облачные сервисы – 50%;
- носимые устройства – 46%;
- рекламные технологии – 35%;
- интеллектуальная аналитика социальных медиа – 33%;
- экологически чистые технологии – 32%.

Крупные акселераторы (например, Startbootcamp, Rockstart) работают в вертикальной мультиотраслевой системе – по разным отраслям идет одновременно до 10 программ. Также среди лидеров рынка есть несколько акселераторов, которые работают со специфическими отраслями, например, из области здоровья, образования и энергетики. К примеру, основатели акселератора ImagineK12 придерживаются мнения, что будущее страны зависит от того, насколько образовано будет следующее поколение. В связи с этим фокус акселератора ImagineK12 сосредоточен на образовательных технологиях. С 2011 года выпускниками данного акселератора стала 71 компания, которые в сумме получили инвестиции в размере \$150 млн.

Родиной акселераторов является США, и относительно этого факта можно выделить ключевые причины:

- наличие обильных ресурсов венчурного капитала;
- наличие активного сообщества бизнес-ангелов и менторов;
- наличие традиций предпринимательства.

Данные факты изначально дали акселераторам в США сильнее преимущества. Например, исторически, бизнес-ангелы играют важную роль в экосистеме предпринимательства. Сейчас большинство акселераторов в США сосредоточены в 3 центрах технологических стартапов – Силиконовая долина (Сан Франциско), Бостон-Кембридж и Нью-Йорк. Эти регионы являются основными для почти 40% от числа акселераторов, и являются источниками 60% всех сделок с участием акселераторов в США в 2005-2015 гг.

Говоря о тенденции объединения акселерации и венчурного финансирования, стоит сказать, что акселераторы по-прежнему фокусируют внимание на проектах-звездах и продаже долей в них, но активно используют и

другие источники финансирования: внешние венчурные, корпоративные и государственные фонды (Рис. 8). Бизнес-модель российских акселераторов схожа. И при этом, часто даже социальные и некоммерческие акселераторы отслеживают свои финансовые показатели и находятся на самоокупаемости.

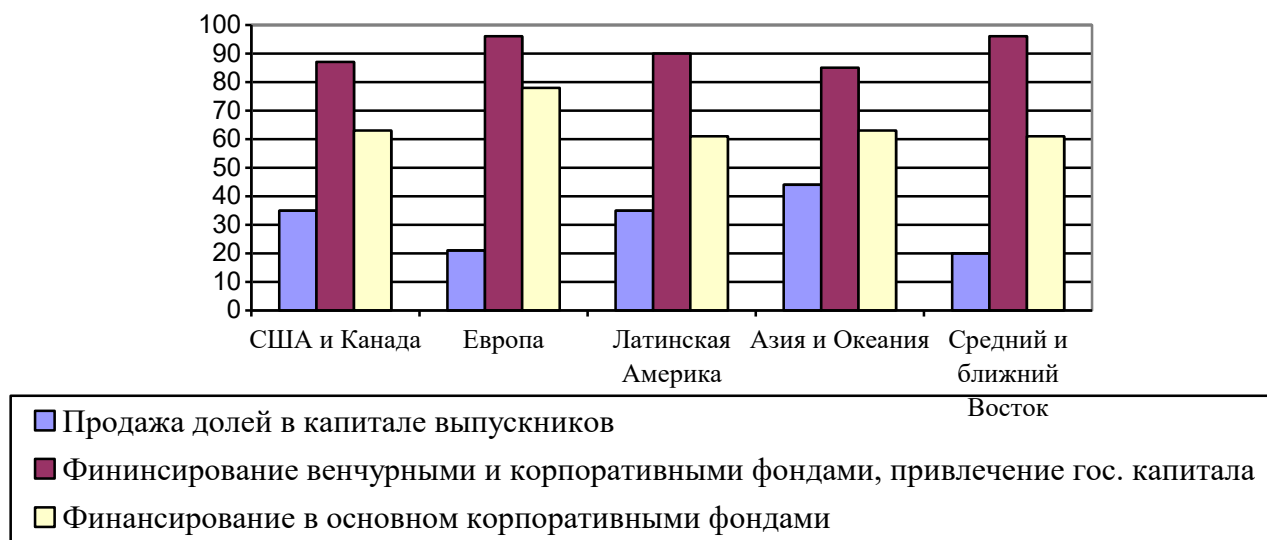


Рисунок 8 – Распределение источников финансирования для акселераторов (%)

В России акселераторы появились в 2011 году, однако уже прошли несколько этапов развития. Тогда появились первые акселераторы, такие как Fastlane ventures, Farminers, MetaBeta, GTI-Lab. На тот момент акселераторы принадлежали в основном частным инвесторам. И т.к. акселераторы только начинали свое становление, рынок был не сформирован, не структурирован: было много участников, но в то же время наблюдалась нехватка менторов и экспертов. Рентабельность была низкой – 4-5 историй успеха стартапов.

В 2013-2014 гг. начали появляться первые акселераторы на базе академических учреждений и существующих инкубаторов – ВШЭ, МГУ, ИТМО, МФТИ, МИСИС, а также фондов – ФРИИ. Также в этот период начала работу и государственная программа акселерации GenerationS, появились корпоративные (ALFACamp, Tolstoy StartupCamp), международные акселераторы (StartupSauna, Plug and Play (GVA)).

В 2015-2016 гг. корпоративные и государственные акселераторы укрупняются, а частные закрываются либо меняют квалификацию (Farminers,

MetaBeta). На базе крупных акселераторов появляются специализированные отраслевые и региональные программы (Фрегат, треки Generation S, MEGA accelerator, Faberlic accelerator). Акселераторы появляются и в сферах, не связанных с онлайн-бизнесом, таких как ритейл, экологические проекты, медицина и т.п. А также появляются государственные акселераторы социальных проектов. Российские акселераторы выходят на международный рынок (TURN8 и ИТМО, Starta Capital) ²⁷. Обзор наиболее крупных акселераторов России на данный момент представлен в Приложении В.

На данный момент наблюдаются некоторые тренды на этом рынке, которые в большой степени определяют его дальнейшее развитие. Одним из них является эволюция лидеров. Известные акселераторы Y-Combinator и Rock Health эволюционируют в посевные фонды. Y-Combinator сейчас оперирует инвестиционным фондом размером \$120 тыс. на компанию, принимая более 80 компаний в год. Похожая трансформация происходит с медицинскими акселераторами, где компании зачастую нуждаются в значимых фондах на долгое время, чтобы вывести продукцию на рынок. Крупные российские акселераторы: ФРИИ, Generation S, Pulsar Venture и др. также располагают собственными фондами для инвестирования в проекты, не ограничиваясь только образовательной функцией.

Помимо выхода на инвестиционные учреждения, в т.ч. для финансирования выпускников, акселераторы предоставляют другие дополнительные услуги: офисное пространство для выпускников, поддержка бизнеса на следующих стадиях, площадки для нетворкинга. Так, открываются проекты для поддержки уже действующих проектов – ScaleUp акселераторы. В мире всё больше появляется некоммерческих, социальных акселераторов, главная цель которых – развитие предпринимательства в регионе и поддержка социальных проектов. Для этого обычно привлекается финансирование от

²⁷ Корпоративные акселераторы: лучшие практики и истории успеха [Электронный ресурс] // Интересные публикации. Режим доступа: <https://habrahabr.ru/company/gvalg/blog/299432/> (дата обращения: 05.12.2016)

государства или социальных фондов (SturtUP Chili, HSE social Hub, Рыбаков Фонд).

Что касается корпораций – для них важно быстро узнавать и внедрять инновации в своей области. Часто корпоративные акселераторы возникают в партнерстве с действующими акселераторами с развитой инфраструктурой поиска и отбора проектов. Акселератор Techstars уже выступил партнером 9 программ для корпораций. В России такие программы возникают на базе крупных акселераторов: ФРИИ, Generation S (РВК), GVA, а также на базе академических акселераторов МГУ и НИУ ВШЭ.

Дефицит «звездных» проектов и при этом желание их создавать послужили толчком развития преакселерации: ФРИИ, проекты РВК, Рыбаков Фонд и др. Всё больше появляется очных мероприятий и онлайн курсов для начинающих предпринимателей, которые хотят создать бизнес и которым нужно оформить идею до стадии продукта и бизнес-модели. Создаются программы для действующих предпринимателей, которые хотят выйти на новый уровень развития. Развивается инфраструктура для роста количества предпринимателей, стартапов, и для повышения качества таких проектов. В перспективе планируется объединение информации о частных и государственных программах для предпринимателей. Т.е создание единой точки входа для получения множества сервисов и информации, некоторого агрегатора. Объединение государственных и частных инициатив развития предпринимательства: АСИ, РВК, Корпорация МСП, Рыбаков Фонд и др.

Частные инвестиции как источник финансирования проектов (Boomstarter, Инвест базар и т.д.) – это перспективное направление развития частного фондового рынка для небольших проектов, которые не интересны крупным инвесторам ²⁸. Хорошим стимулом развития послужит система независимой оценки и акселерации проектов для снижения риска

²⁸ Как изменятся акселераторы стартапов в 2015 году [Электронный ресурс] // Платформа для общения малого и среднего бизнеса. URL: <https://spark.ru/startup/546dae36cfa4a/blog/6447/kak-izmenyatsya-akseleratori-startapov-v-2015-godu> (дата обращения: 10.12.2016)

инвестирования и повышения доверия такому инструменту вложения средств для непрофессиональных частных инвесторов.

Таким образом, основные направления, которые сейчас отчетливо прослеживаются на рынке акселераторов следующие:

- эволюция акселераторов-лидеров;
- увеличение перечня предлагаемых услуг;
- развитие социальных и корпоративных акселераторов;
- тренд преакселерации;
- рост количества площадок финансирования и инвестирования.

Данные тенденции присущи не только лишь российскому рынку. Они проявляют себя в разных странах – где-то в большей степени. Где-то в меньшей. Т.е. все вышеуказанные тренды рынка акселераторов относятся к России, но в целом они совпадают с мировыми.

2.2 Акселераторы для ускорения роста бизнеса

Как было указано выше, в современном мире есть различные методы развития предпринимательства, запуска стартапов и ускорения роста компаний. Один из них – акселераторы. При этом акселераторы также бывают различны в зависимости от целевой аудитории (Табл. 8).

Таблица 8 – Виды акселераторов в зависимости от целевой аудитории

Категория	Классический акселератор	Корпоративный акселератор	ScaleUp акселератор	Социальный акселератор
Цель акселерации	Отобрать и ускорить развитие стартапов с потенциалом быстрого роста с целью последующей продажи доли в успешном проекте	Отобрать и ускорить развитие новых проектов в отрасли корпорации, для внедрения их в компании, покупки команды или перепродажи.	Развитие уже действующих проектов на региональном уровне. Образование и нетворкинг как основы выхода на новый уровень развития бизнеса	Развитие проектов социальной направленности, помощь в выходе социальных проектов на самоокупаемость

Продолжение таблицы 8

Категория	Классический акселератор	Корпоративный акселератор	ScaleUp акселератор	Социальный акселератор
Функция акселератора в бизнес-сообществе	Ускорение запуска новых проектов до достижения стадии привлечения финансирования из внешних венчурных фондов	Финансирование новых проектов отрасли для повышения конкурентоспособности продукции /усиления команды/получения прибыли/роста капитализации	Развитие действующего бизнеса в интересах регионального сообщества: рабочие места, бизнес-коммуникация с партнерами, местная власть	Развитие социальных проектов в интересах какой-либо социальной группы. Усиление управленческой, маркетинговой частей и работа с инвесторами с помощью бизнес-подходов
Роль акселераторов в системе венчурного финансирования	Отбор перспективных стартапов для фондов и подготовка команд к привлечению инвестиционных раундов	Корпорация самостоятельно определяет объем финансирования проекта и контрольные показатели эффективности	Финансирование не предусмотрено. Бизнес «самоокупаем». Акцент на поиск новых путей развития и расширение рынка сбыта	Подготовка команды проекта к грамотному управлению ресурсами и работе с потенциальными инвесторами/менторами
Принцип организации	Отдельная структура с зафиксированными целями и принципами работы, отбора и обучения команд, часто взаимосвязанная с государственным или частным инвестиционным фондом	Команда в рамках корпорации, отвечающая за отбор, обучение и внедрение новых проектов. Часто работают в партнерстве с классическими акселераторами. Имеют свой корпоративный фонд	Программа обучения и команда тренеров, менторов на местах. Может быть реализована на площадке местных общественных, образовательных организаций в области бизнеса	Отдельная структура или подразделение в рамках классического акселератора. Также с зафиксированным и целями, программами отбора и поддержки проектов
Обучение	Команды, как правило, из одной отрасли. Есть блок общих лекций и план индивидуальной работы с ментором. А также контрольные точки, при невыполнении которых команда может быть отчислена из акселератора		Цикл лекций, менторская поддержка и мероприятия по нетворкингу. Отраслевых ограничений нет	Программа и менторская поддержка с учетом специфики социальных проектов
Формат участия	Конкурсный отбор заявок. Активный поиск «звездных проектов». Специализированные мероприятия		Отбор проектов с перспективой развития и готовностью команды	Отбор проектов, в первую очередь, по социальной направленности

ScaleUp акселератор – это акселерационная программа для действующего бизнеса. Такие акселераторы ставят целью перед собой помочь существующим, в основном местным, региональным, компаниям использовать инструменты и методы для быстрого роста, для ускорения развития. ScaleUp акселератор можно даже назвать экосистемой поддержки бизнеса.

Для создания экосистемы предпринимательства заинтересованные стороны (такие как, например, компании, правительство, университеты, инвесторы, банки, неправительственные группы и фонды) общаются друг с другом, иногда через посредников, которые помогают договориться о единой цели развития региона. На этом этапе важна региональная локализация, как для потенциальных слушателей программы, так и для команды менторов/наставников, партнеров и, возможно, инвесторов. Развитие экономики и предпринимательской экосистемы региона интересно для всех участников образовательного процесса: как со стороны местной власти, так и со стороны бизнеса, образовательных и общественных организации, в том числе населения.

Современные акселераторы для действующего бизнеса используют схему включения участников программы в инфраструктуру возможных инвесторов, похожую на такую схему в США. Так об этом пишет основатель Y Combinator: «Венчурные фонды не являются единственными источниками финансирования стартапов. Более важным и персонализированным источником являются деньги от индивидуальных инвесторов. Google мог никогда не достичь сегодняшнего успеха, если бы не их первый инвестор Andy Bechtolsheim. А он помог им, поскольку сам был основателем компании Sun. Такая схема постоянно повторяется в инкубаторах. Это и есть тот момент, который делает их сообществом предпринимателей».

Сравнительные исследования уровня жизни населения (данные Росстат) и состояния бизнес-климата региона (Рейтинг регионов АСИ, Индекс Опоры RSBI, данные Росстат) показывают, что там, где предприниматели видят

возможности для старта и развития бизнеса, уровень жизни также находится на более высоком уровне, чем в других регионах.

Наиболее известными примерами ScaleUp акселераторов в мире можно назвать Scale-up Milwaukee (США) и Manziales-Mas (Колумбия). Программа стартовала в 2012 году и уже выпустила 686 участников, программа Минисалес в 2014 году позволила городу стать лучшим местом для ведения бизнеса в Колумбии по версии Всемирного Банка. В России в качестве примера акселератора для развития уже действующих проектов можно назвать «Акселератор.38» в Иркутской области, а также региональные программы акселераторов НИУ-ВШЭ, программы Технополис в Казани, предпринимательские ячейки Рыбаков Фонда в регионах, и программу «Школа предпринимательства» Корпорации МСП.

Начали создаваться потоки действующего бизнеса в таких акселераторах в 2015-2016 г. – первыми открыли поток Techstars, StartUpChile, Starburst. Программы для развития действующего бизнеса есть и в России, реализующиеся в нескольких направлениях, например:

- Существующие при акселераторах специальные отделения для действующего бизнеса, в т.ч. в регионах (ФРИИ, Level Up – Generation S, НИУ-ВШЭ);
- Различные программы информационной поддержки бизнеса государством – «Школа предпринимательства» Корпорации МСП, Бизнес-навигатор МСП;
- Обучение и поддержка региональных акселераторов (РВК) для работы с проектами на местах и др.

Конечно, города-миллионники являются наиболее активно действующими регионами, например: Республика Татарстан (Технополис в Казани), Новосибирская область, Калужская область. В этих регионах спрос на образовательные программы для предпринимателей наиболее высокий. В последнее время менее крупные города центральной России также начали

включаться в региональные акселерационные программы (например, Воронеж, Саратов, Ярославль)²⁹.

Для обмена знаниями, практиками, идеями, а также для поиска потенциальных сотрудников, инвесторов предприниматели активно взаимодействуют и оффлайн, и онлайн. В качестве примера такого самоорганизованного акселератора можно рассмотреть международный проект Startup Leadership Program (SLP), успешно функционирующего в России последние несколько лет. Участники входят в программу по рекомендациям, а процесс «обучения» базируется на активности самих участников: каждый участник – профессионал в отдельно взятой области бизнеса – готовит «лекцию», приглашает экспертов и стимулирует участников к работе.

Рассмотрим программу Manizales Mas³⁰, созданную в 2012 году и уже выпустившую 686 выпускников (40 из них имеют высокий инвестиционный потенциал). Общие инвестиции составили \$2,5 млн., а бизнес участников вырос в среднем на 44%. Данная программа длится 6 месяцев, в течение которых владельцы бизнеса обучаются практическим навыкам, которые при внедрении будут способствовать ускорению развития их компаний. Одна когорта (набор) включает 15 компаний-участников и состоит из 4 блоков:

- 7 рабочих сессий по 1,5 дня, проходящие в интерактивном режиме колледжем Babson с расширенной программой обучения теории и практическим навыкам в сферах продаж, кадров, лидерства и финансов. При этом участники готовят детальные планы роста своего бизнеса;

- Networking, общение, которое происходит следующим образом – участники делятся на группы по 3 компании в каждой и дают задания, при выполнении которых они приобретают навыки бизнес-партнерства и новые социальные и бизнес связи;

²⁹ Программы поддержки субъектов РФ [Электронный ресурс] // Федеральный портал малого и среднего предпринимательства. URL: <http://smb.gov.ru/measuresupport/programs/srf/> (дата обращения: 01.03.2016)

³⁰ Manizales [Электронный ресурс] // Официальный сайт Manizales+. Режим доступа: <http://manizalesmas.org/> (дата обращения: 01.03.2016)

- Менторство – индивидуальное общение с менторами/наставниками, оно проходит 1-2 раза для каждого участника и помогает при разработке и выполнении своего плана роста;

- Включение в экосистему. Manizales Mas уделяет большое внимание построению системы связей между сообществами бизнесменов, госорганами, образовательными структурами: организуются специальные встречи для включения новых участников в жизнь локального сообщества.

К участию в программе допускаются компании, которые преодолели фазу минимального порога продаж в \$ 200 000 и имеют подходящую бизнес-модель. Значения не имеют отрасль и возраст.

Если говорить о российском опыте, стоит рассмотреть программу интенсивного развития бизнеса «Акселератор.38», запущенную в Иркутской области в 2015 году³¹. Реализуется программа Фондом «Центр поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в Иркутской области» при содействии Министерства экономического развития Иркутской области и отдела содействия развитию малого и среднего предпринимательства администрации г.Братска. Данный проект направлен на предприятия малого и среднего бизнеса, которые функционируют в сферах производства, переработки, логистики, и на компании, имеющие высокий потенциал экспорта в соседние города и регионы. Программа образовательно-практическая и направлена на интенсивное развитие бизнеса в короткие сроки, мероприятия бесплатны. Участие предусматривает несколько этапов:

- Отборочная сессия предпринимателей, подавших заявки – эксперты отбирает группу участников «Акселератора.38»;

- Выездная сессия, которая включает блок обучения (система управления предприятием, маркетинг, определение точек развития), работу в группах и личные консультации с экспертами;

³¹ Акселератор.38 [Электронный ресурс] // Фонд поддержки субъектов МСП «Иркутский областной гарантийный фонд». Режим доступа: <http://fondirk.ru/novosti/item/95-priglasenie-v-akselerator-38> (дата обращения: 01.03.2016)

- Самостоятельное изучение участниками материалов, которые были предоставлены экспертами – работу этого блока обеспечивают менторы для каждой компании;

- После 2 месяцев работы проходит завершающая сессия для фиксации и корректировки результатов участников.

Предпринимательские группы организует Рыбаков Фонд в рамках проекта «Национальная предпринимательская сеть» на базе ведущих ВУЗов России, обеспечивает материалами и трансляциями выступлений ведущих предпринимателей, создает инфраструктуру активного взаимодействия между такими группами ³².

Реализует программы акселерации и Бизнес-инкубатор НИУ-ВШЭ, в т.ч. и для действующего бизнеса. Студенты составляют основную часть слушателей, но присоединиться может любой желающий, прошедший отбор.

Также корпорация МСП реализует 2 образовательные программы в регионах РФ «Азбука предпринимателя» (для начинающих) и «Школа предпринимательства» (для действующего бизнеса), где в дополнение к классическим бизнес знаниям акцентируется внимание на знакомстве с региональной инфраструктурой и программами поддержки бизнеса ³³.

Таким образом, не все акселерационные программы работают именно со стартап-проектами. Есть и те, целью которых является помощь в ускорении развития уже действующего бизнеса. Многие из таких акселераторов делают акцент на предпринимательской экосистеме, на поиске новых путей развития и расширение рынка сбыта. И как правило, при этом отсутствуют отраслевые ограничения. Сам процесс акселерации схож с тем, какой осуществляют большая часть других акселераторов, но, конечно, он адаптирован под бизнес, который уже функционирует и не является стартапом в чистом виде.

³² Новости НПС [Электронный ресурс] // Национальная предпринимательская сеть. Режим доступа: <http://npsglobal.ru/> (дата обращения: 01.03.2016)

³³ Программы «Азбука предпринимателя» и «Школа предпринимательства» [Электронный ресурс] // Ленинградский областной центр поддержки предпринимательства. Режим доступа: <http://813.ru/ru/articles/54> (дата обращения: 01.03.2016)

Глава 3. Решение проблем акселерационных программ (на примере программы ScaleUp)

3.1 Программы акселерации г. Томска

В Томске есть несколько акселерационных программ, которые предназначены как для стартап-проектов, так и для действующего бизнеса. Акселерационные программы в Томске работают с проектами следующих отраслей:

- информационные технологии и электроника;
- рынок НТИ (Национальной технологической инициативы);
- строительство;
- кластерные проекты;
- общая направленность.

В технических заданиях реализации данных программ при этом обозначаются следующие стандартные параметры, которые принято брать за показатели эффективности:

- количество участников мотивационной лекции;
- количество анкет на участие в акселерационной программе;
- общее количество аудиторных часов при проведении практических тренингов и мастер-классов;
- количество проектов, принявших участие в программе;
- количество проектов, прошедших акселерационную программу;
- количество организаций Томской области, получивших поддержку.

При этом цели акселерационных программ г.Томска звучат следующим образом, например:

- увеличение количества и ускорение роста инновационных, технологических бизнес-проектов в сфере IT и электроники;
- содействие созданию центра сосредоточения лучших технологических проектов;

- активизация молодежи и вовлечение ее в предпринимательство;
- содействие развитию инвестиционной культуры и создание экспертного сообщества в отрасли;
- формирование инновационных проектов в сфере высоких технологий для рынков НТИ
- образовательная площадка, экспертное сопровождение инновационных бизнес-проектов;
- повышение эффективности реализации проектов организаций – участников кластера «Фармацевтика, медицинская техника и информационные технологии Томской области»;
- формирование бизнес-проектов в строительном комплексе и т.п.

Сама схема акселерации схожа в программах и, как правило, заключается в следующем: подготовительный этап (мотивационная лекция), образовательная программа, общение с экспертами, финал – презентация итогов (Приложение Г).

Помимо описанных выше акселерационных программ, которые предназначены для развития в основном стартап-проектов, в Томске функционирует и акселератор, участниками которого являются предприниматели, собственники уже действующего бизнеса – акселерационная программа для действующего бизнеса ScaleUp. Разработчик программы – ООО «Центр Предпринимательства» – созданная в 2002 году организация – катализатор лучших международных предпринимательских практик. Одна из целей организации – развитие предпринимательства за счет сочетания образовательных и системообразующих методик, ориентированных на перспективных предпринимателей. Центр является организатором Всемирной недели предпринимательства в России и членом Альянса молодых предпринимателей стран G20.

В мае 2016 г. «Центр предпринимательства» запустил первый цикл акселерационной программы в пяти городах России – Киров, Тюмень, Краснодар, Воронеж и Томск. Целью данной программы является содействие

развитию предпринимательства через передачу, основанной на международной практике, методики развития системы предпринимательства и содействие быстрому росту существующих предприятий региона.

Основными участниками программы являются следующие лица:

- слушатели – собственники бизнеса, директора, руководители, имеющие желание и потенциал к росту/масштабированию;
- наставники – предприниматели региона с оборотом на порядок выше, чем у слушателей, готовые добровольно делиться опытом;
- тренеры – специально подготовленные предприниматели для обучения слушателей.

Каждый из участников получает свои выгоды от участия в данной программе:

- слушатели – возможность бизнес-прорыва – рост бизнеса от 25%;
- наставники – апгрейд бизнес опыта, драйв, освежение взгляда на собственный бизнес за счет общения с наставляемым;
- тренеры – современная международная методология работы (обучения) с предпринимателями.

Данная акселерационная программа включает в себя несколько компонентов: обучение, предпринимательские группы, наставничество. Участие в программе способствует росту бизнеса минимум на 25% в год. Стоит рассмотреть каждый компонент программы отдельно.

1. Обучение предпринимателей предполагает использование специально разработанной методики подготовки тренеров-предпринимателей, которые проводят обучение и включает приглашение предпринимателей по темам обучения для обсуждения практических кейсов. Тренеры предварительно обучаются данной методике, сами семинары включают минимум теории и максимум практических знаний и реальных инструментов для внедрения. Занятия проходят в интерактивном режиме. Основные темы:

- стратегическое планирование, маркетинг, интернет-маркетинг (новое), продажи (новое);

- управление персоналом, руководство и лидерство;
- управление денежными потоками и финансы для нефинансистов;
- привлечение инвестиций и презентация перед инвестором.

2. Предпринимательские группы представляют собой несколько мини-конференций, где собираются предприниматели растущих компаний, владельцы бизнеса, инвесторы для обмена опытом и информацией, которые необходимы для развития предприятия. Мероприятие заключается в следующем:

- обсуждение темы, волнующей бизнес – сообщество;
- налаживание деловых связей через взаимодействие со всеми участниками непосредственно на мероприятии и после него;
- поиск потенциальных клиентов, партнеров и инвесторов;
- получение знаний через обмен опытом (неформальное обучение);
- обсуждение новых идей и вариантов ускорения роста бизнеса.

В процессе мероприятия идут выступления с разных точек зрения. К примеру, если тема «Интернет-маркетинг», то спикеры рассказывают о своем разном (положительном и негативном) опыте использования инструментов интернет-маркетинга для своего бизнеса, о том, насколько помогают инструменты интернет-маркетинга в развитии и продвижении бизнеса. Данные мероприятия способствуют расширению сети деловых контактов, увеличению ресурсности участников и наращиванию «слабых» бизнес-связей.

3. Под наставничеством понимается закрепление на индивидуальной основе за менее опытным предпринимателем более опытного, добровольно помогающего наставляемому развивать его бизнес. Международный и российский опыт наставничества свидетельствует о том, что компании, которые пользуются поддержкой извне, с большей вероятностью достигают успеха и динамично развиваются. Наставничество может не только содействовать росту наиболее успешных стартапов, но и стимулировать развитие и повышение производительности уже состоявшихся компаний. Опытный наставник способен сыграть ключевую роль на пути новых и развивающихся компаний к

процветанию и успеху. Но настоящее наставничество одновременно работает и в обратном направлении: наставник также может почерпнуть новые идеи развития своего предприятия, усовершенствовать свои управленческие и коммуникационные навыки, найти пути решения сложных задач в собственном бизнесе.

Для участия в данной программе предприниматель должен соответствовать определенным параметрам. Т.е. при отборе каждого из участников организатор руководствуется следующими критериями:

- Слушатель:

- действующий бизнес от 2 до 5 лет и оборот 5-25 млн. руб. в год;
- растущий рынок;
- ежегодный рост бизнеса от 2 до 5 лет;
- потенциально масштабируемая бизнес модель, желание развиваться;
- адекватный собственник.

- Наставник:

- опыт непрерывного ведения предпринимательской деятельности не менее 5 из последних 10 лет;
- средний годовой оборот бизнеса в последние 3 г. более 40 млн. руб.;
- готовность уделять необходимое время общению с предпринимателем;
- желание содействовать устойчивому развитию бизнеса предпринимателя и достижению им успеха;
- согласие пройти обучение программы подготовки наставников;
- согласие безвозмездно делиться опытом, знаниями, оказывать консультационную помощь и моральную поддержку предпринимателям.

- Тренер:

- предприниматель, собственник с опытом предпринимательства как удачным, так и неудачным;
- навык управления процессом обучения, тренерской или преподавательской работы;

- понимание, как работают те или иные функции бизнеса и как они соотносятся и взаимодействуют друг с другом;
- понимание стратегии и задач бизнеса;
- лидерские навыки и навыки межличностного общения;
- навыки диагностирования и решения проблем бизнеса и навыки бизнес планирования.

Перед началом реализации программы необходимо было провести отбор участников: была распространена информация о возможности участия в программе на сайте ipartner.pro с описанием основных блоков программы, мероприятий, требований к участникам, наставникам. Также были указаны контакты, была разработана и размещена форма регистрации на программу. Т.е. посетители сайта могли оставить заявку на участие, после чего региональный партнер связывался с потенциальным участником. Была организована рассылка писем на e-mail адреса потенциальным участникам с помощью сервиса MailChimp. Информация распространялась в устной форме при переговорах, встречах с потенциальными участниками, наставниками и тренерами. Распространение информации началось 17 мая 2016 г.

Те, кто проявил желание и интерес принять участие в программе (заполнив на сайте ipartner.pro регистрационную анкету), были приглашены на встречу, где региональный партнер проговаривал такие моменты как: преимущества, «плюсы» участия в проекте, что получают на выходе, каковы условия, сроки, основные компоненты, мероприятия и даты проекта

В результате 31 мая – 1 июня 2016 г. были проведены первые установочные встречи с участниками и тренерами. Приняло участие 10 потенциальных участников и 3 потенциальных тренеров. Также 1 июня 2016 г. были проведены первые встречи с потенциальными наставниками. На встрече присутствовали 9 потенциальных наставников.

Между командой ООО «Центр предпринимательства» и региональным партнером была согласована система мониторинга и оценки проекта.

Заполнение таблицы мониторинга началось в мае с проведения первых встреч и презентации программы.

27-28 июня 2016 г. прошли собеседования с наставниками (всего 11 собеседований). На каждое собеседование было отведено 30 мин, 2 собеседования прошли с использованием видеосвязи Skype, остальные 9 были проведены в формате очных встреч. На каждой из встреч присутствовали представители и регионального партнера, и эксперты Института Наставничество. И по итогам проведенных мероприятий, переговоров наставниками в рамках проекта «Акселератор» стали 12 человек

Также 27 июня прошли переговоры, личные встречи отбор 3 тренеров. Каждый из потенциальных тренеров в течение 15 минут презентовал выполненное задание, которые было выдано заранее. Задание заключалось в проведении мини семинара. Затем потенциальные тренеры приняли участие в мастер-классе эксперта по обучению. Присутствовали 5 потенциальных тренеров. В результате были отобраны 3 тренера, которые прошли обучение в г. Москва 3-4 сентября 2016 г.

Совместно с командой ООО «Центр предпринимательства» нами был разработан и согласован календарный план реализации программы, который включает комплекс мероприятий.

Календарный план 1 года реализации проекта в г.Томск:

31 мая–1 июня – Установочная встреча в Томске с попечительским советом, потенциальными слушателями, тренерами, наставниками

27-28 июня – Предварительный отбор наставников и тренеров

1. Компонент Обучение

- 3-4 сентября – Тренинг для отобранных тренеров в Москве.

Обучающие семинары:

- 13-14.09 – Стратегическое планирование и Маркетинг;

- 18-19.10 – Управление персоналом и Руководство и лидерство;

- 15-16.11 – Управление денежными потоками и Финансы для не-финансистов;

- 13-14.12 – Привлечение инвестиций и Презентация перед инвесторами.

2. Компонент Наставничество

- 19 сентября – обучающие семинары для наставников и наставляемых от команды Заказчика (г. Москва), формирование пар

- 20 сентября – первая встреча наставника и наставляемого

- Регулярные встречи пар

3. Компонент Предпринимательская группа в формате бизнес-завтрака.

Даты: 6 октября, 3 ноября, 1 декабря, 22 декабря

- 4. 13 января – Заключительная встреча – завершающее мероприятие в городе с целью подведения итогов.

13 сентября программа официально запустилась в г. Томске с проведением первых обучающих семинаров. В итоге было набрано 10 слушателей, 10 наставников и 3 тренера – основные участники программы. Большинство мероприятий в рамках программы прошло (Табл. 9). Компонент наставничество длился до мая 2017 г. На данный момент в г. Томск до конца 2016 года и уже тогда участники показали первые результаты (и ещё в 4 регионах программа завершена для первого набора, и все участники показали значительный рост в бизнесе.

Таблица 9 – Промежуточные результаты участников ScaleUp №1

Участник	На сколько вырос оборот (2016/2015)	На сколько вырос среднемесячный оборот за время прохождения программы
Участник 1	+1	30,43%
Участник 2	+2	80,23%
Участник 3	+4	275%
Участник 4	+1	45,45%
Участник 5	+8	521,86%
Участник 6	+3	825%
Участник 7	0	23,08%
Участник 8	+1	-20
Участник 9	-1	97,5%

По итогам реализации первого цикла есть первые результаты мониторинга проведения программы в пяти городах (Приложение Д).

Итоги запуска программы показали, что несмотря на то что ScaleUp рассчитан на уже сложившиеся компании с оборотом несколько миллионов рублей в год (ориентировочно 5-25 млн.руб.), положительные результаты от участия в нем наблюдаются и у начинающих предпринимателей, оборот компаний которых меньше заданного критерия.

Если говорить об оценке участниками программы, то наибольшие различия между городами отмечаются в том, как слушатели оценивают обучающий компонент. По этому пункту разрыв наибольший. Многие слушатели отмечали, что семинары были больше похожи на лекции, не хватало интерактива и практических инструментов. Но при этом стоит сказать, большая часть участников отметили, что семинары способствовали не столько получению новых знаний и инструментов, сколько в большей степени систематизации данных знаний.

Наставничество участники отмечают как самый важный и эффективный компонент программы. Ведь взаимодействие с наставником способствует не только развитию бизнеса, но и личностному росту, балансу между бизнесом и личной жизнью.

На данный момент (2017 г.) запущен второй цикл программы ScaleUp. И в этот раз проект действует в 3 новых городах: Владимир, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону. Процесс второго цикла немного отличается от первого.

Если при запуске первого набора набор производился достаточно быстро, то этот раз на набор участников организатор выделили более длительный срок – около 2 месяцев. Но как показала практика, чтобы набор была максимально качественным и чтобы все участники соответствовали поставленным критериям, данное время надо увеличить до 2,5-3 месяцев (пока нет широкой PR компании). Во втором цикле начали участие 15 предпринимателей. Часть наставников остались прежними (т.е. есть случаи, когда за одним наставником закреплено 2 наставляемых), часть составили новые. Набор тренеров остался прежним. Добавились два новых семинара по темам интернет-маркетинг и управление продажами. Также на данный момент уделяется большое внимание

коммуникациям, в том числе между городами, реализующими программу. Есть сайт, отражающий основную информацию (scale-up.ru), который помогает при продвижении программы, а соответственно и при наборе участников.

У программы ScaleUp есть некоторые отличительные особенности, что выделяет данный проект среди других (Приложение Е). Данную акселерационную программу «Центр предпринимательства» реализует впервые (в 2017 запущен второй цикл), поэтому можно сказать, что это «пилотный» проект, первые итоги которого будут подведены в июне 2017 года. И это уже отличительная особенность, т.к. программа ещё не отработана. Планируется провести данную программу трижды в каждом городе (Воронеж, Томск, Тюмень, Киров, Краснодар) для получения наиболее достоверных результатов. И как было сказано выше, добавилось 3 новых города.

Одно из главных отличий данной программы – определение участников, слушателей, которые могут участвовать. Как правило, акселерационные программы проводятся для стартап-проектов. Эта же программа предназначена совсем не для них, а наоборот, для бизнеса, который уже стоит на ногах и приносит владельцу выгоды, есть критерии, которым должен соответствовать участник.

Также стоит отметить, что на данный момент одним из отличительных особенностей является то, что организатор данной программы не берет долю в компании взамен на ее участие. Т.е. участник только платит определенную сумму денег.

Основные компоненты, действительно, очень схожи с компонентами во многих других акселераторах. Компонент обучения есть почти везде, он является основополагающим. Здесь отличия наблюдаются лишь в темах и, конечно, тренерах. Темы семинаров зависят от аудитории, от участников программы. В данном случае как раз подобраны темы, являющиеся актуальными для предпринимателей, которые уже получают стабильную прибыль от своего дела. Тренеры для данной программы отбирались

экспертами и затем проходили курс обучения в Москве, где получили навыки и знания относительно особенностей обучения именно предпринимателей.

Компонент наставничество (менторство) также встречается в большинстве акселераторов. Здесь также отличия наблюдаются именно в механизме подбора, формирования пар и организации встреч. В данной программе проводятся семинары для наставников и наставляемых, они заполняют анкеты, на основе которых эксперты формируют пары. На следующий день проходят первые встречи, на которых пара окончательно утверждается. Затем встречи назначаются участниками пары, когда им удобно и на тему, которая им интересна и актуальна сейчас. В некоторых акселераторах темы и даты встреч строго обозначены.

Одним из элементов программы являются Предпринимательские группы, которые встречаются в других акселерационных программах, но под другим названием. Хотя смысл похож. Данное мероприятие проходит в формате делового, бизнес-завтрака и включает в себя выступление спикеров, а затем нетворкинг. Одно из отличий данного мероприятия в том, что принять участие в нем могут не только участники программы, но и сторонние предприниматели, инвесторы, которые никак не задействованы в программе. Таким образом, на этом мероприятии происходит обмен ресурсами, знаниями, связями, который также способствует развитию и росту, как самих участников, так и их бизнесов.

Но в данной программе отсутствует элемент неформального общения между участниками. Получается, что они встречаются только на обучающих семинарах и предпринимательских группах, но нет свободного, неформального общения. Недостаток этого элемента был обнаружен и в связи с тем, что участники сами выявили желание это организовать и собраться вместе в неформальной обстановке. Часто при таком неформальном общении определяются слабые места в бизнесе каждого из участников и методом мозгового штурма могут быть найдены оптимальные решения.

Также в программе не уделяется должного индивидуального внимания каждому из участников, несмотря на то, что их достаточно немного. А часто в

акселераторах ведется индивидуальная работа с проектами – например, разрабатывается бизнес-модель, стратегия, осуществление продаж.

Отсутствует в программе и DemoDay. Но это также можно объяснить тем, кто является участниками программы – ведь это предприниматели, которые уже имеют свой товар, выпустили его на рынок и получают оборот и, соответственно, прибыль с его продаж.

Также стоит отметить, что разработанная система мониторинга, скорее всего, не сможет объективно, достоверно и четко отобразить изменения, произошедшие у предпринимателя в бизнесе относительно прохождения программы. Т.к. в форме мониторинга отображаются присутствие участников на тех или иных мероприятиях, а также лишь информация по количеству сотрудников и обороту. И, конечно, эти данные вовсе не отображают полную картину произошедших изменений.

Данная программа будет реализовываться в Томске также во втором и третьем цикле (цикл №2– январь-октябрь 2017 г.). Учитывая написанное выше, программа, реализуемая в г. Томске, имеет как преимущества, так и недостатки по сравнению с другими программами. Есть и такие параметры, которые нельзя рассматривать односторонне (одинаковая или разная сфера бизнеса у участников может рассматриваться как плюсом, так и минусом).

3.2 Рекомендации по совершенствованию акселерационных программ

Не смотря на достаточно эффективную работу ряда акселераторов, в большинстве случаев Россия и некоторые другие развивающиеся рынки нуждаются в несколько других моделях, чем те, что сейчас существуют у бизнес-ускорителей. Например, одна из главных ошибок акселераторов в России – полное копирование модели с Запада, без адаптации под современные условия.

Сама идея ускорения развития стартап-проектов таким образом, через цепочку мероприятий по программе акселерации, имеет высокий потенциал для развития. Но при этом необходимо учитывать особенности и отличительные характеристики проектов, которые намерены в этом участвовать. Участие в программе акселераторов для проектов дает большую пользу, чем простой финансирование за счет различных источников. Акселератор предоставляет не только финансовые ресурсы, но также коворкинг, расширение нетворкинга, а также программы, обеспечивающие получение знаний и навыков, необходимых командам на начальных стадиях.

Несмотря на то, что акселерационные программы функционируют не один год, не все компоненты реализуются оптимально. В п.3.1 уже указана часть проблем, выявленных при реализации первого набора ScaleUp. Для данной программы это особо актуально в связи с тем, что полная реализация была осуществлена пока только для первого набора, и усовершенствование программы позволит улучшить ее качество, а соответственно и вывести результаты участников на качественно новый уровень.

Стоит также отметить, что при следующем запуске данной программы будет снижено количество источников финансирования. При наборе первого цикла программы финансирование обеспечивалось за счет следующих источников – ООО «Центр Предпринимательства», «Фонд развития малого и среднего предпринимательства Томской области», оплата участников – в долях, равных 83,18%, 8,87% и 7,95% соответственно. При запуске второго цикла ScaleUp пропорции финансирования изменились:

- ООО «Центр Предпринимательства» – 68,43 %;
- «Фонд развития малого и среднего предпринимательства Томской области» – 4,42 %;
- оплата участников – 27,15 %.

Общая сумма финансирования проекта второго цикла по сравнению с первым снизилась на 16,27%, рентабельность проекта для АНП ПИТ «Бизнес партнеры» также снизилась с 1,98 (R1) до 1,84 (R2) (на 7,07%) (1).

$$R = (S_{\text{цп}} + S_{\text{ф}} + S_{\text{у}}) / TC, \quad (1)$$

где

R – рентабельность проекта для АНП ПИТ «Бизнес партнеры»;

$S_{\text{цп}}$ – финансирование от ООО «Центр Предпринимательства»;

$S_{\text{ф}}$ – финансирование от «Фонда развития малого и среднего предпринимательства Томской области»;

$S_{\text{у}}$ – оплата программы от участников.

$$R1 = (2250000 + 240000 + 215000) / 1368266 = 1,98,$$

$$R2 = (1550000 + 100000 + 615000) / 1230580 = 1,84.$$

Снижение размера финансирования произошло в основном за счет снижения прихода от ООО «Центр Предпринимательства». При втором запуске проекта сократилось количество статей расхода, которые занимали немалую долю от общей суммы затрат. Например, в частности при запуске второго цикла тренеры программы не ездили на обучение в Москву (это было сделано при первом запуске), также не обучалась региональная команда. Т.е. снизились затраты, которые в основном были связаны с командировочными расходами. Ожидается, что при запуске третьего цикла приход проекта обеспечится только за счет оплаты участников – т.е. останется 1 источник. При этом не произойдет существенного снижения затрат. В связи с вышесказанным есть несколько вариантов развития ситуации (Табл.10).

Таблица 10 – Возможные варианты запуска ScaleUp№3 в Томске

№	Финансирование	Затраты	Рентабельность
1	$S_{\text{цп}}$ – снизится; $S_{\text{ф}}$ – не изменится либо снизится; $S_{\text{у}}$ – не изменится	Затраты неизменны или незначительно уменьшатся	Снизится
2	$S_{\text{цп}}$ – отсутствует; $S_{\text{ф}}$ – не изменится либо снизится; $S_{\text{у}}$ – не изменится	Затраты неизменны или незначительно уменьшатся	Снизится
3	Сумма уменьшится – останется 1 источник – оплата от участников	Затраты неизменны или незначительно уменьшатся	Значительно уменьшится

Как видно (Табл.10), рентабельность проекта в любом случае, скорее всего, снизится. При этом наиболее вероятным является третий сценарий

развития ситуации. В данном случае нам важно сохранить рентабельность проекта. Это можно совершить за счет увеличения прихода средств в проект. Т.к. в данной ситуации остается один источник финансирования, то есть увеличение его, возможно за счет повышения стоимости участия в программе ScaleUp. Потенциальная стоимость участия в программе составляет 100000 руб. (15 участников). При этом затраты проекта есть возможность снизить лишь до 855930 руб.

$$R3 = 1500000/855930 = 1,75$$

$$\Delta R = R3 - R2 = 1,75 - 1,84 = -0,09$$

Так, рентабельность проекта снизилась, но незначительно, на 0,09. 1,75 – допустимый показатель рентабельности проекта для АНП ПИТ «Бизнес партнеры».

В данном случае принималось, что участники платят стоимость равную 100 тысяч рублей. Это почти в два раза выше, чем при запуске ScaleUp №2 (55 т.р.). Для того, чтобы потенциальные участники были готовы платить данную стоимость, следует программу усовершенствовать, устранить имеющиеся недостатки, а также увеличить длительность и охват набора.

Поэтому в связи с вышесказанным в п. 3.1. предлагаем ряд рекомендаций, которые будет полезным внедрить в следующих циклах реализации проекта.

Следует увеличить время, отведенное для набора участников программы до 2,5-3 месяцев. При этом необходимо проверять всех участников на соответствие заявленным в программе параметрам. Реализация второго (и частично первого) набора показала, что несоответствие участника параметрам критериям (одному или нескольким) является потенциальной угрозой для его успешного участия в будущем. Так, во втором наборе на данный момент из 15 участников остались 13. При этом двое выбывших участников не соответствуют в полной мере критериям. Несмотря на то, что это стало известно в первый месяц программы, организаторами было принято решение допустить их к участию, что, как показывает практика, было ошибкой. Также стоит и увеличить

Т.к. проект «пилотный», ведение системы мониторинга необходимо для оценки эффективности программы, но одних количественных показателей мало (количество участников встреч, частота мероприятий, оборот и количество сотрудников в бизнесе участников), необходимо расширить их, добавить качественные. Например, уделить внимание производственным мощностям, квалификации персонала, количеству внештатных ситуаций, брака, удовлетворенность потребителей и т.п. К тому же полезно собирать обратную связь от самих участников.

Следует усилить компонент networking – проведение только мини-конференций с таким форматом в течение часа – этого мало. Будет полезным организовывать неформальные встречи участников проекта, наставников, а также тех и других вместе (запрос на это идет от самих участников, наставников и тренеров программы). Это позволит им лучше узнать друга, обменяться опытом, ресурсами, решить проблемы и т.п. Как показывает практика, в процессе реализации программы формируются сообщества участников, наставников в рамках города, а также тренеров (во всех городах реализации). Общение, встречи сообществ позволяют организаторам получить обратную связь и, как следствие, прислушиваясь, улучшить саму программу. В том числе тренеры и наставники говорили о том, что им важно общаться друг с другом, обмениваться актуальной информацией в рамках программы. В Томске было проведено несколько встреч участников, наставников двух наборов, что позволило получить участникам новые ресурсы и связи для развития; это является и стимулом к созданию совместных проектов.

В программе отсутствует DemoDay. Считаем это упущением и предлагаем ввести организацию завершающего мероприятия с презентацией результатов программы и получением отзывов от участников. Данное мероприятие можно организовать в формате инвестиционной сессии с приглашением наставников, тренеров и потенциальных инвесторов. При этом при реализации программы посредством сообщества имеет смысл формирование инвестиционного фонда.

Индивидуальный подход в данном проекте присутствует, но выражен он в большей степени компонентом наставничества. Предлагаем сделать акцент такого подхода и в другом блоке, таком, как, например, обучение. Т. е., к примеру, разбирать практические задания, кейсы при прохождении темы именно на примере участников, а не на других. Программу ScaleUp можно отобразить схематично, учитывая вышесказанное (Приложение Ж).

Основные элементы присущи многим акселераторам – обучение, наставничество/менторство и деловой networking на обозначенную тему. Но различны технологии подготовки, организации и проведения мероприятий по данным компонентам. А наличие и отсутствие других компонентов объясняется различными участниками программы (стадий их проекта), а также целями самой программы.

Считаем, что внедрение указанных выше рекомендаций даст положительный эффект в виде большего количества желающих участвовать в данной акселерационной программе, и, конечно, в виде повышения, эффективности данного проекта.

Что касается совокупности акселерационных программы в г.Томске, можно выделить следующие основные извлеченные уроки, рекомендации к которым следует проработать:

- маленькая воронка охвата аудитории;
- в программе недостаточно качественных проектов и команд;
- не сформирована единообразная образовательная программа для разных стадий развития проектов;
- малое количество экспертов, способных оценить рынки будущего и выступать в качестве менторов.

В связи с вышеуказанными проблемами следует, к примеру, реализовывать программу по генерации бизнес-идей для увеличения воронки и вовлечения молодежи в программы (в течение 3-6 месяцев). При этом стоит уделить внимание позиционированию самой программы. Часто случается так,

что участники воспринимают ее просто как образовательный контент, а не как комплексный инструмент работы над проектом.

Также для более эффективной работы в акселераторе следует классифицировать проекты, например, в зависимости от стадии развития, на которой они находятся. Проекты можно разделить на те, которые могут стать стартапами и проекты-идеи, которые не готовы к самостоятельному развитию. Можно отбирать проекты, группируя их по стадиям. Возможен и следующий вариант – собирать проекты на единой городской площадке с дальнейшим распределением их по направлениям между ВУЗами – т.е. классифицировать в зависимости от отраслевой направленности. Но при этом работать по методикам акселерации с проектами, находящимися на стадии НИОКР достаточно сложно, т.к. акселератор – это ускорение проекта, которое в этом плане связано в большей степени именно с ростом финансовых оборотов за счет увеличения объема продаж.

Саму же программу следует реализовывать по 4-уровневой модели: вовлечение – проверка идей – прохождение программы, акселерация – проектирование бизнеса. При этом руководители акселерационных программ Томска отмечают, что длительность работы над проектами должна быть не менее 3 месяцев. Также есть предложение организовать работу над проектами на постоянной основе – например, путем закрепления за командой ментора. Т.е. для того, чтобы результаты проектов имели значительный рост необходимо увеличить длительность программы и/или ввести дополнительное сопровождение проектов после прохождения акселератора. И как показывает практика, наиболее эффективной является персональная работа с командой проекта. При этом большую роль играют личные контакты руководителя

Для более качественного выпуска программы есть предположение, что целесообразным будет организовать отсев проектов в середине программы для того, чтобы уделить больше внимание проектам, нацеленным на результат.

Что касается результатов, эффективности работы акселераторов, точно оценить, конечно, можно именно количественные показатели, но стоит не забывать, стимулировать и поощрять – качественные.

Обратимся к опыту стран, где акселерационные программы показывают наибольший успех – США, Финляндия и Швеция.

Говоря о Швеции и Финляндии, можно выделить некоторые условия, которые позволяют программам успешно функционировать, такие как:

- наличие поддержки местного сообщества (при этом основная связь налажена не с центральными, а с местными органами власти);
- понятные результаты для местного сообщества, решение его проблем (трудоустройство, бизнесы, действующие с учетом местной специфики);
- возможность выхода на внешний рынок (местного рынка недостаточно для роста проектов).

В США также есть определенные условия, которые способствуют эффективной работе акселераторов, к примеру, такие как:

- сильная связь с локальным, местным бизнес-сообществом (наставники, инвестиции);
- механизмы, позволяющие участникам внедрять достаточно много изменений в проекты и отвергать неуспешные попытки (воспитание готовности к риску, нестандартному мышлению);
- готовность искать и использовать ресурсы, возможности в соседних компаниях, регионах, странах.

Таким образом, объединив написанное выше, можно выделить ряд проблем, которые наиболее распространены среди акселераторов и которые в том числе влияют на эффективность программ в Томске.

1. Несформированность бизнес-процессов. Часто достаточно перспективные проекты остаются на уровне технологии, ведь остается существенный разрыв между наукой и бизнесом. Как правило, наукоемкие проекты описаны сложно, в связи с чем бизнесу и инвесторам непонятна их суть.

Данную проблему можно решить (уменьшить ее влияние) путем создания системы взаимодействия между наукой и бизнесом, инфраструктуры для тестирования и «простой упаковки» наукоемких идей. Примером может служить бизнес-инкубатор МГУ, где предоставляется не только инфраструктура для тестирования и оформления проекта, но и помощь в объединении проектов и бизнеса для поиска общих точек взаимного интереса. Также работает и РВК относительно программ корпоративной акселерации.

2. Недостаточное количество перспективных проектов, которые принесут доход (многие проекты не выходят на следующий уровень инвестиций).

Поспособствовать выходу проектов на более высокий уровень финансирования при выпуске может многоступенчатая система отбора проектов в начале (пре-акселераторы) (Ideal machine, ФРИИ, GenerationS), а также жесткие требования к стартапам, экспертная оценка (ФРИИ). Напрямую положительно повлияет и внедрение полезных тренингов для кандидатов относительно поиска инвестиций (например, как в Ideal machine). Также, к примеру, в Hardware 2.0 для этого осуществляется предварительное тестирование спроса при помощи краудфандинга, а в программе «Формула БИОТЕХ 2016» внедрена модель market pull – формирование непосредственно под рыночные запросы. Конечно, положительно повлияет и сформированная экосистема предпринимательства в регионах (Рыбаков Фонд, Корпорация МСП), которая будет способствовать и поддержке предпринимательства как стратегии профессионального личного развития.

3. На данный момент отмечается ещё недостаточный уровень развития системы венчурного финансирования. Решением этого может послужить создание корпоративных акселераторов (Oriflem, Bayer, Microsoft), акселераторов с привлечением финансирования от государства (Сколково), а также работа акселерационных программ при ВУЗах (ВШЭ, МГУ, ИТМО, МГТУ).

4. Как было указано выше, часто программы обучения не адаптированы к российским реалиям. Но при этом акселерация является не просто бизнес-

обучением, но и психологической подготовкой основателя к проактивной работе и эффективному использованию полученных знаний. В следствие чего, следует обратить внимание на разработку программ, которые учитывают реалии рынка России и подходят проектам на различных стадиях развития.

5. Ещё одной проблемой, отмечаемой экспертами, является недостаток «звездных» менторов. Стоит учитывать, что как правило, в мире менторы/наставники – это уже отошедшие от дел предприниматели. Но это в основном невозможно в России, т.к. большинство ещё активно занимаются бизнесом до достаточно «солидного» возраста. При этом в Росси недостаточно развита культура личной социальной ответственности, т.е. у большинства предпринимателей нет потребности делиться своими знаниями и навыками с обществом.

Но к примеру, если проект интересный, то постепенно вокруг него возникают эксперты, менторы, а появление одного является сигналом для следующих. То есть в этом случае следует организовать удобную систему работы, вовлечь в процесс. Эксперт может серьезно повлиять на успех, сэкономить ресурсы, указать на нюансы. Интересно, например, что в США принято передавать ментору 1-2% проекта, в России же данная практика не применяется, более того, часто существует запрет на финансовые отношения между проектом и его ментором.

В данном случае положительно на успехе проекта скажется привлечение к работе действующих предпринимателей, экспертов из академической среды (ВУЗы). Также сама популяризация культуры менторства и социальной ответственности повлияет на мышление потенциальных наставников. Скорее всего, напрямую на желание экспертов стать ментором возможность получения доли в проекте за его работу.

Указанные выше рекомендации к внедрению относительно акселерационной программы ScaleUp в следующем цикле потенциально приведут к повышению эффективности данного проекта для участников, а также к увеличению количества желающих участников принять участие.

Поэтому, хотя сама система акселерации имеет высокий потенциал развития, но схожесть программ у акселераторов является одной из проблем. Т.е. часто с успешных акселераторов просто копируется программа, но «новички» не могут обеспечить ее реализацию в надлежащей степени, что сказывается и на самом акселераторе, и, конечно, соответственно на стартап-проектах, которые принимают в нем участие.

Несмотря на то, что в мире функционируют более тысячи различных акселераторов, реально и успешно работают из них сотни, а значительным коммерческим успехом могут гордиться десятки.

Указанные выше рекомендации способствуют решению перечня проблем, те или иные из которых можно выявить относительно конкретного акселератора при его анализе. И внедрение данных изменений будет способствовать напрямую трансформации акселерационной программы, что в свою очередь положительно скажется на работе проектов в программе и дальнейшей работе выпускников акселератора.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Группа	ФИО
ЗНМ5А	Чечина В.И.

Институт	ИСГТ	Кафедра	Инженерного предпринимательства
Уровень образования	магистр	Направление/ специальность	Инноватика

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	Стационарное рабочее место (располагается в кабинете, оснащается стационарными средствами труда); рабочее место работника на предприятии хорошо проветриваемо, в достаточной степени освещено и в целом – комфортное для работы. Вредных, опасных проявлений факторов производственной среды не выявлено, а также чрезвычайных ситуаций никогда не наблюдалось
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	1. ТК РФ №197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) 2. Трудовой кодекс РФ, Федеральные законы 3. Уставные документы
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	Анализ факторов внутренней социальной ответственности: • стабильность заработной платы; • развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; • корпоративные мероприятия; • принципы корпоративной культуры исследуемой организации.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Анализ факторов внешней социальной ответственности: • краткое описание и анализ деятельности организации; • ценности организации; • взаимодействие с местным сообществом; • определение стейкхолдеров организации и взаимодействие с ними.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и	Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности, изучение: • норм трудового законодательства; • внутренних трудовых договоров;

регламентов организации в области исследуемой деятельности.	• уставных документов.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию	-

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	«__» _____ 201__ г.
---	---------------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Черепанова Наталья Владимировна	к. ф. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ5А	Чечина В.И.		

Глава 4 Корпоративная социальная ответственность АНП ПИТ «Бизнес партнеры»

Понятие «корпоративная социальная ответственность» (КСО) появилось сравнительно недавно, около 60 лет назад, в США. До этого существовали несогласованные между собой стандарты в областях корпоративного управления, которые касались политики взаимоотношений с работниками, корпоративной этики, вопросов охраны окружающей среды. В области социальной политики компаний какие-либо стандарты не были выработаны, преобладал «случайный» подход: работа по обращениям, ответ на просьбы, требования местных властей, профсоюзов.

Базовые положения этой теории, которая получила название теории корпоративного эгоизма, первым представил М. Фридман, писавший в 1971 г.: «Существует только одна социальная ответственность бизнеса: использовать свои ресурсы и энергию в действиях, ведущих к увеличению прибыли, пока это осуществляется в пределах правил игры»³⁴. К началу XXI века большинство крупных компаний США и Европы сформировали собственную политику КСО. Были созданы объединения компаний, целью которых стало развитие и продвижение концепции КСО. В России концепция КСО появилась сравнительно недавно. И пока всерьез о данной политике и стратегии участия в жизни общества задумываются преимущественно подразделения международных компаний и крупные общенациональные компании.

Корпоративная социальная ответственность — реализация интересов компании посредством обеспечения социального развития ее коллектива и активного участия компании в развитии общества. Наиболее полным и комплексным представляется определение, данное Р. Куринько, президентом Центра взаимодействия бизнеса и общества: «Это отвечающая специфике и уровню развития компании, регулярно пересматриваемая и динамично

³⁴ Кричевский Н. А., Гончаров С. Ф. Корпоративная социальная ответственность. - 2-е изд. — М.: Издательско торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 216 с.

изменяющаяся совокупность обязательств, добровольно и согласовано вырабатываемых с участием ключевых заинтересованных сторон, принимаемых руководством компании, с особым учетом мнений персонала и акционеров, выполняемых в основном за счет средств компании и нацеленных на реализацию значимых внутренних и внешних социальных программ, результаты которых содействуют развитию компании, улучшению репутации, становлению корпоративной идентичности, развитию корпоративных брендов, расширению конструктивных партнерских связей с государством, партнерами, местными сообществами и гражданскими организациями»³⁵.

Корпоративная социальная ответственность – ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения³⁶.

Таки образом, понятие КСО включает в себя:

- соблюдение требований законодательств;
- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- ответственность организации перед партнерами;
- социальные аспекты взаимодействия с поставщиками и покупателями;
- корпоративное развитие;
- здоровье и безопасность персонала на рабочем месте;
- ответственная политика в отношении работников, развитие персонала;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат;
- экологическую ответственность;

³⁵ Осваиваем КСО: просто о сложном / Ростислав Куринько – К.: Издательство «Журнал «Радуга», 2011. – 204 с.

³⁶ Дорожкина Т.В., Крутиков В.К., Аракелян С.А., Федорова О.В. Корпоративная социальная ответственность. Учебно-методическое пособие. Калуга: Изд-во «Эйдос», 2015. – 178 с.

- взаимодействие с органами власти и общественными организациями;
- вклад в формирование гражданского общества;
- ответственность организации перед обществом в целом.

Основная цель КСО – достижение целей устойчивого развития общества – удовлетворение потребностей нынешнего поколения, без создания угроз для удовлетворения потребностей будущих поколений. Можно выделить уровни социальной ответственности организации:

- 1) базовый – исполнение обязательств по выплате работникам зарплаты, уплаты налоговых отчислений и предоставлению новых вакантных мест;
- 2) второй – предоставление персоналу набора льгот и социальных услуг, создание благоприятных условий труда и повседневной жизни;
- 3) высший уровень – ведение благотворительной деятельности³⁷.

Социальная ответственность делится на внутреннюю и внешнюю. Внутренняя – это, прежде всего, деловая практика по отношению к собственному персоналу, которая включает такие направления деятельности:

- безопасность (пожарная, экологическая и др.) и охрана труда;
- поддержание социально значимой зарплаты и ее стабильная выплата;
- дополнительное страхование работников (медицинское и социальное);
- развитие человеческого капитала работников;
- помощь в критических ситуациях.

Внешняя социальная ответственность включает в себя следующее:

- взаимодействие с местным сообществом;
- корпоративная благотворительность и спонсорство;
- участие в экологических программах;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- производство качественной продукции.

³⁷ Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. /Под ред. С.Е.Литовченко, М.И.Корсакова. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 100 с.

Основными причинами, которые побуждают компании уделять внимание вопросам социальной ответственности, являются:

- глобализация и обострение конкуренции;
- растущие размеры и влияние компаний;
- усиление государственного регулирования;
- конкуренция компаний за персонал;
- рост гражданской активности;
- возрастающая роль нематериальных активов (репутации и брендов) ³⁸.

В данной работе рассмотрим компанию Ассоциация НП ПИТ «Бизнес партнеры». Данная организация входит в Группу компаний (ГК) WINCorp. ГК была основана 25 декабря 2011 года, на данный момент реализовано более 160 проектов, сотрудниками являются более 50 человек. Миссия ГК WINCorp: «Распространение бизнес-практик для развития проактивных людей и их сообществ». В ГК есть перечень ценностей, в соответствии с которыми работают сотрудники, а также которых придерживаются партнеры:

- честность
- обменоспособность;
- проактивность – инициативность и ответственность;
- оптимальность – необходимое и достаточное количество ресурсов;
- амбициозность.

Основной деятельностью АНП ПИТ «Бизнес партнеры» является ускорение роста компаний и акселерация бизнеса с помощью акселерационных программ, франчайзинговых сетей, создания предпринимательских экосистем региона.

Одна из задач при оценке эффективности программ КСО – оценка соответствия программ основным стейкхолдерам организации. Стейкхолдеры –

³⁸ Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса: Учебное пособие. – М.: Внешэкономбанк, 2011. – 56 с.

заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает прямое или косвенное влияние. К стейкхолдерам ГК WINCorp относятся:

- управленческий состав;
- руководители направлений;
- персонал;
- стратегические партнеры и клиенты;
- привлеченные эксперты;
- налоговые органы;
- государственные внебюджетные фонды.

Для начала рассмотрим внутренних стейкхолдеров, относительно которых, соответственно реализуются внутренние программы КСО. Управленческий состав (старшие и младшие партнеры) является ключевыми стейкхолдерами. Именно он определяет цели, культуру, миссию, ценности и стратегию компании. Руководители направлений несут ответственность за приток новых знаний, ресурсов в направление, партнеров, выполнение плана продаж и качество проектов.

Персонал ГК – сотрудники, предоставляющие высококачественные услуги по всем направлениям деятельности компании. В ГК WINCorp существует лестница роста, описывающая зависящие от конкретного типа личности (системщик и стартовик) условия карьерного роста. Основная ее цель – показать возможности роста, стимулировать саморазвитие. Средняя заработная плата сотрудника выше средней заработной платы по Томской области, также при желании сотрудник может ее увеличить за счет продаж.

Относительно работников и их семей проводится ряд мероприятий, которые относятся к программам внутренней КСО. У сотрудников есть возможность повышения квалификации путем посещения семинаров, лекций, мастер-классов. Такие мероприятия проводятся и внутри компании силами экспертов, которые и являются сотрудниками. Конечно, проводятся корпоративные мероприятия, которые направлены на поддержание здорового образа жизни – как правило, даже праздники проводятся на открытом воздухе,

например, включая зарядку или пробежку. Ежегодно HR-менеджер организует поход в горы (длительностью от 2 до 7 дней), который направлен на сплочение коллектива и налаживанию отношений вне офиса.

Если говорить о внешних стейкхолдерах, то в первую очередь стоит упомянуть стратегических партнеров и привлечённых экспертов – это компании, личности, которые влияют на реализацию стратегии ГК. Совместно с партнерами и экспертами проводятся разные мероприятия (корпоративные курсы, форуму и т.д.) способствующие выполнению стратегической цели.

Клиенты ГК – это в основном компании с желанием развиваться с оборотом более 100 млн. руб. в год. В ГК функционируют несколько направлений, которые позволяют предоставлять клиентам услуги по маркетингу, управлению проектами, франчайзингу, теории решения изобретательских задач, интернет-продвижению, разработке веб-сайтов и приложений, брендингованию, созданию акселерационных программ, предпринимательских экосистем региона.

Налоговые органы и государственные внебюджетные фонды также относятся к внешним стейкхолдерам, т.к. они получают от компании взносы на социальное обеспечение работников (пенсионное, медицинское обеспечение, социальное страхование).

Компания в рамках университета проводит мероприятия, направленные на поддержку и вовлечение студентов в предпринимательскую деятельность. Такие программы позволяют самореализоваться студентам и молодежи г. Томска, а также развить свой потенциал в предпринимательской деятельности.

Компания старается на высоком уровне поддерживать отношения с партнерами и клиентами. Поэтому, если у одного из партнеров есть потребность, которую может закрыть другой, то сотрудник компании сообщает им об этом, что позволяет людям и компаниям обмениваться ресурсами, идеями и создавать новые проекты

Если говорить о формальных вопросах, которые касаются работы сотрудников, стоит сказать, сотрудники работают официально, на условиях

заключенного трудового договора в соответствии с законодательством РФ и каждый сотрудник знает, принимает и исполняет свои права и соответственно обязанности. АНП ПИТ «Бизнес партнеры»:

- обеспечивает работникам равную оплату за труд равной ценности;
- выплачивает своевременно и в полном объеме заработную плату и иные дополнительные выплаты, предусмотренные законодательством РФ;
- поощряет особо отличившихся работников и коллектив в целом;
- предоставляет работу, обусловленную заключенным договором;
- обеспечивает необходимые условия для получения работниками дополнительного профессионального образования;
- организовывать переподготовку и повышение квалификации;
- обеспечивает социально-бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
- внедряет современные системы и информационные технологии;
- осуществлять своевременную замену устаревшего оборудования;
- обеспечивает рабочие места оборудованием, оргтехникой, документацией, канцтоварами и иными необходимыми средствами;
- обеспечивать безопасность труда;
- осуществляет обязательное страхование гражданских служащих (работников) в порядке, установленном законодательством РФ и пр.

Компания реализует широкую программу поддержки КСО, как внутреннюю (безопасность труда, развитие человеческих ресурсов, стабильность зарплаты и т.п.), так и внешнюю (взаимодействие с местным сообществом, корпоративная благотворительность, ответственность перед клиентами за результат работы и т.д.).

Социальная ответственность в компании организована и осуществляется в полном объеме. КСО – это не просто ответственность компании перед людьми, организациями, с которыми она сталкивается, но и перед обществом в целом, не только набор принципов, по которым компания разрабатывает и осуществляет свои бизнес-процессы, а философия организации

предпринимательской и общественной деятельности, которой придерживаются компании, заботящиеся о своем развитии, обеспечении достойного уровня жизни людей, о развитии общества в целом и сохранении окружающей среды для последующих поколений.

Заключение

Истоки системы акселерации происходят от бизнес-инкубаторов. Система бизнес-инкубирования развивалась по принципу добавления новых сервисов и услуг к льготной аренде для стартапа. Помимо более доступных офисов инкубатор постепенно стали предлагать такие сервисы, как тренинги, консультации, менторство, но при этом не отходя от основы «пространство / помещение+сервис». Модель акселераторов появилась на базе опыта, приобретенного предпринимателями и инвесторами во время бума высокотехнологичных компаний. Первопроходцем стал Пол Грэм (совместно с Т. Блэквеллом, Р. Моррисом и Д. Ливингстон), запустивший в Силиконовой долине проект Y Combinator в 2005 г. Система начала распространяться – в 2007 начал работу первый акселератор в Европе – Seedcamp (Лондон), в России первым модель акселератора YCombinator применил AddVenture в 2008 г.

Акселератор представляет собой короткую (обычно несколько месяцев) интенсивную групповую программу развития бизнеса, прокачки проекта. Как правило, в программу большинства акселераторов входят следующие услуги: инвестиции, программа, консультации и помощь создателей и партнеров акселератора, сеть менторов, инфраструктура и профессиональные услуги (офис, оборудование, юридические, бухгалтерские сервисы, помощь в разработке и продвижении и т.п.), инвестиции следующей стадии или помощь в их привлечении. Эти компоненты программ, действительно, схожи между собой в различных акселераторах, но наблюдаются отличия по целям, размеру, специализации, формату обучения и т.п. Относительно этих параметров обычно и классифицируют акселераторы.

Бывают акселераторы специализированные или многоотраслевые, но в некоторых отраслях проекты чаще проходят акселерационную программу. Например, это сферы, связанные с технологиями, программным обеспечением: интернет вещей, BigData, финансовые технологии, мобильные приложения, e-commerce, облачные сервисы и т.п. Сейчас наблюдаются некоторые тренды на

рынке акселераторов, которые в большой степени определяют его дальнейшее развитие. И данные тенденции присущи рынкам разных стран, где они проявляют себя в большей или меньшей степени:

- эволюция акселераторов-лидеров (как правило, в посевные фонды);
- увеличение перечня предлагаемых услуг;
- развитие социальных и корпоративных акселераторов;
- тренд пре-акселерации;
- рост количества площадок финансирования и инвестирования.

Одним из трендов является рост акселераторов, предназначенных для действующего бизнеса. Это акселераторы, цель которых – помощь существующим, в основном местным, региональным, компаниям в поиске использовании инструментов и методов для быстрого роста, для ускорения развития. Такие акселераторы делают акцент на предпринимательской экосистеме, на поиске новых путей развития и расширении рынка сбыта. Сам процесс схож с тем, какой осуществляют большая часть акселераторов, но, конечно, адаптирован под бизнес, который уже функционирует и не является в чистом виде стартапом. Примером может служить программа ScaleUp, реализуемая АНП ПИТ «Бизнес партнеры», основными участниками которой являются следующие лица:

- слушатели – собственники бизнеса, директора, руководители, имеющие желание и потенциал к росту/масштабированию;
- наставники – предприниматели региона с оборотом на порядок выше, чем у слушателей, готовые добровольно делиться опытом;
- тренеры – специально подготовленные для обучения предприниматели слушателей.

Программа включает несколько компонентов: обучение (10 интерактивных занятий, семинаров), предпринимательские группы (4 бизнес-завтрака), наставничество (закрепление на индивидуальной основе за менее опытным предпринимателем более опытного, добровольно помогающего наставляемому развивать его бизнес).

С сентября 2016 г. программа в Томске была запущена два раза. Финансирование обеспечивалось за счет следующих источников – ООО «Центр Предпринимательства», «Фонд развития малого и среднего предпринимательства Томской области», оплата участников. При третьем наборе ожидается, что финансирование 2 первых источников уменьшится или будет отсутствовать. При этом не ожидается пропорционального сокращения затрат. В связи с чем встает вопрос о сохранении рентабельности данной программы для АНП ПИТ «Бизнес партнеры». Есть возможность это сделать за счет повышения размера оплаты участия. Но необходимо программу усовершенствовать, устранить недостатки и имеющиеся «пробелы».

В ходе анализа были выявлены следующие ключевые недостатки:

- отсутствие элемента неформального общения;
- недостаточное индивидуальное внимание каждому из участников;
- отсутствие в программе DemoDay;
- не до конца разработанная система мониторинга.

Также были проанализированы функционирующие акселерационные программы в Томске, у которых отмечается следующее:

- маленькая воронка охвата аудитории;
- недостаточно качественных проектов и команд;
- не сформирована единообразная образовательная программа для проектов на разных стадиях развития;
- малое количество экспертов, способных оценить рынки будущего и выступать в качестве менторов.

Указанные выше проблемы можно решить следующими мерами:

– относительно программы ScaleUp в Томске:

- увеличение времени набора участников программы;
- строгая проверка участников на соответствие заявленным параметрам;
- усилить networking;
- завершающее мероприятия с презентацией результатов и получением отзывов (формат инвестиционной сессии).

– относительно других акселерационных программ в г.Томске:

- программа по генерации бизнес-идей для увеличения воронки и вовлечения молодежи в программы (в течение 3-6 месяцев);
- классификация проектов, например, в зависимости от стадии развития;
- 4-хуровневая модель программы;
- более длительная работа над проектами (возможно, на постоянной основе);
- отсев проектов в середине программы.

В целом можно наблюдать проблемы, которые касаются большинства акселераторов, присутствующих на рынке. Они являются типовыми и проявляются при реализации большей части акселераторов, т.е. в том числе влияют на эффективность реализации томских акселераторов. Можно выделить ключевые из них.

1. Несформированность бизнес-процессов: достаточно перспективные проекты часто остаются на уровне технологии в силу имеющегося разрыва между наукой и бизнесом. Помочь в решении может создание, к примеру, инфраструктуры для тестирования и «простой упаковки» наукоемких идей, системы взаимодействия между наукой и бизнесом.

2. Эксперты отмечают недостаточное количество перспективных проектов, которые принесут доход: проекты не выходят на следующий уровень инвестиций. Для увеличения доли потенциально успешных проектов можно ввести следующие меры: многоступенчатая система отбора проектов в начале (пре-акселераторы), жесткие требования на входе, экспертная оценка, внедрение тренингов относительно поиска инвестиций, предварительное тестирование спроса при помощи краудфандинга, модель market pull.

3. Создание корпоративных акселераторов, привлечение финансирования от государства, работа акселерационных программ при ВУЗах поможет закрыть вопрос о недостаточном уровне развития системы венчурного финансирования

4. Руководители и участники программ обращают внимание на то, что наблюдается недостаток «звездных» менторов. Следует организовать удобную

работы системы менторства, вовлекать в процесс, возможно, привлекать действующих предпринимателей, экспертов из академической среды. На мышление потенциальных наставников повлияет популяризация культуры наставничества и социальной ответственности. Напрямую скажется возможность получения доли в проекте за работу.

Сама по себе система акселерации как стартап-проектов, так и действующего бизнеса является перспективной идеей с высоким потенциалом развития. Но несмотря на это, как и любая система, акселерация имеет свои пробелы, которые ещё не закрыты полностью, и это мешает показывать большей части программ высокие, положительные показатели эффективности и выпускать участников, о которых затем можно писать «громкие» истории успеха. Данные ключевые проблемы были выявлены в ходе исследования рынка акселераторов, а также при более детальном анализе программы ScaleUp и других акселерационных программ г.Томска. Считаем, что внедрение вышеуказанных мер поможет реализовывать программы с более высокой «отдачей» в виде успешного выпуска проектов. Т.е. это будет способствовать не только росту выживаемости и положительной популяризации акселераторов, но и напрямую скажется на самих участниках и выпускниках, показатели которых станут и качественно, и количественно выше.

Список публикаций студента

1. Аникина (Иванкина) Е. А., Лазарчук Е. В., Чечина В. И. Доступность высшего образования как социально-экономическая категория // Фундаментальные исследования. – 2014 – № 12-2. – С. 355-358
2. Chechina V. I. Analysis and systematization of exogenous and endogenous factors of accessibility of higher education // Импульс – 2014: материалы XI Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций, Томск, 26-28 Ноября 2014. – Томск: ТПУ, 2014 – С. 462-464
3. Аникина (Иванкина) Е. А., Чечина В. И. Факторы доступности высшего образования // Состояние и перспективы развития высшего образования в современном мире: материалы Международной научно-практической конференции, Сочи, 9-10 Сентября 2014. – Сочи: Изд-во МИУ, 2014 – Т. 1 – С. 229-232
4. Чечина В. И. Трансформация подходов к определению понятия "человеческий капитал" // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции "Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России", посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете, Томск, 18-22 Ноября 2014. – Томск: Изд-во ТПУ, 2014 – Т. 1 – С. 155-161
5. Чечина В. И. Современные проблемы трудоустройства молодежи // Трансформация научных парадигм и коммуникативные практики в информационном социуме: сборник научных трудов VI Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых, Томск, 5-6 Декабря 2013. – Томск: ТПУ, 2014 – С. 173-177
6. Чечина В.И. Кураторство как ключевой элемент воспитательной работы в ВУЗе (на примере Томского политехнического университета) // Миссия современного преподавателя: духовность, патриотизм, профессия:

Сборник научных трудов участников Международной конференции молодых ученых светских и духовных учебных заведений «Молодой преподаватель ВУЗа – доверенное лицо государства» в рамках Международного лагеря студенческого актива «Славянское содружество – 2015» / Редкол.: А.А. Чертова и др. – Курск: ООО АПИИТ «Гиром», 2015. С. 227-230

7. Чечина В. И., Селевич Т. С. Преимущества и недостатки участия стартап-проектов в акселерационных программах // Предпринимательство в региональной экономике: состояние и перспективы: материалы Международной научно-практической конференции, Владимир, 26-27 мая 2016. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2016 – С.246-251

8. Чечина В.И. Акселератор, как один из эффективных способов ускорения развития стартап-проектов // электронное научно-практическое периодическое издание «Экономика и социум». – Институт управления и социально-экономического развития, 2015. – № 6(19). – С.1331-1340

Список использованных источников

1. Акселератор или бизнес-инкубатор? [Электронный ресурс] // Блог компании Бизнес-инкубатор «Ингрия». Режим доступа: https://habrahabr.ru/company/ingria_startup/blog/156725/ (дата обращения: 13.11.2016)
2. Gust: startup funding and investing [Электронный ресурс] // The Gust Accelerator Platform. Режим доступа: <https://gust.com/accelerators> (дата обращения: 18.11.2016).
3. Incubator Or Incinerator? [Электронный ресурс] // Bloomberg – European Edition. Режим доступа: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2000-10-22/incubator-or-incinerator> (дата обращения: 19.11.2016).
4. Акселератор или бизнес-инкубатор? [Электронный ресурс] // Блог компании Бизнес-инкубатор «Ингрия». Режим доступа: https://habrahabr.ru/company/ingria_startup/blog/156725/ (дата обращения: 13.11.2016)
5. Salido E., Sabás M., Freixas P. The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe [Электронный ресурс] // The Lisbon Council. Режим доступа: www.lisboncouncil.net/component/downloads/?id=897 (дата обращения: 25.11.2016)
6. Рейтинг. Топ-10 самых активных акселераторов в России [Электронный ресурс] // Republic. Режим доступа: <https://republic.ru/biz/1036374/> (дата обращения: 30.11.2016)
7. Seed Accelerators [Электронный ресурс] // Seed-DB – List of individual Seed Accelerators programs. Режим доступа: <http://www.seed-db.com/accelerators> (дата обращения: 30.11.2016)
8. Aaboen, L. «Explaining incubators using firm analogy». // Technovation, 2009. – С. 657-670

9. Что такое стартап? [Электронный ресурс] // Конструктор успеха. Режим доступа: <http://constructor.ru/finansy/chto-takoe-startap.html> (дата обращения: 21.11.2016)

10. Школьников А. Как оценить стоимость стартапа [Электронный ресурс] // Vc.ru – Бизнес, технологии, идеи, модели роста. Режим доступа: <https://vc.ru/p/kak-otsenit-stoimost-startapa> (дата обращения: 30.11.2016)

11. Graham P. How to fund a startup. [Электронный ресурс] // Paul Graham. Режим доступа: <http://www.paulgraham.com/startupfunding.html> (дата обращения: 05.12.2016)

12. Морозова К. Как различается финансирование стартапов в России и на Западе [Электронный ресурс] // Интернет-издание о стартапах ToWave.ru. Режим доступа: <http://www.towave.ru/pub/kak-razlichaetsya-finansirovanie-startapov-v-rossii-i-na-zapade.html> (дата обращения: 21.11.2016)

13. Бизнес-инкубаторы и акселераторы [Электронный ресурс] // Портал: инвестор в интернете. Режим доступа: <https://1profit.wordpress.com/с-какой-инвестиции-стоит-начинать/венчурные-инвестиции/incubators-accelerator/> (дата обращения: 15.11.2016)

14. Климов Д. Записки технологического предпринимателя о бизнес-акселераторах [Электронный ресурс] // Помощь бизнесу. Режим доступа: <http://bishelp.ru/svoe-delo/variant-12567/zapiski-tehnologicheskogo-predprinimatelya-o-biznes-akseleratorah> (дата обращения: 28.11.2016)

15. Акселератор или бизнес-инкубатор? [Электронный ресурс] // Блог компании Бизнес-инкубатор «Ингрия». Режим доступа: https://habrahabr.ru/company/ingria_startup/blog/156725/ (дата обращения: 13.11.2016)

16. Лоренс Райт. Бизнес – акселераторы: что не так? [Электронный ресурс] // LaunchGurus – революционная экосистема поддержки предпринимателей и инвесторов. Режим доступа: <http://gvalaunch.guru/about/blog/25> (дата обращения: 05.12.2016)

17. Российские стартапы идут нарасхват [Электронный ресурс] // РВК – Российская венчурная компания. Режим доступа: http://www.rvc.ru/press-service/media-review/rvk/39618/?sphrase_id=4727 (дата обращения: 21.11.2016).

18. Трещова М. Господдержка стартапов в России не помогает выращивать мировые инновации. // Коммерсантъ Деньги, №20 (26.05.2014). – С.26-28

19. Р. Miller, К. Bound. The Startup Factories [Электронный ресурс] // NESTA. Режим доступа: http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_startup_factories_0.pdf (дата обращения: 13.11.2016)

20. Открытый экспертно-аналитический отчет о ходе реализации «Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 года», выпуск III: экспертно-аналитический отчет. – М: ОАО «РВК» при содействии Министерства экономического развития РФ, 2015. – 172 с.

21. Инновационные технологии в науке и образовании: сборник статей Международной научно-практической конференции / Под общ.ред. Г.Ю. Гюляева. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2016. – 322 с.

22. Корпоративные акселераторы: лучшие практики и истории успеха [Электронный ресурс] // Интересные публикации. Режим доступа: <https://habrahabr.ru/company/gvalg/blog/299432/> (дата обращения: 05.12.2016)

23. Козлов М.Р. Эффективный бизнес-тренинг для стартапов, или что же все-таки ускоряется в акселераторе? // Креативная экономика, № 8 (80). – М: Креативная экономика, 2013. – С. 74-82

24. Бизнес-акселератор: большое будущее для инновационных проектов [Электронный ресурс] // Информационно-аналитический портал. Режим доступа: <http://delovoysaratov.ru/press-center/postfactum/business-accelerate-irbis/> (дата обращения: 13.11.2016)

25. Бизнес-инкубаторы и акселераторы [Электронный ресурс] // Портал: инвестор в интернете. Режим доступа: <https://1profit.wordpress.com/с-какой-инвестиции-стоит-начинать/венчурные-инвестиции/incubators-accelerator/> (дата обращения: 15.11.2016)

26. Где деньги: топ-10 самых «щедрых» стартап-акселераторов мира [Электронный ресурс] // AIN.UA – портал об интернет-бизнесе. Режим доступа: <http://ain.ua/gde-dengi-top-10-samyx-shhedryx-startap-akseleratorov-mira> (дата обращения: 08.01.2017).

27. Корпоративные акселераторы: лучшие практики и истории успеха [Электронный ресурс] // Интересные публикации. Режим доступа: <https://habrahabr.ru/company/gvalg/blog/299432/> (дата обращения: 05.12.2016)

28. Как изменятся акселераторы стартапов в 2015 году [Электронный ресурс] // Платформа для общения малого и среднего бизнеса. URL: <https://spark.ru/startup/546dae36cfa4a/blog/6447/kak-izmenyatsya-akseleratori-startapov-v-2015-godu> (дата обращения: 10.12.2016)

29. Программы поддержки субъектов РФ [Электронный ресурс] // Федеральный портал малого и среднего предпринимательства. URL: <http://smb.gov.ru/measuresupport/programs/srf/> (дата обращения: 01.03.2016)

30. Manizales [Электронный ресурс] // Официальный сайт Manizales+. Режим доступа: <http://manizalesmas.org/> (дата обращения: 01.03.2016)

31. Акселератор.38 [Электронный ресурс] // Фонд поддержки субъектов МСП «Иркутский областной гарантийный фонд». Режим доступа: <http://fondirk.ru/novosti/item/95-priglasenie-v-akselerator-38> (дата обращения: 01.03.2016)

32. Новости НПС [Электронный ресурс] // Национальная предпринимательская сеть. Режим доступа: <http://npsglobal.ru/> (дата обращения: 01.03.2016)

33. Программы «Азбука предпринимателя» и «Школа предпринимательства» [Электронный ресурс] // Ленинградский областной центр поддержки предпринимательства. Режим доступа: <http://813.ru/ru/articles/54> (дата обращения: 01.03.2016)

34. Кричевский Н. А., Гончаров С. Ф. Корпоративная социальная ответственность. - 2-е изд. — М.: Издательско торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 216 с.

35. Осваиваем КСО: просто о сложном / Ростислав Куринько – К.: Издательство «Журнал «Радуга», 2011. – 204 с.

36. Дорожкина Т.В., Крутиков В.К., Аракелян С.А., Федорова О.В. Корпоративная социальная ответственность. Учебно-методическое пособие. Калуга: Изд-во «Эйдос», 2015. – 178 с.

37. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания./Под ред. С.Е.Литовченко, М.И.Корсакова. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 100 с.

38. Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса: Учебное пособие. – М.: Внешэкономбанк, 2011. – 56 с.

**Приложение А (обязательное) Accelerating programs as one of the elements of
the system of assistance to the development of entrepreneurship**

Part 1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ5А	Чечина В.И.		

Консультант кафедры Инженерного предпринимательства

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Селевич Т.С.	к.э.н.		

Консультант-лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гаспарян Г.А.			

Chapter 1. Accelerating programs as one of the elements of the system of assistance to the development of entrepreneurship

1.1 History of the formation and development of accelerators and other forms of support for entrepreneurship

As a general rule, consider, that the history of accelerators begins with business incubators. Therefore, it will be logical to consider the stages of the development of accelerators from these positions.

For the first time the term "business incubator" was used in 1959 in the US and implied the creation of an institutional environment that promotes the growth of start-up companies and business ideas. Historically, startups that participated in such programs have been more successful than those who did not participate.

The business incubation system developed according to the principle of adding new services to preferential leasing for a start-up. In the 1980s, the first generations of business incubators offered simply more affordable offices. In the 1990s they began to add services such as training, consultations, mentoring, etc., but without departing from the "space / premise + service" model ¹.

In the late 1990s, there was a boom in business incubators in the IT sector. The most famous of them are HotBank, 100x and TechSpace. The business model of these accelerators was based on providing new companies well-equipped offices, in exchange for a share in the shareholder capital. The model assumed large investments in single projects, and this in turn led to a sharp decline in profitability after the financial meltdown on March 10, 2000 ². The crisis of high-tech companies showed the inconsistency of this model, and in connection with the financial losses of

¹ Accelerator or business incubator? [Electronic resource] // Blog of the company Business incubator "Ingria". URL: https://habrahabr.ru/company/ingria_startup/blog/156725/ (reference date: 13.11.2016)

² Gust: startup funding and investing // The Gust Accelerator Platform. URL: <https://gust.com/accelerators> (reference date: 18.11.2016)

incubators, they were called incinerators "(a play of words: English incubator and incinerator, literally" waste oven")³.

Thus, the business model of accelerators appeared on the basis of the experience that was acquired by entrepreneurs and investors during the dotcom boom. Over time, the interest of venture capitalists to the Internet market was restored, and by that time a model was formed that took into account the peculiarities of the growth of start-ups in this industry.

In the second half of the 2000s, many new business models emerged that formed a modern system for the development of start-ups: virtual business incubators, for international projects (Soft Landing), as well as agro-industrial incubators and other types of project support. The infrastructure for supporting start-ups in the early stages of development has been formed⁴.

And in 2005 Paul Graham (together with Trevor Blackwell, Robert Morris and Jessica Livingston) launched the Y Combinator project in Silicon Valley. This project was based on the idea of business incubators, but it was significantly different from it. The most important difference was that the support cycle of a single startup did not exceed 3 months, and in addition, the amount of investment in each project was significantly lower. That is, in return for a long incubation, the first accelerator offered group training programs for start-up companies and initial seed investments of small size. And this type of business is now known as the "business accelerator". The second accelerator cycle Y Combinator was held in California. And then, after other well-known accelerators were launched – Plug and Play and Techstars. In 2007, the first accelerator in Europe, Seedcamp (London), began to work, and by 2013 their number increased to 50. In 2014, according to a study of the startup support industry,

³ Incubator Or Incinerator? [Electronic resource] // Bloomberg - European Edition. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2000-10-22/incubator-or-incinerator> (reference date: 19.11.2016)

⁴ Accelerator or business incubator? [Electronic resource] // Blog of the company Business incubator "Ingria". URL: https://habrahabr.ru/company/ingria_startup/blog/156725/ (reference date: 13.11.2016)

the activity of the start-up ecosystem in Europe was already commensurate with the American one ⁵.

In Russia in 2008, AddVenture was the first to apply the accelerator model Y Combinator. AddVenture opened in the technopark near Moscow Troitsk. According to a study conducted by Firma.ru in conjunction with the Russian Venture Company in 2013, Fastlane Ventures and opened a year later Farminers remained among the most active Russian accelerators. Also, the Internet Initiatives Development Fund, GenerationS, Pulsar Ventures, API Moscow, iDealMachine, Global TechInnovations, MetaBeta and FutureLabs are included in this list ⁶.

The last 15 years there has been a steady increase in the number of accelerators in the world (Figure 1). According to data for 2015, there were 160 accelerators in the world. According to GUST ⁷, in 2016 there were already more than 350 accelerators in the world, 150 of them in North America ⁸. They are aimed at solving a big problem of the venture industry - getting startups of the necessary condition, which allows funds to reduce risks.

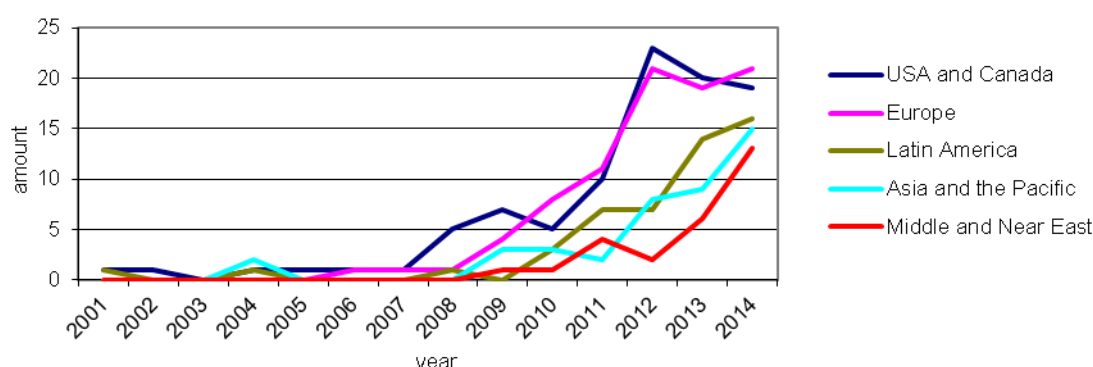


Figure 1 – Number of new Accelerators in regions

⁵ Salido E., Sabás M., Freixas P. The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe [Electronic resource] // The Lisbon Council. URL: www.lisboncouncil.net/component/downloads/?id=897 (reference date: 25.11.2016)

⁶ Rating. Top-10 most active accelerators in Russia [Electronic resource] // Republic. URL: <https://republic.ru/biz/1036374/> (reference date: 30.11.2016)

⁷ Seed Accelerators // Seed-DB – List of individual Seed Accelerators programs. URL: <http://www.seed-db.com/accelerators> (reference date: 30.11.2016)

⁸ Aaboen, L. "Explaining incubators using firm analogy". // Technovation, 2009. – P. 657-670

One of the important issues for a startup is the source of funding. After all, in most cases, the team itself does not have enough funds to implement, commercialize the idea.

As a rule, business angels and venture funds invest in start-ups. Venture entrepreneurs dispose of shares that invest in young, but perspective projects. Business angels themselves determine the object of investment and invest their resources.

Although, it happens that friends and relatives invest in projects. Business angels are individuals or legal entities that invest in business, as a rule, at the stage of the idea's formation. This is not their main source of income, respectively, they do not require an urgent and rapid return on investment. They do not interfere in the affairs of the company. Their goal is to make a profit in the long term.

Venture funds, in contrast to business angels, invest in start-ups of their depositors (individuals, funds, insurance companies). They choose projects with medium or high risk for financing, but also with good yield potential. Venture funds sometimes invest in projects at an early stage (there is only a business plan), but recently acquired companies have the advantage of having a shortage of funds for a full-fledged start ⁹.

The already established practice of venture capital investment involves several stages of financing start-ups. At the same time, at every stage the company attracts enough funds for stable growth and achievement the next stage of investments. The investor's income arises from the growth of the value of his share in the company's capital, therefore it is assumed that the company's growth is a multiple between the investment rounds – this makes the startup attractive for a new investor ¹⁰.

⁹ What is a startup? [Electronic resource] // Constructor of success. URL: <http://constructor.ru/finansy/chto-takoe-startup.html> (reference date: 11.21.2016)

¹⁰ Shkolnikov A. How to estimate the cost of start-up [Electronic resource] // Vc.ru – Business, technology, ideas, growth models. URL: <https://vc.ru/p/kak-otsenit-stoimost-startapa> (reference date: 30.11.2016)

The paper of Paul Graham "How to finance a start-up" is an example of the description of the stages of financing ¹¹. All other papers are similar to him and have minor variations. First rounds of investment:

- Seed investment is the first stage of attracting financing. At this stage, investors, as a rule, are the founders of the startup, their friends and relatives. These funds cover the basic costs of living a team, developing a business plan and a prototype product. At this stage, the investor rarely acts as a venture fund, but if this happens - the amount increases at times.

- Angel investments are investments from private investors who are interested in the development of the company. In this case, as a rule, a business angel «enters» the company's capital and gets a seat on the board of directors with the opportunity to block the decisions of the founders. At this round, the company can increase its staff, complete work on the first version of the product, attract the first customers.

- Round "A" is an investment, as a rule, from a venture fund are provided to companies with a workable product, development plan and the availability of customers. The amount is much higher than the amounts attracted in the previous stages, and at this stage the start-up has the opportunity to build a formal structure and expand.

The type of funding source will provide financial resources to the project, depends on the stage at which it is located and on the degree of control from the source (Fig. 2).

Kraudfanding is one of the ways to find funds at the initial stage of a small start-up. But this method is underdeveloped in Russia, unlike America and Europe. The essence of the method is the presentation of the project to the general public on a special website, an explanation of its significance and the promise of prizes to those who will make money. Money can be given by any person from anywhere in the world in any quantity - from one dollar to several thousand.

¹¹ Graham P. How to fund a startup. [Electronic resource] // Paul Graham. URL: <http://www.paulgraham.com/startupfunding.html> (reference date: 05.12.2016)

					Banks	Strategic financing
					Investment funds	
					Venture capital funds	Strategic Participation
					Seed Investment Funds	Strategic and operational participation
					Business Angels	Full control
					Innovative companies	Consulting services
					Consulting Agencies	
					Patent organizations	
					Technology Transfer Centers	
					Business incubators	
					Contract research organizations and institutions	Infrastructure and information support
					Patent search systems	
					Technoparks	
R&D	Patent	Sowing	Startup	Development		

Figure 2 – Sources of financing at different stages of the start-up project development

Loans are also one way to raise funds, but this is considered one of the worst options. To take out a loan for the project, you need to be completely confident in its success. After all, if you fail, you will have to return the money, paying your own money.

The state budget may include expenditures for the development of projects. In Russia, if the project manager can meet all the requirements for processing documents, there is a chance to get support from the state. These finances are stable, and the documents guarantee the support of the start-up until the end of the contract.

Any of the stages of financing has its difficulties, regardless of the method of financing. And the success of a startup is based not only on the idea and provision of resources: the owner needs to rationally, correctly organize all the processes, form a

team and be ready to overcome the obstacles on the way to the goal ¹². And just to reduce possible losses from emerging problems and with insufficient level of necessary competencies for the project team, there are organizations such as accelerators. Acceleration program gives a strong impulse to the project: the business model goes through several interventions, will change due to the advice and recommendations of experienced mentors. In the end, projects are entering a radically new level, much higher than they were before. Let's compare the accelerators and other most popular methods of supporting projects today-business incubators and business angels (Table 1) ¹³.

Table 1 – Accelerator and other schemes for supporting projects

Category	Incubator	Accelerator	Business Angel
The Essence	Information and infrastructure support of projects	A concentrated program for rapid project development and investment	A private investor who supports projects through personal investment, mentoring
Duration of work with the participant	From 1 to 5 years	From 3 to 10 months	Unlimited
Principle of selection of participants	There is no open formalized selection of participants according to the scheme	Competitive selection of participants according to a pre-formalized scheme. Prefer to work with a ready team	Personal selection of projects. You can participate and the team, and individually
Stage of the project-participant	More often - a formed project	Sowing or initial	Sowing or initial
Presence of cohorts	No, the new members come all the time	Yes, a limited learning cycle	No
Training of participants	There is no clearly stated training program, an emphasis on implementing the idea in the proposed infrastructure	Following a clear program for the cohort of participants. Regular tracking of results under the guidance of the mentor	No training program, the mentor and the team themselves determine the format and frequency of interaction

Continuation of the Table 1

¹² Morozova K. How does the financing of start-ups differ in Russia and in the West [Electronic resource] // Internet publication about startups ToWave.ru. URL: <http://www.towave.ru/pub/kak-razlichaetsya-finansirovanie-startapov-v-rossii-i-na-zapade.html> (reference date: 11.21.2016)

¹³ Business incubators and accelerators [Electronic resource] // Portal: investor on the Internet. URL: <https://1profit.wordpress.com/with-in-investments-hold-investment/investment-investments/incubators-accelerator/> (reference date: 15.11.2016)

Category	Incubator	Accelerator	Business Angel
Mentoring	Minimal tactical help	Intensive support at all stages	Advisory services
Form of participation	Independent work in the space of the incubator	Team participation in the program	Personal communication, consultations
Source of income	Rent	Sale of a stake in projects, payment	Sale of shares in successful projects
Investments at the seed stage of the project	Do not provide	Provide in exchange for a share in the project (most often)	Often provided in exchange for a share in the project
Investments of the next stage	Do not provide, sometimes round tables with potential investors, demo-days	Completed demodnem - presentation of projects to potential investors	At the request of the investor, more often - the acquisition of bonds to find investors of the next level

Despite the efforts made to operate the accelerators and the development of start-ups, some of the accelerators have not proven highly effective. Many think that the accelerator is less likely to succeed than the startup itself. Of the more than 200 accelerators in North America, only a few have demonstrated successful exits, and most tend to achieve more modest results when it comes to attracting capital and determining real value ¹⁴.

According to the members of the business incubator "Ingria", a modern ecosystem of support for start-ups can be represented as a set of infrastructures offering a different set of services for start-up projects (Table 2) ¹⁵.

Table 2 – Startup support structures

№	Type	Example	Services
1	Startup Weekends	Startup Weekend, Launch48, Garage48	"Project for 48 hours"
2	Investment Marketplace	AngelList, SeedSummit, CrowdCube	An open community of start-ups and investors
3	Startup School	Founder Institute, School for Startups, Startups@Techhub	Projects 5-6 weeks are prepared for the accelerator

Continuation of the Table 2

¹⁴ Klimov D. Notes of the technological entrepreneur about business accelerators [Electronic resource] // Assistance to business. URL: <http://bishelp.ru/svoe-delo/variant-12567/zapiski-tehnologicheskogo-predprinimatelya-o-biznes-akseleratorah> (reference date: 11.28.2016)

¹⁵ Accelerator or business incubator? [Electronic resource] // Blog of the company Business incubator "Ingria". URL: https://habrahabr.ru/company/ingria_startup/blog/156725/ (reference date: 13.11.2016)

№	Type	Example	Services
4	Meetups	MiniBar, OpenCoffee, Silicon Roubdabout Social Club	Meeting like-minded people
5	Hackdays	Music Hackday, History Hackday, Home Camp	Devoted to the development of software, tools, etc.
6	Office & Co-working Spaces for startups	TechHub, Plug & Play, classical business incubators	"Hub", playground + community
7	Venture Incubators	White Bear Yard, Betaworks	Something in between the Hub and Accelerator: there is a tight work with the mentors, but there is no program, development terms and recruitment cycles
8	Accelerators	YCombinator, TechStars	Financing, training and development under a mentored program (about 6 months)

Acceleration is a good idea with high potential, but at the moment there are a number of problems that hinder its successful functioning. There is an opinion that in fact, accelerators are foundations in the early stages with offices and mentors. The business model is similar to the venture fund model: invest, wait, earn a lot of money (with a successful outcome). But for this there must be a good flow of transactions, and you need to be an expert in choosing companies ¹⁶. At an early stage, the selection of successful companies is more difficult than the choice among those already held. And also the accelerator can not conduct complex "diagnostics" at an early stage: the strategy is highly dependent on the case.

It is necessary to understand the extent to which the resources offered by accelerators correspond to those resources that are actually needed for projects to accelerate their development and to successfully enter the market. In addition to investment and coworking, accelerators offer a network of mentors and experts. Many provide partner benefits, access to legal support, cloud services, etc. But statistics show that startups need more resources and benefits than most of the accelerators can offer. In addition, not all projects are ready to give a valuable asset - shares - in return for small investments and other resources that the accelerator offers.

¹⁶ Lawrence Wright. Business accelerators: what's wrong? [Electronic resource] // LaunchGurus – a revolutionary ecosystem of support for entrepreneurs and investors. URL: <http://gvalaunch.guru/about/blog/25> (reference date: 05.12.2016)

Sometimes there are differences in the interests of accelerators and projects. It is often in the interest of accelerators not to build the right business model and to organize literate teams, but to attract additional investments. An effective business model is exactly what startups are sometimes more important than venture capital financing.

The Russian start-up ecosystem has its own characteristics, the main of which is the high influence of the state on its functioning and development. In 2005, a program was launched to support small companies from the scientific and technical sphere by the Ministry of Economic Development, within the framework of which 20 regional state-private venture funds were created. These funds, one year after the foundation, went under the management of the Russian Venture Company, established by the Ministry ¹⁷.

The main state institutions for supporting start-ups are the Agency for Strategic Initiatives, the Skolkovo Innovation Center, the Internet Initiatives Development Fund. In this case, the Russian Venture Company acts as a fund of funds, is a partner of private institutions in the formation of venture funds and manages its own seed investment fund. Universities open large incubators - the Higher School of Economics, the Finance University under the Government of the Russian Federation, Moscow State University. In the framework of ambitious projects there are technoparks and innovative centers, for example, Skolkovo or Innopolis.

Venture financing of Russia is concentrated in Moscow, where the main offices of major venture funds are located and the most active accelerating programs, such as the FRII Accelerator, GenerationS, API Moscow, Fastlane, Farminers, Global TechInnovations, MetaBeta.

It should be noted that in the Ernst & Young report was stated that Russian funds mainly focus on start-ups from the IT field. The main reasons for this are a

¹⁷ Russian startups are in great demand [Electronic resource] // RVK – Russian Venture Company. URL: http://www.rvc.ru/press-service/media-review/rvk/39618/?sphrase_id=4727 (reference date: 21.11.2016)

large Internet audience, rather low infrastructure costs to support projects and investors' interest in the rapid return of invested funds ¹⁸.

At the moment, in most cases, Russia and other emerging markets still need several other models than those currently offered by accelerators. Often the main problems of the project, which should be solved for successful development, are those that the accelerator does not solve. In Russia, one of the main errors of accelerators is a complete copying of the model from the West, without adaptation to modern conditions: it is necessary to understand that the model needs to be modified to be used effectively in a certain country.

The very idea of accelerating the development of projects through the network of activities under the accelerating program has a high development potential. This takes into account the features and distinctive characteristics of projects that are going to participate. Participation in the accelerator is of greater benefit than simple financing. Accelerator provides not only financial resources (sometimes), but also coworking, networking, as well as programs that provide the knowledge and skills necessary for teams at the initial stages to understand the future development prospects, to properly structure and organize work, ultimately to increase the chances of success.

1.2 Acceleration programs: classification, working principle, basic elements and stages of the program

The Russian entrepreneurial and start-up ecosystem (venture ecosystem) is currently acquiring more or less clear outlines, some elements are emerging, many of which have been unusual and incomprehensible recently. One of these elements are the accelerators.

As often happens with venture elements, there is no precise definition or clearly defined functions for accelerators. But in general terms, the main task is the

¹⁸ Treschova M. The support of start-ups in Russia does not help to grow world innovations. // Kommersant Money, №20 (May 26, 2014). – P.26-28

accelerated delivery of projects of the early stages to the first investor (most often an angel, but sometimes a foundation), their refinement and assistance. The movement of the project in the accelerator resembles the student's path: selection (admission), studies (the accelerating program itself with teachers, mentors, experts), exams (demoday). Sometimes the accelerator provides residents with assistance in the form of a room with communications and office equipment (during the program).

So, the accelerator is an instrument for the development of innovative, technological or entrepreneurial projects, which provides resources in exchange for a share in the project or payment. That is, it is a training program for entrepreneurs, in which the following signs are present:

- clearly defined period of the program;
- training is conducted by "cohorts" for a group of participants simultaneously;
- training is conducted by mentors - well-known businessmen;
- the training is completed with the presentation of the projects (demo-day).

Accelerator helps projects attract additional resources, avoid common mistakes and accelerate their development, and investors - select projects that have sufficient skill level and choose an object for investment. The final goal of the accelerator is to select and accelerate the development of start-ups with the potential for explosive growth for the subsequent sale of a stake in a successful project. For the business community, accelerators perform the following function: accelerate of the launch of projects until the stage of attracting funding from external venture funds. And for the venture capital financing system, it is the selection of prospective start-ups for funds and the preparation of teams to attract investment rounds.

For innovative projects, the accelerator is needed to accelerate the delivery of innovative projects of the early stages to the first investor, but for entrepreneurial projects to accelerate the development of the project (sales growth, access to new markets, etc.). Often the team should give the company a share of about 5-7%. And when the accelerating program passes, the project receives:

- participation in a structured program (2- 6 months, sometimes up to 10);
- business coaching;

- the ability to detail a business model / make a prototype;
- the ability to get the right contacts;
- investments in business (not always);
- possibility to use the office (not always);
- the possibility of attracting larger investors – seed and round A ¹⁹.

Passing the accelerated program, the business gets several advantages at once, namely:

- practically-oriented training (sales, marketing, business processes);
- audit of the current state of projects by the experts involved;
- development of the action plan for the project;
- access to mentors, employees and investors throughout the process of working with the project;
- assistance in attracting investments;
- PR.

The format of work is the following: training, getting feedback and step-by-step introduction of changes to the company. The cycle of accelerator functioning is the following stages: acquaintance with the projects, submission of applications, program, demo-day, post-modem and again a new set (Fig. 3).

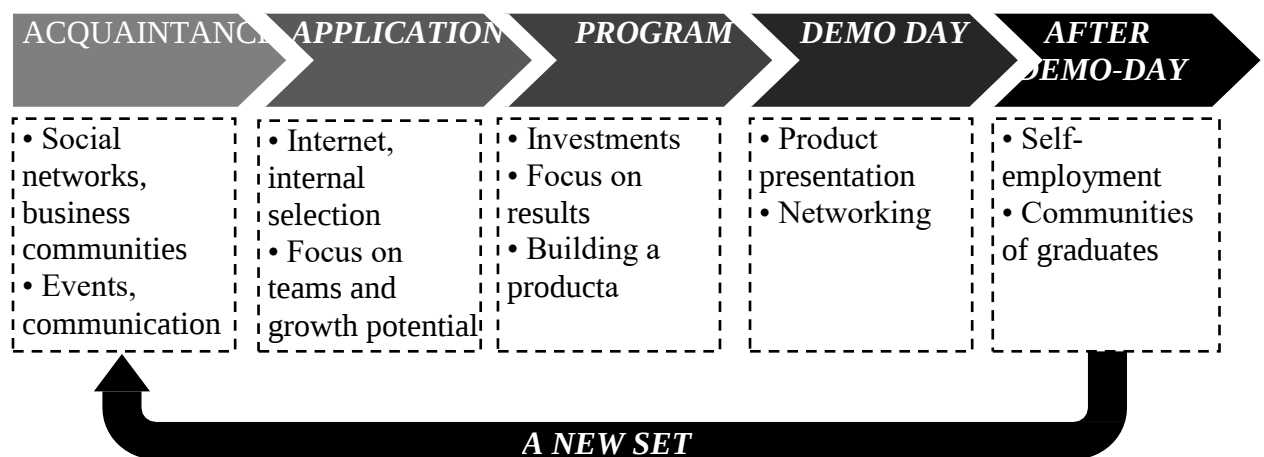


Figure 3 – Accelerator operation cycle

¹⁹ P. Miller, K. Bound. The Startup Factories // NESTA. URL: http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_startup_factories_0.pdf (reference date: 13.11.2016)

The dating phase begins already when the startup team learns about the existence of the accelerator. The success of the accelerator at this stage depends on its popularity and progress. Most often use on-line promotion channels, social networks, organize professional events for full-time selection of projects. Accelerator conducts proactive work to find projects, and also uses the resource of graduates – "word of mouth".

Accelerator partners also play an important role, such as universities (high technology potential for the program), large companies from the industry, public and state organizations. Participation in the project of famous mentors is a pledge of trust and high quality of the accelerator. For example, all mentors in Y Combinator are in the past "serial" entrepreneurs and have experience in participating in the development of successful companies.

Projects pass competitive selection in conditions of high competition at the stage of selection of applications. This is a very important stage, since the financial success and the amount of attracted investments depend on the quality of the selected projects. A well-known accelerator receives thousands of applications, and hundreds do not pass and primary selection. The selection process involves a group of accelerator experts who will then work with the teams. The last stage of the selection is an interview with the team. The largest accelerators recognize that it is not always possible to select really worthwhile projects, even with great experience. Up to 40% of teams do not meet expectations and invested funds. But at the same time, 1-2 very successful projects can justify working with the whole set ²⁰.

When selecting, as a rule, pay attention to the idea of MVP (minimum viable product is the minimum viable product) - the product for development, the promise of the proposed product in terms of market and production opportunities. It is also important to have a development team. At the same time, the team should be ready to work on the accelerator site all the time of the project, and the team should have

²⁰ Open expert-analytical report on the implementation of the "Strategy for Innovative Development of the Russian Federation for the period to 2020", Issue III: expert-analytical report. – M: RVC, with the assistance of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, 2015. – 172 p.

technical specialists. Accelerators do not support projects related to fundamental developments that require significant capital outlays, a temporary resource that are not subject to commercialization and do not have a clear potential market for products.

Selected participants are a cohort - the stream (set) of the accelerating program and go to the next stage - the program. Accelerators, as a rule, offer comfortable office premises, consulting, training, legal and accounting support, information, logistics and PR support. Typically, training is organized, which includes a series of lectures, seminars, trainings, master classes and business games aimed at building the members of the team / leader of practical knowledge and skills. The duration of the training varies, for example, from 6 weeks to 10 months.

There is a mentor for each team, which, as a rule, is an entrepreneur, business angel or top manager of large companies and has a great deal of business experience. Mentors, investors work with accelerators quite willingly, incl. free of charge. Because in the long term, they can acquire new customers, partners, employees, and can track trends in the industry and be aware of interesting and promising news. If the mentor works on a reimbursable basis, then often a contract is concluded, according to which he must dedicate a certain number of hours per week to work in the accelerator.

Sometimes accelerators offer small investments to participants before the start of the program, which are designed to provide the team with the necessary resources to prepare the MVP and exit the project to the next stage of development and to present investors with a level higher.

The next stage of investment is getting them from external sources (venture funds, corporations, business angels). The level of efficiency of the accelerator is determined by the volume of investment from external sources received by graduates.

Usually the program ends with a demo-day, which gives participants the opportunity to submit projects. The event attracts investors, representatives of funds, business angels. This day is important for participants of acceleration, and for investors, it gives them the opportunity to see presentations of prospective projects

and choose an object for investment. The event allows to evaluate the important characteristics of the project:

- presentation skills of the team;
- the ability to defend one's idea;
- the ability to perceive constructive criticism of experts;
- rationale of the business model.

The main goal of the day is getting further financing of the projects. And, as a rule, the efficiency of the accelerator is estimated by such quantitative criteria as the number of participants, the amount of investment. Based on these criteria, the countries' ratings are also compiled with respect to the efficiency of domestic accelerating programs (Table 4). Accelerator Startupsbootcamp explains that this does not mean that the project can receive financing immediately, especially in Europe, where investors are more skeptical than in the US ²¹. However, it is an opportunity to make useful contacts for start-ups.

Table 4 – World leaders in terms of investment volume and number of participants in accelerators

Country	Investment size	Country	Number of participants in accelerated projects
USA	US \$ 79 159 784	USA	2522
Chile	US \$ 15 096 929	United Kingdom	1124
United Kingdom	US \$ 9 992 752	India	568
Israel	US \$ 8 707 700	Canada	446
Canada	US \$ 6 135 990	Chile	442
Australia	US \$ 5 620 000	Israel	430
Brazil	US \$ 5 524 320	Mexico	306
Denmark	US \$ 4 820 000	Brazil	297
Spain	US \$ 4 654 929	Spain	263
Uruguay	US \$ 4 373 900	France	219

2015 was a kind of anniversary: 10 years have passed since accelerators began to gain momentum. Accelerators such as Y Combinator and Techstars, created in 2005 and 2006, have already proven that seed investments, expert advice and tight

²¹ Corporate accelerators: best practices and success stories [Electronic resource] / / Interesting publications. URL: <https://habrahabr.ru/company/gvalg/blog/299432/> (reference date: 05.12.2016)

communication with market participants in a short time can help the business grow. These two pioneers paved the way for all the other accelerators that we see today. Since then, many forms of accelerators have appeared, despite the fact that the main essence of them, of course, has not changed. Nevertheless, now in the world there is a large number of accelerators, which differ in many different ways, from the number of projects and financial goals to the stage of readiness of participating projects.

Accelerators are also common and specialized. As a rule, most accelerators work with hi-tech and IT-projects, but there are exceptions,²² for example:

- Accelerator for restaurant projects;
- Industrial accelerator "Steel";
- AgroBioTech & Food agricultural accelerator;
- Accelerator of social and entrepreneurial projects, etc.

If we talk about the accelerator's financial goals, the accelerators-leaders are often commercial and founded by venture funds. Such programs have access to financing and can provide meaningful investments to participants. Projects often go to the level of subsequent investments or acquisitions from these accelerators. Non-profit accelerators do not take a share in the company for services and are more often focused on important industries for the society, for example: technologies for health care, education. Such accelerators can belong to both private funds and public / state funds.

Commercial accelerators (50-70% in the world) are focused on the profit from the sale of a stake in a successful project and their goal is to bring the project to the current level to receive investment. At the same time, various forms of payment for participation (share in business or payment) are possible. As a rule, such accelerators are founded by a group of experts or investors / venture funds. Examples in Russia are: FRI, deal Machine; In the world: Y Combinator, NVC, Techstars.

In contrast, the goal of non-commercial accelerators (50-30% in the world) is the training of entrepreneurs and the creation of new projects. Ultimately, this is

²² Kozlov M.R. Effective business training for start-ups, or what is accelerating in the accelerator? // Creative Economy, № 8 (80). – M: Creative Economy, 2013. – P. 74-82

creating jobs, increasing the taxable base and improving the standard of living of the population. They are most often free of charge and are based on academic or government structures. They also have mild selection conditions and often choose social projects ²³. Examples in Russia are: the business incubator of the Moscow State University, Higher School of Economics, ITMO, Kazan IT Park, Raise, Rybakov Foundation; In the world: StartupSauna, StartX, Fast Forward, Mass challenge.

Thus, the accelerator is a short (usually several months) intensive group program of business development, project pumping. Accelerators provide participants with investment, training and expert assistance. Typical services include: investment, program, consultations, mentors network, infrastructure and professional services (office, equipment, legal, accounting services, assistance in development and promotion, etc.), next stage investments or assistance in attracting them.

The main components of the programs are similar. But nevertheless, differences are observed in terms of goals, size, specialization, format of training, etc. The classifications presented above help to distinguish accelerators depending on the sign, which is very important, because Their number is constantly growing, and it is necessary to systematize and structure it. It also helps when comparing accelerators - with their large number in the modern world, one can identify the one that is most similar to the object of comparison, and then carry out a more detailed analysis.

²³ Business incubators and accelerators [Electronic resource] // Portal: investor on the Internet. URL: <https://1profit.wordpress.com/-with-investment-hold-in- start/enterprise-investments/incubators-accelerator/> (reference date: 15.11.2016)

List of sources used

1. Accelerator or business incubator? [Electronic resource] // Blog of the company Business incubator "Ingria". URL: https://habrahabr.ru/company/ingria_startup/blog/156725/ (reference date: 13.11.2016)
2. Gust: startup funding and investing // The Gust Accelerator Platform. URL: <https://gust.com/accelerators> (reference date: 18.11.2016)
3. Incubator Or Incinerator? [Electronic resource] // Bloomberg - European Edition. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2000-10-22/incubator-or-incinerator> (reference date: 19.11.2016)
4. Accelerator or business incubator? [Electronic resource] // Blog of the company Business incubator "Ingria". URL: https://habrahabr.ru/company/ingria_startup/blog/156725/ (reference date: 13.11.2016)
5. Salido E., Sabás M., Freixas P. The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe [Electronic resource] // The Lisbon Council. URL: www.lisboncouncil.net/component/downloads/?id=897 (reference date: 25.11.2016)
6. Rating. Top-10 most active accelerators in Russia [Electronic resource] // Republic. URL: <https://republic.ru/biz/1036374/> (reference date: 30.11.2016)
7. Seed Accelerators // Seed-DB – List of individual Seed Accelerators programs. URL: <http://www.seed-db.com/accelerators> (reference date: 30.11.2016)
8. Aaboen, L. "Explaining incubators using firm analogy". // Technovation, 2009. – P. 657-670
9. What is a startup? [Electronic resource] // Constructor of success. URL: <http://constructor.ru/finansy/chto-takoe-startap.html> (reference date: 11.12.2016)
10. Shkolnikov A. How to estimate the cost of start-up [Electronic resource] // Vc.ru – Business, technology, ideas, growth models. URL: <https://vc.ru/p/kak-otsenit-stoimost-startapa> (reference date: 30.11.2016)
11. Graham P. How to fund a startup. [Electronic resource] // Paul Graham. URL: <http://www.paulgraham.com/startupfunding.html> (reference date: 05.12.2016)

12. Morozova K. How does the financing of start-ups differ in Russia and in the West [Electronic resource] // Internet publication about startups ToWave.ru. URL: <http://www.towave.ru/pub/kak-razlichaetsya-finansirovanie-startapov-v-rossii-i-na-zapade.html> (reference date: 11.21.2016)

13. Business incubators and accelerators [Electronic resource] // Portal: investor on the Internet. URL: <https://1profit.wordpress.com/with-in-investments-hold-investment/investment-investments/incubators-accelerator/> (reference date: 15.11.2016)

14. Klimov D. Notes of the technological entrepreneur about business accelerators [Electronic resource] // Assistance to business. URL: <http://bishelp.ru/svoe-delo/variant-12567/zapiski-tehnologicheskogo-predprinimatelya-o-biznes-akseleratorah> (reference date: 11.28.2016)

15. Accelerator or business incubator? [Electronic resource] // Blog of the company Business incubator "Ingria". URL: https://habrahabr.ru/company/ingria_startup/blog/156725/ (reference date: 13.11.2016)

16. Lawrence Wright. Business accelerators: what's wrong? [Electronic resource] // LaunchGurus – a revolutionary ecosystem of support for entrepreneurs and investors. URL: <http://gvalaunch.guru/about/blog/25> (reference date: 05.12.2016)

17. Russian startups are in great demand [Electronic resource] // RVK – Russian Venture Company. URL: http://www.rvc.ru/press-service/media-review/rvk/39618/?sphrase_id=4727 (reference date: 21.11.2016)

18. Treschova M. The support of start-ups in Russia does not help to grow world innovations. // Kommersant Money, №20 (May 26, 2014). – P.26-28

19. P. Miller, K.Bound. The Startup Factories // NESTA. URL: http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_startup_factories_0.pdf (reference date: 13.11.2016)

20. Open expert-analytical report on the implementation of the "Strategy for Innovative Development of the Russian Federation for the period to 2020", Issue III:

expert-analytical report. – M: RVC, with the assistance of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, 2015. – 172 p.

21. Corporate accelerators: best practices and success stories [Electronic resource] / / Interesting publications. URL: <https://habrahabr.ru/company/gvalg/blog/299432/> (reference date: 05.12.2016)

22. Kozlov M.R. Effective business training for start-ups, or what is accelerating in the accelerator? // Creative Economy, № 8 (80). – M: Creative Economy, 2013. – P. 74-82

23. Business incubators and accelerators [Electronic resource] // Portal: investor on the Internet. URL: <https://1profit.wordpress.com/-with-investment-hold-in-start/enterprise-investments/incubators-accelerator/> (reference date: 15.11.2016)

Приложение Б (справочное) Обзор мировых акселераторов

Таблица Б.1 – Обзор наиболее популярных мировых акселераторов

Название	Длительность	Что дают	Что получают
Стартап-академия Сколково	10 недель	Обучение в группах не более 25 человек, по окончании выдается диплом Сколково. Стартапы проходят путь от идеи до запуска бизнеса: работа с менторами, тренерами, представителями Сколково. Модули: тестирование гипотезы, структурирование (подбор команды, юридические вопросы, финансовое моделирование), развитие бизнеса, инвестиции, международная практика, выпускной экзамен.	Стоимость – 630 т.р. (вкл. поездку в Кремниевую долину), и 420 т.р. (без поездки). Также есть «аппликационный сбор» - 50 евро.
Акселератор GVA LaunchGurus	Около 2 месяцев. Занятия – в будние дни по вечерам 2 раза в неделю и на выходных.	С участниками лично работают ментор, коуч и трекер, профильные эксперты. Стартам получает доступ к базе онлайн материалов и к оффлайн мероприятиям. Проводится диагностика потребностей и проблем, ставятся задачи и сроки, подбирается команда экспертов, которая ведет ежедневную работу. Формат программы – подписка: можно «подключиться», заплатив за 0,5 месяца работы с экспертами, и, решив задачи, не покупать подписку, пока не появятся проблемы. Более 40 экспертов, 30 инвесторов, 70 менторов, 10 топ-спикеров, 12 бизнес-коучей, 12 мероприятий нетворкинга, 2 Demo Day.	Стоимость – 11,5 тыс. евро, не вкл. расходы на перелёт и проживание в США. Есть возможности обучения в кредит.
Акселератор ФРИИ	Длительность – 3 месяца	Критерии: объем целевого рынка – выше 10 млн. долл. в год; команда минимум из 2 человек; наличие юр.лица; прототип продукта. Стартап получает: сеть полезных контактов, анализ бизнес-проекта; работа с экспертами; инвестиции ФРИИ и предложения других инвесторов. Индивидуальный подход: трекер для команды, трекшен-митинги; консультации (170 ч.): групповые, индивидуальные, акселерация с microsoft; единая рабочая площадка; demoday. Преакселератор – бесплатная образовательная онлайн-программа - подготовка к подаче заявки на получение инвестиций, выявление слабых мест проекта. Заочный акселератор – 2х-месячная бесплатная программа: стартовый 3-хдневный интенсив; работа с трекерами и экспертами ФРИИ; трекшн-митинги.	Фонд забирает долю 7% компании – за это на счет стартапа перечисляются 800 т. р. для развития и 600 т.р. (покрытие стоимости программы). Дошедшие до раунда инвестиций А, могут рассчитывать на 275 млн.р., минуя программу.
Бизнес-акселератор МГУ	4 месяца	В ходе обучения команды получают информацию о работе с пользователями и создании продукта, инвестициях, построении бренда. Под руководством куратора развивают продукты и представляют их на демо-дне. Стартапам оказывается	Условия обговариваются индивидуально. Доля, которую забирает

		юридическая поддержка, предоставляются посевные инвестиции. Потом компания начинает работу в коворкинге МГУ.	акселератор, на сайте не указана.
Акселератор QIWI- Universe	4 месяца	Команды, прошедшие отбор, получают начальные инвестиции и право участия: коворкинг, бесплатный пакет услуг партнеров суммой до 100 тыс. долл. (ПО, хостинг, админ. поддержка). Тренинги и мастер-классы бесплатны. Администрация помогает в регистрации юр.лица. Участники могут получить финансирование в размере \$20 тыс.	Помощь предоставляется за долю в компании (8%).
ABRT- Mangrove CEO Camp	10 недель	Для 20 проектов, прошедших отбор – бесплатное участие в российской части и для 10 - бесплатная программа в Кремниевой долине, для остальных – воркшопы и работа с экспертами за 90 тыс. р. (в Санкт-Петербурге) и дополнительно 110 тыс. р. (в Кремниевой долине).	Прошедшие отбор – бесплатно, либо от 90 до 200 тыс.руб.
Стартап- акселератор iDeal Machine	от 1 до 4,5 месяца	1. Тренинговая программа (1 месяц) – команды в офисе iDM разрабатывают бизнес-модель под руководством экспертов. 2. Основная программа (3,5 месяца) – лекции, мастер-классы, консультации, тренинги, менторские сессии; трекин-митинги, общение с трекером. Для стартапа: коворкинг, регулярный трекинг, упаковка проекта, ускорение в развитии, инвесторы-партнеры, высокие шансы на инвестиции. Итог – DemoDay с выступлениями команд. Лучшие получают инвестиции (по информации СМИ составляют около 25 тыс. долл.)	Доля, которую требует в проекте акселератор, не раскрывается, но издание Slon.ru опубликовало информацию о 15-20%.
GenerationS	Преакселератор – 2 месяца; Корпоративный акселератор –от 14 до 70 дней	Есть 7 программ для каждого из направлений, учитывающие отраслевые особенности. Преакселератор – общая образовательная программа, участники получают базовые знания в области предпринимательства и дорабатывают проект. 2 этапа: Онлайн – образовательная программа, консультации экспертов и скайп-собеседование, которое отбирает проекты. Офлайн – очные образовательные и экспертные сессии, по результатам которых определяются участники Корпоративных акселераторов. Корпоративные акселераторы – специализированные программы в партнерстве с корпорациями, эксперты помогают развивать проекты с учетом направления. По итогам – возможность инвестирования и большое количество призов от партнеров. От Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно- технической сфере – грант 1 млн.руб. Минимальный призовой фонд победителей Гран-при – 5 млн.руб.	Участие для проектов, прошедших процедуры отбора – бесплатно. Специальные условия участия в Акселераторе для проектов, не прошедших отбор, будут объявляться отдельно операторами Корпоративных акселераторов

Приложение В (справочное) Обзор крупных акселераторов в России

Таблица В.1 – Обзор крупных российских акселераторов

Название	Учредители	Отрасли	Размер инвестиций	Стоимость участия	Длительность	Набор стартапов	Количество выпускников/ сделок
ФРИИ	РВК	Информационная безопасность, защита копирайта, интернет вещей, Big Data, медицина, корпоративное ПО, рекламные технологии	6 млрд. руб.	900 тыс.- 1, 2 млн. руб.	3 месяца	30 в одну когорту. 400 в год	80-90 сделок в год
Ideal machine	Частный в партнерстве с ИТМО	ИТ и наукоемкий бизнес, online и offline	Нет данных	Нет данных	4,5 месяца	30	24
GenerationS	Государственные корпоративные инвесторы	7 направлений online и offline	Гран-при 15 млн. руб	Бесплатно	3-7 месяцев	141	-
Стартап академия Сколково	Государственные корпоративные инвесторы	Без ограничений	Нет	690 тыс. руб.	9 недель	Нет данных	200
GVA Launch Gurus	Частный в партнерстве с Plug and Play	Без ограничений	-	11,5 тыс. евро	Помесячное участие	250 за 8 сессий	Нет данных
Бизнес-акселератор МГУ	МГУ	ИТ, наукоемкие проекты	Нет	Бесплатно для студентов МГУ	4 месяца	1-8 проектов в сессии	3 проекта в ТОП- 50 по РФ
Бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ HSE (PRO)	Государственная	Онлайн-образование и образовательные технологии, аппаратное обеспечение, электроника, робототехника, интернет вещей, медиакommunikации, финансовые	Нет	20 тыс. руб. в месяц Бесплатно для студентов ВШЭ	3 месяца	Нет данных	Нет данных

		технологии, Big Data					
Future Technologies	ИТМО	Умная электроника, новые материалы в медицине и экологии, биотехнологии, лазерные технологии и фотоника, включая приложения в образовании и искусстве; альтернативные источники энергии и энергоэффективность.	300 тыс. руб.	Нет данных	4,5 месяца	9	Нет данных
Level-Up Russia	Частные инвесторы	Реальный сектор экономики	Нет	64-179 тыс. руб.	12 или 14 недель	40	Нет данных

Приложение Г (справочное) Обзор акселерационных программ г. Томска

Таблица Г.1 – Акселерационные программы г.Томска

	Акселерационная программа в сфере информационных технологии и электроники, ТУСУР	Акселерационная программа для рынков НТИ, НИ ТПУ	Акселерационная программа общей направленности, StartupLab	Акселерационная программа для кластерных проектов, StartupLab Cluster	Акселерационная программа в строительном комплексе, АСБИ ТГАСУ
Отраслевая направленность	Информационные технологии и электроника	Рынок НТИ: AutoNet, AeroNet, MariNet, EnergyNet, HealthNet, TechNet, FoodNet	Общая	Кластерные проекты	Строительный комплекс
Цель и задачи	Увеличение количества и ускорение роста технологических бизнес-проектов в сфере ИТ и электроники. Задачи: 1. содействие созданию центра сосредоточения лучших технологических проектов; 2. увеличение количества бизнес-проектов в сфере ИТ и электроники; 3. активизация молодежи и ее вовлечение в предпринимательство; 4. содействие развитию инвестиционной культуры и создание экспертного сообщества в отрасли	Формирование инновационных проектов в сфере высоких технологий для рынков НТИ	Образовательная площадка, экспертное сопровождение инновационных бизнес-проектов. Цель – увеличение количества и ускорение роста инновационных бизнес-проектов	Образовательная площадка, экспертное сопровождение проектов действующих организаций, входящих в инновационный территориальный кластер «Фармацевтика, медицинская техника и информационные технологии Томской области». Цель - повышение эффективности реализации проектов организаций – участников кластера (см.выше)	Суть и цель программы - формирование бизнес-проектов в строительном комплексе
Программа	• Лекционная часть	• Подготовительны	• Длительность – 4	• Длительность – 6	• Мотивационная

	• Практическая часть • Самостоятельная работа • Трекш-митинг (презентация и совместное обсуждение результатов) • Общение с профильными экспертами	й • Ярмарка проектов ЭТО, Хакатон НТИ • Акселерационная программа: 01.12.2016 – 20.12.2016 • Demo Day – 21.12.2016	недели • Образовательный блок – 4 модуля (раз в неделю) • Менторские сессии – 2 сессии (раз в 2 недели) • Трекшн – 4 митинга (раз в неделю) • Дополнительный тренинг – «Искусство презентации проектов»	недели • Образовательный блок – 5 модуля (1 раз в неделю) • Менторские сессии – 2 сессии (1 раз в 3 недели) • Трекшн – 6 митингов (1 раз в неделю) • Дополнительный тренинг – «Искусство презентации проектов»	лекция, 12.10.2016г. Кол-во участников: более 200 • Образовательная программа, с 02.11.2016. Участников: около 20. Мероприятий около 20 • Финальная защита проектов, 07.12.2016. Кол-во участников: 10. Кол-во экспертов: 16 приглашенных, 10 присутствовало
Показатели	• Количество заявок – 28 • Число проектов – 16 • Число участников – 28 • Число экспертов – 22 • Число проектов, завершивших обучение – 8 • Число модулей, включая мотивационную лекцию и DemoDay – 8	• Общее количество поданных проектов - 43, в том числе по итогам Хакатона - 9 • Из отобранных идей-проектов с условным разграничением по рынкам НТИ - 26	• Участников – 22 человека (15 проектов) • Проектов прошедших полную программу – 8 проектов • 25 экспертов • 12 мероприятий	• Общее количество участников – 95 • Количество проектов прошедших полную программу – 7 проектов • Число экспертов – 18 • Число мероприятий - 16	• Число участников – 24 • Число экспертов – 14 (все этапы) • 3 этапа
Результаты для участников	• Проверка идеи на жизнеспособность • Прямой контакт с потенциальным потребителем • План по реализации проекта: от бизнес-модели к MVP • Личные контакты с инвесторами и экспертами	• Возрастание стоимости проектов • Выживаемость проектов • Будут ли проекты рекомендовать акселератор коллегам-предпринимателям	• Выживаемость проектов – 53% (8 из 15 принятых) • Будут ли проекты рекомендовать акселератор коллегам – 8 из 10 указали в анкете	• Выживаемость проектов – 100% • Будут ли проекты рекомендовать акселератор коллегам-предпринимателям – 5 из 7 опрошенных указали при анкетировании «да»	• Поддержка от участников программы • Поддержка Администрации • 3 проекта – предложение от инвестора • 2-3 критическая

	• Размещение в бизнес-инкубаторе для победителей (2 проекта)		«да»		оценка экспертов
--	--	--	------	--	------------------

Приложение Д (справочное) Оценка реализации первого цикла программы ScaleUp



Рисунок Д.1 – Оценка участниками компонентов ScaleUp

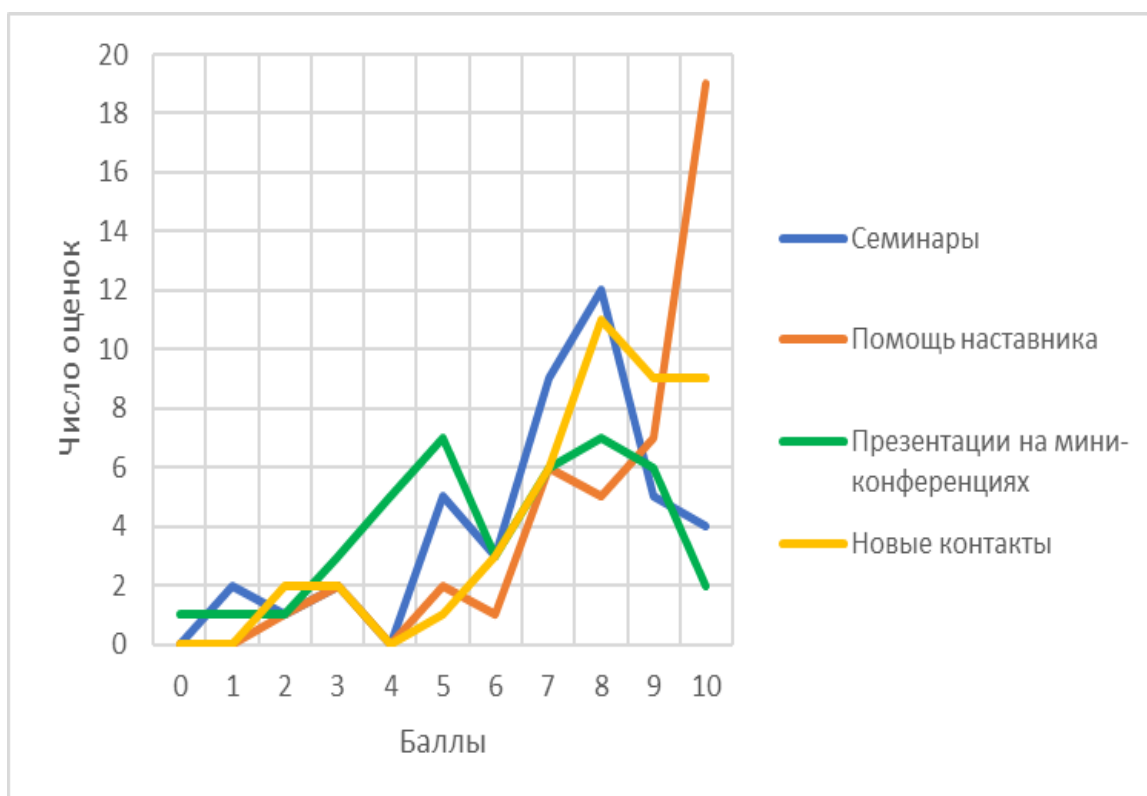


Рисунок Д.2 – Оценка участниками полезности компонентов ScaleUp

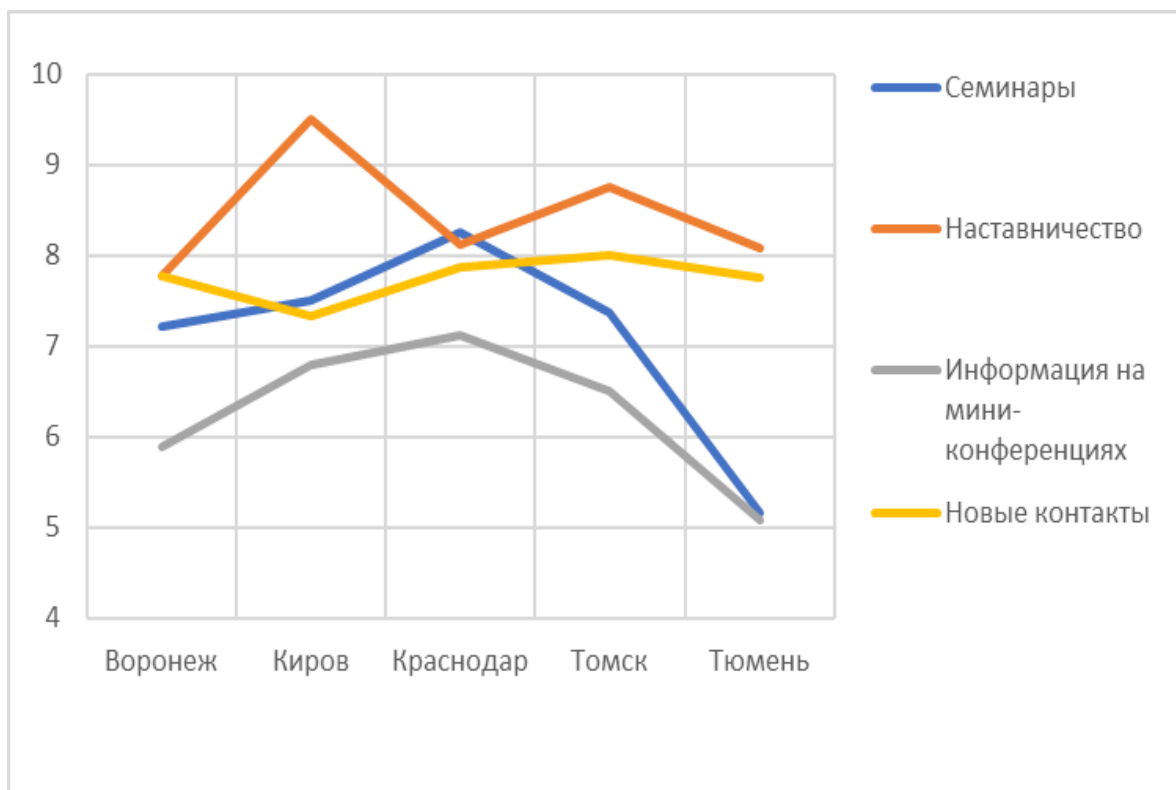


Рисунок Д.3 – Различия оценки программы в зависимости от города

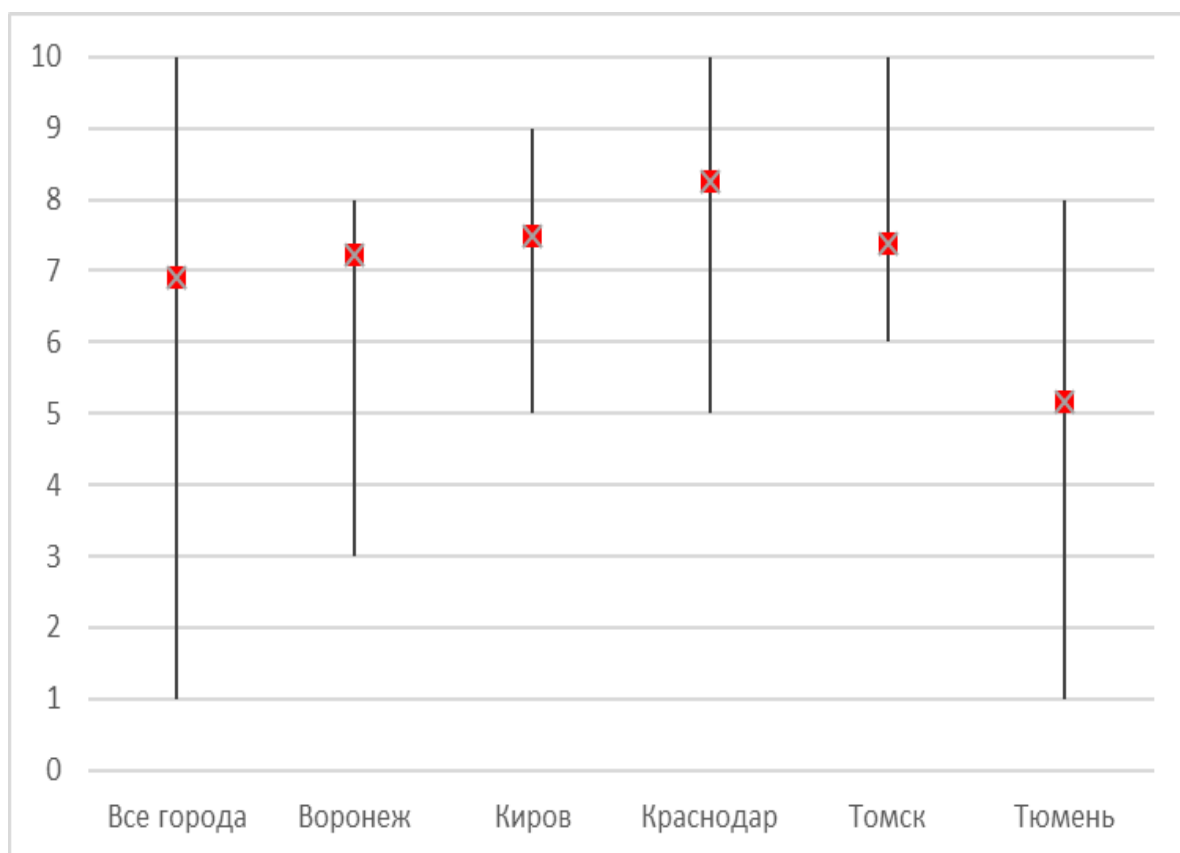


Рисунок Д.4 – Оценка полезности семинаров

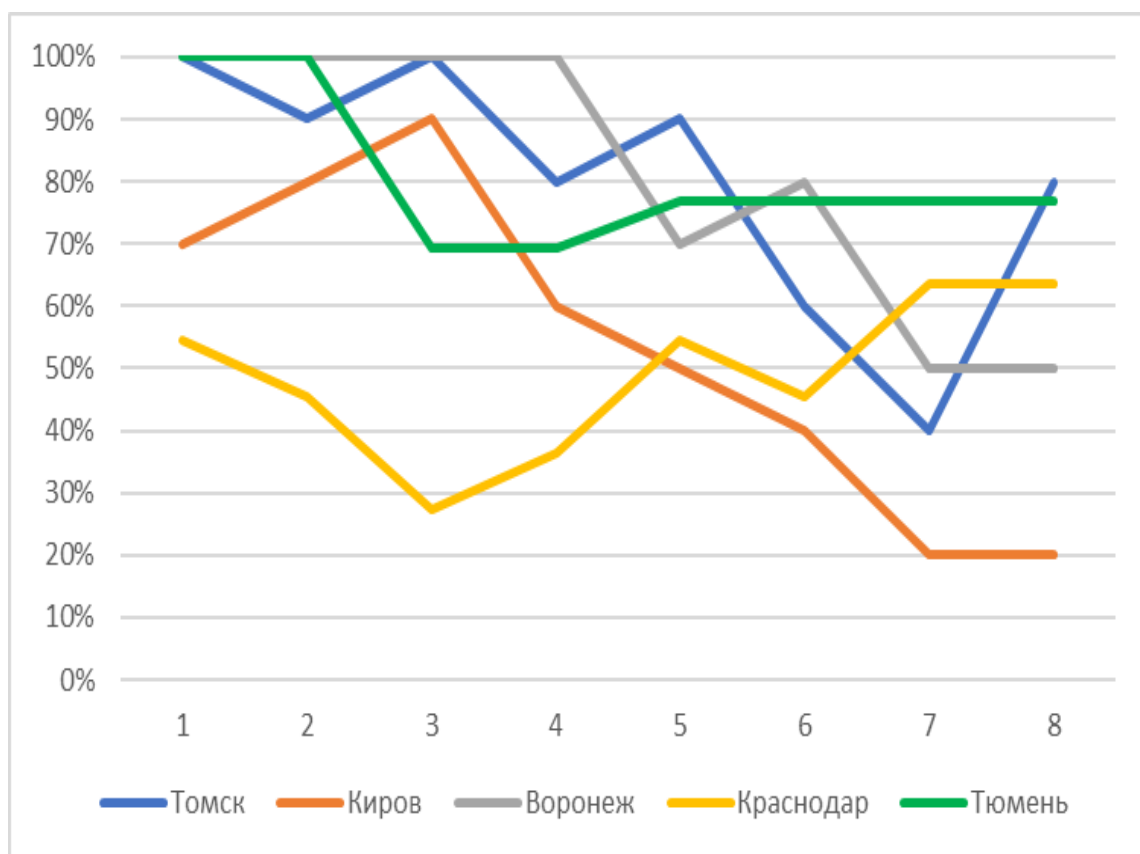


Рисунок Д.5 – Посещаемость семинаров программы

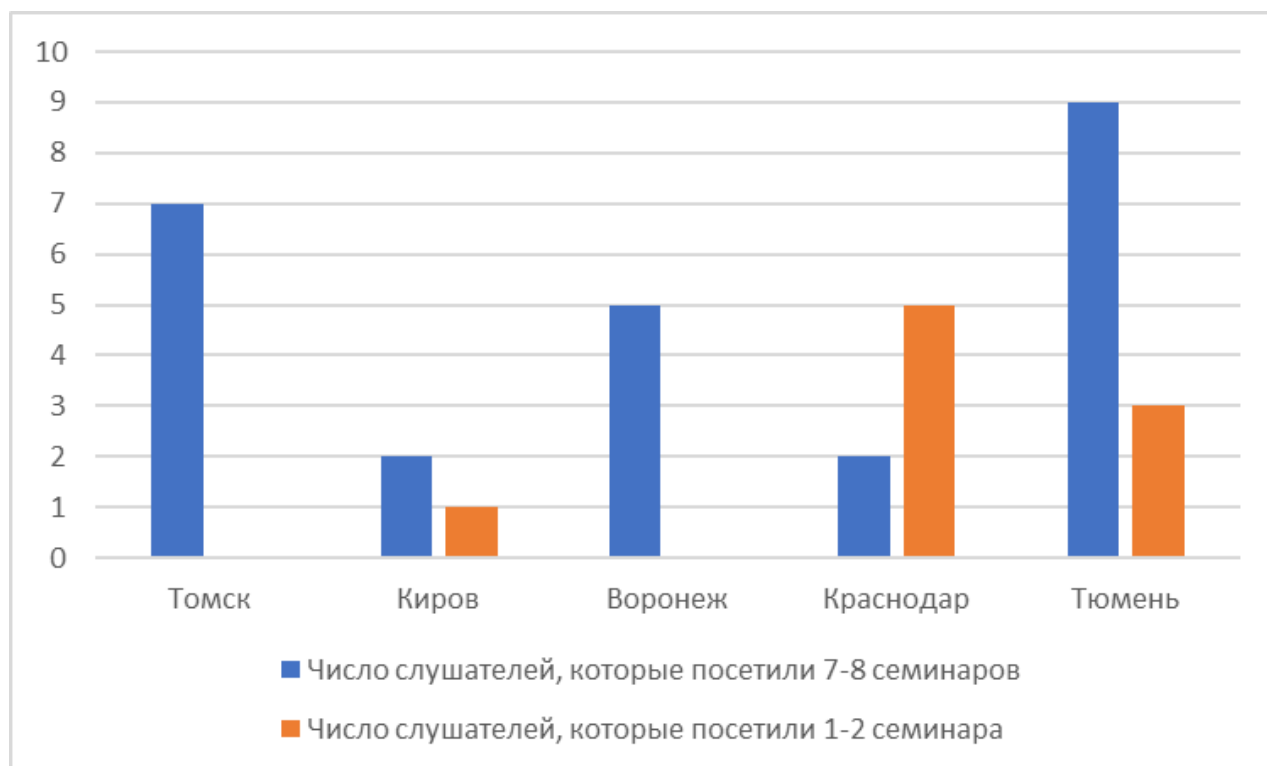


Рисунок Д.6 – Посещаемость семинаров программы

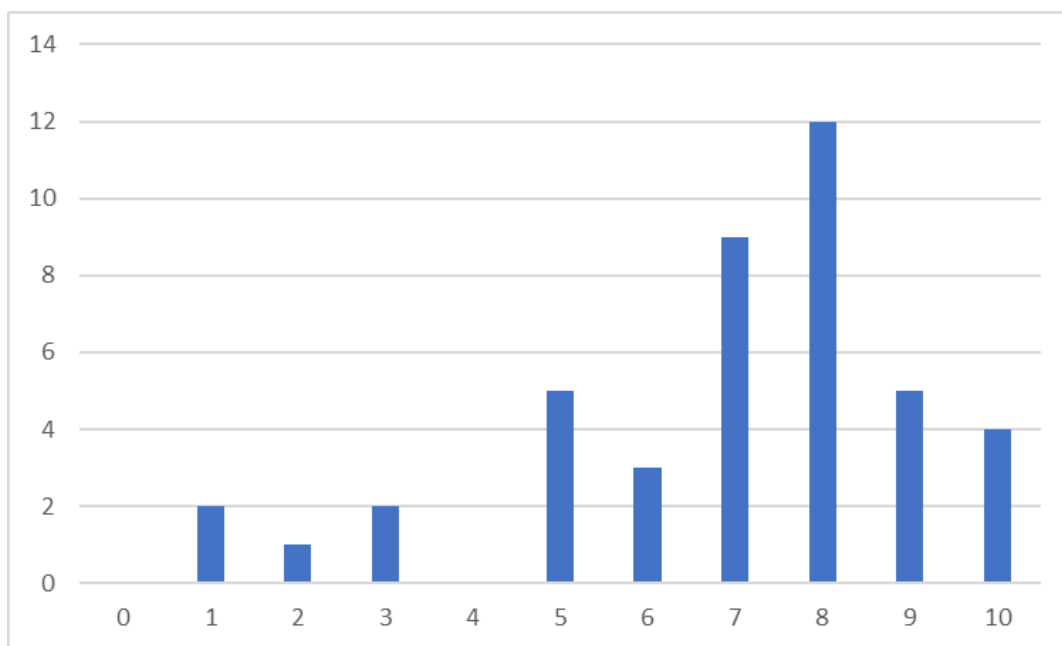


Рисунок Д.7 – Оценка участниками обучающего компонента

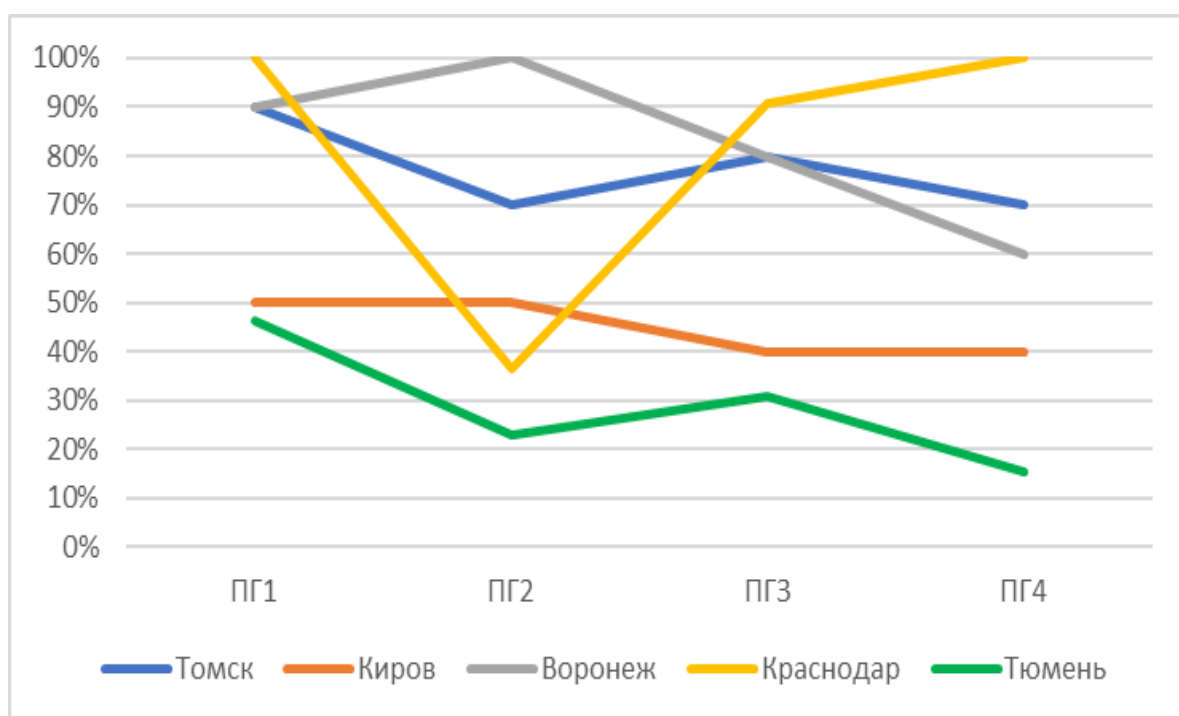


Рисунок Д.8 – Посещаемость мини-конференций

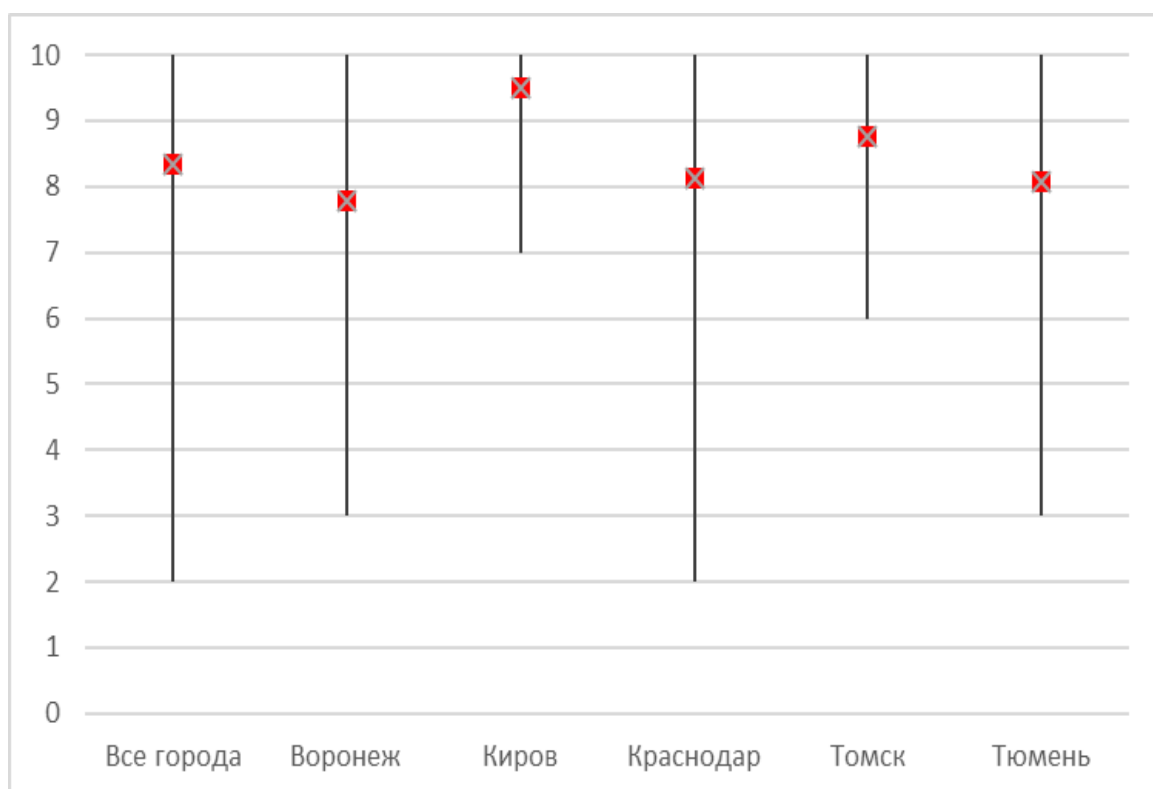


Рисунок Д.9 – Оценка полезности компонента Наставничество

Приложение Е (справочное) Анализ программы ScaleUp по сравнению с другими акселерационными программами

Таблица Е.1 – Сравнения Акселерационных программ

Параметр сравнения	Большинство акселерационных программ	Акселерационная программа в г. Томске (проект «Акселератор»)
Степень уверенности в программе	Большинство программ, которые сейчас популярны, уже проверены временем и, соответственно выпустившимися проектами, по успешности которых можно судить об эффективности программы	«Пилотный» проект, запущенный в 2016 г. в 5 регионах России. Отдельные компоненты уже показали свою эффективность при реализации отдельно.
Стоимость участия	От бесплатного участия (при успешном прохождении конкурса) до млн.руб. и выше	Стоимость в разы ниже, также есть возможность оплаты траншами
Целевая аудитория	У большинства ярко выражена направленность на команды стартап-проектов	Реализуется для предпринимателей, чей бизнес уже приносит стабильный доход (есть четко обозначенные критерии для участников, наставников, тренеров)
Сфера деятельности участников	Есть акселераторы, чьи программы направлены исключительно на проекты в отдельной сфере/отрасли	Данный критерий отсутствует, сфера бизнеса не влияет на возможность участия в программе
Количество участников, процесс обучения	Есть акселераторы, реализующие программу для групп участников, есть с индивидуальным подходом	Совмещается и обучение в группах (10 участников), и индивидуальный подход
Обучение – блоки, методика	В основном акцент на таких темах, которые нужны проектам на ранних стадиях развития	Преобладают темы, полезные для предпринимателей, уже имеющих оборот, прибыль от реализации своего продукта
Наставничество/менторство	Не редко отсутствует специальная методика подбора пар, которая бы учитывала многие параметры	Специальная методика подбора пар от экспертов Института Наставничества, четкое количество (минимум) встреч
Спикеры, наставники/менторы	Профессионалы своего дела, как правило, достаточно известные и для участников акселератора, и за его пределами	В основном известные в Томске, профессионалы в определенной теме
DemoDay	Во многих присутствует, организуется	Отсутствует
Направленность на	Как правило, ярко выражена, т.к. Часто участники – это	Отсутствует

получение инвестиций	стартап-проекты	
Networking	В различных вариациях	Организуются мини конференции – мероприятия в формате «бизнес завтрак»
Результат для участников	Как правило, отсутствует обозначение четкого результата, который получит участник на выходе	Четко обозначенный результат – рост бизнеса минимум на 25%, расширение связей, ресурсности.
Система мониторинга	В основном, ведется статистика о количестве выпустившихся, об их стоимости и количестве привлеченных средств, инвестиций	Необходима, т.к. проект «пилотный», но система сводится к отслеживанию небольшому набору количественных параметров

Приложение Ж (справочное) Диаграмма PERT программы ScaleUp

