



THE WORLD BANK



Венчурные  
акселераторы:

# Сети Инновационного Развития





«Очень своевременный обзор, дающий системный, полный взгляд на проблематику менторских сетей и венчурных акселераторов. Россия должна за короткий срок пройти путь, который у других стран занял десятилетия. У нас нет этого запаса времени, мы должны быстро создать конкурентную инновационную экосистему, что невозможно без анализа, переосмысления и использования лучшего опыта в этой области. Книга будет крайне полезна специалистам в области инновационной инфраструктуры и профессионалам венчурного рынка».

**Алексей Филимонов,**  
**партнер GTI, Руководитель программы GTI Labs**



«В обзоре исследованы конкретные примеры организаций – венчурных акселераторов из стран разного уровня развития, что позволяет получить живую картину таких сетей в контексте каждой из этих стран».

**Михаил Лукин,**  
**директор Cambridge Technology Innovations**



«Я с большим удовольствием прочитал книгу. На мой взгляд, она очень полезна и своевременна. В первую очередь потому, что она систематизирует разнородную деятельность в области инноваций, позволяет осмыслить разные формы ее проявления и нацелить на конечный результат. Большое количество практических примеров позволяет надеяться, что читатели смогут понять, как на самом деле устроен мировой инновационный рынок, и хотя бы попытаться избежать тех ошибок, которые уже были сделаны до них».

**Сергей Симаранов,**  
**генеральный директор ТЕХНОКОНСАЛТ**



«Даже беглого, в режиме цейтнота, с «выхватыванием» сутевых моментов, прочтения достаточно, чтобы понять, что книга необычная и очень полезная. Систематизированный опыт, конкретные примеры и практический стиль изложения – именно такой должна быть книга по данной теме».

**Максим Бунякин,**  
**Управляющий партнер Branan Legal**



«Мое единственное замечание к книге – я бы ее переименовал. Сети здесь почти ни при чем. Название сбивает – и придает слову «сети» не тот смысл, который в нем заложен в институциональной экономике, откуда он заимствован. В книге речь о различных программах и центрах поддержки инновационного предпринимательства – так бы и назвать».

**Владимир Громковский,**  
**Председатель совета директоров ГК «Финематика»**

Венчурные  
акселераторы:

# Сети Инновационного Развития

*ОАО «РВК» и Всемирный банк представляют результаты исследования сетей инновационного развития.*

Исследование обобщает опыт 15 программ инновационного развития, использует в качестве базы экосистемы, сложившиеся между участниками инновационно-технологического рынка в 43 странах мира, и является одной из первых попыток систематического подхода к изучению инновационных сообществ. Охвачены практически все интересные рынки и разные модели: государственные, частные и частно-государственные. В Российской Федерации, где экосистема технологического предпринимательства находится на этапе формирования, результаты исследования могут иметь особенную ценность при выборе оптимальных направлений развития практически всеми участниками рынка.



# Благодарности

*Настоящее исследование подготовлено по инициативе ОАО «РВК» группой Всемирного банка во главе с Жан-Луи Расином в следующем составе: Алистер Бретт, Дойна Чеботари, Хуан Хулио Гутиэррес, Наото Канехира, Лоуренс Кей, Энтони Лэмкин, Себастьян Мелин, Флориан Теус, Кристина Типпманн, Алина Туркова и Янина Ермакова.*

*Группа благодарит сотрудника ОАО «РВК» Леонида Левковича-Маслюка за поддержку проекта и широчайшую эрудицию. Группа также выражает признательность за комментарии сотрудникам Всемирного банка Софи Сиртен (менеджеру сектора), Педро Альбе (страновому директору) и Альфреду Уоткинсу, а также Бобу Ходжсону из Zernike UK. Группа благодарит Евгения Кузнецова (Всемирный банк) за комментарии по исследованиям конкретных примеров (кейс-стади), а также Зинаиду Калингер за помощь в составлении отчета и Родриго де Кастро (оба – Всемирный банк) за дизайн обложки.*

*Группа хотела бы также поблагодарить всех сотрудников, менторов, консультантов, клиентов и предпринимателей-бенефициаров сетей венчурной акселерации, которые любезно согласились дать ответить на вопросы. В частности, отдельную благодарность получают Сидни Бербэк (IC<sup>2</sup>), Пит Пумерс (Innovate VMS), Дэйв Рэйвэл (Carbon Trust), Саяка Ивасае (INC Japan), Говард Калифано (SMART Innovation Center), Дон Дюваль (MaRS), П. Равиндранат (TiE Bangalore), Дэйв Гипи (Endeavor), Карлос Гутиэррес и Рохит Шукла (Larta Institute), Джером Смит (MIT VMS), Ева Дидрикс и Сабин Брунсвикер (IMP<sup>5</sup>rove), Уэс Хафстеммер (University of Michigan Catalyst Resource Network), Дженни Бойд и Николь Гларос (TechStars), а также Ричард Каро (Acceleration Coop).*

# Содержание

## 4 Введение

- 4 Краткий обзор
- 9 Задача и концепция исследования

## 11 Часть I: Уроки существующих моделей

- 12 Роль сетей инновационного развития
- 20 Использование сетевых сообществ для поддержки предпринимателей
- 27 Создание прочных сетевых сообществ
- 39 Выбор венчурных компаний
- 46 Финансирование программы
- 53 Выбор организационной структуры
- 58 Адаптация к инновационной экосистеме
- 66 Роль государственного сектора в России

## 70 Часть II: Описание отдельных программ

- 71 Центр развития биологических наук штата Вирджиния
- 71 Отраслевые консультативные советы
- 81 TiE Bangalore
- 81 Программа ускорения предпринимательства (EAP – Entrepreneurship Acceleration Program)
- 89 TechStars
- 107 Центр инноваций SMART
- Программа «Катализатор» (Catalyst)

- 119 OSTANTIS
- 119 Программа менторства
- 130 Менторская служба для венчурных компаний МТИ (MIT VMS)
- 145 MaRS
- 158 Институт Larta  
Программа поддержки коммерциализации (Commercialization Assistance Program, CAP)  
Программа «Глобальный мост» (Global Bridge)
- 178 InnovateVMS
- 184 Innovation Network Corporation Japan (INCJ)  
(Японская корпорация по развитию инновационных сообществ)
- 193 IMP<sup>3</sup>rove
- 218 Программа развития инноваций в Индии (India Innovation Growth, IIG)  
под эгидой Министерства науки и техники Индии и компании Lockheed Martin
- 230 Endeavor
- 243 Программа трансфера технологий Мичиганского университета (U-M Tech Transfer)
- 243 Сетевое ресурсное сообщество «катализаторов бизнеса» (Catalyst Resource Network)
- 243 Программа «Ментор-резидент» (Mentor-in-Residence) Мичиганского университета
- 258 Компания Carbon Trust  
Программа ускоренного развития предпринимательства (Fast Track)
- 272 Приложение

# Краткий обзор

## Роли и функции

Сети инновационного развития (далее «СИР») состоят из опытных, квалифицированных специалистов с хорошими связями, готовых оказать практическую помощь предпринимателям. Благодаря ускорению обмена идеями и установления связи предпринимателей с рынком СИР помогают продвигать на рынок жизнеспособные коммерческие проекты. Ключевыми направлениями деятельности СИР являются:

- *Обучение* предпринимателей без отрыва от их проектов ряду практических навыков, связанных с развитием бизнеса;
- *Обеспечение связей* предпринимателей с рынками, капиталом, клиентами, партнерами, экспертами, информацией и успешными бизнесменами как примерами для подражания через знакомства, посредническую деятельность и создание надежных взаимоотношений, основанных на доверии;
- *Валидация* коммерческих идей с помощью стратегического консультирования и менторства, создания благоприятной атмосферы для экспериментов в сфере развития бизнеса. Валидация формирует самостоятельную ценность СИР. Используя две другие базовые функции – обучение и обеспечение связей – она способствует раннему отсеву большинства непродуктивных идей без лишних затрат.

Воздействие программ по созданию СИР распространяется не только на конкретных предпринимателей, для которых они предназначены, но и на более широкое сообщество предпринимателей, инвесторов и поставщиков коммерческих услуг. Они обеспечивают доступ потенциальным инвесторам к отобранным проектам, часто полностью готовым для инвестирования. Они сокращают объем ресурсов, направляемых государством и частными инвесторами в бесперспективные коммерческие идеи, ускоряя их отбраковку с помощью рыночной валидации. Они содействуют правильному подбору управленческих и технических специалистов для компаний; связывают поставщиков услуг с потенциальными клиентами. Наконец, они способствуют созданию культуры предпринимательства, предлагая предпринимателям модели поведения, достойные подражания, и создавая тот социальный капитал, который ускоряет обмен знаниями, идеями и взаимовыгодными предложениями.

## Общие черты

Программы СИР имеют ряд общих характеристик. В своей настоящей форме все они появились совсем недавно, в течение последних десяти лет, прежде всего в США, хотя ранее уже существовали их менее организованные аналоги. СИР формируются вокруг ядра профессионалов, обычно при поддержке базовой сети менторов или брокеров, а также обширной сети поставщиков услуг и технических экспертов. Зачастую СИР предлагают предпринимателям и предпринимательским сообществам менторов, брокеров, поставщиков услуг и специалистов принять участие в мероприятиях по обучению и сотрудничеству. Обычно такие программы включают определенный уровень отбора

по принадлежности предпринимателя, профилю проекта или его коммерческому потенциалу. Финансирование подобных программ может лишь в незначительной мере осуществляться за счет взносов участников.

### Подход

Обладая рядом общих признаков, СИР широко экспериментируют с подходами к финансированию, управлению, созданию сетевых сообществ, отбору, предоставлению и структурированию услуг. Из всего этого многообразия **можно выделить три главных подхода**, хотя большинство программ не вписывается однозначно в ту или иную категорию. Первый подход направлен на коммерциализацию **технологических проектов для получения краткосрочной отдачи** (например путем создания новой компании и передачи ей части активов, т. н. «спин-офф»). Второй подход направлен на **построение локальной самодостаточной инновационной экосистемы с получением финансовой отдачи в среднесрочной и долгосрочной перспективе** (например, создание связей в предпринимательском сообществе). Третий подход направлен на **развитие рынка инновационных услуг** через наращивание предпринимательского потенциала, прозрачности и эффективности рынка поставщиков услуг и повышение информированности представителей малого и среднего бизнеса (МСБ).

Программы, нацеленные на быструю коммерциализацию научно-исследовательских проектов, отбирают такие проекты по признаку (предполагаемого) технического и рыночного потенциала. Часто финансирование этих программ включает расходы на технико-экономическое обоснование. Некоторые программы нанимают штатных менторов и брокеров для оперативной специализированной поддержки недоукомплектованных венчурных команд. Поскольку в рамках подобных программ приходится работать с незавершенными исследованиями и технологиями, упор делается также на организацию работ в группах и привлечение талантливых менеджеров извне для дополнения технологической компетентности проектной группы. Эти многочисленные функции обуславливают относительную многочисленность персонала и большие потребности в ресурсах. Для снижения затрат организация таких программ предполагает четко обозначенные сроки и этапы.

Программы, нацеленные на построение инновационных экосистем, отбирают проекты по характеристикам венчурных групп и их предполагаемой способности использовать программу с максимальной пользой и создавать высокоэффективные венчурные компании. Во многих программах присутствуют элементы самоотбора, когда предприниматели вынуждены самостоятельно прекращать участие в программах. Эти программы нацелены на развитие навыков участников венчурных проектов, что расценивается как долгосрочный вклад в развитие общества. Также эти программы предпочитают развивать и привлекать сети внешних менторов и консультантов для поддержки венчурных компаний, а не опираться на собственные возможности. Эти программы не обременены излишним количеством сотрудников и финансовых показателей и относительно открыты по своей структуре и срокам.

Программы, направленные на создание рынков инновационного консалтинга, не стремятся отбирать самые выигрышные проекты («победителей»), а помогают развитию компаний, обеспечивая им доступ к квалифицированным и надежным источникам коммерческой поддержки. Такие программы оказывают предпринимателям помощь, используя принцип невмешательства: создавая аналитические инструменты, инструменты повышения квалификации

для поддержки инновационного консалтинга, продвигая сетевое сообщество на рынке. Поэтому обычно в рамках таких программ работают небольшие группы специалистов. Такой «мягкий» подход означает, что применяемые ими модели легко масштабируемы, хотя и менее содержательны.

### Факторы успеха

Эксперименты с СИР высветили много факторов, от которых зависит успех. Важнейшие из них.

- Программами управляют харизматичные личности с высокой степенью включенности в сетевые сообщества, способные привлечь менторов, поставщиков коммерческих услуг, специалистов и венчурные проекты, используя свое положение в бизнес-сообществе. Это должны быть очень успешные предприниматели и лидеры делового мира, обладающие способностью сосредоточивать вокруг себя необходимые ресурсы.
- Программы начинаются с **небольших высокоценных сетевых сообществ**, в которые входит весьма ограниченное число предпринимательских групп и менторов высокого уровня. Они могут быть самодостаточными.
- В рамках программ отбираются **менторы, для которых сам факт участия в деятельности сетевых сообществ важнее получения немедленного финансового вознаграждения**. Их мотивация – это вклад в профессиональные сообщества, налаживание контактов с венчурными компаниями и другими менторами, возможность стать инвестором или занять руководящую должность в венчурном проекте. Менторы, получающие личное удовлетворение от участия в таких проектах, как правило, с удовольствием остаются в программе и продолжают работу с венчурными компаниями. Предоставление менторам и предпринимателям гибкости при налаживании взаимоотношений приводит к долгосрочному сотрудничеству и помогает расширять предпринимательские сетевые сообщества и повышать их устойчивость.
- **Услуги консалтинга и установление связей** не являются отдельными услугами, а предоставляются **в пакете с услугами менторства**. Это гарантирует, что венчурные компании получают адекватные консалтинговые услуги и хорошо готовы к последующим обсуждениям. Менторы играют роль сетевых шлюзов, предоставляющих доступ к другим формам поддержки, и связующих звеньев.
- Программы обеспечивают **отсев неэффективно работающих предпринимателей**. Это осуществляется как с помощью разнообразных процедур скрининга, так и за счет включения в программы большого количества проектов и оказания косвенного давления на неэффективных исполнителей, чтобы заставить их самих отсеяться по ходу программы.
- Программы активно используют фактор **доверия**. Это достигается постановкой четких задач и определением ожидаемых результатов для предпринимателей и консультантов, а также обеспечением их выполнения. Помимо этого, программы укрепляют личные связи в сплоченных предпринимательских сообществах за счет социального капитала, когда нарушение профессиональной этики может поставить под удар репутацию. При отсутствии таких сообществ программы используют механизмы саморегулирования через группы менторов.
- Программы поддержки венчурных проектов, находящихся вдали от рынков сбыта, источников финансирования и специальных знаний, **наводят мосты с соответствующими глобальными сообществами**.

## Трудности

Экспериментирование с СИР высвечивает множество проблем. Некоторые сетевые сообщества сталкиваются с проблемами, связанными с окружающей средой, в которой они оперируют. При отсутствии местного перспективного портфеля венчурных проектов, пригодных для менторства, либо менторов с необходимым набором профессиональных навыков, опыта и связей, программы терпят неудачу. Также программы могут столкнуться с непростой проблемой отсутствия доступа на местах к дополнительным видам общественной (государственной) и частной поддержки как финансового, так и иного характера.

Некоторые СИР также сталкиваются с проблемами планирования. Распространенной проблемой является иерархическая система взаимосвязи между менторами и предпринимателями. Последняя часто приводит к неудачному подбору и недостаточно тщательному отбору менторов и консультантов, а также появлению программ, основывающихся только на финансовой мотивации консультантов.

## Роль государственного сектора

**СИР могут справиться с рядом рыночных и системных сбоев, которые мешают предпринимательству и инновациям.** Такие рыночные сбои связаны с транзакционными издержками, издержками поиска и информационной асимметрией, что в итоге не позволяет достичь оптимального объема рынка инновационных услуг. Рыночные сбои также вызваны положительными экстерналиями инвестирования в квалификацию соискателя инвестиций: инвестор не может полностью воспользоваться плодами своих инвестиций; ими, по крайней мере частично, будут пользоваться и будущие инвесторы. Системные сбои связаны со «сбоями способностей», т. е. неадекватной способностью предпринимателей действовать в своих собственных интересах, а также сбоями, причиной которых являются культурные и социальные нормы.

**Государственный сектор способен помочь решить эти проблемы, предоставляя поддержку экспериментам в области СИР.** Программы СИР развиваются в различных направлениях, требуют различной институциональной структуры и выполняют различные функции, в зависимости от местных условий. Поэтому не существует единого подхода к созданию таких программ, а эффективные модели могут быть выявлены лишь экспериментальным путем.

**Государственный сектор способен быстро концентрироваться на подходящих моделях через поддержку существующих инициатив в рамках сетевых сообществ, а также установление партнерских отношений с заинтересованными лицами в регионах с целью создания новых программ.** Поддержка может осуществляться за счет стимулирования партнерства между заинтересованными лицами, предоставления финансирования на конкурсной основе, а также за счет создания механизмов, помогающих программам перенимать передовой опыт и учиться друг у друга.

**Таблица 1:**  
Факторы успеха СИР

	Бенефициары	Социальное сетевое сообщество	Инновационная «экосистема»	Менеджмент
Предпосылки	Качество команды	Качество сетевого сообщества важнее его размеров	Определенная предпринимательская культура и сообщество	Менторы как путь к другим формам поддержки
	Приверженность проекту	Связь с нужными рынками	Критическая масса инвестпроектов	Отбор менторов
	Качество идеи/технологии	Связь с предпринимательским сообществом	Университеты	Этический кодекс менторства и доверительное управление
	Связь с предпринимательским сообществом	Деловой опыт	Деловая среда	Социальный капитал коллектива
		Предпринимательский опыт	Дополняющие программы по поддержке инноваций	Скрининг и отсеив бенефициаров
		Мотивы	Существующие предпринимательские сетевые сообщества	Предыдущий опыт сотрудников
		Приверженность программе	Спрос на местных рынках	Дополняющие услуги
		Опыт в конкретном секторе экономики	Деловые партнеры	Государственно-частно-академическое партнерство
			Венчурное финансирование	Сведение менторов с предпринимателями
			Частные источники финансирования	Мероприятия, повышающие ценность сетевого сообщества
Инструменты реализации			Государственные источники финансирования программ	Длительность программы, периодичность совещаний
			Качество консультантов по инновационному менеджменту	Координация и фасилитация совещаний
				Бренд принимающей организации
				Распространение информации об успехе

## Задача и концепция исследования

Задачей нашего исследования стало выявление и осмысление роли, операционных моделей и передового опыта программ инновационного развития, основанных на укреплении и расширении социальных и деловых сетевых сообществ и управлении ими. Отчет основан на 15 кейсах (практических примерах) программ СИР, которые охватывают 43 страны (таблица 2). Общие результаты описаны в Части I, а сами кейсы приводятся в Части II. Заключение содержит предложения по дальнейшим шагам в создании организации работоспособного сетевого сообщества ускорения инновационного развития в России.

Основным критерием отбора кейсов для настоящего отчета было использование программами сетевых сообществ для содействия инновационной деятельности предпринимателей. Представленные 15 кейсов были выбраны таким образом, чтобы были представлены программы со следующими характеристиками:

- достаточным опытом работы, который позволял бы увидеть результаты, понять их влияние и извлечь уроки из проблем, с которыми они столкнулись;
- широким набором разнообразных бизнес-моделей;
- четкими инновационными экосистемами в плане географии, наличия стимулирующей среды и необходимых для деятельности институтов;
- обслуживающие венчурные проекты в различных секторах экономики и на разных стадиях развития.

**Таблица 2:**

Организации, программы  
и география кейсов

Организации	Программы	Сокращение, используемое в отчете	Место нахождения	Население города /мегаполиса (млн)	Дата старта программы
<i>Масштаб города/мегаполиса</i>					
<i>MaRS Discovery District</i>	<i>Консультационные услуги</i>	<i>MaRS</i>	<i>Торонто (Канада)</i>	<i>5,1</i>	<i>2005</i>
<i>Singapore-MIT Alliance for Research and Technology (SMART) Innovation Center (Инновационный центр Альянса Сингапура и МТИ по развитию науки и техники)</i>	<i>Программа «Катализатор»</i>	<i>SMART</i>	<i>Сингапур</i>	<i>5,1</i>	<i>2009</i>
<i>Octantis</i>	<i>Программа менторства</i>	<i>Octantis</i>	<i>Сантьяго (Чили)</i>	<i>7,2</i>	<i>2004</i>

Организации	Программы	Сокращение, используемое в отчете	Место нахождения	Население города /мегаполиса (млн)	Дата старта программы
<i>University of Michigan Tech Transfer (Центр передачи технологий Мичиганского университета)</i>	<i>Ресурсная сеть «Катализатор»</i>	<i>Catalyst RN</i>	<i>Анн-Арбор (США)</i>	<i>0,3</i>	<i>2007</i>
<i>TechStars</i>	<i>TechStars</i>	<i>TechStars</i>	<i>Боулдер* (США)</i>	<i>0,3</i>	<i>2007</i>
<i>MIT Venture Mentoring Service (МТИ – Центр менторства для венчурных проектов)</i>	<i>МТИ – Центр менторства для венчурных проектов</i>	<i>MIT VMS</i>	<i>Бостон (США)</i>	<i>4,6</i>	<i>2000</i>
<i>Центр развития биологических наук штата Вирджиния</i>	<i>«Кухонный совет»: консультативный совет по вопросам бизнеса</i>	<i>VBDC</i>	<i>Ричмонд (США)</i>	<i>1,2</i>	<i>2003</i>
<i>Innovate VMS</i>	<i>Innovate VMS</i>	<i>Innovate VMS</i>	<i>Сент-Луис (США)</i>	<i>2,8</i>	<i>2007</i>
<i>The Indus Entrepreneurs (TIE), Бангалор</i>	<i>Программа акселерации предпринимательства (EAP)</i>	<i>TIE EAP</i>	<i>Бангалор (Индия)</i>	<i>6,6</i>	<i>2006</i>
<i>Масштаб страны</i>					
<i>Carbon Trust</i>	<i>Ускорение предпринимательства</i>	<i>Carbon Trust</i>	<i>Великобритания</i>	<i>–</i>	<i>2001</i>
<i>Innovation Network Corporation Japan</i>	<i>Открытая площадка для инноваций</i>	<i>INC Japan</i>	<i>Япония</i>	<i>–</i>	<i>2010</i>
<i>Институт IC<sup>2</sup></i>	<i>Программа развития инноваций в Индии компании DST-Lockheed Martin</i>	<i>IC<sup>2</sup> India</i>	<i>Индия</i>	<i>–</i>	<i>2007</i>
<i>Международный масштаб</i>					
<i>IMP<sup>2</sup>rove</i>	<i>Все</i>	<i>IMP<sup>2</sup>rove</i>	<i>Евросоюз</i>	<i>–</i>	<i>2006</i>
<i>Endeavor</i>	<i>Все</i>	<i>Endeavor</i>	<i>11 развивающихся стран</i>	<i>–</i>	<i>1998</i>
<i>Larta Institute</i>	<i>Программа поддержки коммерциализации (Commercialization Assistance Program)</i>	<i>Larta</i>	<i>США и другие страны</i>	<i>–</i>	<i>2004</i>

# Часть I: Уроки существующих моделей

# Роль сетей ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

## Основные выводы

*Сети инновационного развития нацелены на ликвидацию недостатков рыночных механизмов, связанных с квалификацией, транзакционными издержками, эффективностью использования ресурсов и сетевыми внешними эффектами (экстерналиями) в экономике.*

## Задачи

Рассмотренные в кейсах СИР можно классифицировать по задачам, которые они перед собой ставят (рисунок 1). Первая категория программ помогает ускорить коммерциализацию технологий, полученных в ходе НИОКР, часто еще на до-венчурном этапе (Catalyst RN). Вторая категория направлена на ускорение роста венчурных компаний, находящихся на раннем этапе развития, т. е. на коммерциализацию предпринимателей, а не НИОКР (TechStars). Третья категория нацелена на ускорение роста предприятий МСБ, которые уже генерируют выручку (IMP<sup>3</sup>rove). Многие программы решают более одной задачи.

**Программы отличаются друг от друга по уровню вовлеченности в создание сетевого сообщества, координацию работы и управление.** С одной стороны, некоторые программы концентрируются на создании собственных сильных коллективов профессиональных менторов, брокеров и консультантов, с привлечением в нужных случаях внешних участников сетевых сообществ (MaRS). Внутренних специалистов в случае необходимости можно задействовать быстро и интенсивно. Они обычно играют проактивную роль, выполняя функции «проектных разведчиков» в той или иной научно-исследовательской организации. С другой стороны, одна из программ (IMP<sup>3</sup>rove) практикует отстраненный подход к развитию сетевых сообществ, создавая такие стимулы для присоединения к сетевому сообществу, как стандартизация предлагаемых услуг, профессиональная сертификация и продвижение на рынке. Между этими двумя полюсами находятся программы, которые привлекают специалистов существующих сетевых сообществ – либо социальных сетей (TechStars), либо сетей выпускников вузов (MIT VMS) – и оформляют их в новые сетевые сообщества, которые служат их конкретным целям. При отсутствии функционирующих сетевых сообществ дополнительные программы строят новые внешние сети и управляют ими. Новые сетевые сообщества необходимы в местностях, где предпринимательское сообщество неразвито (Octantis), а также в случаях, когда сети должны охватывать обширные территории (INC Japan – в масштабе страны, Endeavor – весь мир).

**Рисунок 1:**  
*Задачи и бизнес-модели программ*

		Задача программы		
		Коммерциализация НИОКП	Венчурная акселерация	Рост предприятий малого и среднего бизнеса
Степень вовлеченности программы в сетевое сообщество	Интернализация сетевого сообщества и консолидация неформальных сетевых сообществ	Catalyst RN	MaRS	IC <sup>2</sup> India
	Создание новых сетевых сообществ и управление ими	SMART	Carbon Trust	Larta
	Консолидация существующих сетевых сообществ	Octantis	Innovate VMS	INC Japan
	Содействие развитию новых сетевых сообществ путем стандартизации и сертификации	VBDC	Endeavor	MIT VMS
		TiE EAP	TechStars	
				IMP <sup>3</sup> rove

### Направленность на рыночные и системные сбои

Программы, рассматриваемые в кейсах, выполняют четыре функции в развитии инновационной и предпринимательской деятельности:

- развитие предпринимательского потенциала через практический опыт;
- снижение транзакционных издержек и повышение эффективности поиска в системе «предприниматель – ресурсы»;
- повышение эффективности использования государственных и частных ресурсов посредством раннего отсева большинства непродуктивных идей без лишних затрат;
- усиление сетевых экстерналий через расширение и укрепление сетевых сообществ.

**Наращивание потенциала инновационной предпринимательской деятельности чаще всего означает совершенствование навыков ведения бизнеса на практическом опыте и повышение качества внутренних бизнес-процессов.** Несмотря на то, что в рамках некоторых программ (например, MaRS) проводятся классные занятия и учебные семинары, основное обучение происходит через менторство. Обучение включает в себя как развитие конкретных предпринимательских навыков (планирование бизнеса, разработка бизнес-планов, менеджмент, бухгалтерия и юридические вопросы, маркетинг, финансы, найм сотрудников), так и более «мягких» знаний (умение вести переговоры с инвесторами и работа с потенциальными клиентами)

(врезка 1). В программе IMP<sup>3</sup>rove потенциал инновационного предпринимательства создается не столько за счет обучения, сколько через построение более эффективных внутренних бизнес-процессов (врезка 2). Некоторые программы кейсов ставят основной задачей обучение, образование (MIT VMS). Образовательная функция всех сетевых сообществ менторов обладает большими экстерналиями. Ни один инвестор не может полностью извлечь все выгоды из потенциала, полученного предпринимателем благодаря менторству. Большинство предпринимателей несколько раз терпят неудачу, прежде чем им удастся построить успешный бизнес. Таким образом, будущие инвесторы могут бесплатно пользоваться инвестициями в предпринимательскую квалификацию, выросшую за счет менторства в процессе деятельности предыдущих венчурных проектов. Этот факт подчеркивает общественную значимость развития предпринимательского потенциала.

**Врезка 1:**  
Наращивание предпринимательского потенциала через практический опыт

*Брэндан МакНотон – создатель и главный технический директор компании Lifemagnetics, биотехнологической фирмы, созданной на базе его научных исследований в Мичиганском университете с помощью программы Catalyst RN. В штате компании пять сотрудников. В настоящее время фирма занимается коммерциализацией технологии идентификации бактерий и измерения реакции пациентов на антибиотики. Эта технология поможет врачам более оперативно определять программу лечения своих пациентов.*

*При создании Lifemagnetics Брэндану потребовалась существенная помощь в начальной организации и управлении бизнесом, позднее – в установлении связей со специалистами, обладающими знаниями и опытом, нужными для роста компании. Программа Catalyst RN помогла Брэндану и его предприятию в этих аспектах.*

*Когда Брэндан работал в университете, он взаимодействовал с ментором (который затем стал генеральным директором Lifemagnetics), а затем со специалистом по стартапам, который помог ему написать бизнес-план и провести оценку потенциального рынка для своих технологий. Затем он был представлен консультантам и другим специалистам, которые сыграли важную роль в построении бизнеса и работе с технологическими аспектами.*

*Программа Catalyst RN также помогла Брэндану найти необходимые источники финансирования для каждого из этапов процесса коммерциализации. Сначала его предприятие получило 150 тыс. долл. США от двух фондов при Мичиганском университете. Это позволило создать прототип технологии. Затем через сетевое сообщество Брэндан получил доступ к ресурсам Фонда Уолтера Каултера, который предоставил ему трехлетний грант на поддержку развития бизнеса в размере 350 тыс. долл. США. Наконец, через сетевое сообщество ему удалось свести знакомство с венчурным инвестором, который инвестировал капитал в его фирму.*

**Снижение транзакционных издержек подразумевает подключение предпринимателей к надежным и значимым ресурсам (например, юристам, консультантам, инвесторам, бизнес-партнерам, потенциальным сотрудникам, потенциальным клиентам).** Высокие транзакционные издержки могут стать препятствием между начинающими венчурными компаниями и внешними ресурсами, которые им требуются для успешной деятельности. Предприниматели с ограниченным опытом не знают, какие ресурсы им требуются, как сформулировать свои потребности, кому можно доверять. То же самое можно сказать и о МСБ в том, что касается инновационного менеджмента. Со своей стороны, поставщики ресурсов считают молодые венчурные компании и МСБ очень фрагментированным рынком, который требует запретительных затрат на развитие бизнеса. Кроме этого, из-за отсутствия эффективных рыночных сигналов имеет место информационная

**Врезка 2:**  
*Наращивание инновационного потенциала с помощью управленческого консалтинга*

*Perficable – испанская металлообрабатывающая компания и производитель металлических запчастей для автомобилей, мебели и бытовых приборов. Компания была учреждена в 1999 г. До того, как она обратилась в программу IMP<sup>3</sup>rove, фирма поставила перед собой задачу стать более инновационной, чтобы получить возможность экспансии в новые отрасли.*

*Perficable хотела выйти на несколько рыночных ниш в отрасли и присоединилась к программе IMP<sup>3</sup>rove в поисках помощи в совершенствовании внутренних процессов стимулирования и инновационного менеджмента. IMP<sup>3</sup>rove определила два направления для улучшения: создание плана инноваций и необходимость сбора и анализа отзывов клиентов в целях повышения уровня их удовлетворенности. Таким образом, первый вопрос, с которым IMP<sup>3</sup>rove помогла компании – это выявление проблем, подлежащих решению.*

*Стремясь улучшить бизнес-процессы Perficable в этих двух областях, IMP<sup>3</sup>rove помогла компании разработать план инновационного развития, который вовлек в работу весь штат компании и предполагал создание, развитие и оценку инновационных идей. Чтобы улучшить обратную связь с клиентами, IMP<sup>3</sup>rove помогла Perficable организовать работу с клиентскими отзывами, которые компания и ранее получала, однако не могла правильным образом наладить их учет и анализ.*

*Планы по управлению инновационным развитием и работой с клиентами до сих пор находятся на стадии внедрения, однако есть надежда, что они приведут к нескольким существенным результатам для компании, в частности, улучшат способность Perficable стимулировать создание, отбор и коммерциализацию инновационных идей. Также ожидается, что компания вскоре внедрит стратегии повышения удовлетворенности клиентов, которые будут основаны на обратной связи с клиентами.*

асимметрия: инвесторам, деловым партнерам и клиентам нелегко отличить перспективные проекты от невыгодных. Все программы имеют механизмы по снижению транзакционных издержек. Некоторые из них имеют пассивный характер (база данных IMP<sup>3</sup>rove по консультантам), другие основаны на активных принципах (брокеры IC<sup>2</sup>). Программы, в которых центральным звеном являются менторы, обеспечивают снижение транзакционных издержек как со стороны спроса, так и со стороны предложения. Например, такие программы связывают венчурную компанию с надежным инвестором только в том случае, если эта компания уже готова к инвестированию.

**Оперативная рыночная валидация приводит к росту эффективности использования государственных и частных ресурсов.** Функция программ состоит в постоянном соединении предпринимателей с необходимыми ресурсами (опытные предприниматели, отраслевые лидеры, потенциальные клиенты, потенциальные инвесторы, технические специалисты, консультанты и т. д.), которые могут оперативно оценить их бизнес-идеи и венчурные проекты. Программы позволяют предпринимателям сокращать время и ресурсы, которые тратятся на работу с неудачными идеями, и улучшать их или отказываться от них. Они также дают возможность предпринимателям быстро признать неудачу, если у них нет готовности или возможности вывести свои проекты на рынок.

Важно и то, что программы помогают государственным органам минимизировать государственные ресурсы, затрачиваемые на поддержку венчурных проектов и коммерческих идей, у которых на рынке нет будущего. Комплексный обзор создания новых бизнесов в США за период 50 лет показал, что из 3 000 идей лишь одна становится успешной на рынке.<sup>1</sup> Таким образом, функция программ СИР – сокращение времени и ресурсов, затрачиваемых на те 2 999 идей, которые никогда не выйдут на рынок. Они содействуют раннему отсеву большинства непродуктивных идей без лишних затрат.

Рыночная валидация играет особенно важную роль для молодых фирм и новых рынков. Начинающие стартапы не располагают начальным капиталом или резервом времени для тщательной рыночных исследований (врезка 3). В случае с прорывными инновациями классические подходы к исследованию рынка часто не очень информативны, поскольку рынка – объекта исследования пока не существует. Здесь скорее требуется быстрая оценка идеи и получение мнения о рынке от таких людей, которые обладают уникальными способностями «интерпретировать» рынок. Это подразумевает общение с потенциальными клиентами, инвесторами, коллегами и экспертами уже на ранней стадии, которую можно сократить, обратившись к сетевому сообществу, к которому принадлежит ментор, за содействием в определении круга потенциальных клиентов и рынков.

Отличным примером эффективного использования ресурсов являются референтные группы, описанные в кейсах. Эти группы дают основательные и оперативные отзывы на представленные предпринимателями идеи. Подобные группы отличаются от обычных консультативных советов, имеющих место в некоторых компаниях.

**Усиление сетевых экстерналий подразумевает вовлечение предпринимателей в наиболее значимые сетевые сообщества.** Новым предпринимателям может быть непросто включиться в социальные сообщества даже

1 Stevens, G. and Burley, J. (1997), *3 000 Raw Ideas = 1 Commercial Success*, Industrial Research Institute.

**Врезка 3:**  
*Рыночная валидация против рыночных исследований*

В своей новаторской работе о происхождении и эволюции самых быстроразвивающихся компаний США Амар Бидэ пришел к выводу, что они зачастую используют динамичные стратегии гибкой адаптации, основанные на оперативной рыночной валидации: «Предпринимателям с ограниченным бюджетом, создающим компании с неопределенной перспективой, нецелесообразно заниматься тщательным предварительным планированием и исследованиями. Они не могут позволить себе тратить время или деньги на исследовательскую работу. Перспектива скромной прибыли не оправдывает больших усилий, а высокая степень неопределенности бизнеса ограничивает его ценность».

Недостаточное планирование и высокая неопределенность требуют от предпринимателей быстрой адаптации к многочисленным непредвиденным проблемам и возможностям. Один предприниматель сравнивает процесс запуска нового предприятия с прыжками с камня на камень вдоль русла горной реки, но никак не со строительством моста Золотых Ворот по детальным чертежам. Часто, говоря словами Элстера из его рассуждений на тему биологической эволюции, предприниматели адаптируются к непредвиденным обстоятельствам «исходя из конъюнктуры: их реакция зависит от моментального импровизированного расчета, направленного на максимальное увеличение денежного потока в данный момент. Предприниматели с ограниченным капиталом не могут себе позволить жертвовать краткосрочным притоком средств в пользу долгосрочной прибыли. Их деятельность напоминает в большей степени стремительную игру в пинг-понг, а не взвешивую шахматную стратегию».

**Источник:** Amar Bidé (2000), *The Origin and Evolution of New Businesses*.

в таких насыщенных связями плотных кластерах, как «Кремниевая долина».<sup>2</sup> Связь с предпринимательскими сообществами помогает программам выполнять три вышеуказанные функции на постоянной основе. Социальные сетевые сообщества помогают предпринимателям совершенствовать свои навыки, снижать транзакционные издержки и проводить валидацию собственных идей. Менторы являются главным проводником к предпринимательским сетям. Они налаживают со своими подопечными отношения доверия, которые требуются для вступления в такие сетевые сообщества. Будучи сами участниками сетевых сообществ, менторы олицетворяют преимущества сетей: иногда они продолжают играть роль менторов по окончании программы, иногда инвестируют в своих подопечных, иногда присоединяются к своим венчурным проектам в качестве менеджеров, а порой помогают им наладить отношения с инвесторами, клиентами, деловыми партнерами или поставщиками услуг. В случае, если ментор проживает по месту проведения программы (например, ресурсное сетевое сообщество «Катализатор» Мичиганского университета), он часто выполняет функции исполняющего обязанности генерального директора стартапа.

2 В «Кремниевой долине» существует множество «связующих организаций», чьи функции заключаются в обеспечении контакта сторонних или неопытных предпринимателей с соответствующими сетевыми сообществами.

## Эффект

Целесообразность деятельности СИР обосновывается наличием рыночных сбоев. Исследования инвестиций т. н. бизнес-ангелов показывают, что менторство положительно влияет на доходность инвестиций (врезка 4), однако строгую оценку их экономического эффекта еще предстоит провести. Только несколько анализируемых в кейсах программ делали попытки оценить свою эффективность. Программа Института Larta – единственная программа, опубликовавшая свои оценки эффективности. Они предполагают, что программы вносят вклад в развитие венчурных компаний по ряду направлений. В их число входит создание новых партнерств и заключение соглашений, привлечение инвестиций и увеличение выручки. Примеры из кейсов заставляют полагать, что многие предприниматели извлекли подобные же выгоды и преимущества в рамках других программ.

**Врезка 4:**  
*Влияние менторства на доходность инвестиций бизнес-ангелов*

*Привлечение инвестиций – это ключевой компонент развития любого стартапа, так же, как и специализированные знания. Предприниматели, обсуждающие этапы создания и развития бизнеса, могут получить существенную выгоду от советов опытных инвесторов, отсюда потенциальный эффект менторства на стадии инвестиций бизнес-ангелов и других посевных инвестиций. Недавно было проведено исследование некоторых видов воздействия, оказываемого менторством на результаты стартапов, финансируемых бизнес-ангелами в Великобритании.*

*Исследование охватывает деятельность «ангелов» в 31 инвестиционной группе. Исследователи специально изучили вопрос выхода из инвестиций, в основном начиная с 2000 г. и по наши дни. Группа обладала существенным уровнем знаний: средний (по медиане) опыт участников группы в сфере инвестирования составлял 5 лет, а среднее (по медиане) число лет, проведенное в крупных компаниях – 13 лет. Выборка включала в себя чуть более 1 000 отдельных инвестиций и 406 выходов. Средняя сумма инвестиций составляла 42 тыс. ф. ст. на одного инвестора, среднее число инвестиций – 6. Средняя медианная оценка (до инвестиций) фирм – получателей денег составила 875 тыс. ф. ст., а среднеарифметическая – 1,7 млн ф. ст.*

*В рамках выборки наличие большего предпринимательского опыта у инвестора хорошо коррелировало с лучшими результатами инвестиций. В частности, инвесторы с опытом участия в трех или более венчурных проектах имели гораздо меньшую вероятность потерять деньги и чаще обеспечивали доходность, превосходившую сумму инвестиций в несколько раз. Более того, бизнес-ангелы, инвестировавшие в те направления, в которых им уже*

ранее приходилось участвовать, также гораздо реже терпели неудачи. Это говорит о том, что способность распознавать прибыльные проекты и руководить ростом проекта важна для успеха. В местах, где ощущается недостаток опытных предпринимателей, имеет смысл для тех, которые таким опытом обладают, посвятить часть своего времени столь необходимому менторству.

В рамках исследования были проанализированы как объемы дью-дилидженс (прединвестиционной проверки проекта), проведенной инвесторами, так и уровень их вовлеченности в свои инвестиции. Исследование показало, что в тех случаях, когда инвестор затратил на дью-дилидженс по крайней мере 20 часов, вероятность неудачи была значительно ниже (другое исследование, проведенное в США, продемонстрировало, что в тех случаях, когда инвестор затратил на дью-дилидженс более 20 часов, инвестиции обеспечивали окупаемость в 5,9 раза; а инвестиции, по которым дью-дилидженс был менее 20 часов, обеспечивали окупаемость в 1,1 раза. Таким образом, менторы, если им дать время на проведение необходимой работы с венчурным проектом, могут использовать свои специальные знания для изучения фундаментальных показателей проекта и дать подробные и полезные советы пропорционально затраченному времени.

Также исследование получило весьма интересные результаты по вовлеченности инвесторов. Его результаты показывают, что участие в совете директоров, где это было целесообразно, весьма положительно влияло на результаты, как, впрочем, и регулярное участие в деятельности венчурной компании в других формах. 40 % инвесторов выборки, которые были пассивны, чаще терпели неудачи, чем активные инвесторы; и чем активнее был инвестор с точки зрения частоты взаимодействия с предпринимателем, с тем большей вероятностью инвестиция приводила к положительным результатам (в упоминавшемся выше американском исследовании инвесторы, взаимодействовавшие с руководством венчурной фирмы несколько раз в месяц, добивались окупаемости инвестиций в 3,7 раза; а те, кто контактировал с менеджментом несколько раз в год, получали окупаемость инвестиций в 1,3 раза).

Все эти факты свидетельствовали бы о том, что активное участие всегда лучше пассивной позиции, если бы не результаты в тех случаях, когда бизнес-ангелы занимали должности в руководстве. В Великобритании те 13 % инвестиций, где факт участия «ангела» в руководстве имел место, характеризовались гораздо худшими финансовыми результатами. Это ясно показывает, что вовлеченность в проект опытного ментора может значительно ускорить рост венчурной компании, однако степень такой вовлеченности не должна быть чрезмерной.

# Использование сетевых сообществ для поддержки предпринимателей

## Основные выводы

- Для регулирования доверительных отношений и ожиданий клиентов программы проводят четкую разделительную черту между менторами и поставщиками услуг.
- Результативность брокеров будет ограниченной, если она не дополнена менторскими функциями.
- Менторы играют роль проводников и связующих звеньев с другими формами поддержки.
- Менторы из бизнес-сообщества с гораздо большей вероятностью будут поддерживать и развивать отношения со своими подопечными, чем штатные профессиональные менторы.

## Элементы сетевого сообщества и их роли

Анализ кейсов позволяет выявить четыре основных элемента сетевых сообществ (рисунок 2): менторы, брокеры, поставщики услуг и референтные группы (или системы отсчета). Как показано на рисунке, хотя участники сетевого сообщества могут одновременно или последовательно выступать в нескольких таких ролях, это не так для менторов и поставщиков услуг. Менторы не могут являться ни текущими, ни потенциальными поставщиками услуг (т. е. получать прямую плату за свои услуги) для компаний. В таблице 3 показаны типичные профили и стимулы для различных функций в сетях. Большинство сетевых сообществ сочетает несколько функций, однако одна из них играет доминирующую роль (таблица 4).

**Рисунок 2:**  
Частично  
пересекающиеся  
функции в СИР



**Таблица 3:**  
Связь между  
функциями,  
профилями  
и стимулами  
консультантов

Функция	Типичный профиль	Основные стимулы
<b>Референтная группа</b>	Разнообразный опыт и экспертиза в отрасли	Вклад в развитие, предпринимательский азарт, желание идти в ногу с техническим прогрессом, инвестиции, деловые возможности
<b>Поставщик услуг</b>	Узкий специалист-эксперт	Деловые возможности, заработная плата, оплата услуг
<b>Брокер/посредник</b>	Профессионал по развитию бизнеса, консультант в сфере менеджмента, обширные связи	Заработная плата, оплата услуг, предпринимательский азарт
<b>Ментор</b>	Серийный предприниматель с обширными связями	Вклад в развитие, предпринимательский азарт, желание идти в ногу с техническим прогрессом, инвестиции в качестве бизнес-ангела, управленческие функции

**Референтные группы** соглашаются с предположениями венчурных компаний или отвергают их, а также предлагают свою стратегическую оценку. Функцию систем отсчета, в той или иной степени, выполняет большинство консультантов в рамках программ. Ключевой функцией менторов является выполнение роли систем отсчета. Однако взаимоотношения референтной группы с предпринимателем не обязательно должны быть такими глубокими и устойчивыми, как взаимоотношения между ментором и предпринимателем. Референтные группы могут давать ценные деловые или технические советы, в то же время имея весьма ограниченную связь с предпринимателями. Многие предприниматели в программе Larta считают Совещания по взаимодействию с отраслью (Industry Feedback Session), которые проводятся в рамках программы лишь однажды, кульминацией программы. В ходе таких совещаний специалисты различных направлений, от юристов по вопросам интеллектуальной собственности до экспертов конкретных отраслей, проводят групповую оценку бизнес-стратегии проекта, представленного предпринимателем. Консультативные советы по вопросам бизнеса (Business Advisory Boards) в программе VBDC встречаются с предпринимателями всего шесть раз в год по полтора часа. В рамках программы TechStars венчурные компании имеют возможность наладить взаимодействие и в течение всей программы организовывать встречи со специалистами, на которых последние высказывают свою профессиональную точку зрения на рассматриваемые бизнес-идеи. Большинство таких специалистов являются успешными предпринимателями или представляют компании в соответствующих секторах экономики.

**Поставщики услуг** оказывают широкий спектр услуг и поддерживают равноудаленные рыночные отношения с компаниями. Две программы (IMP<sup>3</sup>rove и Carbon Trust) полностью посвящены созданию

**Таблица 4:**  
Сетевые функции  
в рамках  
программ

Программы	Сетевые функции			
	Референт- ные группы	Постав- щики услуг	Брокеры	Менторы
<b>Carbon Trust</b>				
<b>Catalyst RN</b>				
<b>Endeavor</b>				
<b>IC<sup>2</sup> India</b>				
<b>IMP<sup>3</sup>rove</b>				
<b>INC Japan</b>				
<b>Innovate VMS</b>				
<b>Larta</b>				
<b>MaRS</b>				
<b>MIT VMS</b>				
<b>Octantis</b>				
<b>SMART</b>				
<b>TechStars</b>				
<b>TiE EAP</b>				
<b>VBDC</b>				

Сетевая  
направленность:

- = первичная,
- = вторичная.

благоприятной атмосферы для взаимоотношений между компаниями и поставщиками услуг. Другие поставщики услуг представляют области от юридических до банковских услуг, обработку технологий, маркетинг и графический дизайн. В программах MaRS и IC<sup>2</sup> некоторые поставщики коммерческих услуг входят в штат программы. Штатные сотрудники и менторы часто играют ключевую роль в установлении связи между молодыми венчурными компаниями и надежными источниками ресурсов, а также помогают предпринимателям четко формулировать свои потребности. Без надлежащих рекомендаций неопытный предприниматель может легко пасть жертвой поставщиков услуг с сомнительной репутацией.

**Функция брокеров (посредников) заключается в ориентации компаний на специалистов с требующимися полезными качествами и представление компании таким специалистам.** В большинстве кейсов менеджмент программ выступает в роли брокеров, сводя компании с подходящими менторами, поставщиками услуг и инвесторами. В случае с Carbon Trust субподрядные консалтинговые компании предоставляют венчурным предприятиям связь с надежными поставщиками услуг, в то время как штатные сотрудники обеспечивают доступ таких предприятий к источникам капитала. В анализируемых кейсах брокеры редко выступают «в чистом виде». Связь с нужными специалистами часто связана с обучением способам взаимодействия с ними (как и объяснением поводов для обращения к ним). В программе IC<sup>2</sup> India брокеры из США готовят индийских предпринимателей к совещаниям, присутствуют на совещаниях с их участием и представляют свой анализ по результатам каждого собрания. Программа «Менторский капитал» глобальной сети Endeavor направлена на обеспечение контактов предпринимателей из стран со средним доходом с источниками капитала, однако, как следует из названия, доминирующим компонентом в ней является менторство. Необходимость в использовании

услуг брокеров зависит также от доступности местных ресурсов. Например, InnovateVMS осуществляет свою деятельность в городе среднего размера с очень сильным и сплоченным профессиональным сообществом, где все знают всех. В данном случае брокеры, как отдельная группа, не требуются.

**Менторы обладают наиболее обширными функциями, действуя в качестве референтных групп и брокеров, а также делясь своими знаниями и предоставляя психологическую поддержку своим подопечным.** Менторы выступают в роли референтной группы, критически разбирая допущения, на которых строятся планы предпринимателей. Тем не менее, они не выносят суждений по бизнес-идеям, а проводят бизнесменов через процесс валидации идей посредством неоднократных взаимодействий. Как сказал один предприниматель, которого консультировал ментор: «Полезно обсудить свои идеи с опытными людьми!» Выполняя функции брокеров, менторы пользуются ресурсами социальных сетевых сообществ для организации нужных контактов. Делая ставку на того или иного предпринимателя, они рискуют своей репутацией. Таким образом, они больше, чем консультанты или наставники: они доверенные партнеры. В роли наставника, ментор помогает совершенствовать компетенции своего подопечного в таких сферах, как менеджмент, маркетинг, право интеллектуальной собственности и т. д.; однако предприниматели учатся на практике, а не штудируют учебный курс. Еще одна функция менторов, которая тесно связана с предыдущей – это психологическая поддержка. Эта роль тесно связана с системами ценностей, самооценкой, личными советами и вопросами межличностного общения. Менторы института IC<sup>2</sup> в американском городе Остин обучают мексиканских предпринимателей – участников программы TechBA культурным аспектам ведения бизнеса в США. Многие менторы считают, что выход на рынок США является одним из сложнейших вызовов для инновационных венчурных компаний. И, наконец, менторы выступают в роли менторов как таковых, помогая развивать местную культуру предпринимательства.

**Некоторые внештатные менторы не разрывают отношений со своими подопечными после завершения программ, продолжая выполнять функции ментора, или в качестве бизнес-ангела, или уже в качестве члена управленческой команды компании.** Зачастую, когда специалист не является штатным ментором, как, например, в IC<sup>2</sup> или MaRS, интерес ментора к делам предприятия продолжается и после завершения программы. Многие менторы сохраняют неформальные связи со своими подопечными, таким образом повышая реальную ценность программы. В программе TechStars один из менторов в течение нескольких лет вложил деньги по крайней мере в две компании. Некоторые из них рассматривают программу менторства как «очень долгое собеседование» на тему потенциальных инвестиций. В других случаях предприниматели осознают полезность своих менторов и приглашают их на руководящие должности в свои предприятия. Однако ни в одном из кейсов такие результаты не ставились в качестве программных целей. Напротив, сотрудники многих программ старались не завышать ожидания предпринимателей о будущей роли их менторов в венчурных предприятиях. Часто венчурные компании убеждают не предпринимать активных шагов для получения инвестиций от менторов, чтобы сохранить с ними доверительные отношения.

**В рамках своих сетевых сообществ программы опираются на различные сочетания референтных групп, поставщиков услуг, брокеров и менторов.** Каждая из этих групп по-разному воздействует на предпринимателя (таблица 5).

**Таблица 5:**  
Направленность программ и ожидаемый эффект

Направленность программы	Ожидаемый эффект			
	Сетевые сообщества	Потенциал	Транзакционные издержки	Эффективность ресурсов
<b>Референтные группы</b>	■			■
<b>Поставщики услуг</b>		■	■	
<b>Брокеры</b>	■		■	
<b>Менторы</b>	■	■	■	■

Эффект:

■ = высокий,

■ = умеренный.

Обычно СИР организованы вокруг ядра профессионалов, основного сетевого сообщества менторов и брокеров, а также широкой сети поставщиков услуг и технических экспертов (рисунок 3). Участники основного сетевого сообщества напрямую связаны с менеджментом программы, будь то организационные, личные или договорные отношения. Участники широкой сети связаны либо с менеджментом программы, либо с ее базовым сетевым сообществом. В большинстве программ бенефициары, т. е. начинающие венчурные компании или предприятия малого бизнеса, принадлежат к тем же сообществам, что и участники базовых и широких сетей: либо по географическому расположению, либо по принадлежности к одной организации (например, выпускники университетов). С некоторыми исключениями,

**Рисунок 3:**  
Типичная организация СИР



**Врезка 5:**  
Социальные  
принципы про-  
тив рыночных

**Источник:** Ariely, Dan.  
*Predictably Irrational:  
The Hidden Forces that  
Shape our Decisions.*  
Harper Collins. New York  
NY. 2008.

*Мы одновременно живем в двух разных мирах. В одном из этих миров преобладают социальные нормы, в другом поведением людей управляют правила рыночных отношений. Социальные нормы основаны на таких нематериальных издержках и выгодах, как чувства, репутация, наша самооценка. Рыночные правила вращаются вокруг более конкретных издержек и выгод: зарплата, цена, аренда. В сообществах, построенных на социальных нормах, люди часто вносят свой вклад в общее дело благодаря своей страсти к определенному предмету или привязанности к продукту, группе людей, конкретному человеку. Они делятся мнениями и идеями, потому что желают успеха конкретному человеку или группе людей.*

менторы и брокеры базовой сети не имеют прямых рыночных отношений с обслуживаемыми проектами в форме платы за услуги или доли в капитале. В кейсах показано, что самые эффективные отношения ментора с подопечным тогда, когда они управляются социальными нормами (врезка 5), хотя у менторов часто есть и профессиональные (т. е. не социальные) мотивы. Участники широкой сети обычно оказывают предпринимателям услуги или вступают с ними в отношения, основанные на рыночных принципах, т. е. ожидают от взаимоотношений с бенефициаром конкретных коммерческих выгод. Референтные группы находятся в более неопределенной ситуации, где-то между базовыми и широкими сетевыми сообществами.

## Программные процессы

**Четко обозначенные этапы и сроки в рамках программ заставляют венчурные компании действовать более эффективно.** Большинство программ оказывает предпринимателям поддержку в течение заранее определенного периода времени, начиная с трех месяцев (TechStars) до 24 месяцев (Catalyst RN). Некоторые программы заранее, официально или неофициально, обозначают контрольные этапы, в которые должны уложиться предприниматели. Программа TechStars поделена на следующие фазы: подбор подходящего ментора, разработка продукции и поиск инвесторов, который завершается мероприятием по презентации проекта инвесторам. Согласно программам института Larta ожидается, что предприниматели будут работать с шаблонами стратегических документов в ходе программы, а затем представляют свои стратегии на заранее запланированных совещаниях по взаимодействию с отраслью. При этом обе программы допускают значительную свободу действий в осуществлении менторства или консультирования в соответствии с нуждами предпринимателей. Разделение на этапы используется для оказания давления на предпринимателей, ускорения отсева неудачных идей и выработки новых.

В некоторых программах не используются типовые этапы, а стадии программы согласуются с предпринимателем на индивидуальной основе. Обычно такие стадии привязаны к конкретному аспекту деятельности, например, финансирование, маркетинг, стратегическое планирование и т. д. Некоторые из программ бессрочные, не имеют временных рамок (MIT VMS, IMP<sup>3</sup>rove, MaRS

и Endeavor). Вне зависимости от этапов и сроков программы, если в проекте участвует ментор, он предлагает предпринимателям подготовиться к каждой следующей встрече, выполнив определенное «домашнее задание». Ментор всегда ожидает от венчурной компании конкретной отдачи. Обязанность выполнять домашние задания обеспечивает отсев из программ тех предпринимателей, у которых нет серьезного отношения к программе.

**Определенный минимум запланированных встреч помогает программам сохранять первоначальный импульс.** Совещания могут проводиться как каждую неделю (TechStars), так и один раз в 6–8 недель (VBDC). Еженедельные совещания требуют более активного участия ментора и, следовательно, более активного сетевого сообщества. В программах института Larta менторы должны проводить 22 часа встреч в течение девятимесячной программы, однако они обычно не ограничиваются этим минимумом. В некоторых случаях (MIT VMS) предприниматели и их менторы сами согласуют графики проведения встреч.

**Программы, опирающиеся на поставщиков услуг, как правило, не имеют ограничения по времени.** В таких программах отсутствует рабочий график или этапы для предпринимателей. Вместо этого предприниматель получает право на определенное количество часов, своеобразный «кредит времени» поставщика услуг, которые он может использовать по своему усмотрению. Это право либо официально оговаривается в условиях программы (Carbon Trust), либо предоставляется программой в зависимости от конкретной ситуации (TechStars, Larta).

**Прикрепление к предпринимателям нескольких менторов может обеспечить более широкие связи и перспективы, чем работа с одним ментором, создавая систему сдержек и противовесов в плане конфликта интересов.** SMART Singapore закрепляет за одной венчурной компанией двух менторов, MIT VMS назначает трех-четыре, а VBDC считает оптимальным 8–10 менторов. В программе TechStars на проекте обычно имеется один ведущий ментор, который проводит больше всего времени с подопечной компанией, и менторы, которые встречаются с участниками проекта время от времени. MIT VMS и VBDC организуют менторские семинары, в рамках которых предприниматели встречаются сразу с несколькими менторами. Предприниматель извлекает пользу из дискуссий менторов, имеющих разные точки зрения на некоторые вопросы. Ряд предпринимателей выражали растерянность от того, что у менторов разные мнения, однако признали пользу различных точек зрения. Важно, что групповые совещания помогают защитить предпринимателей от конфликта интересов. При работе в группах менторы испытывают давление со стороны коллег и меньше расположены использовать свое положение для получения выгод в обход этических норм (например, продажа услуг ментору, инвестиции в конкурирующую компанию). Назначение нескольких менторов также повышает шансы на то, что предприниматель не останется без присмотра в ситуации, когда некоторые из менторов не смогут посещать совещания из-за занятости. VBDC прикрепляет к проекту 8–10 менторов, зная, что на каждом совещании будет присутствовать не более 70 % из них. Однако работа в больших группах чревата уменьшением гибкости в работе из-за проблем с координацией. Поэтому VBDC планирует только 6 совещаний с участием менторов в год.

# Создание прочных сетевых сообществ

## Основные выводы

- Сетевые сообщества, построенные вокруг лиц с обширными контактами и влиятельных организаций, характеризуются лояльностью членов и более длительными связями.
- Сетевые сообщества, основанные на принципе платности, можно оперативно отмотивировать, однако их внутренние связи недолговечны, а уровень доверия невысок.
- Успешные сетевые сообщества стартуют с небольших высококачественных объединений, постепенно наращивая уровень своей привлекательности.

## Характеристики привлекательных сетевых сообществ

Для обеспечения эффективности программ необходимо создавать прочные сетевые сообщества, которые привлекают не только их участников, но и предпринимателей, обслуживаемых в рамках таких программ. Сетевые сообщества должны предлагать достаточно весомые преимущества для того, чтобы привлечь высококлассных участников и удерживать их. Анализ кейсов демонстрирует многообразие стратегий (таблица 6).

- *Вознаграждение участникам сетевых сообществ*: Большинство рассмотренных программ не платит своим внешним участникам сетевых сообществ, а если и платит, то меньше, чем реальная стоимость услуг. Larta и Octantis платят своим менторам. В случае с Larta одним из объяснений могут быть жесткие временные рамки реализации программ по государственным контрактам. Как только Larta получает контракт, она должна оперативно мобилизовать менторов для обслуживания сотен фирм, и отвечает за своих менторов перед государственными клиентами. Эта ситуация, однако, не касается таких программ, как MIT VMS, где менторы не связаны обязательством провести определенное количество часов с венчурными компаниями. Обязательная плата предполагается за услуги коммерческих провайдеров, которые проводят исследовательскую или аналитическую работу для предприятий (Carbon Trust, Catalyst RN). Выплаты используются также в целях быстрого создания сетевого сообщества и наращивания числа бенефициаров до некоей критической массы. На начальном этапе своего развития программа IMP<sup>3</sup>rove платила консультантам за проведение экспертизы и краткого консультирования предприятий. Услуги штатных менторов и брокеров всегда оплачиваются по рыночной ставке (MaRS, IC<sup>2</sup>). Участие референтных групп никогда не оплачивается, так как их сила – в полной независимости и представлении интересов потенциальных деловых партнеров, клиентов и инвесторов.
- *Создание новых возможностей в рамках сетевого сообщества*: Многие программы, в особенности те, что опираются на местные сообщества, привлекают участников, предлагая им перспективы взаимодействия с другими

**Таблица 6:**  
Стратегии  
создания  
сетевого  
сообщества  
менторов/  
консультантов

Программа	Стратегии						
	Оплата	Бренд	Социальный капитал	Венучные компании	Клиенты	Сетевые связи	Обучение
<b>Carbon Trust</b>							
<b>Catalyst RN</b>							
<b>Endeavor</b>							
<b>IC<sup>2</sup> India</b>							
<b>IMP<sup>3</sup>rove</b>							
<b>INC Japan</b>							
<b>Innovate VMS</b>							
<b>Larta</b>							
<b>MaRS</b>							
<b>MIT VMS</b>							
<b>Octantis</b>							
<b>SMART</b>							
<b>TechStars</b>							
<b>TiE EAP</b>							
<b>VBDC</b>							

менторами и поставщиками услуг в сети. MIT VMS проводит периодические совещания с участием всех менторов. TiE проводит мероприятия для всех своих участников. Многих локальных менторов Endeavor привлекает перспектива взаимодействия с глобальным сообществом менторов, являющихся лидерами мирового бизнеса. Наибольшую ценность имеют те сетевые сообщества, которые носят эксклюзивный характер и ассоциируются с престижным брендом или сетевым лидером. Из этого вытекает следующий пункт.

- *Использование преимуществ престижного бренда:* Несмотря на то, что бренд, обладающий высокой ценностью, не просто создать с нуля, программы, использующие такой бренд, могут, как правило, создавать более привлекательные и, следовательно, более избирательные сетевые сообщества. Например, связь с брендом МТИ является весьма привлекательным преимуществом для менторов. В течение десятилетий TiE развивала эксклюзивный бренд, присоединиться к которому можно было только «по специальному приглашению». В странах, недавно вступивших в ЕС, консультантов также привлекала возможность работы под брендом Евросоюза, чем они пользовались в рамках сетевого сообщества IMP<sup>3</sup>rove.
- *Использование преимуществ местного социального капитала:* Некоторые из наиболее привлекательных сетевых сообществ построены вокруг сверхуспешных лидеров с обширными связями, как правило, основателей или руководителей программы. В своих сообществах такие лидеры имеют значительный общественный и коммерческий вес, что наделяет их большим социальным капиталом и, тем самым, способностью создать свою сеть. Они играют роли менторов, проводников, брокеров, референтных групп, бизнес-партнеров, инвесторов и иногда даже политиков в своих местных сообществах.

Примером служит TechStars и четыре его основателя. В тесных предпринимательских сообществах (таких, как г. Боулдер, где базируется Techstars) легче накопить соответствующий социальный капитал. В меньшей степени большинство других менторских программ в кейсах используют социальный капитал внутренних лидеров. Поскольку зачастую с ростом географических расстояний социальный капитал уменьшается, его гораздо сложнее использовать с выгодой за пределами сетей местных сообществ.

- *Предоставление доступа к уникальным венчурным предприятиям:* Менторы, как правило, с большей готовностью работают с перспективными венчурными компаниями, у которых есть шанс добиться успеха, т. е. теми предприятиями, которые предлагают уникальные продукты с точки зрения рыночной или технологической ценности. Одна из причин заключается в том, что менторы рискуют своей репутацией, обеспечивая контакты своих подопечных в собственной социальной сети. Вторая причина состоит в том, что уникальные венчурные проекты дают возможность приобрести знания о новых рынках и технологиях. Третья причина – большой азарт, который ощущают менторы, почувствовав запах успеха. Четвертая причина – некоторые менторы заинтересованы в инвестициях или участии в менеджменте компаний с высоким потенциалом. Таким образом, все программы в той или иной степени проводят отбор венчурных проектов. У референтных групп некоторые интересы совпадают с интересами менторов (например, поиск новых проектов для инвестирования). Поставщики услуг также могут иметь мотивацию налаживать отношения с перспективными компаниями, которые впоследствии станут их клиентами. Отсюда вытекает следующий пункт.
- *Предоставление доступа к клиентам:* При включении поставщиков услуг в сетевое сообщество их всегда привлекают потенциальные клиенты. В случае с менторами это не так. Референтные группы могут также искать клиентов, однако, как правило, это не является их приоритетом.
- *Предоставление возможности обучения:* Некоторые программы повышают привлекательность своих сетевых сообществ, предлагая своим участникам обучение в области предпринимательства или инноваций с помощью кратких учебных курсов и презентаций. Это характерно для TiE и IMP<sup>3</sup>rove.

### Рыночные отношения в социальных сетях

**Анализ кейсов показывает, что прямая финансовая мотивация недостаточна для построения прочного сетевого сообщества менторов или референтных групп.** Менторы, которые видят ценность участия в сетях своих предпринимательских сообществ, не нуждаются в дополнительной финансовой мотивации. Более того, введение оплаты снижает устойчивость отношений между ментором и его подопечными. Если такие отношения в основном построены на рыночных принципах, они могут ослабнуть по завершении программы и прекращении выплат. С другой стороны, в программах есть штатные менторы и брокеры. В этих случаях отношения с фирмой редко продолжаются после завершения программы. В MaRS профессиональные менторы время от времени увольняются ради другой работы, в результате чего проекты «подвисают» на некоторое время без опеки.

Референтные группы не планируют тратить много времени на участие в программах и не ожидают оплаты, т. к. их предельные издержки на участие в программе низки. На самом деле, наиболее эффективные референтные

группы искренне заинтересованы в консультируемых ими венчурных предприятиях, рассматривая их как способ развития связей, возможность получить новые знания, а также шанс сделать выгодные инвестиции.

**Поставщики услуг, напротив, ожидают развития коммерческих отношений с компаниями.** Развитие сетевого сообщества менторов и сетевого сообщества поставщиков услуг требует очень разных подходов. Поставщики услуг рассматривают малые предприятия и, в особенности, молодые венчурные компании как фрагментированный рынок, на котором высоки издержки развития бизнеса. Для консультантов по инновационному менеджменту затраты на обучение МСБ стимулированию спроса просто запредельно высоки. Поэтому поставщики услуг очень заинтересованы в снижении своих поисковых и транзакционных издержек за счет вступления в сетевое сообщество, которое обеспечивает им доступ к клиентам.

**Эффективное сетевое сообщество поставщиков услуг проще создать с помощью рекомендаций уважаемых лиц, чем при помощи стандартизации и сертификации, пусть даже такая сеть будет менее масштабируемой.** Спрос на сертификацию и обучение консультантов по инновационному менеджменту может быть невысоким, если вначале не обеспечить критическую массу спроса со стороны предприятий. С другой стороны, открытие доступа в сетевое сообщество непроверенным поставщикам услуг снижает общую привлекательность сети. Анализ кейсов показывает, что рекомендации проверенных менторов и брокеров являются эффективными для сведения предпринимателей с надежными поставщиками услуг. Они с большей вероятностью направят предпринимателей к таким поставщикам, которые будут отвечать их требованиям, и к тому же не будут рисковать репутацией в деловых сетевых сообществах менторов или брокеров. Однако такой подход, организованный на коллегиальных, не иерархических принципах, не гарантирует быстрого расширения сети в случае необходимости.

### Типология развития сетевых сообществ

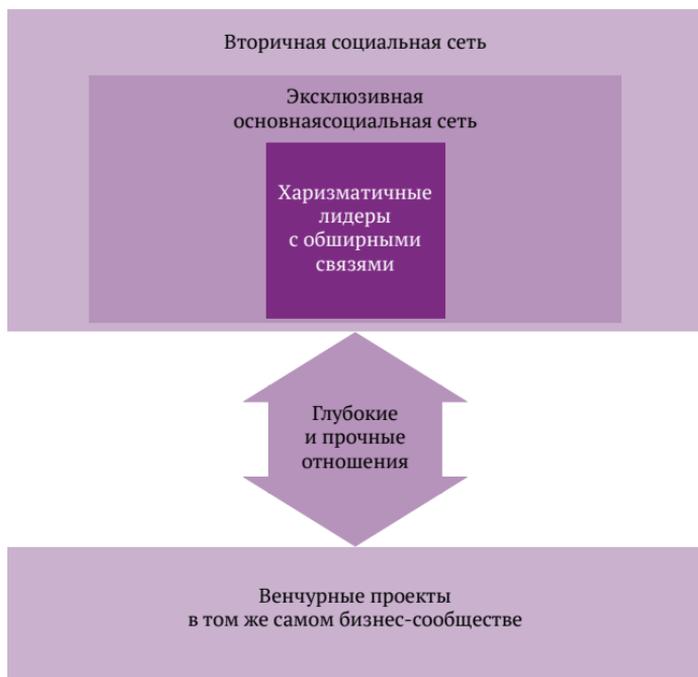
В кейсах выделяются три подхода к развитию сетевых сообществ венчурной акселерации.

1. «Харизматические» СИР, ориентированные на харизматичных лидеров: региональная, неиерархическая программа, действующая на бесплатной основе, опирающаяся на социальные нормы, зачастую в сочетании с профессиональной мотивацией.
2. «Институционально-ориентированные» сетевые сообщества: региональная программа на базе какой-либо организации, опирающаяся на общественные нормы, зачастую в сочетании с профессиональной мотивацией.
3. «Рыночно-ориентированные» сетевые сообщества: национальная и транснациональная иерархически построенная программа, базирующаяся на рыночных принципах.

Большинство программ сочетают в себе элементы всех трех подходов.

**«Харизматические» СИР построены вокруг специалистов с обширными связями, которые являются лидерами и руководителями программы.** Такие специалисты пользуются репутацией успешных предпринимателей или лидеров делового мира в своих региональных сообществах, внушают доверие и располагают весомым социальным капиталом (врезка 6). TechStars – это типичное «харизматическое» сетевое сообщество. Его

**Рисунок 4:**  
*«Харизматическое» СИР*



соучредителями являются известные предприниматели и инвесторы сплоченного делового сообщества г. Боулдер, США. Они выбирают менторов и поставщиков услуг для СИР из своей основной социальной сети близких знакомых и партнеров, а также опираются на рекомендации от них (рисунок 4). Взаимосвязи между участниками достаточно тесные и позволяют осуществлять саморегулирование. Любое злоупотребление доверием или неэтичное поведение через посредство своих подопечных повлечет санкции социального характера. Количество и качество участников и взаимосвязей в СИР, а также уровень доверия к его лидеру делают участие в деятельности сетевого сообщества, например, менторство и консультирование, привлекательным. Таким образом, отношения между менторами и предпринимателями в рамках этой программы приобретают характер социальных связей и получают преимущество благодаря высокому содержанию социального капитала. Такие взаимоотношения, как правило, являются долгосрочными и продолжаются даже после завершения венчурной программы. В отличие от платных рыночных отношений, менторы часто становятся инвесторами и партнерами венчурных компаний.

**В основе институционально-ориентированных сетевых сообществ находятся организации, которые внушают участникам чувство социального превосходства и принадлежности к одной группе.** Этот фактор лежит в основе их привлекательности. Университеты могут стать точками начала формирования сетевых сообществ. Лояльные выпускники иногда предоставляют личные рекомендации, участвуют в мероприятиях выпускников, а в некоторых странах оказывают финансовую помощь, чувствуя привязанность к организации. Примером этого является программа MIT VMS. Она привлекает выпускников, которые сохраняют чувство принадлежности к виртуальному сообществу, а также не-выпускников, которые хотят, чтобы их ассоциировали с университетом по разным причинам

## **Врезка 6:** *Предприни- мательство и социальный капитал*

Социальный капитал – это концепция, которая относится к ценности связей в рамках социальных сетевых сообществ и между такими сообществами. Такие взаимоотношения построены на чувстве принадлежности и взаимном доверии. Преимущества социального капитала основаны на доброжелательности, которую участники сетевого сообщества испытывают друг к другу.

Вопрос, увеличивается ли вероятность успеха у предпринимателя, если он имеет доступ к более значительным ресурсам и информации, был достаточно полно изучен; в части социального капитала это означало исследование связей предпринимателей с сетевыми сообществами людей, работающих в бизнесе, являющихся носителями полезных знаний о данном секторе или имеющих связи среди финансистов. Исследования показали, что личные сетевые сообщества, к которым могут прибегнуть предприниматели, добавляют к внутреннему ресурсу их собственных амбиций и идей дополнительный внешний ресурс.

Существует весьма известная теория, разделяющая отношения, из которых такой дополнительный ресурс может быть получен, на три типа: структурные, относительные и когнитивные. Структурный аспект, по существу, представляет собой способность предпринимателя получать доступ к различным вещам посредством сети. Чем шире доступ, чем больше и обширнее сетевое сообщество, тем лучше. Относительный аспект связан с качеством отношения в сетевом сообществе – каков уровень взаимного уважения, доверия и дружбы, которые участники сетевого сообщества испытывают друг к другу. Наконец, такие сетевые сообщества отличаются диапазоном разделяемых идей и норм, т. е. когнитивным аспектом. Хорошим примером этого служит толерантность, свойственная духу предпринимательства, и связанные с предпринимательством риски. Чем более общепринятыми оказываются эти понятия в СИР, тем более готовым принять неудачи является сетевое сообщество.

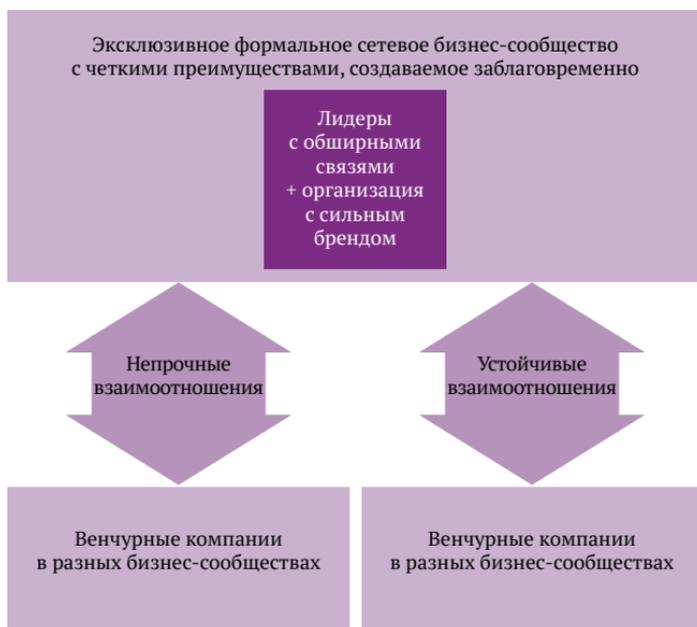
Интересно отметить, что некоторые исследования показывают, что эти факторы могут взаимодействовать определенным образом, и что некоторые из них могут принести больше пользы определенным типам предпринимателей, нежели другим. Например, на основании некоторых данных можно предположить, что начинающим предпринимателям следует начинать деятельность, используя собственные связи, затем начать делать вклад в нормы и мировоззрение своего сетевого сообщества, и в процессе развивать доверительные отношения с людьми, способными оказать ценную поддержку. Более того, оказалось, что предприниматели, работающие в высокотехнологичных секторах экономики, получают наиболее значительную выгоду от отношений и сетевых сообществ с прочными, доверительными связями. Это позволяет им получать доступ к необходимым знаниям и информации.

**Источники:** Putnam, Robert. *Bowling alone: Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster, New York NY. 2000. Ferragina, Emanuele, "A new concept generated from an old idea. Rethinking Social Capital in relation to income inequalities", *Barnett Papers in Social Research*, University of Oxford, 2009. Ostgaard, TA and Birley S., "Personal Networks and Firm Competitive Strategy: A Strategic or Coincidental Match", *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 281–305, 1994. Nahapiet, J. and Ghoshal, S., "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242–266, 1998. Liao, J. and Welsch, H., "Roles of Social Capital in Venture Creation: Key Dimensions and Research Implications", *Journal of Small Business Management*, 43 (4), pp. 345–362, 2005.

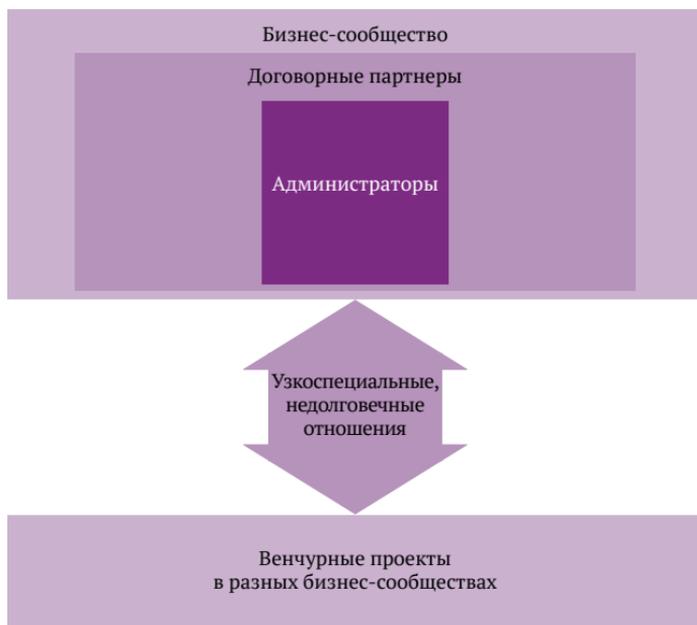
(престиж, культурные аспекты, исключительные возможности для установления связей и т. д.). TiE, глобальная организация предпринимателей, базирующаяся в Южной Азии, создала ауру эксклюзивности за счет своей сети, в которую можно попасть лишь по специальному приглашению, задолго до того, как официально оформила свою менторскую программу в Бангалоре. Такие сетевые сообщества, где менторы закрепляются за венчурными проектами в рамках одного сообщества, способствуют созданию устойчивых отношений (рисунок 5).

**Рыночно-ориентированные сетевые сообщества основаны на прямой финансовой мотивации для привлечения специалистов и побуждения их оказывать поддержку предпринимателям.** Обычно это подразумевает установление с разными лицами договорных отношений, основанных на оплате консультационных услуг и заработной плате (рисунок 6). Эти сетевые сообщества регулируются рыночными правилами, а не социальными нормами, и являются менее устойчивыми, чем «харизматические» и институционально-ориентированные сетевые сообщества. Такие сети полезны для программ, которым необходимо мобилизовать лиц, не объединенных ни географически, ни принадлежностью к одной организации, ни своей узкой специализацией. Программа «Катализатор» компании Carbon Trust – пример рыночно-ориентированного сетевого сообщества. В рамках программы нанимаются подрядчики, которые помогают сводить предпринимателей с субподрядчиками – поставщиками услуг по всей стране.

**Рисунок 5:**  
*Институцио-  
нально-ориенти-  
рованное сетевое  
сообщество*



**Рисунок 6:**  
*Рыночно-ориентированное сетевое сообщество*



### Отбор участников сетевого сообщества

Тогда как референтные группы, поставщики услуг и брокеры могут быть специалистами самых разных областей, менторы обычно подбираются из людей с обширным опытом работы в малом бизнесе. Кейсы показывают, что главное достоинство ментора – это не степень магистра бизнеса или опыт в сфере управленческого консалтинга, а обширный опыт в предпринимательстве и руководстве бизнесом. В рассмотренных кейсах большинство менторов сами являются серийными предпринимателями, которые несколько раз терпели неудачи и приходили к успеху. Как успехи, так и неудачи, испытанные ментором, являются его ценным багажом, поскольку именно такой многосторонний опыт позволяет узнать, что работает, а что не работает в бизнесе. Менторы обычно имеют два десятка лет предпринимательской деятельности в своем багаже, хотя есть заметные исключения среди менторов интернет-проектов (особенно социальных сетей) из-за непродолжительной истории существования самого сектора. Менторы обычно специализируются в областях, тесно связанных с областями деятельности предпринимателей.

Когда у предпринимателя несколько менторов, они, скорее, приносят дополняющую квалификацию, а не конкретный предпринимательский опыт. Некоторые из программ, описанных в кейсах, закрепляют за предпринимателем группу из нескольких менторов. В таких условиях обычно лишь у нескольких менторов имеется предпринимательский опыт работы в малом бизнесе. Остальные привносят в проект дополнительные навыки, необходимые для работы: знание технологии, знание нормативно-правовой базы, опыт в маркетинге и т. д. VBDC и MIT VMS – примеры таких программ.

**Как правило, менторов выбирают из числа специалистов местных бизнес-сообществ, однако некоторые программы используют и дистанционное менторство.** Работа ментора по ряду причин является в основном локальным процессом. Во-первых, менторы используют свои личные сетевые сообщества для оказания поддержки подопечным. Личные сетевые сообщества обычно носят локальный характер, поскольку географическая близость способствует интенсивности взаимодействия, обмену информацией и снижает репутационный риск. Во-вторых, местных менторов легче привлечь к работе. Они могут иметь желание внести вклад в развитие своего сообщества, найти новые контакты для получения дополнительной деловой информации о местном рынке или увеличить свои личные сетевые сообщества; они также могут быть заинтересованы в поиске возможностей для инвестирования или участия в менеджменте компаний, поскольку не желают переезжать из своих нынешних мест проживания.

Тем не менее, некоторые программы предлагают дистанционное менторство. Причины в том, что программа может охватывать всю страну, но не в каждом населенном пункте есть возможность иметь своих менторов (Larta); или программа дает квалификацию, по которой нет специалистов в местных сообществах (Larta, SMART, IC<sup>2</sup> India). В последнем случае знания носят уникальный характер, поскольку их носителями являются предприниматели с обширным опытом работы в конкретном секторе; или же предприниматели, которые хорошо знают глобальный рынок и имеют устойчивые связи с нужными деловыми сетевыми сообществами. Инновационные кластеры играют роль узлов доступа к насыщенным локализованным источникам знаний на глобальном рынке и престижным деловым сетям, связанным в глобальном масштабе. Два примера – Кремниевая долина и Бостон. Те возможности, которые они предоставляют для оперативного установления контактов, позволяют быстро провести оценку бизнес-идей, быстро получить доступ к деловым партнерам и, как следствие, ускорить движение венчурной компании к успеху или провалу. Долгосрочная программа менторства института Larta обеспечивает первоначальный личный контакт ментора и подопечной компании, чтобы наладить человеческие отношения и почувствовать взаимное доверие. И менторы, и предприниматели отмечают удобство дистанционного менторства (электронная почта, телефонные переговоры). В некоторых случаях, когда взаимодействие с менторами ограничено краткосрочной программой телефонных консультаций, тем более через национальные границы, с установлением доверительных взаимоотношений ментора и его подопечных могут возникнуть проблемы.

**Работа ментора редко основывается на постоянной занятости.**

Одна из главных ценностей менторов – это их актуальный опыт работы на рынке и их персональные сети. Чтобы это их качество сохраняло актуальность и оставалось полезным, необходимо, чтобы ментор был полностью интегрирован в рынок и активно на нем работал. Менторы приходят из широкого спектра профессий. Многие продолжают управлять собственными венчурными компаниями, некоторые занимаются консультированием, инвестициями или юридической практикой. Они, как правило, посвящают менторству (одной или нескольких компаний) небольшую часть своего времени. Некоторые программы (например, TechStars) не поощряют менторство над несколькими компаниями. В ряде случаев менторы состоят в штате (например, в MaRS работает 10 штатных консультантов).

**Успешные программы начинаются с небольших высокоценных сетевых сообществ.** Между качеством сетевого сообщества и качеством предпринимателей, задействованных в программе, существует положительная взаимосвязь. Низкокачественные сетевые сообщества привлекают низкокачественных предпринимателей, которые, в свою очередь, будут мешать привлечению высокоценных участников. Поэтому программы начинаются в форме небольших сетевых сообществ, состоящих из участников, выбранных «вручную», с небольшим числом проектов, а затем постепенно расширяют свои масштабы. Такие небольшие программы, как TiE EAP и SMART Singapore, с трудом подбирают подходящих менторов для своих венчурных компаний, но предпочитают такие трудности снижению качества сетевого сообщества. На данный момент TechStars приняла решение не расширять масштаб своей программы за пределы четырех мест присутствия, в каждом из которых проводится работа с 40 компаниями в год, чтобы не наносить ущерба своей сети менторов. Некоторые программы строят свои сетевые сообщества, привлекая сначала нескольких признанных и успешных специалистов, что впоследствии помогает привлечь других участников.

**Менеджеры программ отбирают участников сетевых сообществ с помощью социальных сетей, особенно тщательно отбирая менторов.** Все программы применяют неформальные процедуры для выявления и привлечения референтных групп, брокеров, поставщиков услуг и менторов к участию в своих сетях. Единственная программа, которая имеет на вооружении также формальную процедуру отбора – это IMP<sup>3</sup>rove, в которой реализована многоуровневая схема обучения и сертификации в области инновационного менеджмента. Однако на данный момент ни один консультант пока не прошел такую сертификацию, и площадка остается открытой для всех консультантов, прослушавших краткую программу обучения IMP<sup>3</sup>rove. В программах, отраженных в анализируемых кейсах, менторы отбираются наиболее тщательно. Ментор – это центральное звено большинства программ, и их эффективность напрямую зависит от уровня доверия, который менторам удастся установить со своими подопечными. Некоторые руководители программ обычно приглашают только тех менторов, с которыми знакомы лично или которых рекомендовал надежный источник (TechStars). MIT VMS принимает новых менторов исключительно по рекомендации уже участвующих в программе менторов, которые тем самым ставят на карту свою репутацию. В TiE EAP менторов выбирают из числа Уставных членов сетевого сообщества TiE, стать которыми можно только по приглашению уже действующих Уставных членов. В программах, построенных вокруг менторов, сами менторы обычно играют важную роль в представлении «своих» предпринимателей проверенной личной сети поставщиков услуг.

**Подбор и правильное закрепление менторов за подопечными имеют критически важное значение для эффективности программы и наилучшим образом достигаются методом последовательных приближений.** Все программы, основанные на принципе менторства, подбирают клиенту подходящих менторов из своих сетевых сообществ на основании их профилей. Сначала ментора обычно спрашивают о его предпочтениях. В некоторых программах менторы могут отказать компаниям, с которыми им не хочется работать (TechStars, VBDC). Некоторые программы не предоставляют венчурным предприятиям широкого выбора менторов, и это отражается в разной степени удовлетворенности программой среди предпринимателей. Некоторые программы считают подбор ментора краеугольным

камнем своей эффективности. На самом деле, очень важную роль для продуктивности работы играет межличностная «химия» отношений. В рамках программ TiE EAP и TechStars предприниматели в течение нескольких недель проводят встречи с различными менторами, прежде чем оформить, на основе взаимного согласия, отношения с одним из них. TechStars называет этот процесс «свидания с менторами».

**Небольшие фирмы, не имеющие полного представления о рынке, часто нуждаются в помощи при подборе ментора со стороны внешнего консультанта.** Несмотря на то, что программа IMP<sup>3</sup>rove позволяет фирмам выбирать консультантов из обширной базы данных, некоторые небольшие компании выражают потребность в том, чтобы независимая третья сторона помогла им подобрать нужного консультанта. Из-за своего небольшого масштаба такие фирмы не всегда четко осознают свои потребности и то, какие типы консультантов подходят им лучше всего. В рамках программы Carbon Trust такой подбор осуществляется силами субподрядных организаций.

**При правильном управлении крупные сетевые сообщества более эффективны, но оптимального размера для сетевого сообщества не существует.** Размеры сетевых сообществ могут варьироваться от 10 и менее участников (VBDC) до нескольких сотен (TechStars и IMP<sup>3</sup>rove) (таблица 7). В целом, чем больше отношение числа участников сетевого сообщества к числу бенефициаров, тем легче найти подходящих участников сети для компаний, что является главным фактором успеха сетевых сообществ менторов. Программам непросто вырастить крупное сетевое сообщество без ущерба для качества. По этой причине обширное сетевое сообщество IMP<sup>3</sup>rove страдает от неоднородного качества консультантов, а TechStars в качестве препятствия для увеличения масштабов программы называет необходимость увеличения сетевого сообщества.

**Таблица 7:**  
Размер сетевого  
сообщества  
анализируемых  
программ

Программа	Число участников сетевого сообще- ства (чел.)	Отношение «число участников сети/ число бенефициаров»
<b>Carbon Trust</b>	переменное	переменное
<b>Catalyst RN</b>	переменное	переменное
<b>Endeavor</b>	>2 000	до 4*
<b>IC<sup>2</sup> India</b>	переменное	переменное
<b>IMP<sup>3</sup>rove</b>	501	0,18
<b>INC Japan</b>	переменное	переменное
<b>Innovate VMS</b>	140	2,4
<b>Larta</b>	54**	0,15
<b>MaRS</b>	70	0,7
<b>MIT VMS</b>	140	0,64
<b>Octantis</b>	200	8
<b>SMART</b>	20	2
<b>TechStars</b>	278*	6,95
<b>TiE EAP</b>	40	10–20
<b>VBDC</b>	8–10	8–10

\* меняется  
от страны  
к стране

\*\* только основные  
менторы

**Отношение числа участников сетевого сообщества к числу бенефициаров различно для всех программ, но это отчасти результат степени загрузки сетевых сообществ.** В то время как некоторые программы (TechStars и Octantis) постоянно сохраняют значительный резерв сообществ, часть из которых используется чаще, а остальные – реже в разные периоды, другие программы работают по принципу создания сетевых сообществ под конкретные нужды. Так поступают VBDC и SMART, в которых менторы привлекаются из местных сообществ по мере необходимости. У таких программ, как Larta и IMP<sup>3</sup>rove, очень маленький коэффициент участники/ бенефициары в годовом разрезе (таблица 7). Это означает, что в течение года участникам сетевого сообщества необходимо заниматься более чем одной компанией, иногда одновременно обслуживая сразу несколько предприятий. Чтобы обеспечить готовность участников своих сетевых сообществ работать с большим числом компаний, такие программы вынуждены применять эффективные стимулы. Обе названные организации по крайней мере частично опираются на рыночные правила. Менторы Larta получают оплату, а консультанты IMP<sup>3</sup>rove's рассчитывают на немедленные коммерческие перспективы в результате участия в программе.

# Выбор венчурных компаний

## Основные выводы

- Многие программы избегают выбирать победителей. Вместо этого они применяют механизмы самоотбора, посредством которых бесперспективные проекты выбывают из программы.
- Для программ с акцентом на коммерциализацию НИОКР правильный выбор технологии не менее важен, чем подбор команды. Для программ, работающих с начинающими венчурными компаниями, подбор команды играет более важную роль.

**Число компаний – участников программы во многом зависит от бизнес-модели конкретной программы.** Оно может варьироваться от одной до нескольких сотен компаний в год (таблица 8). Неформализованные программы, в рамках которых участники получают более интенсивную поддержку и помощь со стороны менеджеров программы, обычно имеют меньше участников. Именно так действует TechStars, в рамках которой сотрудники программы еженедельно общаются со стартапами, организуют мероприятия по установлению связей и обучению, контролируют прохождение компаниями ключевых запланированных этапов. Программа IC<sup>2</sup> India также имеет ограниченный размер, так как предполагает интенсивное участие консультантов программы в развитии бизнеса и обучении предпринимателей. Напротив, многие венчурные компании, задействованные в программе MIT VMS, никогда не встречаются с ее руководителями и проводят совещания с менторами по удобному для них самих графику. Подход IMP<sup>3</sup>rove заключается в выполнении функции координатора сети, а не ее менеджера; программа основана на невмешательстве и автоматизации процессов, и поэтому легко поддается расширению. Подход Larta более структурированный и интенсивный, чем у MIT VMS, но программу Larta удалось эффективно расширить за счет укрепления младшего звена управления. Остальные программы, как правило, укомплектованы двумя звеньями: топ-менеджментом и административным персоналом.

**Хотя большинство программ проводит отбор бенефициаров, многие стараются не выбирать победителей.** Все рассматриваемые в кейсах программы обслуживают широкий спектр бенефициаров. Некоторые из них – физические лица, стремящиеся коммерциализировать НИОКР, открыть новую компанию, или то и другое одновременно; некоторые являются средними компаниями из традиционных секторов экономики в поисках новых моделей роста; другие – начинающие компании без особого опыта в научно-исследовательских разработках, но с новыми бизнес-идеями о том, как завоевать новые рынки. Хотя всех их объединяет предпринимательский и инновационный драйв, ни в одном из кейсов эти группы не объединены в одну программу. Суммируя, можно

**Таблица 8:**  
Среднегодовое  
число компаний,  
участвующих  
в программах

Программа	Число компаний-участников
<b>Carbon Trust</b>	40
<b>Catalyst RN</b>	10
<b>Endeavor</b>	506
<b>IC<sup>2</sup> India</b>	20
<b>IMP<sup>3</sup>rove</b>	283
<b>INC Japan</b>	200+
<b>Innovate VMS</b>	58
<b>Larta</b>	350+ по нескольким программам
<b>MaRS</b>	100
<b>MIT VMS</b>	221
<b>Octantis</b>	25
<b>SMART</b>	10
<b>TechStars</b>	40 в 4 точках присутствия
<b>TiE EAP</b>	2–4
<b>VBDC</b>	1

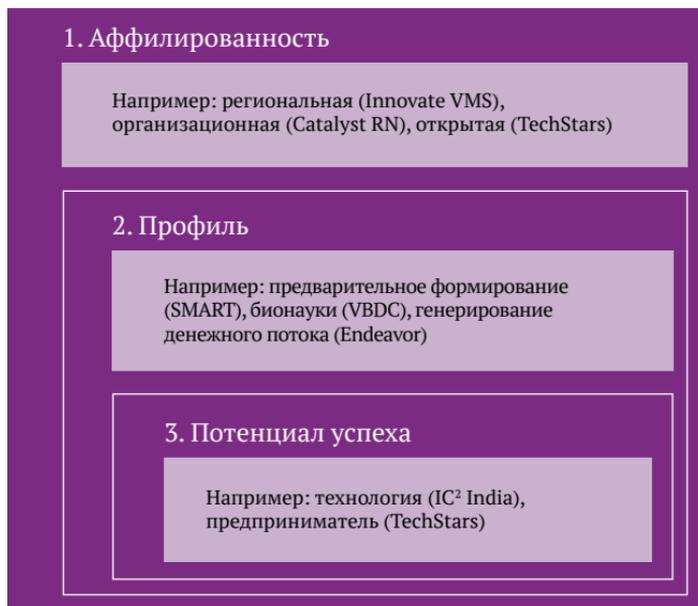
сказать, что все программы включает в себя элементы отбора бенефициаров, от очень жестких до весьма либеральных. Программы используют три типа критериев для отбора бенефициаров (рисунок 7): принадлежность (аффилированность), профиль и перспективность (потенциал успеха).

**Аффилированность с элитной организацией может помочь в привлечении высококлассных менторов.** Некоторые из программ имеют эксклюзивный характер и требуют от компаний-участников принадлежности к конкретному образовательному учреждению или региону. Программы, аффилированные с образовательными учреждениями (MIT VMS и Catalyst RN), открыты для студентов, выпускников, преподавателей и научных сотрудников. Они открыто нацелены либо на коммерциализацию университетских НИОКР (Catalyst RN), либо на образование (MIT VMS). Говоря о программе MIT VMS, целью которой является обучение предпринимателей, сохранение эксклюзивного статуса сетевого сообщества способствует привлечению высококлассных менторов. Особенно это касается выпускников МТИ, которые хотят «отдать долг» альма-матер.

Программы, требующие принадлежности бенефициара к определенному региону, обычно преследуют более обширные экономические цели (MaRS), которые выходят за рамки обучения или получения коммерческой прибыли от научно-исследовательской деятельности. Такие программы финансируются региональными властями и направлены на создание рабочих мест и повышение благосостояния членов своих сообществ. Другие программы полностью открыты, подать заявку на участие в таких программах может любой предприниматель (TechStars).

**Обычно программа подгоняется под конкретный профиль фирмы.** Все анализируемые в кейсах программы разработаны для определенных профилей венчурных компаний. IMP<sup>3</sup>rove является единственной программой, которая направлена на решение потребностей компаний на более поздних стадиях развития бизнеса. Эта программа не принимает к участию компании, возраст которых менее двух лет. Это связано с разным характером

**Рисунок 7:**  
*Критерии,  
используемые  
для отбора  
бенефициаров*



помощи, нужной для начинающих предприятий, которые еще обкатывают свои бизнес-модели и учатся базовым навыкам предпринимательства, и более опытных компаний, которые ищут алгоритмы роста посредством стратегического планирования.

Большинство программ, работающих с начинающими венчурными компаниями, сосредоточены на определенном этапе их развития. Например, SMART и Catalyst RN делают упор на технологии, которые находятся еще на стадии лабораторных исследований. Их цель – подготовить технологические проекты до их выхода на рынок, а не помогать предпринимателям работать в жестких условиях рынка. TechStars концентрируется на венчурных компаниях на самой начальной стадии их деятельности, у большинства из которых еще нет инвесторов-ангелов. Многие венчурные проекты, участвующие в программе TechStars, состоят из групп амбициозных предпринимателей, которые еще даже не зарегистрировали свои компании. В отличие от SMART и Catalyst RN, предприниматели TechStars полностью заняты своими венчурными проектами и, следовательно, полностью погружены в рынок. В то же время, такие программы, как VBDC, открыты лишь для венчурных компаний, генерирующих денежный поток. Это обязательное требование, связанное с необходимостью оплаты услуг бизнес-инкубатора VBDC. Программы Endeavor поддерживают фирмы, которые уже доказали свою успешность фактическим ростом и ежегодным потоком выручки в размере более 1 млн долл. США. Одна из программ (MIT VMS) открыта для молодых венчурных компаний на более широком диапазоне этапов их развития. Это связано с задачей программы служить всему сообществу МТИ и открывает самой программе более широкий доступ к выпускникам МТИ, которые в один прекрасный день могут внести вклад в фонд пожертвований университета.

Некоторые из программ, работающих с начинающими венчурными компаниями, фокусируются на одном секторе экономики. Говоря о VBDC и Carbon Trust, целевые сектора отражают стратегические приоритеты национальных и региональных правительств, спонсирующих эти программы

(биологические науки и низкоуглеродные технологии). Акцент VBDC на единственный сектор также связан с намерением заинтересованных сторон программы создать региональный кластер инновационных технологий. Программа TechStars работает с венчурными компаниями из сектора интернет-технологий и программного обеспечения, в основном из-за соответствующей подготовки учредителей и системы инкубирования, применяемой TechStars: программа собирает венчурные компании под одной крышей, что открывает простор для взаимодействия. Будучи трехмесячной программой, TechStars больше соответствует быстрому темпу развития венчурных компаний, нацеленных на создание новых рынков на основе существующих технологий (т. е. ИКТ), чем проектам с долгим периодом развития и требованиями к капиталовложениям, связанными с разработкой абсолютно новых технологий. Венчурные компании, работающие в интернет-секторе, также очень подходят для быстрого вывода на рынок, т. к. им не требуется сложной логистики. Несколько программ специально ориентированы на потребности венчурных проектов, нацеленных на коммерциализацию НИОКР (Larta, IC<sup>2</sup> India). Другие программы работают как с научно-технологическими, так и иными венчурными компаниями (например, Octantis). Программы, ориентированные на определенные сектора, могут оказывать своим клиентам поддержку с помощью более ограниченного пула менторов, поскольку им не требуется охват широкого диапазона областей знаний.

Бенефициары программ, работающих с начинающими венчурными компаниями, как правило, имеют весьма ограниченный опыт предпринимательской работы. У таких предпринимателей обычно нет навыков или связей, необходимых для основания и развития бизнеса. Но даже предпринимателям с многолетним опытом участие в таких программах может быть полезным. Один из предпринимателей – участников программы TechStars открывал уже вторую венчурную компанию и, тем не менее, высоко оценивал пользу от программы.

**Большинство программ направлено на поддержку компаний с наибольшим потенциалом успеха.** Некоторые программы практикуют отбор победителей, другие пытаются привлечь и удержать победителей посредством системы самоотбора, третьи остаются открытыми для любых предприятий. В программах применяется два мотивирующих фактора, чтобы поддерживать успешные в будущем венчурные компании.

- Первый фактор – это завоевание репутации программы среди ее финансовых спонсоров и инвесторов. Для программ, финансируемых за счет общественных средств или частных пожертвований (MaRS, InnovateVMS), успешные венчурные компании можно использовать в качестве примера ценности такой программы. Для программ, финансируемых инвесторами (TechStars), только прибыльные венчурные компании являются источником дохода.
- Второй мотивирующий фактор заключается в привлечении высококлассных менторов и консультантов к участию в сетевом сообществе. В большинстве программ (за возможным исключением IMP<sup>3</sup>rove) для менторов и консультантов участие в программе является привлекательным благодаря возможности работы с предпринимателями, которые хорошо мотивированы, хотя и учатся, имеют коммерческие идеи, которые позволят менторам быть в курсе новейших технологических тенденций, а также благодаря потенциальной возможности занять пост в составе руководства успешной фирмы или стать ее инвестором. Эти факторы объясняют, почему столь многие программы по инновационной акселерации ориентированы на потенциальных победителей.

Программы имеют две фокальные точки для активного отбора потенциальных победителей: технология и команда. Программы, ориентированные на коммерциализацию НИОКР, или продвижение технологий (technology push), такие как SMART, Larta, Carbon Trust, IC<sup>2</sup> India, в первую очередь изучают технологию и ее рыночный потенциал. Программы, ориентированные на создание новых рынков (TechStars, Endeavor), в гораздо большей степени обращают внимание на команду. Бизнес-идея тоже важна, но вторична. Отбираются команды, продемонстрировавшие способность интерпретировать, понимать рынок и реализовывать свои бизнес-стратегии. Многоступенчатая процедура собеседований программы Endeavor вовлекает многих участников и может длиться до одного года.

Некоторые программы стремятся привлечь венчурные компании чрезвычайно высокими перспективами успеха, однако не производят активного отбора участников среди заявителей, поскольку либо обязаны обслуживать свои сообщества (MaRS), либо, вдобавок к этому, считают, что невозможно предугадать победителей (MIT VMS). Программа MIT VMS открыта для всех венчурных компаний, которые «не нарушают закон и законы физики». С другой стороны, у MIT VMS уже имеется достаточно мощный фильтр, заключающийся в аффилированности с МТИ. В программу MaRS может вступить любой предприниматель, однако менторы этой программы с самого ее начала применяют методы «жестокости ради любви», давая подопечным трудные задания, которые те должны выполнять в промежутках между встречами. Венчуры, которые неспособны или не желают выполнять такие «домашние задания», как правило, не видят смысла в дальнейшем участии в программе и самостоятельно покидают ее. При необходимости ментор может посоветовать предпринимателю прекратить участие в программе. Тем не менее, и в этих программах имеется некая минимальная фильтрация участников. Те венчурные компании, которые не продемонстрировали минимальных усилий в разработке концепции бизнеса, отклоняются с самого начала.

Программа IMP<sup>3</sup>rove не предпринимает никаких попыток отбора фирм-участников. Ценность программы повышается с ростом числа участвующих в ней фирм, которые проходят экспертизу инновационного менеджмента, поскольку это расширяет базу данных анализа и увеличивает потенциальный спрос, который может привлечь консультантов к работе с платформой.

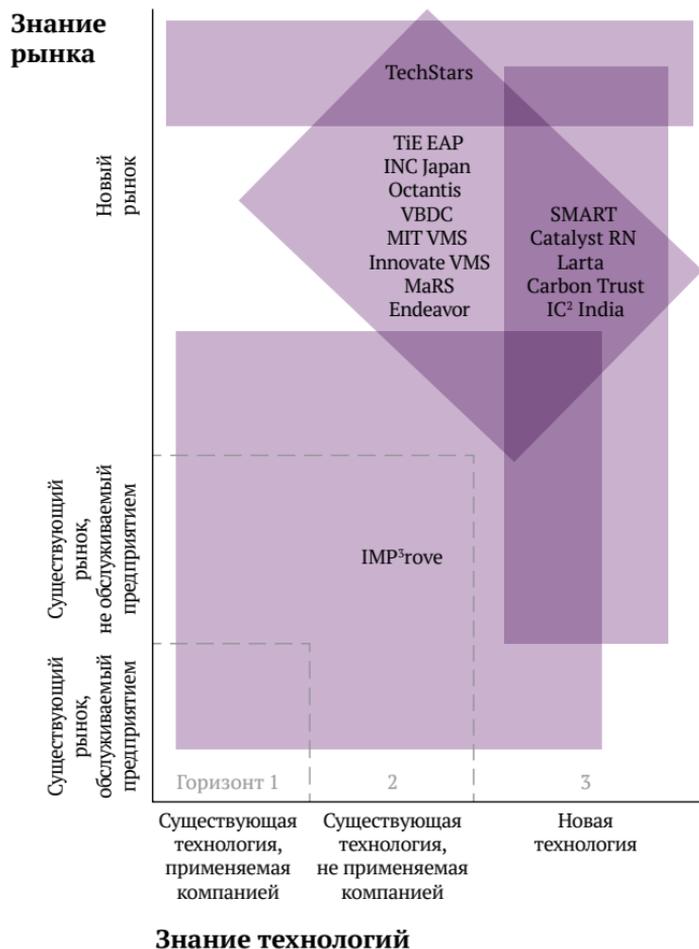
**Как же следует отсеивать бенефициаров программ?** Все зависит от задач программы. Пространство возможностей для инноваций можно разделить на три горизонта.

- *Горизонт 1:* возможности включают технологии, которые уже применяются компанией, и рынки, уже обслуживаемые компанией.
- *Горизонт 2:* возможности включают технологии, которые еще не применяются компанией, и рынки, которые еще не обслуживаются компанией.
- *Горизонт 3:* возможности включают еще не созданные технологии или рынки.

Все программы ориентированы на венчурные компании, работающие с возможностями Горизонта 3 (хотя все по-своему), за исключением IMP<sup>3</sup>rove, которая обслуживает более широкий спектр предприятий (рисунок 8). Фундаментальная разница между IMP<sup>3</sup>rove и остальными программами заключается в том, что IMP<sup>3</sup>rove нацелена на поддержку компаний в организации их внутренних процессов в целях создания благоприятной среды для инноваций, а другие программы используют внешние процессы для ускорения валидации новых рыночных и технологических идей. Эта вторая группа

программ ориентирована на компании, которые еще не имеют значительного числа внутренних процессов, требующих усовершенствования (если они вообще есть). Они содействуют быстрому отсеву большинства неудачных идей с минимумом затрат. Кейсы показывают, что самый быстрый способ ускорить рыночную валидацию заключается в работе с венчурными компаниями, которые делают упор на создание новых рынков, а не новых технологий (TechStars). Когда программа сосредоточена на коммерциализации новых технологий, возможная отдача может быть выше благодаря более высоким входным барьерам, но процесс занимает больше времени, а венчурные компании не обладают достаточным уровнем гибкости для смены направления, поскольку они полностью привязаны к своим технологиям (SMART, Carbon Trust). Большинство программ занимают промежуточную позицию, продвигая венчурные компании, которые ищут возможности либо на новых рынках, либо в новых технологиях.

**Рисунок 8:**  
Горизонты  
возможностей  
программ



Анализ кейсов показывает, что программы сетевого взаимодействия могут обслуживать широкий круг секторов экономики. Если программы проводят отбор в пользу конкретных секторов, как правило, это относится к задачам более высокого уровня, связанным со стратегическими приоритетами. Модель TechStars показывает, что менторские программы особенно хорошо подходят для таких динамичных отраслей, как ИКТ, с простой логистикой, низкими требованиями к капиталу и ориентацией на создание новых рынков.

Анализ кейсов также показывает, что предварительный отбор бенефициаров может помочь привлечению высококлассных менторов и, следовательно, увеличению ценности программы для бенефициаров и заинтересованных сторон. Этого можно добиться условием аффилированности с престижным университетом, отбором венчурных фирм на базе технологий (рискованный подход), отбором проектов на базе предпринимательских групп или при помощи механизма самоотбора. Государственные программы не могут похвастать успехами в угадывании победителей. Для таких программ наиболее подходящими механизмами будут аффилированность с какой-либо организацией или самоотбор. Во всех случаях привлечение местных венчурных компаний (по крайней мере на срок действия программы) может облегчить создание прочных сетевых сообществ.

# Финансирование программы

## Основные выводы

- Расходы минималистских программ могут быть очень низкими.
- Вызывает сомнения, что программы могут добиться финансовой самостоятельности только на доходы от долей в капитале бенефициаров.
- Большинство программ (даже частные) в значительной мере полагаются на государственные субсидии, частные пожертвования и корпоративное спонсорство.

## Расходы программ

Программные расходы могут быть очень разными, от нескольких тысяч до десятков тысяч долл. США в год (таблица 9). Расходы в основном зависят от уровня вовлеченности руководства программы. Неформализованные (high touch) программы, например, TechStars и IC<sup>2</sup> India, обычно гораздо более затратны, чем программы, где осуществляется лишь общее руководство (light touch), как в институте Larta, или же программы, работающие на принципах полного невмешательства (hands-off), например, IMP<sup>3</sup>rove.

IMP<sup>3</sup>rove отличается от всех остальных моделей низким уровнем предельных издержек на компанию-участника. Подавляющая доля затрат – это фиксированные затраты, относящиеся к начальной разработке интернет-платформы и первоначальному заполнению эталонной базы данных. Переменными затратами являются только расходы на маркетинг и обучение консультантов. По достижении критической массы и появлении спроса со стороны МСБ и консультантов, ежегодные затраты IMP<sup>3</sup>rove становятся очень низкими.

## Источники финансирования

Кейсы показывают, что достижение самокупаемости самостоятельной программы СИР – непростая задача. Практически все программы полагаются на какие-то финансовые субсидии, или поддержку в натуральной форме, от материнской организации (Catalyst RN). Основные источники финансирования включают в себя:

- государственные субсидии или контракты (Larta, IMP<sup>3</sup>rove), субсидии от университетов-партнеров (Octantis), благотворительные пожертвования (MIT VMS, Endeavor);
- спонсорство (как правило, частных) организаций в обмен на пропаганду бренда или привилегированную роль в программе (VBDC);

**Таблица 9:**  
Оценка  
программных  
издержек

Программа	Средние затраты на венчур (тыс. долл. США)
<b>Carbon Trust</b>	115
<b>Endeavor</b>	32*
<b>IC<sup>3</sup> India</b>	63–150
<b>IMP<sup>3</sup>rove</b>	~3**
<b>Larta</b>	4–13
<b>MIT VMS</b>	2
<b>Octantis</b>	2,4
<b>TechStars</b>	40–60
<b>VBDC</b>	2

\* колеблется  
от страны  
к стране  
\*\* предельные  
издержки  
оцениваются  
гораздо ниже

- перекрестное субсидирование от других видов деятельности, осуществляемое головной организацией (MIT VMS);
- доход от вложений в акционерный капитал венчурных компаний (TechStars);
- внешние инвесторы (TechStars).

**Вступительные взносы редко рассматриваются как источник финансирования.** Лишь в очень немногих кейсах начинающие венчурные компании должны платить за участие в программе. Если такое случается, то плата очень невысока и возмещается за счет мер государственной поддержки. Венчурные компании, даже те, которые хорошо понимают пользу участия в программах, неохотно оплачивают вступительный взнос по двум общим причинам.

- *Недостаток средств для оплаты участия в программах.* Находясь на самой ранней стадии своего развития, венчурные фирмы, как правило, не имеют достаточной выручки или доступа к кредитованию, чтобы оплачивать участие в программах.
- *Риск непрозрачности отношений с менторами.* Для большинства венчурных компаний вся ценность менторства заключается в том, что оно основано не на чисто рыночных взаимоотношениях, а на социальных нормах и доверии. Некоторые предприниматели выражали свое недовольствие в связи с перспективой внесения платы за участие в менторской программе или непосредственной оплаты работы ментора, утверждая, что такой подход снижает прозрачность взаимоотношений с менторами и ставит вопрос о скрытых мотивах и менторов, и самой программы (так называемый «моральный риск» – *moral hazard*). Несмотря на отрицательное отношение венчурных фирм к плате за участие, в некоторых случаях они изъявляли готовность нести текущие расходы, связанные с программой (например, командировочные затраты).

В отличие от программ для начинающих венчурных компаний, единственная программа для зрелых компаний из всех кейсов, а именно IMP<sup>3</sup>rove, требует от своих участников оплаты работы консультантов. Тем не менее, руководство программы отдает себе отчет в том, что представители МСБ не горят желанием оплачивать консультации по инновационному менеджменту, и вводит различные поощрительные меры для привлечения компаний, например

бесплатную экспертизу инноваций. Консультанты, принимающие участие в программе, также признают, что рыночный спрос невелик, поэтому предлагают МСБ бесплатные первые семинары после проведения оценки инноваций. Для создания достаточного спроса на участие на начальном этапе программы IMP<sup>3</sup>rove также субсидирует занятия с консультантами. Тем не менее, IMP<sup>3</sup>rove осознает сложность зарабатывания денег услугами по обучению и сертификации и до настоящего времени зависит от субсидий ЕС.

**Львиную долю бюджетов большинства программ составляют субсидии и пожертвования.** Все программы, ассоциированные с университетами, получали субсидии от своих головных организаций, хотя бы в натуральном выражении (например, бесплатная аренда для MIT VMS), а в некоторых случаях и прямо в денежном (Catalyst RN). В некоторых случаях программы получают субсидии от университетов, с которыми сотрудничают (Octantis). Такие региональные программы, как VBDC и MaRS, получают наиболее значительную часть своего финансирования за счет государственных субсидий. Endeavor получает существенные средства от частных пожертвований, а также вкладов членов совета директоров программы. MIT VMS и MaRS были организованы на первоначальный капитал, инвестированный частными лицами.

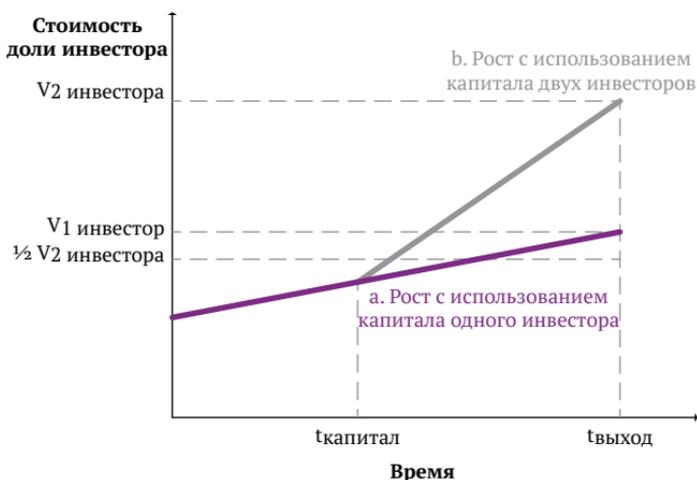
**Перекрестное субсидирование от другой деятельности может стать полезным дополнением.** Некоторые программы могут получать средства из доходов, получаемых от деятельности, не имеющей отношения к менторству. Заметный пример – TiE EAP, программа, которая не получает государственных субсидий и функционирует автономно, хотя пул венчурных капиталистов и бизнес-ангелов обещал ей поддержку. Доходы этой программы во многом приходятся на ежемесячные членские взносы. Участники программы, в число которых входят опытные предприниматели, имеют доступ к широкому спектру предпринимательских образовательных программ, социальному общению и менторству, за что предприниматели готовы платить. Поскольку участие в программе TiE возможно только по приглашению, эксклюзивность сообщества повышает его ценность. В отличие от остальных программ, официальная менторская программа TiE в Бангалоре (TiE EAP) выросла из сетевого сообщества TiE, а не наоборот. Программы MIT VMS и MaRS также получают доход от консультационных услуг, оказываемых при поддержке развития других программ менторства.

**Корпоративное спонсорство также может быть творчески использовано для пополнения операционного бюджета.** Спонсорство отличается от пожертвований, т. к. спонсоры обычно ожидают получить материальную отдачу от своей помощи. Спонсорами могут быть как частные лица, так и организации, например, коммерческие компании. Некоторые программы предлагают различные спонсорские схемы, начиная от нескольких тысяч долл. США и заканчивая десятками тысяч долл. (TechStars, VBDC). Обычно спонсоры получают выгоду от пропаганды бренда (например, логотип на веб-сайте) и доступа к венчурным компаниям в ходе социальных и контактных мероприятий. В случае с VBDC спонсоры принимают участие в управлении программой и в работе комитетов по отбору участников. TechStars и VBDC принимают спонсорскую помощь в натуральном выражении (в виде коммерческих услуг). В анализируемых кейсах спонсоры компенсируют лишь небольшую часть всех издержек.

**Доход от вложений в акционерный капитал венчурных компаний отвергается одними программами, но приветствуется другими.** Некоторые программы и венчурные компании приводили аргументы в связи с моральным риском, возникающим в случае приобретения долей в акционерном

**Врезка 7:**  
Максимизация  
прибыли инве-  
стора или рост  
венчурных  
компаний?

Существуют сценарии, когда бизнес-ангелы могут посоветовать компаниям, в которые они инвестировали средства, принять такие решения, которые будут невыгодны компании в долгосрочной перспективе. Например, рассмотрим ситуацию, когда инвестор консультирует получателя инвестиций о получении дополнительного капитала в момент времени  $t_{\text{капитал}}$ . Инвестор может считать, что дополнительный капитал позволит компании расти быстрее и повысит шансы на выход (линия «b» на схеме), но может советовать предприятию не увеличивать капитал для максимизации своей собственной прибыли, хотя и с большим риском (линия «a» на схеме). Если инвестор советуем компании не искать дополнительный капитал в момент времени  $t_{\text{капитал}}$ , его собственный капитал будет стоить  $V_1$  инвестор в момент времени  $t_{\text{выход}}$ . Если, напротив, инвестор порекомендует предприятию привлечь дополнительный капитал, и новый инвестор уменьшит долю бизнес-ангела в капитале вдвое, то капитал последнего в момент времени  $t_{\text{выход}}$  составит  $\frac{1}{2} V_2$  инвестора, что меньше, чем  $V_1$  инвестор.



капитале венчурных компаний. По сути, в большинстве случаев стратегии инвестора по максимизации прибыли не согласуются со стратегиями получателей инвестиций (врезка 7). Потому многие программы (MIT VMS, Larta) запрещают менторам входить в капитал фирм в течение программы. Целью этого является защита неопытных предпринимателей от хищных инвесторов, решивших воспользоваться своим положением ментора в целях получения личной выгоды. Тем не менее, ни одна из программ не запрещает менторам приобретать акции своих подопечных, если ментор отказывается от консультирования данного предприятия, или когда венчурная компания выходит из программы. Лишь одна программа (TiE EAP) основана на вхождении менторов в капитал венчурных фирм. Эта программа все еще относительно молода и на второй год своего существования начала испытывать трудности, связанные с подбором подходящих менторов для предпринимателей,

поэтому жизнеспособность подобной коммерческой модели пока не ясна. Другая программа (TechStars), несмотря на запрет на инвестирование менторами средств в венчурные компании, сама приобрела пакет обычных акций размером 6 % в акционерном капитале венчурных фирм, участвующих в программе. По крайней мере, TechStars удалось добиться безубыточности своей программы 2007 г. за счет доходов от этих вложений. В последующие годы программе не удалось осуществить столько выходов из капитала (т. е. законченных инвестиций), но это, скорее всего, стало результатом глобального финансового кризиса, который подорвал американские рынки капитала бизнес-ангелов и венчурного капитала (ВК).

**Внешние инвесторы могут помочь в привлечении финансирования, если программа входит в капитал венчурных компаний.** Участие TechStars в акционерном капитале предприятий-участников открывает источник финансирования, недоступный другим программам: частный капитал. TechStars привлекает инвестиции для каждой из своих программ за счет частных инвесторов. Основатели TechStars вкладывают собственные средства в программу, но привлекается и внешнее финансирование. Имена внешних инвесторов не раскрываются.

**Стоит ли СИР стремиться к самофинансированию без пожертвований и субсидий?** Большинство программ, рассмотренных в кейсах, финансово не самостоятельны. Несмотря на свои весьма низкие предельные издержки, программа IMP<sup>3</sup>rove за 4 года функционирования не достигла самоокупаемости. TechStars была прибыльной один год из первых четырех лет деятельности, однако финансовый кризис, а также длительность периода инвестиций бизнес-ангелов, не позволяют определить, будет ли программа прибыльна в долгосрочной перспективе. Самоокупаемость TiE EAP основана на том, что программа является частью уникального, очень успешного глобального предпринимательского сетевого сообщества. Помимо этого, TiE EAP – это весьма небольшая программа, потому сетевое сообщество способно покрывать ее расходы. В целом, нельзя с уверенностью сказать, что какая-либо отдельная СИР может стать самоокупаемой, за исключением сетевых сообществ в инновационных регионах, опирающихся на сплоченные предпринимательские сообщества, например, г. Боулдер (США), где базируется TechStars.

Является или нет целью программы самоокупаемость (т. е. отказ от использования каких-либо субсидий, обычных или перекрестных, как в натуральной форме, так и денежными средствами) – это должно быть отражением как ее задач, так и инновационной экосистемы, в которой программа работает.

Некоторые задачи программ несовместимы с принципом самоокупаемости.

- Чем ближе к началу инновационного процесса оперирует программа, тем меньше выгода частного инвестора и больше выгода общества благодаря хорошо известным экстерналиям, связанным с инновациями. Следовательно, в среднем маловероятно, что сетевые программы, направленные на коммерциализацию НИОКР научно-исследовательских организаций, могут быть организованы таким образом, чтобы получать прибыль на долговременной основе.
- Открытые программы, выполняющие образовательную функцию, также вряд ли могут добиться финансовой самостоятельности. Несмотря на то, что MIT VMS открыто заявляет о своей образовательной направленности, большинство остальных программ также по существу нацелены на обучение и, таким образом, генерируют значительные экстерналии в части

образования, которые не могут быть полностью утилизированы инвестором. Предприниматели, участвующие в менторских программах, получают более прочные предпринимательские навыки и доступ к лучшим сетевым сообществам. Это, в конце концов, принесет выгоду и инвесторам в будущие венчурные компании, которые будут созданы такими предпринимателями. Но эти будущие инвесторы не будут нести расходов на обучение этих предпринимателей и поддержание сетевых сообществ.

Если программа нацелена на обеспечение финансовой самостоятельности без грантов или пожертвований, единственным возможным вариантом представляется приобретение долей в капитале венчурных компаний. Наши кейсы показывают, что привлечение средств за счет вступительных взносов нереалистично, а коммерческое спонсорство может покрыть лишь небольшую часть расходов.

Анализ кейсов также заставляет полагать, что некоторые программы и предприниматели негативно относятся к идее покупки/продажи долей в капитале, поэтому такая практика может привести к снижению спроса на услуги программы, что, в свою очередь, приведет к снижению качества ее участников. Особенно это может касаться среды с ограниченным

### **Врезка 8:**

*Доходность  
инвестиций  
бизнес-ангелов*

*Два недавних исследования, проведенных в Великобритании и США в сфере инвестиций бизнес-ангелов в начинающие компании, показали, что инвесторы часто теряют весь свой капитал, однако некоторые получают большой доход. Оба исследования изучали выходы групп бизнес-ангелов из капитала компаний в первое десятилетие 21 века. Появление подобных групп стало важным новшеством в обеих странах, позволившим отдельным инвесторам создавать обширный пул опыта, капитала и возможностей. 50 % проанализированных инвестиций в Великобритании были сделаны до того, как фирма начала генерировать выручку. В США 34 % инвестиций были сделаны на таких условиях.*

*В обоих случаях выходы из инвестиций показали асимметричное распределение доходности. 52 % инвестиций в США были убыточными для инвесторов, а 7 % инвестиций принесли доход, превышающий размер самой инвестиции более чем в 10 раз. 10 % инвестиций принесли 75 % всех доходов в рамках анализируемой группы инвесторов. В Великобритании 56 % инвестиций были убыточными, а 36 % принесли доход, превышающий размер первоначальных инвестиций в 1–5 раз. Распределение доходности законченных инвестиций в США аналогично доходности инвестиций американских венчурных капиталистов.*

*Средний срок инвестиций в США составил 3,5 года, причем продолжительность такого периода положительно коррелировала с доходностью. В Великобритании средний срок инвестиций составил 3,6 года, а средний срок убыточных инвестиций – 3,2 года. Срок инвестиций с 10-кратным доходом составил приблизительно 8 лет.*

**Источник:** Wiltbank, R. and Boeker, W., *Returns to Angel Investors in Groups*, 2009. Wiltbank, RE, *Siding with the Angels Business Angel Investing – Promising Outcomes and Effective Strategies*, NESTA, 2009.

социальным капиталом или уровнем доверия в деловом сообществе. Группы бизнес-ангелов могли бы прояснить вопрос о доходности инвестиций в стартапы, хотя и не все такие группы занимаются организованным менторством, и они часто инвестируют в венчурные компании, находящиеся на более поздних этапах развития, чем программы в кейсах. Данные, полученные при изучении сообществ бизнес-ангелов в США и Великобритании, показывают, что более половины всех инвестиций приносит убыток. Лишь небольшая часть выходов приносит существенный доход, да и то после длительного периода владения акциями (врезка 8). Потому СИР, которые надеются существовать на доход от вложений в капитал стартапов, должны иметь большие портфели инвестиций и «терпеливый» капитал (patient capital). Все же пока слишком рано судить о жизнеспособности данной стратегии. Кроме этого, в большинстве стран доходность инвестиций бизнес-ангелов, скорее всего, будет гораздо ниже, чем в США и Великобритании.

# Выбор организационной структуры

## Основные выводы

- Не существует единственно правильной организационной структуры для программ. Все зависит от задач программы и местного контекста.
- Программой можно управлять, используя минимальные кадровые ресурсы и гибкие структуры.

## Модели реализации программ

Кейсы иллюстрируют пять бизнес-моделей реализации программ:

- внутрикорпоративная модель;
- частичный аутсорсинг;
- полный аутсорсинг;
- консорциум;
- франшиза.

Кейсы не выявили какой-либо тенденции в плане использования конкретных моделей разными типами организаций (государственная, частная, академическая, НГО), которые стали учредителями программы или вложили деньги в их создание (таблица 10).

**Таблица 10:**  
Модели  
реализации  
программ

Модель реализации	Инициатор	Программа
<b>Внутрикорпоративная</b>	Некоммерческая организация	MaRS, TIE EAP
	Университет	MIT VMS, Catalyst RN, SMART
	Коммерческая организация	TechStars
	Государственная организация	INC Japan
<b>Частичный аутсорсинг</b>	Государственная организация	Carbon Trust
<b>Аутсорсинг</b>	Правительство	IMP <sup>2</sup> rove, Larta
<b>Консорциум</b>	Смешанная модель	Octantis, IC <sup>2</sup> India, VBDC, Innovate VMS
<b>Франшиза</b>	Некоммерческая организация	Endeavor

**Внутрикорпоративные программы есть во всех типах организаций.** MaRS и TiE – некоммерческие организации; MaRS была основана лидерами бизнеса с филантропическими наклонностями, а TiE – предпринимателями. Обе программы являются гибкими организациями, которые в основном управляются представителями частного бизнеса. В двух университетах, МТИ и Мичиганском университете, программы функционируют как неотъемлемые подразделения учебного заведения. В МТИ программа находится под эгидой Ректорской Администрации, высшей управленческой структуры МТИ, с тем, чтобы шире охватить фрагментированные заинтересованные стороны (например, инженерная школа и бизнес-школа). Менторская программа Мичиганского университета находится в ведении Центра передачи технологий МУ, подразделения университета. Это позволяет университету интегрировать менторские функции в рамках прочих услуг по передаче технологий, например лицензирования, и предлагать комплексные решения для научных сотрудников университета. TechStars, единственная программа частного сектора, отраженная в кейсах, была образована в форме общества с ограниченной ответственностью. В каждом городе общество учреждает отдельные компании с ограниченным сроком функционирования, которые занимаются поиском финансирования для одной или нескольких групп стартапов. Благодаря этому TechStars может выходить на инвесторов и спонсоров с корнями в конкретных городах, а также управлять программами как инвестиционными фондами. Если говорить о государственном секторе, то INC Japan, государственный фонд венчурного капитала, управляет собственной программой по развитию инновационных сетевых сообществ. Программа испытывала трудности по участию в инвестиционной активности INC Japan, которая отвечает за более традиционные области.

**Передача некоторых компонентов программ на исполнение внешним подрядчикам (аутсорсинг) может дать доступ к специализированным внешним знаниям, но фрагментация программы может при этом привести к снижению эффективности.** Carbon Trust реализует программу менторства, брокерства и консультирования при помощи штатных сотрудников, подрядчиков и субподрядчиков. Это позволяет ей использовать опыт нескольких организаций, а также частных консультантов в сфере коммерциализации НИОКР, в масштабах всей Великобритании. Такая модель частичного аутсорсинга приводит к разделению менторского и брокерского элементов программы. Другие примеры демонстрируют, что наиболее эффективным является синергия этих двух функций.

**Полный аутсорсинг предоставляет правительствам гибкие возможности для экспериментов с программами и их реализацией, однако далеко не всегда ограждает программы от бюрократических препон.** Несколько правительственных учреждений США и других стран привлекают Институт Larta для выполнения менторских программ. Это создает экономию на обучении и экономию масштаба, поскольку Larta использует единый пул штатных сотрудников, менторов и консультантов. IMP<sup>3</sup>rove, программа, управляемая консорциумом по контракту с ЕС, также использует единую базу консультантов и эталонную базу, охватывающую весь Евросоюз и другие страны. Эти примеры, помимо прочего, показывают, что в некоторых случаях государственные клиенты прописывают такие контрактные условия, которые нацелены на краткосрочные измеряемые результаты (например, выполнение стратегических планов; размер сетевых сообществ консультантов), в ущерб долгосрочным результатам

(например, привлечение инвестиций компаниями в течение пятилетнего срока; устойчивость сетевого сообщества консультантов).

**Реализация программ взаимодействия силами консорциумов представителей государственного, частного и академического секторов позволяет мобилизовать широкий диапазон дополняющих ресурсов, а также обеспечивает соответствие стимулов для заинтересованных сторон задачам программы.** Программа VBDC была учреждена подобным консорциумом в качестве некоммерческой организации. Octantis и InnovateVMS были учреждены в качестве некоммерческих организаций ассоциациями частного сектора и академическими организациями. Эти программы находят часть венчурных проектов и менторов в местных университетах и ассоциациях частного сектора, хотя их целью является развитие местного частного сектора в целом.

**Модель местной франшизы может способствовать масштабируемости программы и обеспечивать достаточный локальный спрос на программу.** Подход Endeavor заключается в запуске менторских программ в различных странах через лицензионные соглашения по предоставлению франшизы местным компаниям. Такие компании-франчайзи получают возможность пользоваться технической поддержкой, передовыми наработками, международными услугами и менторами со всего мира, предоставляемыми головным офисом Endeavor. Хотя Endeavor играет определенную роль в создании предприятий, работающих по франшизе, такие компании имеют независимое руководство и собственные источники финансирования. Франчайзи имеют преимущество за счет возможности пользоваться международным опытом Endeavor, одновременно создавая программы в соответствии с особенностями местной среды. Опыт TechStars дает основания полагать, что через дочерние компании осуществлять географическую экспансию может быть труднее.

### Управление программой

**Сетью ускорения инновационного развития можно управлять, используя минимальные кадровые ресурсы.** Институт Larta обслуживает несколько сотен компаний ежегодно с помощью дюжины сотрудников. IMP<sup>3</sup>rove обслуживает более двух тысяч клиентов приблизительно с тем же числом сотрудников (таблица 11). За годы своего существования эти программы стандартизировали большую часть своих процессов. Программы с меньшим соотношением между числом венчуров и штатных сотрудников либо осуществляют некоторую часть менторства и консультирования силами компании (MaRS, Carbon Trust), либо стремятся к получению выгоды от экономики за счет обучения и роста масштабов (SMART, новые офисы Endeavor в различных странах). Программам, предлагающим более широкий набор услуг (MaRS, Endeavor), также требуется большее число штатных сотрудников. Наконец, избирательность также имеет свою цену. Программы, нацеленные на предварительный поиск предпринимателей с высоким потенциалом и использующие процесс тщательного отбора, нуждаются в большем количестве штатных работников (Endeavor).

**Таблица 11:**  
**Штат программ**

Программа	Число штатных сотрудников	Отношение числа венчуров к числу штатных сотрудников
<b>Carbon Trust</b>	5	8
<b>Catalyst RN</b>	1	10
<b>Endeavor</b>	166	3
<b>IMP<sup>2</sup>rove</b>	10	283
<b>Innovate VMS</b>	2	29
<b>Larta</b>	12	29
<b>MaRS</b>	51	2
<b>MIT VMS</b>	3,5	63
<b>Octantis</b>	18	1,4
<b>SMART</b>	2	13
<b>TIE EAP</b>	1	2–4

Руководящие сотрудники программ также выполняют функции консультантов. Для этого им необходима соответствующая специализация (профиль). В большинстве случаев, рассмотренных в кейсах, штатные сотрудники предоставляют компаниям определенные консультации, советы и рекомендации. Руководство программы TechStars посвящает немало времени предоставлению отзывов по идеям и замыслам компаний. Топ-менеджмент института Larta выступает в роли менторов для некоторых предпринимателей, принимающих участие в программах. В некоторых программах штатные сотрудники выступают в качестве ведущих (фасилитаторов) на занятиях с менторами (VBDC, Octantis). Такие функции требуют от штатного персонала предпринимательского опыта и опыта работы в бизнесе. Как правило, руководитель программы является опытным бывшим серийным предпринимателем, инвестором или бизнес-лидером. Как и менторы, лишь немногие из штатных сотрудников имеют формальное образование в сфере предпринимательства. Они получают свои ноу-хау в этой области из практического опыта.

Важной функцией руководителей программы является установление доверительных отношений с менторами. Успех менторской программы во многом зависит от межличностной «химии», личной симпатии между менторами и их подопечными венчурными компаниями. Однажды российский предприниматель, который получал консультации ментора из другой страны по телефону, заподозрил своего ментора в том, что тот хочет украсть его технологию, потому что ментор посоветовал лицензионное соглашение с зарубежной компанией как предпочтительный способ (вместо прямых иностранных инвестиций) в качестве стратегии выхода на рынок. Неопытные предприниматели особенно уязвимы перед манипуляциями недобросовестных поставщиков услуг (например юристов) или менторов; они стремятся не раскрывать лишней информации о компании, даже когда это могло бы привести к полезным результатам. Руководители программ и менторы утверждают, что необходимо установить четкие правила, которые прямо бы определяли, чего менторы и подопечные могут ожидать друг от друга. Например, Руководящие принципы MIT VMS не позволяют менторам активно продавать свои услуги венчурным предприятиям.

Тщательные процедуры подбора менторов с участием как менторов, так и венчурных компаний, также позволяют создать более доверительные взаимоотношения. Некоторые программы (VBDC и МТИ) создают механизмы самоконтроля в виде групповых менторских семинаров. «Харизматические» программы, в которых менторы и поставщики услуг принадлежат к проверенным первичным и вторичным сетевым сообществам лидеров программы, также снижают возможность неэтичного поведения вследствие репутационного риска. Программы, в которых взаимодействие между ментором и подопечным осуществляется виртуально, считают полезным проводить хотя бы первые встречи менторов и предпринимателей «вживую». Наконец, если вышеописанное недоступно по каким-то причинам, некоторые организации снижают риски с помощью договоров о недопущении конкуренции и соглашений о неразглашении информации (конфиденциальности).

# Адаптация к инновационной экосистеме

## Основные выводы

- Программы СИР не могут эффективно работать без наличия определенных дополняющих локальных факторов.
- Создание сетевых сообществ, выступающих в качестве мостиков к соответствующим рынкам, может помочь преодолеть определенные локальные пробелы инновационной экосистемы.

## Культура предпринимательства

**Культура эффективного предпринимательства в разных странах и регионах отличается.** Культура эффективного предпринимательства раскрывается через активность стартапов с высоким потенциалом роста, положительное отношение населения к предпринимательской деятельности, а также предпринимательские устремления к развитию, новаторству и интернализации предпринимательских ценностей.<sup>3</sup> Показатели предпринимательской активности, отношения и устремления предпринимателей представлены на рисунке 9 (данные по странам, упоминаемым в кейсах, и по России). Эти показатели не позволяют увидеть региональных различий. Один из предпринимателей, участвовавших в программе TechStars, считал, что главным фактором его успеха была поддержка, оказанная ему предпринимательским сообществом г. Боулдер. В своем родном городе (Чикаго) он бы был мотивирован работать на крупную устоявшуюся компанию, а не заниматься предпринимательской деятельностью.

**СИР гораздо проще развернуть там, где уже существует культура предпринимательства.** Высокие устремления предпринимателей и поддержка местного сообщества могут помочь генерированию потока венчуров, необходимого для программы СИР. Аналогично, уже существующее сообщество предпринимателей облегчает задачу поиска менторов и консультантов. В регионах с процветающим предпринимательством уже имеются неформальные сетевые сообщества, которые не нужно создавать заново, а требуется только консолидировать.

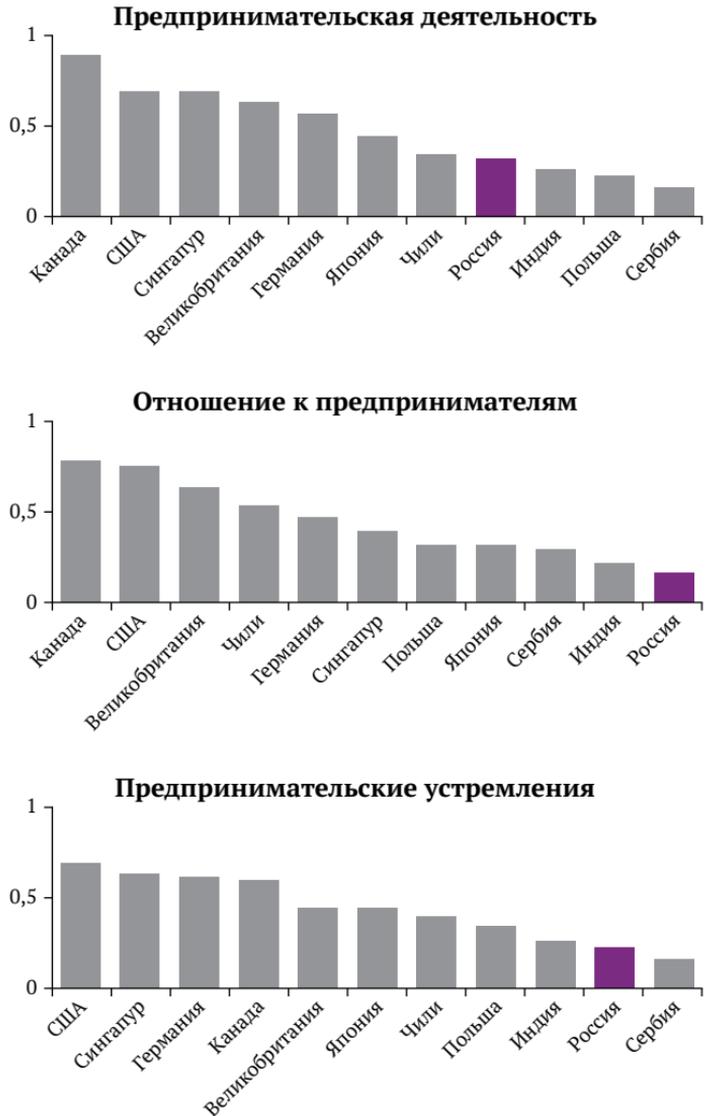
**В регионах с недостаточно развитой культурой предпринимательства программам необходимо прилагать больше усилий для создания и развития сетевых сообществ.** TiE в Бангалоре посвятила немало времени развитию предпринимательского сетевого сообщества, прежде чем была

3 Donna J. Kelley, Niels Bosma, José Ernesto Amorós (2010), *Global Entrepreneurship Monitor – 2010 Global Report*. Acs, Z. J. and Szerb, L. (2010), *The Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI)*, Paper presented at the DRUID Summer Conference 2010.

официально оформлена менторская программа EAP. Она добилась этого с помощью проведения мероприятий, на которых предприниматели могли взаимодействовать, учиться друг у друга и получать специальные знания. INC Japan в данный момент находится на начальном этапе создания привлекательного сетевого сообщества с помощью своей Открытой лаборатории инноваций (Open Innovation Lab). Таким образом, многие программы, работающие в регионах с низкой культурой предпринимательства, начинают с консолидации открытых сетевых сообществ потенциальных менторов и консультантов, прежде чем запускать структурированную программу. После создания такие сетевые сообщества требуют постоянного внимания и развития, привлечения их к участию в мероприятиях за пределами их работы с венчурными компаниями.

**Там, где культура предпринимательства недостаточно развита, венчурным сетям необходимо начинать с небольших масштабов и искать дополнительные формы поддержки для стимулирования**

**Рисунок 9:**  
Глобальные индикаторы предпринимательства и развития



Источник: Acs, Z. J. and Szerb, L. (2010), *The Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI)*, Paper presented at the DRUID Summer Conference 2010.

**потока венчурных компаний.** Уже на начальном этапе своего существования программы нуждаются в привлечении высококачественных венчурных фирм, в противном случае они рискуют не оправдать ожидания менторов и консультантов, которые покинут сетевое сообщество. Если нет достаточного потока венчуров, программе придется начинать свою работу с весьма небольших масштабов. Необходимо убедиться, что венчурные компании, задействованные в программе, привлекают достаточное внимание участников сообщества, что подтолкнет большее число предпринимателей к вступлению в программу в будущем. На примере программы MaRS видно, что дополнение менторских программ и венчурных сетевых программ большим образовательным компонентом крайне необходимо для привлечения начинающих предпринимателей. Это может быть сделано в партнерстве с университетами. Пример программы SMART показывает, что гранты на разработку технико-экономического обоснования также могут использоваться для стимуляции потока венчурных проектов из научно-исследовательских институтов. В целях стимуляции спроса на услуги по инновационному менеджменту IMP<sup>3</sup>rove провела обширную маркетинговую кампанию и предложила стартапам бесплатный поиск мировых аналогов и консалтинговые услуги.

### Установление доверительных отношений

**Для эффективной работы венчурным сетям необходимо обеспечить взаимное доверие между участниками сетевого сообщества, что в определенных условиях может быть непростой задачей.** Предприниматели не будут заинтересованы в присоединении к венчурному сетевому сообществу, если они не доверяют руководству программы и участникам сетевого сообщества, которые с ними взаимодействуют. Недостаток доверия может возникнуть из-за технической некомпетентности или необъективности (реальной или мнимой). С одной стороны, компетентность может быть поставлена под сомнение, когда предприниматель сомневается в пользе консультаций, обучения или контактов участников СИР с технической точки зрения. Например, кейс, посвященный IMP<sup>3</sup>rove, показывает, что большинство европейских предпринимателей МСБ не считают, что консультанты по инновационному менеджменту могут предложить им какие-либо полезные преимущества, за которые стоит платить. С другой стороны, объективность может быть поставлена под сомнение, если предприниматель не уверен, что члены СИР действуют в его интересах. Вопросы доверия не так актуальны в сплоченных предпринимательских сообществах с тесными взаимосвязями, таких как г. Боулдер (США), где базируется TechStars. В тех регионах, где нет таких сплоченных сообществ и в которых неэтичное поведение среди членов делового сообщества не редкость, привлечь предпринимателей – более сложная задача.

**В сообществах, где доверие между участниками недостаточно, программы могут использовать сочетание формальных и неформальных механизмов укрепления уровня доверия.**

– *Начните с малого.* В маленькой группе гораздо легче установить доверительные отношения между ее участниками. В таких группах информация распространяется быстрее и на более высоком уровне, в том числе информация о злоупотреблении доверием.

- *Используйте персональные социальные сети для скрининга участников сетевых сообществ.* Руководители программ и штатные сотрудники могут начать поиск менторов и консультантов со своих закрытых социальных сетей. Но хотя штатные сотрудники могут испытывать больше доверия к участникам таких сетей, все-таки будут необходимы дополнительные меры для того, чтобы бенефициары программы почувствовали такое же доверие.
- *Активно и терпеливо стройте отношения.* Программы могут создавать пространства доверия, организуя мероприятия, где участники сетевого сообщества и бенефициары могут пообщаться на неформальном уровне. TechStars, например, организует «объединительные» обеды для этой цели. На построение качественных взаимоотношений уходит немало времени и не одна встреча.
- *Дайте предпринимателям право голоса в выборе тех, с кем они хотят работать.* Предприниматели менее настороженно относятся к программе, когда у них есть возможность участвовать в выборе менторов или консультантов. TechStars предоставляет своим клиентам месяц на знакомство с различными менторами, прежде чем предпринимателю подбирается ведущий ментор. Carbon Trust работает над подбором подходящих консультантов совместно с предпринимателями.
- *Объединяйте людей, а не компании.* Предприниматели не могут установить личных отношений с фирмами, только с людьми. Сетевые сообщества могут повысить уровень доверия, вовлекая в работу конкретных людей, а не безликие компании. Люди с большей готовностью учатся и обмениваются идеями, чем компании, задача которых, почти по определению – получение максимальной прибыли.
- *Используйте групповое менторство.* Ситуация, когда несколько менторов проводит встречу с одним предпринимателем, обеспечивает самоконтроль менторов на предмет злоупотребления доверием, особенно если программа также поощряет общение менторов (VBDC). Участие штатных сотрудников программы в менторских встречах дает аналогичный эффект.
- *Генерируйте обратную связь от пользователей и коллег.* В некоторых программах пользователей просят оценить своих менторов и поставщиков услуг. Компания Acceleration Coop, которая не представлена в кейсах, использует иной подход: применение формализованных критериев отбора и процедура получения мнений коллег о работе менторов и экспертов в своей сети (врезка 9).
- *Разработайте кодекс деловой этики.* Рекомендации по приемлемому и неприемлемому поведению для менторов и предпринимателей могут стать полезной точкой отсчета в установлении комфортного уровня доверия.
- *Соглашения о неразглашении информации (СНИ).* Некоторые программы используют СНИ. Хотя такие соглашения имеют юридическую силу, в отношениях с малыми предпринимателями их ценность может носить скорее символический, чем практический характер. У стартапов часто нет времени или ресурсов на эффективное участие в судебных разбирательствах.
- *Обучение и сертификация.* В некоторых программах есть базовые курсы, чтобы гарантировать соответствие менторов неким минимальным стандартам качества. В программе (IMP<sup>3</sup>rove) для консультантов преподается более основательный курс. Сертификация консультантов также теоретически возможна и широко применяется в других областях менеджмента, таких как менеджмент систем качества. Но для достижения критической массы признания бренда требуется большой объем маркетинговой работы.

**Врезка 9:**  
Построение доверительных отношений с помощью структурированных механизмов оценки со стороны коллег и пользователей

Программа Acceleration Co-op представляет собой смешанную модель, с одной стороны, менторства и консультирования для стартапов, консалтинга по типу обычных консалтинговых компаний по менеджменту и ведомственного метода подбора соответствующих советников для клиентов. Acceleration Co-op выбирает экспертов при помощи т. н. коллективной экспертизы (crowd assessment), когда опыт и достижения квалифицированных специалистов определенных отраслей знания оцениваются другими специалистами. Подобное «признание коллег» призвано вызвать в клиентах большее доверие к консультантам программы, с которыми они работают. Также клиентам разрешено выбирать нужных специалистов, постепенно сужая область поиска.

Acceleration Co-op принимает в свое сетевое сообщество специалистов без официальной сертификации. Однако для того чтобы не ошибиться в набираемых кадрах, программа фильтрует экспертов с помощью нескольких этапов отбора. Для начала потенциальный эксперт должен предоставить публичную биографию, которая описывает опыт его работы. Затем специалистам присваивают различные уровни качества, в зависимости от степени признания их достижений коллегами-экспертами. Профессионалы самого высокого уровня сертифицируются как обладающие необходимым опытом и знаниями, чтобы иметь право стать членами управляющего совета компании. Acceleration Co-op считает, что данный подход не только помогает повысить качество консультирования, но также культивирует в клиентах доверие к своим консультантам: предприниматели считают, что их менторы были выбраны в соответствии со стандартами определенных отраслей.

Подобный коллективный подход также применяется и в клиентском отборе экспертов. Клиенты могут инициировать диалог с экспертами через интернет, когда они хотят обсудить со специалистом проект в широком плане. В процессе такого диалога они могут уже начать получать консультации от всех специалистов программы в соответствующей области, одновременно избегая преждевременного раскрытия слишком подробной информации. После таких групповых консультаций клиент может выбрать тех экспертов, с которыми он хочет работать, а затем, в ходе нескольких этапов взаимодействия, постепенно выбрать тех, которым он доверяет больше всех и которые обладают необходимыми клиенту знаниями. Acceleration Co-op считает этот принцип краеугольным камнем как подбора правильных специалистов для клиента, так и укрепления уверенности клиентов в том, что они работают с компетентными людьми.

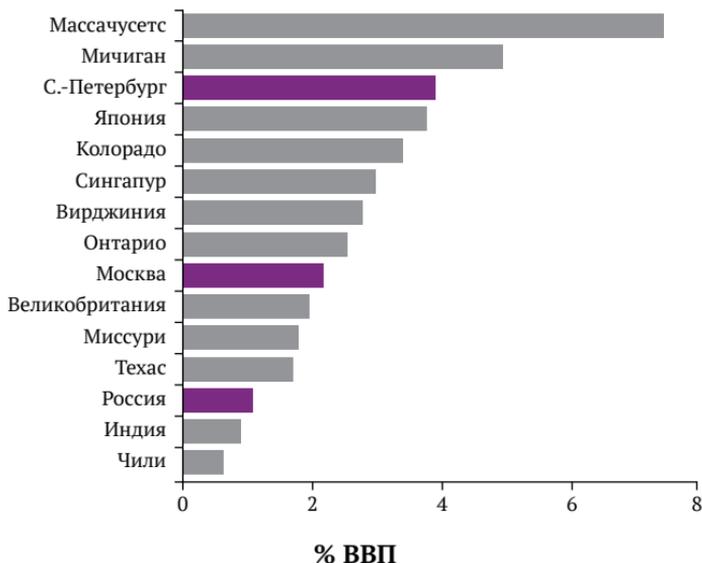
- Проводите четкую границу между менторами и поставщиками услуг. Все кейсы демонстрируют, что ни одна программа не поощряет продажу менторами дополнительных услуг предпринимателям.
- Будьте осторожны в экспериментах с вхождением менторов в капитал венчурных компаний и оплатой услуг менторов. Влияние владения акциями и выплат менторам отличается в разных культурах. В ряде американских программ менторам запрещено владеть акциями, чтобы менторы в первую очередь думали об интересах предпринимателя, а не своих. В Индии программа TiE Бангалор придерживается противоположной стратегии, хотя успешность этого подхода пока трудно измерить.

### Дополняющие активы

**Сформированная местная база университетов, ориентированных на НИОКР, может помочь в развитии СИР.** Со стороны предложения, университеты могут помочь своими сетевыми сообществами выпускников и образовательными ресурсами; со стороны спроса – через выпускников, проекты НИОКР, студентов и научных сотрудников. В программах MIT VMS и Catalyst RN выпускники играют как роль менторов, так и получателей менторских услуг. Оба университета располагают обширными сетевыми сообществами выпускников, к которым могут обращаться программы. Хотя многие венчурные компании полагаются не на университетские разработки, а на комбинирование существующих технологий (например, большинство венчурных фирм TechStars и Endeavor), тем не менее в большинстве кейсов именно университетские разработки являются источником венчурных проектов. Регионы с более развитой базой НИОКР имеют преимущество (рисунок 10).

**СИР не является панацеей для обеспечения экономического развития региона без необходимых дополняющих активов.** Среди полезных дополняющих активов можно назвать благоприятную деловую среду, привлекательную для венчурного капитала (таблица 12), университеты

**Рисунок 10:**  
Доля расходов  
на НИОКР в ВВП  
или ВРП (вало-  
вом региональ-  
ном продукте)



**Источник:**  
Статистика ЮНЕСКО;  
Статистика по Канаде;  
Национальный  
научный фонд США;  
Бюро переписей США;  
Росстат. Данные  
2004–2008 гг.

**Таблица 12:**  
Рейтинг глобальной привлекательности стран для венчурного капитала и частных инвестиций (индекс 2011 г.)

Страна	Рейтинг
<b>США</b>	1
<b>Великобритания</b>	2
<b>Канада</b>	3
<b>Сингапур</b>	4
<b>Япония</b>	6
<b>Германия</b>	10
<b>Чили</b>	29
<b>Индия</b>	30
<b>Польша</b>	36
<b>Россия</b>	41

Источник: Groh, A., Liechtenstein, H. and Lieser, K. (2010), *Global Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index 2011 Ranking*, IESE Business School, University of Navarra.

и наличие местного спроса на инновации. Хотя СИР имеют региональный характер, эффект от их деятельности распространяется за пределы одного региона. Пример TechStars показывает, что даже в городе с хорошо развитой культурой предпринимательской деятельности (Боулдер, США) половина выпускников программы переехали в другие регионы, где они нашли лучшие условия финансирования и ведения бизнеса. Такой же миграции к инновационным хамам с глобальными связями логично ожидать от успешных компаний на второстепенных рынках в странах со средним уровнем дохода.

**Регионы, в которых отсутствуют дополняющие активы, могут, тем не менее, извлечь выгоды из СИР путем «наведения мостов» с другими рынками, например глобальными сетевыми сообществами менторов и брокеров (IC<sup>2</sup> India).** Кейсы показывают, что социальный капитал гораздо проще генерируется на местном уровне, поэтому проще создавать и развивать сетевые сообщества локально. Поэтому большинство программ оперирует на региональном уровне. Пример SMART в Сингапуре показывает, что, даже находясь в глобальном технологическом и деловом центре, не так просто найти на локальном уровне менторов с соответствующими знаниями и связями для высокоспециализированных НИОКР. Поэтому SMART связывает команды венчурных проектов как с местными, так и с иностранными менторами. Программа Octantis в Чили ищет менторов для некоторых проектов в сетевых сообществах местных диаспор. Larta, Endeavor и IC<sup>2</sup> связывают венчурные компании с менторами и брокерами в США, где существует большой спрос на инновационные продукты и обширное экспертное сообщество (врезка 10). Выгоды таких глобальных мостов не ограничиваются нахождением деловых партнеров и финансирования. Главное – они связывают людей, прочно встроенных в релевантные инновационные сетевые сообщества и способных осуществлять оперативную рыночную валидацию, которую трудно осуществить где-то еще. Однако такие сетевые сообщества гораздо труднее сохранять, чем местные, т. к. участники таких сетей не взаимодействуют друг с другом за пределами функций, которые они выполняют для программы.

**Врезка 10:**  
«Мост» на рынок  
США для индий-  
ского венчурного  
предпринима-  
теля в области  
медико-биологи-  
ческих наук

Доктор Джайрадж Кумар является основателем и управляющим директором компании CGN Research Labs, которая производит медицинские устройства, использующие инфракрасные технологии для отображения очагов воспалительной боли и диагностирования рака на ранних стадиях.

Доктор Кумар был научным сотрудником университета, а программа помогла ему быстро понять, как управлять бизнесом. После получения награды за свое медицинское изобретение в 2009 г., индийский специалист получил предложение от Philips, но не знал, как на него отреагировать. В 2010 г. он принял участие в Индийской программе инновационного развития при поддержке IC<sup>2</sup>.

IC<sup>2</sup> предложила доктору Кумару пройти двухнедельный курс обучения предпринимательскому делу, в ходе которого он научился основам ведения бизнеса, в том числе привлечению инвестиций и коммерциализации продуктов. Помимо этого, технология доктора Кумара была проанализирована с помощью собственного метода IC<sup>2</sup> под названием Quicklook на предмет коммерческого потенциала его разработок. Помимо этого, в рамках программы для доктора Кумара был выделен брокер, проживающий в США, который консультировал его в ходе встреч с экспертами, финансистами и потенциальными американскими клиентами.

Программа позволила доктору Кумару получить доступ к рынкам и опыту, которые в противном случае были бы закрыты для него. Связи и помощь брокера позволили индийскому ученому превратить свой научно-исследовательский проект в рыночный продукт и успешное предприятие. Сегодня в штате CGN 50 сотрудников в Индии. Ежегодная выручка компании составляет 10 млн долл. США.

**Источник:**  
Интервью с доктором  
Кумаром.

# Роль государственного сектора в России

## Основные выводы

- Несмотря на то, что в частном секторе российской экономики предпринимаются попытки создания СИР, государственная поддержка их будущего развития была бы однозначно целесообразна.
- Первым шагом к организации программы государственной поддержки СИР является четкое определение целей: краткосрочная коммерциализация НИОКР, устойчивые предпринимательские сетевые сообщества или создание рынка инновационных услуг.

**СИР могут помочь заполнить важные пустоты в российской инновационной экосистеме, связанные с предпринимательством.** Россия располагает существенным пулом квалифицированной рабочей силы, широкой базой университетов, научно-исследовательских институтов, а также правительством, приверженным идее инноваций, что подтверждается государственной поддержкой таких проектов, как Сколково, РВК и РосНано. Но высокоэффективное предпринимательство, основанное на современных знаниях, практически отсутствует в этой картине. СИР могут заняться повышением предпринимательского потенциала, решением проблем контактов и связей внутри страны и на международном уровне, рыночной валидацией идей, т. е. теми вопросами, которые остаются барьерами для предпринимательства. Преодоление этих барьеров поможет стимулировать рост предпринимательской культуры устойчивых сетевых сообществ по всей стране.

**Государственное вмешательство в поддержку экспериментов с СИР в России имеет рациональное обоснование.** В России уже зарождаются формальные и неформальные менторские и консалтинговые программы; задача в том, чтобы довести их развитие до такого уровня, когда они демонстрировали бы своим примером их полезность и становились катализатором зарождения новых СИР. Примером может служить Y-Combinator, одна из первых СИР в США, которая была организована в 2005 г. и у которой возникло множество аналогов по всей стране. Если называть российские примеры, то это StartupPoint, организованная в 2008 г., Glavstart, созданная в 2010 г., а также Runet Labs, запускающая первую программу в 2011 г. За всеми этими начинаниями стоят частные предприниматели. Наличие подобных зарождающихся инициатив ставит вопрос о рациональности вмешательства государства в создание СИР. Рассматривая этот вопрос, надо обратить внимание на три аспекта.

- Принимая во внимание значительные экстерналии деятельности по развитию предпринимательских навыков, культивированию сетевых связей

- в предпринимательских сообществах и созданию предпринимательской культуры, частный сектор не будет делать достаточных инвестиций в этой сфере как в России, так и в других странах.
- Инициативы частного сектора в части СИР как в России, так и в других странах, в основном сосредоточены в секторе ИКТ. Как показывает кейс, посвященный программе TechStars, сектор ИКТ имеет преимущества в виде быстрого обновления продукции, которая может быть разработана быстрее, чем, например, в биотехнологии; низкой капиталоемкости, т. е. меньших вложений на ранних стадиях; а также простой логистики поставок, если речь идет об интернет-технологиях. Все эти факторы также позволяют венчурным компаниям более свободно менять направление своей деятельности в ходе рыночной валидации. В России венчурные компании, работающие в интернет-секторе, имеют преимущество большой русскоговорящей интернет-аудитории. Поддержка российских властей понадобится, по всей вероятности, тем секторам экономики, которые не имеют таких характеристик, как сектор ИКТ.
  - Несмотря на существование сетевых сообществ менторов, рынок специальных услуг консультантов и специалистов в сфере инновационного менеджмента остается фрагментированным и недоразвитым. Спрос на услуги невысок, а качество работы поставщиков услуг неравномерно. Помощь в повышении прозрачности рынка способна дать толчок росту качества, снизить поисковые издержки и стимулировать спрос. Все это – общественные блага.

**Конкретная роль государства в поддержке СИР зависит от его стратегических задач.** Если задача государства – стимулировать коммерциализацию НИОКР в краткосрочной перспективе, его роль будет заключаться в создании комплексного пакета мер поддержки отобранных технологических проектов. Если задача заключается в создании прочной инновационной экосистемы на долгосрочную перспективу, то роль государства – в поддержке предпринимательского потенциала и создании устойчивых сетевых сообществ. Если задача состоит в развитии рынков для инновационного консалтинга, то роль государства будет сводиться к наращиванию потенциала и обеспечению разнообразия услуг, предоставляемых коммерческими провайдерами, а также стимулированию рыночного спроса.

**Для обеспечения краткосрочной коммерциализации НИОКР правительство может оказывать поддержку существующим инициативам, создавать новые инициативы посредством консорциумов, или же использовать модель аутсорсинга для их реализации.** MaRS хороший пример финансовой поддержки со стороны региональных и федеральных властей инициативы частного сектора без участия в управлении деятельностью проекта. VBDC действует в качестве некоммерческой организации, основанной региональными и муниципальными органами власти, а в совете директоров VBDC широко представлен местный частный сектор и университеты. Одним из вопросов для госсектора будет вопрос, поддерживать ли внутрикorporативные университетские программы (Catalyst RN) или лучше поддержать программы, обслуживающие некую критическую массу университетов (VMS, MaRS). В условиях ограниченного потока венчурных проектов последний подход может быть более оправданным. Одной из проблем коммерциализации НИОКР будет являться их глобальный характер. Чтобы добиться эффективности, все менторы, брокеры или референтные группы должны быть включены в глобальные инновационные сетевые сообщества. В данном случае одним из вариантов решения будет аутсорсинг тех функций, которые связаны с глобальным взаимодействием программы (Larta, IC<sup>2</sup>).

**Чтобы поддержать развитие устойчивых предпринимательских сетевых сообществ, государство должно поддерживать существующие эксперименты и стимулировать появление новых.** Учитывая характер устойчивых сетевых сообществ, достаточно будет общей координации со стороны государства. Из приведенных ниже кейсов только сети Carbon Trust и INC Japan создаются и управляются правительством. В обоих случаях сети не оказались устойчивыми. Программа Carbon Trust основана на подрядных и субподрядных отношениях между участниками сетевого сообщества и не культивирует тот тип социального капитала, который наблюдается в успешных сетевых сообществах, где поддержка и взаимодействие не связаны с финансовой мотивацией. Программа INC Japan стартовала лишь год назад. Кейсы показывают, что эффективная роль государственного сектора может заключаться в поддержке начинаний, инициированных частным или академическим сектором, а не в создании сетевых сообществ самим правительством и управлении ими. Этого можно достичь, применяя стратегии:

- создания сетевых сообществ в рамках существующих программ в целях содействия обучению и распространению передового опыта (модель сетевого сообщества TechStars);
- стимулирования развития новых программных инициатив путем обеспечения взаимодействия между потенциальными лидерами программ (модель Endeavor на основе франчайзинга).

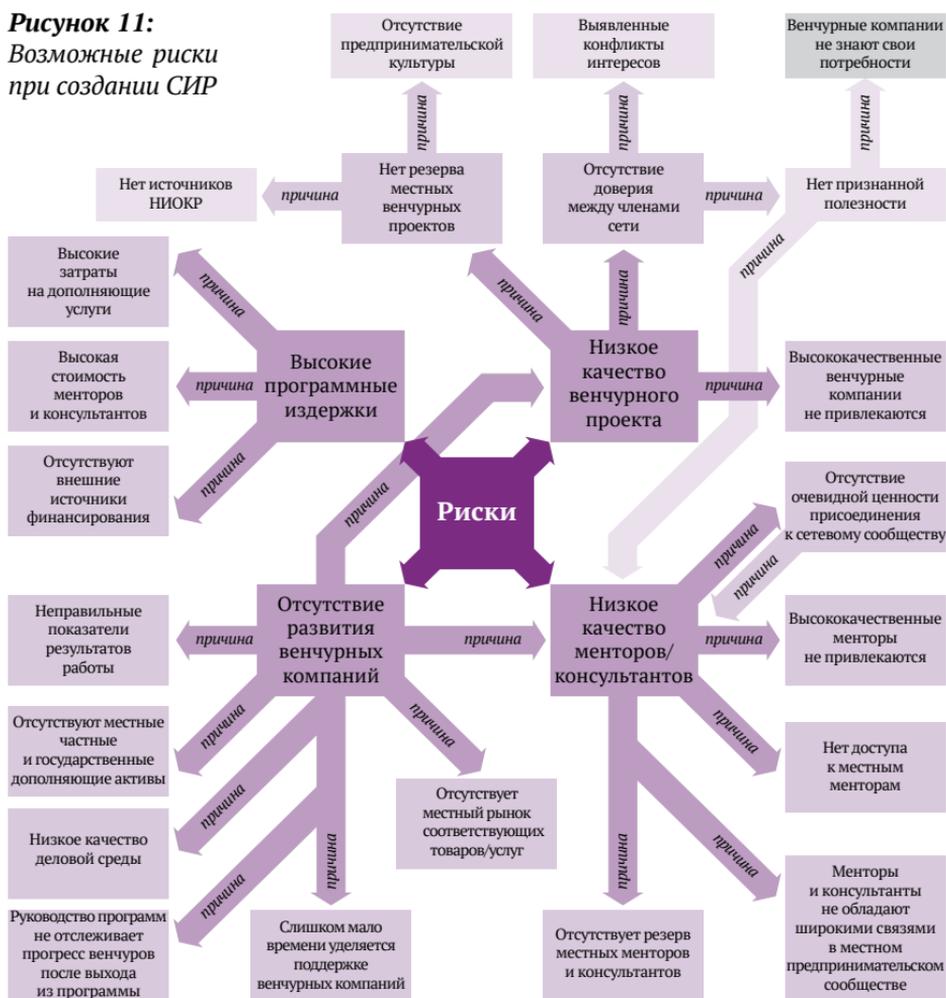
В обоих случаях необходимо создавать связи с международными рынками.

**В целях развития рынков инновационного консалтинга государство может усовершенствовать системы повышения квалификации и аттестации кадров (IMR<sup>3</sup>rove и другие), а также стимулировать спрос на инновации в сфере МСБ.** Для совершенствования действующих систем потребуются партнерство с организациями, управляющими такими системами. Эти системы можно соответствующим образом адаптировать к различным сегментам российского рынка. Международный опыт (например, американская и британская программы по распространению технологий) говорит о том, что для стимулирования спроса на инновации среди предприятий МСБ, до решения финансовых вопросов, потребуются предварительное устранение пробелов в знаниях и информации. Чтобы быть эффективной, любая программа, основывающаяся на рыночном спросе, обязательно должна включать в себя планы опережающего продвижения на рынке, повышения осведомленности, сопоставительного анализа и демонстрации образцов продукции и услуг.

**Местным игрокам, намеревающимся создать СИР, рекомендуется предпринять следующие меры:**

- определить задачу программы;
- идентифицировать и оценить лидеров программы (как персонально, так и организации) и обдумать использование подхода с созданием консорциума;
- оценить реальность создания программы на базе уже существующих инициатив;
- определить и понять рыночный спрос;
- изучить пробелы в инновационной экосистеме, а также потребность в дополняющих:
  - услугах в рамках программы,
  - внешних мерах поддержки;
- выбрать целевой рынок, определить его потребности;

**Рисунок 11:**  
*Возможные риски при создании СИР*



- рассмотреть варианты развития сетевого сообщества;
- оценить применимость различных моделей финансирования и организационных структур;
- определить результат программы и его показатели, организовать систему контроля;
- подготовить бизнес-план.

**Хотя тщательное планирование может повысить шанс программы на успех, необходимо, тем не менее, снизить риски** (рисунок 11). Многие риски могут быть смягчены с использованием опыта, описанного в приведенных кейсах. В таблице 1 в самом начале отчета перечислены некоторые предпосылки для создания СИР и вспомогательные факторы успеха, подробно описанные в настоящем отчете. Поскольку каждая инновационная экосистема уникальна, даже с помощью тщательного планирования невозможно предсказать вероятность успеха программы по развитию сетей ускорения инноваций. Программам необходимо сохранять гибкость, которая позволит экспериментировать с различными факторами успеха.

# Часть II: Описание отдельных программ

# Центр развития биологических наук штата Вирджиния

## Отраслевые консультативные советы

### Основные факты

Показатель	Значение
Число консультантов	8–10 на компанию
Число бенефициаров	В среднем 1 в год (>10 начиная с 2003 г.)
Персонал	2
Финансовые отношения с бенефициарами	нет
Стандартная продолжительность программы	1 год
Годовой бюджет программы	Ок. 2 000 долл. США на компанию
Год запуска программы	2003

### Особенности программы

- Компании работают с 8–10 менторами, обладающими дополняющей друг друга квалификацией, в ходе групповых совещаний.
- Директор программы участвует в проведении групповых консультаций.
- Менторам позволяется вступать в коммерческие отношения с компаниями в ходе программы.
- Корпоративные спонсоры инкубационной программы имеют предпочтительное право выступать в роли менторов.
- Корпоративные спонсоры инкубационной программы представлены в ее совете директоров и в комитете отбора участников.

### Уроки программы

- Групповое менторство полезно, т. к. предлагает различные точки зрения, которые часто дополняют друг друга.
- Менторы из несвязанных отраслей могут играть полезную роль, т. к. имеют свежий взгляд на вещи и задают непростые вопросы.
- Менторские программы могут быть эффективными и без соглашений о конфиденциальности.
- Хорошие связи в местном сообществе могут облегчить поиск менторов.
- Лучших результатов можно добиться, привлекая менторов, которые будут реально приходить на встречи, а не больших начальников или звезд бизнеса.

## Бизнес-модель

Задачей программы Консультативных советов по ведению бизнеса Центра развития биологических наук штата Вирджиния (Virginia Biosciences Development Center – VBDC)<sup>4</sup> является предоставление стартапам консультаций по стратегическим вопросам бизнеса и помощи в расширении их деловых сетевых сообществ. Консультативные советы по ведению бизнеса (КСВБ) – это группы из 8–10 специалистов и предпринимателей в данной области, регулярно встречающиеся и консультирующие начинающие компании. Участники советов не получают вознаграждения и каких-либо конкретных прав или обязанностей в будущем.

VBDC – это частный некоммерческий бизнес-инкубатор начинающих компаний, финансируемый из частных и государственных источников. Он базируется в г. Ричмонд на Восточном побережье США. VBDC был основан в 1995 г. одновременно с Парком биотехнологических исследований штата Вирджиния, где он и находится. Программа КСВБ была запущена в 2003 г. Помимо КСВБ, VBDC предлагает своим клиентам и другие формы коммерческой поддержки. В их число входят образовательные программы, профессиональные услуги, консультирование, стажерские программы и социальные мероприятия. В данный момент услугами бизнес-инкубатора пользуются 14 компаний, арендующих офисные и лабораторные помещения.

### Операционная модель Консультативных советов по ведению бизнеса

Для организации стабильной работы КСВБ необходимо предпринять шесть шагов.

1. Директор бизнес-инкубатора выявляет потребности стартапа.
2. Директор бизнес-инкубатора определяет потенциальных членов КСВБ, подбирая специалистов как из собственного сетевого сообщества, так и извне, и согласует окончательный список консультантов с компанией.

4 Такие комитеты также порой называют «Кухонными консультативными советами» («Kitchen Cabinet Advisory Boards»).

3. Директор бизнес-инкубатора приглашает отобранных специалистов для участия в заседании КСВБ.
4. В ходе первого совещания КСВБ консультанты и команда компании знакомятся друг с другом, и директор знакомит их с программой.
5. В ходе второго совещания (через 2–3 недели) консультанты разрабатывают план действий и вопросов к обсуждению на всех последующих встречах.
6. Последующие совещания проводятся с интервалами в 6–8 недель.

Как правило, деятельность КСВБ ограничена одним годом. VBDC считает, что по прошествии этого срока компания уже не нуждается в такой большой группе советников.

## Финансовая модель

### Совокупная себестоимость программы

Непросто из общих операционных расходов VBDC выделить те, что связаны с организацией работы КСВБ. В 2008 финансовом году расходы штата (региона) Вирджиния на поддержку VBDC составили около 200 тыс. долл. США.<sup>5</sup> Основные расходы КСВБ – это оплата рабочего времени директора и помощника по административным вопросам бизнес-инкубатора. Ежегодная стоимость управления программой оценивается в районе 2 тыс. долл. США из расчета на одну компанию.<sup>6</sup> Эта сумма не отражает расходов на мероприятия, напрямую не связанные с программой, но способствующих привлечению консультантов (например, мероприятия по налаживанию контактов и маркетинг инкубатора).

Для получения дополнительных (не связанных со сдачей помещений в аренду) ресурсов инкубатор использует программу спонсорства, благодаря чему предлагает профессиональные услуги обитателям инкубатора со скидкой. Спонсоры соглашаются предоставлять участникам программы финансирование и/или заранее оговоренный объем услуг со скидкой. Спонсорская помощь колеблется от 1 000 до 20 тыс. долл. США в год в денежных средствах или в форме услуг. Скидки достигают 30 % часов обслуживания, предоставляемого спонсорами фирмам-участникам. По состоянию на март 2011 г. инкубатору удалось привлечь более 100 тыс. долл. США с помощью спонсорских контрактов. Виды услуг, предоставляемых спонсорами, включают в себя юридическое и патентное консультирование, бухгалтер и аудит, рекламу, коммерческий консалтинг, банковские и финансовые услуги и иные профессиональные услуги.<sup>7</sup>

5 Auditor of Public Accounts, Commonwealth of Virginia (2008), Virginia BioTechnology Research Park Authority Report on Audit for the Year End, June 30, 2008.

6 Исходные допущения таковы: у директора инкубатора уходит по 2 часа на каждое из совещаний КСВБ, а также 16 часов на поиск консультантов для каждой компании; административный помощник тратит 6 часов на планирование каждого совещания, ежегодно в одной компании проводится 8 совещаний, ежегодно в программе принимает участие 1 компания, заработная плата директора инкубатора составляет 40 долл. США в час, зарплата ассистента по административным вопросам составляет 15 долл. США в час.

7 [vabiotech.com/wp-content/uploads/2009/01/prospective-vbdc-sponsors-file\\_000001.pdf](http://vabiotech.com/wp-content/uploads/2009/01/prospective-vbdc-sponsors-file_000001.pdf), доступ к сайту 15 марта 2011 г.

- В обмен на свой вклад спонсоры получают ряд льгот и преимуществ.
- Преимущественный доступ к участникам программы: инкубатор рекомендует спонсоров своим участникам, хотя последние не ограничены в своем праве пользоваться услугами других фирм (без скидки).
  - Преимущественные возможности участия в таких программах VBDC, как КСВБ и образовательные мероприятия.
  - Продвижение бренда на веб-сайтах научного парка и инкубатора, в пресс-релизах и на социальных мероприятиях.
  - Крупнейшие спонсоры получают преимущество в общении с участниками программ VBDC.
  - До пяти мест директоров из семи со сроком полномочий один год занимают в совете директоров VBDC крупнейшие спонсоры.
  - Крупнейшим спонсорам отводится также до пяти мест в Комитете по отбору компаний для инкубатора.

### Финансирование участников

Программа КСВБ не требует оформления каких-либо финансовых отношений между инкубатором, компаниями и консультантами. Консультанты оказывают услуги на некоммерческой основе, а компании не платят за участие в программе. Компании оплачивают лишь аренду помещений в инкубаторе. Доли в компаниях-участниках не приобретаются. Тем не менее, компании-участники могут покупать услуги у членов КСВБ сверх объема обязанностей КСВБ. Например, это может включать оплату услуг юриста.

**Таблица 13:**  
Основные спонсоры VBDC

Сумма спонсорства	Число спонсоров	Примеры спонсоров	Всего собрано средств
\$20 000	3	Юридические фирмы	\$60 000
\$10 000	4	Бухгалтерские, юридические и консалтинговые фирмы	\$40 000
\$1 000–5 000	7	Консалтинговые фирмы в сфере бизнеса и инжиниринга; фирмы, предоставляющие юридические и деловые услуги	\$7 000–35 000
<b>ИТОГО</b>			<b>\$107 000–135 000</b>

Источник: [vabiotech.com/commercialization/virginia-biosciences-development-center/our-sponsors/](http://vabiotech.com/commercialization/virginia-biosciences-development-center/our-sponsors/), доступ к сайту 15 марта 2011 г.

# Бенефициары

## Поиск и отбор участников

Участие в программе КСБВ доступно только тем компаниям, которые допущены в бизнес-инкубатор VBDC. Отбор компаний для инкубатора базируется на непрерывном заявочном процессе. Потенциальные участники подают письменное заявление и представляют официальную презентацию на заседании Комитета по отбору компаний для инкубатора (проводятся дважды в месяц). Отбор заявок производится на основании требуемого места (площади), подробной информации о компании, бизнес-плана, финансовой отчетности, будущих денежных потоков, прогнозируемых этапов деятельности, а также услуг, которые ожидаются от VBDC. VBDC отдает предпочтение компаниям с высоким потенциалом роста, работающим в области здравоохранения. Заявителей уведомляют о приеме в бизнес-инкубатор в течение недели после презентации.

## Профиль компаний-участников

В программе КСБВ принимают участие только начинающие компании VBDC. В среднем в год в программе участвует лишь одна компания.<sup>8</sup> Как правило, такие компании попадают в инкубатор в первый год своего существования. Программа не очень подходит для опытных предпринимателей. Тем не менее, участники инкубатора – это, как правило, уже действующие компании, генерирующие выручку, или у них есть инвесторы, поскольку им необходимо оплачивать аренду. Некоторые компании только начинают, другие существуют уже несколько лет. Три из 14 компаний уже были в инкубаторе еще в 2003 г.<sup>9</sup>

Все компании, участвующие в программе, относятся к сектору биологических наук. Большинство предлагает научно-исследовательские услуги и решения, адаптированные к требованиям заказчика, но есть и такие, которые ведут научные разработки и занимаются коммерциализацией их результатов.

## Эффект программы

Невозможно отделить результаты КСБВ от деятельности бизнес-инкубатора. Более того, вид и масштабы поддержки, предлагаемой участникам инкубатора, зависят от потребностей фирм-участников. Большинство участников не вовлечены в программы КСБВ. На данный момент 68 компаний – текущих и бывших участников программы VBDC – в совокупности привлекли более 170 млн долларов в виде грантов и инвестиций; акции трех из них сейчас торгуются на бирже.

8 Всего более 10 с 2003 г., [vabiotech.com/commercialization/virginia-biosciences-development-center/business-advisory-boards/](http://vabiotech.com/commercialization/virginia-biosciences-development-center/business-advisory-boards/), доступ к сайту 17 марта 2010.

9 [replay.waybackmachine.org/20030820143830/http://www.vabiotech.com/bioincubator/incubator\\_companies.html](http://replay.waybackmachine.org/20030820143830/http://www.vabiotech.com/bioincubator/incubator_companies.html)

# Сетевое сообщество (кадровые ресурсы)

## Объем консультаций

КСВБ предлагают участникам программы такой тип консультирования, какой в крупных компаниях предлагается советами директоров. Это включает решение вопросов стратегической важности (например, способы коммерциализации технологий). Советы помогают компаниям разработать планы действий для решения особо трудных задач. Также КСВБ содействуют расширению контактов компаний-участников, знакомя их с нужными людьми и организациями.

## Процесс консультирования

Для каждой компании создается свой КСВБ. На совещаниях, как правило, присутствует три четверти всего состава совета. От консультантов требуется посетить как минимум шесть совещаний в год. Директор инкубатора с согласия компании назначает председателя каждого из советов. Председатель проводит совещания, а директор инкубатора обеспечивает дополнительную поддержку.

От восьми до десяти членов КСВБ встречаются с представителями консультируемой компании в ходе полуторачасового совещания, которое проводится каждые 6–8 недель. Частота проведения совещаний регулируется в зависимости от потребностей компании. Время и место проведения собраний определяется советом.

Повестка дня первых двух совещаний предварительно оговаривается в программе. Повестка дня последующих собраний зависит от конкретных потребностей компаний. В ходе первого совещания участники знакомятся друг с другом в неформальной обстановке, а также получают от директора инкубатора начальные сведения о программе. Также на этом собрании основатели стартапа презентуют свой бизнес-план. На этом этапе консультанты пока не высказывают мнений о бизнес-плане. На втором собрании (обычно через две-три недели) представители компании рассказывают о ходе дел с момента последней встречи, а члены совета делятся своими соображениями по поводу бизнес-плана. От каждого из консультантов требуется выделить один положительный аспект бизнес-плана, а также назвать его проблемный участок (например, компания неверно выбрала рынок). На основании результатов этой беседы участники совещания выделяют 2–4 ключевых проблемы, которые будут темой следующих собраний.

## Профиль консультантов<sup>10</sup>

Каждый КСВБ состоит из специалистов различной квалификации, которая предположительно будет полезна для данной компании. В состав совета, как правило, входят 8–10 человек следующих профессий.<sup>11</sup>

10 *Creating and Managing a Client-Mentoring Program* (2007), NBIA Webinar, David Lohr.

11 *Creating and Managing a Client-Mentoring Program* (2007), NBIA Webinar, David Lohr.

- Поставщики услуг:
  - юрист;
  - инвестиционный банкир или венчурный инвестор;
  - инвестиционный консультант.
- Менеджеры:
  - опытный предприниматель;
  - топ-менеджер (СЕО) высокотехнологической компании;
  - топ-менеджер производственной компании.
- Прочие специалисты:
  - специалист по вопросам страхового возмещения, представляющий фармацевтический сектор (если необходимо);
  - декан одного из факультетов/подразделений технического вуза.

Помимо этого, в состав каждого из КСВБ входит «стратег», который не представляет никакого близкого сектора экономики и не обладает каким-то особым опытом работы, но может посмотреть свежим взглядом. Такие люди чаще остальных задают каверзные или нестандартные вопросы, что помогает предотвратить однобокость мышления группы.

Уровень вовлеченности консультантов в работу VBDC разный, но обычно они заняты в одном КСВБ. В некоторых случаях они каждый год переходят из совета в совет. Консультантам разрешается инвестировать в компании, которые они консультируют, а также устанавливать с ними коммерческие отношения вне рамок работы советов. Консультанты имеют право в любой момент покинуть КСВБ.

Обычно состав КСВБ не раскрывается публично. Это не поощряется инкубатором, поскольку все консультанты участвуют в проекте на добровольных началах. Тем не менее, большинство компаний инкубатора используют информацию о составе совета для привлечения инвестиций.

## Поиск и подбор консультантов<sup>12</sup>

Консультанты набираются как из личного окружения директора инкубатора, так и из более широкого круга людей. Когда КСВБ были впервые организованы в 2003 г., директор бизнес-инкубатора в основном полагался на консультантов из своего личного окружения, окружения директора научного парка, а также из числа спонсоров VBDC. К участию в программе приглашались исключительно лица из этих узких кругов. С тех пор источники поиска консультантов стали значительно более обширными. Некоторые потенциальные консультанты узнают о программе понаслышке и обращаются к директору с просьбой о своем участии. Некоторых консультантов набирают из числа сотрудников крупных компаний или высших учебных заведений в регионе. Директор инкубатора состоит в советах директоров ряда организаций региона, в том числе коммерческих компаний, и использует эти площадки для пропаганды КСВБ. Иногда консультантов рекомендуют члены КСВБ, которые считают, что им недостает специалиста определенного профиля. Еще одним источником кадров являются специалисты, которые обращаются в инкубатор в поисках работы и в результате попадают в состав КСВБ.

12 *Creating and Managing a Client-Mentoring Program* (2007), NBIA Webinar, David Lohr.

Директор инкубатора выбирает консультантов из числа кандидатов путем проведения индивидуальных собеседований, в ходе которых он знакомит их с краткой документацией по деятельности КСВБ. От консультантов требуется посетить как минимум шесть совещаний совета в год. Предпочтение отдается консультантам, которые с большей вероятностью будут присутствовать на совещаниях, перед высокопоставленными или знаменитыми персонами, которые вряд ли смогут посещать собрания часто. Также директор обсуждает с потенциальным консультантом фирму, которую тот будет консультировать, чтобы понять уровень заинтересованности и соответствия консультанта. Обычно от 80 до 90 % всех приглашений участвовать в КСВБ принимается.

Директор инкубатора координирует распределение отобранных консультантов по КСВБ. В качестве первого шага директор определяет потребности участника инкубатора на основании вступительного заявления, вступительного собеседования и координационного совещания при поступлении компании в инкубатор. В процессе директор определяет набор квалификаций, отсутствующий в данной компании. В качестве второго шага директор обсуждает с компанией необходимый набор квалификаций КСВБ. Достигнув согласия с компанией, директор составляет список из 10–12 человек, которые могли бы работать в КСВБ. На третьем этапе компания рассматривает кандидатуры рекомендованных специалистов и утверждает список приглашений. Как только 8–10 человек соглашаются на работу в КСВБ, директор инкубатора избирает председателя с согласия компании.

## Организационная модель

VBDC является частной некоммерческой организацией, чей мандат заключается в оказании административной поддержки стартапам в секторе биотехнологий. VBDC был основан Парком биотехнологических исследований шт. Вирджиния, в котором и находится. Парк биотехнологических исследований Вирджиния также является некоммерческой организацией, основанной правительством штата Вирджиния, городом Ричмонд и Университетом Содружества штата Вирджиния (УСВ). Финансирование строительства Парка, заключение контрактов на снабжение товарами и услугами было возложено на государственное ведомство под названием «Партнерский комитет по научно-исследовательской деятельности в сфере биотехнологий штата Вирджиния».<sup>13</sup> Совет директоров VBDC возглавляет исполнительный директор Партнерского комитета (который также является президентом и генеральным директором Парка исследований). В состав совета директоров входят представители университета, корпоративные спонсоры и венчурные инвесторы.

VBDC и ее программа КСВБ управляются минимальным штатом, который состоит из директора и административного помощника. Директор VBDC, помимо степени MBA, имеет большой опыт работы в научно-образовательной сфере, в том числе на руководящих постах. Кроме этого, он член совета директоров нескольких местных компаний.

Для компаний-участников и консультантов не возникает юридических последствий, связанных с финансированием или соблюдением

13 Auditor of Public Accounts, Commonwealth of Virginia (2008), *Virginia BioTechnology Research Park Authority Report on Audit for the Year End, June 30, 2008*.

**Рисунок 12:**  
организационная  
структура VBDC



конфиденциальности (рисунок 12). Консультанты работают исключительно на некоммерческой основе. Компаниям и консультантам объясняется, что предприниматель несет ответственность за любое решение, что консультанты не несут риска материальной ответственности и не ведут переговоров напрямую от лица компании. Программа не применяет соглашений о конфиденциальности, поскольку VBDC считает, что их заключение лишь усложняет процесс и добавляет ненужную административную нагрузку.<sup>14</sup> Директор инкубатора в устной форме просит консультантов сохранять конфиденциальность любой обсуждаемой в ходе совещаний информации. Единственным договором, заключаемым участниками программы, является договор аренды между компаниями и инкубатором, в котором описывается деятельность компании-арендатора в рамках инкубатора.

14 *Creating and Managing a Client-Mentoring Program* (2007), NBIA Webinar, David Lohr.

# Инновационная экосистема

VBDC находится на территории Парка биотехнологических исследований Вирджинии в Ричмонде – небольшом городе с населением 204 тыс. человек приблизительно в 150 км к югу от Вашингтона, столицы США. В Парке размещено более 60 биологических компаний, НИИ и государственных лабораторий, где работает около 2 тыс. ученых и инженеров. Парк прилегает к кампусу медицинского факультета UCSB, который является одной из крупнейших в стране университетских клиник. UCSB является крупным научно-исследовательским центром с ежегодным объемом спонсорских вложений в научно-исследовательскую деятельность в размере 200 млн долл. США. Поблизости также находятся еще два технологических парка с более крупными компаниями.<sup>15</sup>

Тем не менее, Ричмонд не входит в число ведущих бионаучных или инновационных кластеров. В городе нет высококлассных университетов, а на карте инновационных кластеров компании McKinsey он отнесен к зоне «Высыхающего водоема» (Shrinking Pool).

# TiE Bangalore

## Программа ускорения предпринимательства (EAP – Entrepreneurship Acceleration Program)

### Основные факты

Показатель	Значение
Число консультантов	40 активных менторов (всего пул – 100)
Число бенефициаров	Отбирается 2–4 в год
Персонал	1
Финансовые отношения с бенефициарами	ментор может приобрести долю 1–5 % капитала на индивидуальной основе
Стандартная продолжительность программы	12–24 месяцев
Год запуска программы	2006

### Особенности программы

- Используется существующее сообщество участников.
- Используется структурный подход к подбору менторов под пару предпринимателям.
- Менторы получают вознаграждение в виде доли собственности в компании.
- Компании, в которые менторы инвестируют, показывают высокие результаты.
- Отношения между ментором и подопечным чаще всего продолжаются после окончания программы.
- TiE Bangalore является частью международной сети.

### Уроки программы

- Молодым предпринимателям нужно больше, чем только капитал; им нужен опыт и совет. Это особенно актуально для Индии, где культура неоднородна и опыт работы на многообразном индийском рынке является жизненно важным фактором.
- Менторство повышает шансы предпринимателя на успех, но для этого между ментором и его подопечным должна быть соответствующая межличностная «химия». Очень непросто добиться идеального совпадения. У некоторых предпринимателей на поиск подходящего ментора уходили месяцы, а некоторым так и не удалось найти подходящего консультанта.
- Чтобы правильно понять функции и ожидания, а также избежать возможного конфликта интересов, перед тем, как приступить к консультированию, ментор обсуждает и подписывает со своим подопечным т. н. «меморандум о взаимопонимании» (МВ). Учитывая, что каждая ситуация уникальна, МВ разрабатывается на индивидуальной основе.
- Предоставление доли в капитале компаний мотивирует менторов, настраивая на более активное участие в делах подопечных, но их отношения представляют собой нечто большее, чем чисто денежные отношения. Менторы посвящают свое время проектам, поскольку хотят передать свой опыт предпринимательскому сообществу. Однако это означает, что они ставят на карту свою репутацию, которая для них гораздо ценнее, нежели та небольшая доля, которую они получают в компании.
- Успешность данной программы основывается на качестве инновационной экосистемы в Бангалоре, включая предпринимателей, менторов и инвесторов. Вместе с ростом сообщества TiE увеличивается ресурс менторов и предпринимателей, что, в свою очередь, способствует успеху EAP.

## Бизнес-модель

### Описание и история программы

The Indus Entrepreneurs (TiE) – это глобальная некоммерческая организация, целью которой является развитие предпринимательства посредством консультирования, коммуникаций и менторства. Она предоставляет площадку для поддержки предпринимательской экосистемы, облегчая связи между предпринимателями, инвесторами, менторами и специалистами. Подразделение в г. Бангалор (Индия) было организовано в 2000 г. и является частью обширного сообщества, в состав которого входит 15 тыс. участников из 53 городов (в т. ч. 15 в Индии). TiE Bangalore, в дополнение к менторству, предлагает различные услуги, в т. ч. конференции, социальные мероприятия, обучение и тренинги. Также TiE оказывает поддержку целевым программам для отдельных групп (например, женщины-предприниматели или «чистые технологии»).

## Краткий обзор программы

Используя успех TiE в Индии и возникновение процветающего технологического сектора в Бангалоре, в 2006 г. организация создала Программу акселерации предпринимательства (EAP). Мотивом создания EAP было организационное оформление существующей программы менторства TiE Bangalore. Аналогично программе TiEQuest (Торонто), EAP – это систематический процесс подбора пар начинающих предпринимателей и опытных менторов. TiE выступает посредником, выявляя наиболее перспективных предпринимателей и подбирая им самых подходящих менторов из своего сетевого сообщества. Результатом являются более формализованные и активные отношения между ментором и подопечным, которые выражаются в том, что фирмы чаще находят финансирование от квалифицированных инвесторов.

## Операционная модель EAP

TiE использует свое сетевое сообщество уставных членов, состоящее из опытных предпринимателей и профессиональных представителей топ-менеджмента, и подбирает для них перспективные бизнес-проекты. Зачастую за такими проектами стоят молодые, неопытные предприниматели, которым не хватает опыта для претворения своих идей в растущий бизнес. Программа EAP предназначена для ускорения развития таких проектов посредством отбора предпринимателей с наиболее высоким потенциалом и закрепления за ними опытных менторов. Достигается это следующим образом (рисунок 13).

- TiE рекламирует программу EAP как в рамках собственного сетевого сообщества, так и вне его, с помощью веб-сайта, новостных рассылок, конференций и прочих мероприятий. Прием заявок проводится ежегодно: предпринимателям предлагается представить свои идеи в виде краткого бизнес-плана, в основе которого лежат ответы на восемь ключевых вопросов (см. приложение).
- Совет директоров TiE рассматривает заявки и составляет предварительный список кандидатов, которым предлагается подготовить развернутый бизнес-план.
- Далее совет директоров сокращает список заявителей на основании представленных развернутых бизнес-планов. Кандидатам из сокращенного

**Рисунок 13:**  
Стандартная  
процедура EAP



- списка (шорт-листа) предлагается подготовить получасовую презентацию для очной встречи со специальным жюри и аудитории состоящей из менторов, бизнес-ангелов и венчурных инвесторов.
- Жюри делает окончательный выбор предпринимателей, которые становятся бенефициарами EAP. У менторов есть возможность лично познакомиться со своими возможными подопечными в ходе таких встреч.
  - Список победителей доводится до более широкого сообщества уставных членов и менторов по электронной почте и на разных мероприятиях. TiE также использует свою базу данных для поиска менторов с опытом работы в конкретных секторах. Предприниматели проводят встречи с менторами, пока не найдут наиболее подходящего. Как правило, до подписания соглашения проходит 2–3 встречи с разными менторами.
  - Затем ментор и предприниматель подписывают меморандум о взаимопонимании (МВ), в котором обозначаются функции, ожидания и ответственность, а также финансовые отношения между сторонами, если таковые имеются.
  - Менторы и их подопечные встречаются не реже раза в месяц, а с советом директоров TiE ежеквартально. Официально процесс менторства осуществляется в течение 12–24 месяцев или до момента получения компанией последующих инвестиций. Однако большинство менторов продолжают сотрудничество со своими подопечными и после окончания программы.

### **Успешность программы**

Успешность программы измеряется в основном а) успешным подбором пары предприниматель – ментор и б) ростом компании, с которым появляется возможность привлечь последующие инвестиции, в том числе от менторов, бизнес-ангелов, венчурных инвесторов и других организаций. Также успех программы определяется следующими факторами:

- число полученных качественных заявок;
- время, потраченное на поиск подходящего ментора;
- рост числа членов организации, сетевого сообщества и широкого предпринимательского сообщества.

## **Финансовая модель**

### **Себестоимость программы**

Непросто вычленить расходы на программу EAP из общего бюджета TiE Bangalore. Хотя значительная часть затрат TiE приходится на заработную плату ведущих программу штатных сотрудников, эффективность TiE EAP во многом обеспечивается экстерналиями от многочисленных мероприятий, организуемых в Бангалоре сетевым сообществом TiE.

## Финансирование участников

- TiE функционирует за счет членских взносов. Существуют два вида членства:
- Обычные члены:* Предприниматели и младшие специалисты (приблизительно 100 долл. США в год).
  - Уставные члены:* Опытные предприниматели и специалисты старшего уровня (приблизительно 300 долл. США в год).

Участие в EAP бесплатно для предпринимателей, однако менторы получают долю в капитале компании в обмен на свое время и консультации. Размер доли варьируется от 1 до 5 %, в зависимости от вида бизнеса и уровня вовлеченности ментора. Доля в капитале обсуждается и отражается в МВ, который подписывается ментором и предпринимателем. Иногда менторы инвестируют деньги в консультируемые компании, получая дополнительную долю в капитале. Однако предприниматели не считают это главным результатом участия в программе EAP. Такое финансирование обычно варьируется от 100 до 250 тыс. долл. США. Последующие инвестиции в компании, закончившие программу EAP, осуществляемые бизнес-ангелами и венчурными капиталистами, превышают 1 млн долл. США.

# Бенефициары

## Отбор участников

Бенефициары программы EAP отбираются посредством конкурентной заявочной процедуры. Критерии для окончательного отбора таковы:

- Качество предпринимательской команды;
- Масштабы предпринимательских возможностей;
- Уникальность и зрелость идеи;
- Способность предприятия подготовить бизнес-план;
- Соответствие определенным требованиям бизнес-ангелов (техническая целевая область, географическая направленность и т. д.);
- Вероятность привлечения венчурных инвестиций в течение 18–24 месяцев.

В 2010 г. заявки на участие в программе EAP, путем представления краткого бизнес-плана, подали 80 компаний. Примерно половину из них попросили представить развернутый план, а 22 фирмы были отобраны для презентации перед жюри TiE. Из их числа только четыре было принято в программу. Таким способом EAP проводит форсированный отсев и представляет менторам самые лучшие и перспективные идеи. Хотя TiE выступает посредником при подборе пар менторов и предпринимателей, они сами несут ответственность за свой выбор и вырабатывают соглашение об условиях своего сотрудничества.

## Профиль компаний-участников

Потенциальными бенефициарами EAP являются представители бизнеса разного уровня искушенности и масштаба. У некоторых есть только идеи на доорганизационной стадии (т. е. компания еще не была создана), другие уже имеют действующий бизнес. Процедура отбора заставляет предпринимателей

уточнять свой проект и концентрировать свое мышление на том, какие консультации и, соответственно, какой ментор им нужен для реализации их идей, планов развития и личностного роста.

### **Эффект программы**

Имеется лишь ограниченная информация о воздействии программы. Как уже говорилось выше, критериями успеха программы являются а) успешный подбор пары предприниматель – ментор и б) способность компании к росту и привлечению последующих инвестиций. Эти аспекты зачастую неразрывно взаимосвязаны, поскольку во многих случаях менторы выполняют функцию бизнес-ангелов, оказывающих финансовую поддержку компании.

Модель программы EAP доказала свою успешность в целом ряде случаев. Из 15 компаний, принявших участие в программе за последние 15 лет, более половины до сих пор продолжают деятельность, а 3–4 предприятия добились существенного роста. Тем не менее, в целом результат программы довольно неоднозначен. В ряде случаев предпринимателям так и не удалось найти подходящего ментора. В других случаях предприниматели не могли обеспечить дальнейшее финансирование своего предприятия. Некоторые потерпели неудачу из-за того, что пути партнеров по бизнесу разошлись, или из-за недостаточного рыночного потенциала предприятия. На многие из этих факторов TiE никак не может повлиять. TiE утверждает, что программа EAP облегчает установление связей, способствующих дальнейшему росту и/или ускорению развития компаний, однако это далеко не во всех случаях выражается в коммерческом успехе.

## **Сетевое сообщество (кадровые ресурсы)**

### **Объем консультаций**

TiE не ограничивает объем услуг, предоставляемых менторами, однако стремится сопоставлять потребности предпринимателя с отраслевым опытом и квалификацией ментора. Спектр услуг, предоставляемых менторами, включает все, начиная с рыночных исследований, бизнес-стратегии, кадровых вопросов до более практических функций, таких как активное руководство, посевное инвестирование и, в некоторых случаях, участие в накладных расходах, например административных или аренде офисных помещений. Также менторы оказывают молодым предпринимателям поддержку в понимании контекстных трудностей индийского рынка, включая понимание способов организации моделей поставок, учитывающих культурные различия между многочисленными индийскими поселениями.

**Врезка 11:**  
Профиль ментора: Муки Регунатан (Muki Regunathan), основатель и генеральный директор компании Pepper Square

Начиная с 2001 г., Муки Регунатан основал несколько компаний, включая Pepper Square, предоставляющую полный комплекс услуг в сфере дизайна и цифровых носителей информации и базирующуюся в Индии. Его страсть – помогать другим предпринимателям; он мечтает о создании 1 миллиона предпринимателей в стране: «Чтобы сократить разрыв между малыми и крупными отраслями, Индии требуются предприятия малого и среднего бизнеса (МСБ), поскольку творческий потенциал крупных компаний ограничен». Через программу EAP Муки Регунатан осуществлял менторство над компанией Jade Magnet, творческой компанией в сфере дизайна. Основатели Jade Magnet Ситашва и Маник очень благодарны ему за помощь: «Менторство Муки было очень конкретным и активным. Мы регулярно встречаемся не только для того, чтобы лучше понять отрасль, но и для того, чтобы перенять его методы ведения бизнеса». Муки Регунатан также инвестировал собственные средства в Jade Magnet и продолжает консультировать ее основателей после завершения программы EAP.

## Процесс консультирования

TiE рекомендует менторам встречаться с подопечными как минимум один раз в месяц, но многие менторы проводят более частые регулярные встречи с предпринимателями. Локальный характер членства в TiE Bangalore облегчает менторам задачу организации личных встреч с подопечными. Однако конкретные ожидания и базовые правила консультирования вырабатываются между предпринимателями и менторами на индивидуальной основе и записываются в МВ. Такие четкие ожидания и правила также помогают сторонам избежать конфликта интересов, с учетом того, что ментор имеет долю в акционерном капитале консультируемой компании. Известен случай, когда компании предпринимателя и ментора работали на подобных рынках. Хотя это открывало возможность для синергии двух компаний, МВ помог определить уровень операционного взаимодействия во избежание потенциального конфликта интересов в будущем. Совет директоров TiE осуществляет надзор за менторством в рамках программы EAP в ходе ежеквартальных встреч с менторами и предпринимателями. Менторов также просят, чтобы они информировали TiE о важных этапах развития компаний по электронной почте.

## Профиль консультантов

Как уже упоминалось, менторы являются уставными членами TiE Bangalore, т. е., как правило, опытными предпринимателями и старшими специалистами (врезка 11). TiE приглашает таких профессионалов стать уставными членами и потенциальными менторами. Менторы – это часто успешные бизнесмены, которые хотят внести вклад, своим временем или другими ресурсами, в развитие общества. Хотя они и получают небольшую долю в консультируемом предприятии, их отношения с предпринимателями выйдут за рамки экономики. Разделяя успех консультируемых ими компаний,

менторы формируют и свою собственную репутацию; в результате их часто просят провести учебные семинары или принять участие в мероприятиях за рамками TiE и программы EAP.

### **Отбор консультантов**

TiE использует свою сеть уставных членов для подбора менторов бенефициарам программы EAP. Это осуществляется как на официальном уровне, в ходе специального мероприятия EAP, так и неофициально на других мероприятиях TiE, через электронную переписку и личные связи. База данных уставных членов TiE организована по областям деятельности и интересам потенциальных менторов, чтобы облегчить эту работу.

## **Организационная модель**

TiE – это глобальная структура с подразделениями во многих странах мира. На самом вершине иерархии находится Совет попечителей, которому подчиняется пять Глобальных комитетов, каждый из которых возглавляется представителем Совета. Комитеты выполняют центральные организационные функции: управление, финансирование, поддержка подразделений, создание новых инициатив.

Для руководства повседневной деятельностью организации существует Глобальный исполнительный комитет, в который входит генеральный директор (CEO), директора по поддержке подразделений и глобальных систем, менеджеры, ответственные за финансовые и административные вопросы, коммуникации и поддержку подразделений, и администратор.

Подразделение TiE в Бангалоре имеет трехслойную структуру: группа общего руководства, группа директоров и менеджеров, и несколько комитетов. Группа руководства включает в себя Президента, Секретаря и Казначая. Им подотчетны шесть директоров и менеджеров, которые непосредственно занимаются вопросами финансов и членства. Кроме этого, имеются Комитет по членству, Программный комитет, Комитет по менторству, Комитет по коммуникациям и Спонсорский комитет. Большинство из этих комитетов возглавляется людьми, которые не являются членами руководства подразделения. У программы TiE EAP всего один штатный сотрудник.

## **Инновационная экосистема**

Подразделение TiE в Бангалоре работает в сотрудничестве с подразделениями из других стран. Члены программы TiE принимают активное участие в региональных и международных конференциях и семинарах и поощряются к установлению связей с участниками других подразделений. В ряде случаев бенефициары EAP связывались с членами TiE в других странах для получения содействия в своих зарубежных делах, в том числе для получения совета по выходу на зарубежные рынки. Также TiE выступает в качестве площадки для обмена опытом. Таким образом, программа EAP получает преимущество от использования опыта аналогичных программ за рубежом, таких как TiEQuest в Торонто.

# TechStars

## Основные факты

Показатель	Значение
<b>Число консультантов</b>	278 менторов + 28 консультантов (в 4 городах)
<b>Число бенефициаров</b>	30 в 2010 г. (68 с 2007 г.)
<b>Персонал</b>	8 ключевых сотрудников (частичная занятость) + около 16 сотрудников по краткосрочным трудовым договорам во всех 4 городах
<b>Финансовые отношения с бенефициарами</b>	TechStars получает 6 % долю в капитале, стартапы до 18 тыс. долл. США.
<b>Стандартная продолжительность программы</b>	3 месяца
<b>Годовой бюджет программы</b>	400–600 тысяч долларов
<b>Год запуска программы</b>	2007

Примечание:  
Данные на март 2011 г.

## Особенности программы

- Программа получает долю в стартапах в обмен на менторство, посевные инвестиции и оборудование.
- Программа хорошо структурирована.
- Стартапы взаимодействуют с большим числом менторов и консультантов в течение короткого промежутка времени (3 месяца).
- Программа в равной степени нацелена как на развитие контактов, так и на менторство.
- Программа включает в себя практический образовательный компонент.
- Конкурентный процесс отбора стартапов.
- Руководство программы играет ключевую роль в консультировании.
- Программа максимально использует взаимодействие участников и выпускников программы.

## Уроки программы

- *Качество менторов стимулирует повышать свое качество предпринимателей, и наоборот. Эффективные менторы имеют опыт как в организации бизнеса с нуля, так и в венчурном инвестировании в качестве бизнес-ангелов.*
- *Репутация и связи основателя СИР играют важную роль в успехе программы.*
- *Неясно, возможно ли увеличение масштаба программы венчурной акселерации и менторства без ущерба ее качеству.*
- *Успех менторской программы базируется на ощущении прочного и единого сообщества среди предпринимателей.*
- *Успешная и сплоченная менторская программа может существовать без контрактных отношений и соглашений о конфиденциальности между принимающей организацией, менторами и компаниями-бенефициарами.*
- *Успешное СИР способно оказать позитивное влияние на местную предпринимательскую культуру.*
- *Не существует формулы, по которой можно выявить стартапы с высоким потенциалом, но профиль команды играет более важную роль, нежели та технологическая идея, на которой строится бизнес. Отбор стартапов – это и наука, и искусство. Многое зависит от опыта менеджера менторской программы.*
- *Своевременная фиксация успеха предприятия посредством выхода из инвестиции может закрепить позиции бренда менторской программы, что, в свою очередь, способствует привлечению лучших предпринимателей и менторов.*
- *Менторская программа венчурной акселерации должна быть достаточно продолжительной, чтобы у учредителей была возможность разработать демонстрационные продукты и суметь грамотно их представить рынку.*
- *Подбор пар предприниматель – ментор – это долгий циклический процесс.*

# Бизнес-модель

## Краткий обзор программы

TechStars – это коммерческая организация – акселератор (ускоритель) стартапов,<sup>16</sup> целью которой является инвестирование в компании, находящиеся на очень ранней стадии, и ускорение их развития до того момента, когда они смогут получить инвестиции от бизнес-ангелов или венчурных инвесторов, или будут куплены, или добьются прибыльности. Для достижения этих целей TechStars предлагает предпринимателям услуги менторов,

<sup>16</sup> Также применяются термины «венчурный акселератор» или «акселератор начинающих компаний».

обширные деловые связи, а также возможность представить свои бизнес-идеи инвесторам. В рамках программы предусмотрен курс обучения, некоторые базовые бизнес-услуги, а также небольшой грант на покрытие расходов на проживание и аренду рабочего пространства. TechStars предлагает такую поддержку в рамках трехмесячных программ, ежегодно проводимых в нескольких городах США. В каждом городе отбираются 10 стартапов в ходе очень конкурентной процедуры. В каждом из городов TechStars располагает сетью из более чем 50 менторов, готовых оказать поддержку стартапам. Программы TechStars весьма насыщенные и требуют от учредителей стартапов существенных личных усилий.

Для предпринимателей польза программы заключается в получении, в течение ограниченного периода времени, доступа к обширному сообществу ключевых специалистов. Эти специалисты предлагают предпринимателям свое знание того, к кому обратиться (“know-who”), что делать (“know-what”) и как делать (“know-how”). Важно и то, что они являются для стартапов референтными группами, которые помогают уточнять и даже полностью переиначивать свои бизнес-идеи. У начинающих предпринимателей не всегда имеется доступ к таким персонам в рамках тех социальных и деловых сообществ, к которым они принадлежат. Время, потраченное на поиск, налаживание контактов и получение знаний нужных специалистов зачастую оказывается существенным бременем для начинающих компаний с ограниченными ресурсами.

Для основателей и инвесторов TechStars ее основная ценность состоит в том, что они могут оказывать поддержку в повышении эффективности стартапов на групповой основе, а также максимально использовать потенциал деловых сообществ на местном и общенациональном уровне. Бизнес-ангелы и фонды венчурных инвестиций, напротив, должны оказывать менторскую поддержку и вовлекать компании в деловое сообщество на индивидуальной основе. TechStars также дает возможность основателям и инвесторам обеспечивать для своих инвестиционных подразделений или фирм поток высококачественных объектов для инвестиций. У них есть возможность тесного взаимодействия со стартапами по ходу программы. Помимо этого, основатели TechStars также получают моральное удовлетворение от того вклада, который они делают в развитие общества и в улучшение местной предпринимательской экосистемы. Успех TechStars способствовал повышению репутации ее основателей в деловых и политических кругах как на местном, так и на национальном уровне.<sup>17</sup>

---

17 Это не значит, что такое намерение было изначально.

## Описание и история TechStars

TechStars была основана в 2006 г. Первую программу TechStars провела в небольшом городе Боулдер, шт. Колорадо, в 2007 г.<sup>18</sup> С тех пор программы TechStars проводились в Бостоне, Сиэтле и Нью-Йорке. В число основателей TechStars входит нынешний генеральный директор компании, а также три серийных предпринимателя/венчурных инвестора из региона Боулдера. Четверо основателей TechStars являются очень успешными и хорошо известными бизнесменами как в Боулдере, так и на национальном уровне.

В январе 2011 г. TechStars запустила TechStars Network, международное сетевое сообщество независимых организаций, которые реализуют программы акселерации стартапов аналогично тому, как это делает TechStars.<sup>19</sup> Цель этого сетевого сообщества заключается в предоставлении возможностей для взаимодействия, обучения и поддержки самих акселераторов. К сетевому сообществу TechStars Network уже присоединилось 20 таких венчурных акселераторов.

На момент запуска TechStars в США существовала лишь небольшая группа венчурных акселераторов, которые функционировали на основе модели интенсивного менторства фондов венчурных инвестиций, не считая университетских венчурных акселераторов, больше концентрирующихся на передаче технологий. Сегодня в США более 60 венчурных акселераторов, и их число постоянно растет. Y-Combinator, основанный в Кремниевой долине в 2005 г., по всей видимости, был первопроходцем в том подходе к акселерации стартапов, которого теперь придерживается TechStars и другие организации как в США, так и за их пределами. Y-Combinator проводит трехмесячные программы, сменяющие друга в непрерывном цикле, и к настоящему моменту профинансировал более 250 стартапов. В отличие от TechStars, он не предлагает своим участникам офисного пространства.<sup>20</sup> Сегодня TechStars, наряду с Y-Combinator, является одним из крупнейших организаторов программ венчурной акселерации.

Венчурные акселераторы отличаются от стандартных программ бизнес-инкубаторов следующими чертами:

- их основной упор – на интенсивное менторство, общение и взаимодействие;
- они не взимают арендную плату или плату за услуги;
- они не всегда предлагают участникам рабочее пространство;
- они предоставляют небольшие гранты, чтобы покрыть расходы на проживание;
- они получают небольшую долю в капитале предприятий;
- они часто имеют коммерческий характер;
- срок действия программы гораздо короче и разделен на четкие этапы.

18 Регион «большого Боулдера» насчитывает чуть менее 300 тыс. жителей.

19 [www.techstars.org/network/](http://www.techstars.org/network/)

20 Jed D. Christiansen (2009), *Copying Y-Combinator: A framework for developing Seed Accelerator Programmes*, MBA Dissertation/Individual Project, Judge Business School & Jesus College, Cambridge University of Cambridge, August 2009.

**Рисунок 14:**

Стандартный график программы TechStars

**Примечание:**

Данные по всей программе за 2011 г.

**Операционная модель TechStars**

TechStars предоставляет стартапам бизнес-услуги и помещения в центре города в четырех городах ее присутствия. Предоставляемые площади включают в себя стандартные офисные помещения, переговорные, рекреационные и подсобные помещения. Но при желании предприниматели могут работать дома или, например, в кафе. Через своих спонсоров TechStars предлагает стартапам ряд бесплатных услуг, в том числе веб-хостинг, доступ к СМИ и юридическое консультирование.<sup>21</sup>

TechStars оперирует по довольно хорошо структурированной модели в сравнении с другими менторскими программами. За несколько месяцев до старта программы TechStars рассматривает заявки от предпринимателей. Первых заявителей, подавших заявки заблаговременно, приглашают провести день в офисе TechStars, пообщаться с сотрудниками, менторами и выпускниками программ. Финалистов принимают в трехмесячную программу. TechStars способствует менторской работе и взаимодействию участников по трем каналам: проведение социальных мероприятий с выступлениями специалистов (несколько раз в неделю), образовательные презентации на конкретные темы, а также встречи с менторами. Трехмесячные программы можно разделить на этапы подбора ментора, разработки продукции и презентаций для инвесторов (рисунок 14).

– *Подбор ментора:* в течение первого месяца важным аспектом программы является подбор для предпринимателей подходящих менторов, а также организация постоянного потока мнений об их бизнес-идеях посредством контактов и общения. В течение первого месяца стартапы взаимодействуют с 30–40 разными специалистами, с которыми они могут обсудить свои бизнес-идеи и выслушать мнения. В число таких специалистов входят менторы TechStars, выпускники программы, местные инвесторы, а также люди из других местностей, менеджеры крупных технологических компаний (например, Google, Facebook и Yahoo), и менторы из других базовых городов TechStars. Во время получасовых встреч с менторами представители стартапов представляют свои идеи (в первый месяц это обычно 30-секундная презентация), получают отзывы и обсуждают, каким образом менторы могли бы им помочь. В течение первого месяца основатели стартапов могут иметь по две такие встречи в день. Такие встречи дают возможность предпринимателям и менторам познакомиться. Затем команды стартапов выбирают менторов, с которыми им хотелось бы работать на последующих этапах программы. Если они выбирают одного или двух специалистов, то они становятся ведущими

менторами. Управляющие директора TechStars четко и внимательно отслеживают, с кем встречаются предприниматели, и в случае необходимости организуют встречи с другими менторами.

- *Разработка продукта*: в течение второго месяца TechStars проводит те же самые мероприятия, что и в первом месяце, но акцент смещается на подготовку продукции к показу. Это предполагает большой объем компьютерного программирования, но команды продолжают программу контактов и взаимодействия, а также менторские встречи. Управляющие директора следят за ходом работ и предлагают свои отзывы и мнения.
- *Отработка презентаций*: в течение третьего месяца программа нацелена на подготовку пятиминутной презентации, которую каждый стартап-участник представляет инвесторам в День Инвесторов и Презентаций. В подготовке презентаций участвуют как менторы, так и штатные сотрудники TechStars. День инвесторов и презентаций – это кульминация всей программы. В ходе мероприятия, которое длится полдня, стартапы демонстрируют свои презентации группам инвесторов со всей страны. Приблизительно половина инвесторов является «ангелами», а вторая – венчурными инвесторами. В группе поровну представлены местные инвесторы и инвесторы из других регионов. В 2010 г. Дни инвесторов и презентаций посетили более 400 инвесторов,<sup>22</sup> из них 260 – в Боулдере.<sup>23</sup>

В течение всей программы управляющие директора и генеральный директор TechStars еженедельно проводят получасовые встречи с каждым участником программы, в ходе которых обсуждают прогресс стартапов и их потребности. Они поощряют стартапы к выполнению всех этапов программы. Ежедневного расписания для участников программы не предусмотрено, кроме определенных образовательных и социальных мероприятий. Компании могут разрабатывать свою продукцию или заниматься другими делами в любое время и в любом месте, однако установленные этапы программы являются достаточно напряженными.

## Финансовая модель

### Общая себестоимость программы

Ежегодно программа в каждом из городов обходится в сумму от 400 тыс. до 600 тыс. долл. США. Эта сумма включает расходы на аренду площадей для реализации программы, организацию мероприятий, офисные принадлежности, коммунальные услуги, наем временных сотрудников, зарплату менеджмента программы и гранты для стартапов. Всего получается от 40 до 60 тыс. долл. США на одну компанию. Эта сумма ниже средней величины инвестиций бизнес-ангелов в США (174 тыс. долл. США), и тем более меньше средней суммы инвестиционной сделки венчурных капиталистов (4,3 млн долл. США).<sup>24 25</sup>

22 [www.techstars.org/demo-day](http://www.techstars.org/demo-day), доступ 12 марта 2011.

23 [www.techstars.org/thefounders](http://www.techstars.org/thefounders), доступ 14 марта 2011.

24 National Venture Capital Association, Yearbook 2011, National Venture Capital Association, 2011, p. 24.

25 Goldfarb B., Hoberg G., Kirsch D. and Triantis A., “Does Angel Participation Matter? An Analysis of Early Venture Financing”, University of Maryland working paper, 2008, p. 9.

**Таблица 14:**  
**Крупные спонсоры**  
**TechStars**

Уровень спонсорства, долл. США	Число спонсоров	Примеры спонсоров	Общее финансирование, долл. США
30 000	5	American Express, Microsoft	150 000
7 500	6	Юридические фирмы	45 000
3 000	3	Юридические фирмы	9 000
<b>ИТОГО</b>			<b>204 000</b>

Источник:  
www.techstars.org,  
анализ проведен  
на 7 марта 2011 г.

TechStars – это коммерческая компания, деятельность которой финансируется инвесторами и спонсорами. В число инвесторов входят основатели TechStars,<sup>26</sup> а также внешние инвесторы. В каждом из четырех городов присутствия TechStars (Нью-Йорк, Бостон, Сиэтл, Боулдер) свой набор инвесторов. Среди инвесторов встречаются бизнес-ангелы, включая топ-менеджеров крупнейших технологических компаний, а также фонды венчурного капитала.<sup>27</sup> За второй год своей деятельности (2010 г.) программе TechStars в Бостоне удалось привлечь инвестиций на сумму 450 тыс. долл. США.<sup>28</sup> За период 2011–2014 гг. программа уже привлекла 2 млн долл. США, т. е. по 500 тыс. долл. США в год.<sup>29</sup>

Спонсорские средства (т. е. пожертвования), получаемые от сторонних организаций и частных лиц, могут варьироваться от менее тысячи долларов до десятков тысяч (таблица 14). В обмен на финансовую поддержку спонсоры имеют различные льготы и привилегии, в том числе размещение логотипа на веб-сайте TechStars, официальное упоминание бренда на мероприятиях и посещение определенных мероприятий TechStars. Спонсоры получают возможность раскрутки своего бренда и знакомства с потенциальными клиентами из числа стартапов. Большинство выпускников программы в Боулдере (2010 г.) в настоящее время наладили деловые взаимоотношения с некоторыми спонсорами.

### Финансирование участников

TechStars получает долю участия в стартапах, извлекая доход за счет продажи этой доли через некоторое время (выхода из инвестиции). В каждой компании TechStars получает стандартную долю в 6 % обыкновенных (не привилегированных) акций. Обыкновенные акции предоставляют компаниям большую свободу, нежели привилегированные, поскольку последние не дают их владельцу права участия в совете директоров или принятия решений.

26 [www.startupaddict.com/blog/startups/interview-with-david-cohen-techstars/2447](http://www.startupaddict.com/blog/startups/interview-with-david-cohen-techstars/2447)

27 [www.masshightech.com/stories/2010/03/08/daily55-Techstars-Boston-adds-450K-outlines-incubator-progress.html](http://www.masshightech.com/stories/2010/03/08/daily55-Techstars-Boston-adds-450K-outlines-incubator-progress.html), доступ к сайту 11 марта 2011 г.

28 [www.sec.gov/Archives/edgar/data/1486945/000148694510000002/xslFormDX01/primary\\_doc.xml](http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1486945/000148694510000002/xslFormDX01/primary_doc.xml)

29 [sec.gov/Archives/edgar/data/1511474/000151147411000001/xslFormDX01/primary\\_doc.xml](http://sec.gov/Archives/edgar/data/1511474/000151147411000001/xslFormDX01/primary_doc.xml)

Каждой компании предоставляется грант в 6 000 долларов на каждого из ее основателей, но не более 18 тысяч долларов. Грант помогает участникам программы перебраться в место расположения TechStars и полностью посвятить свое время работе со стартапом в течение трех месяцев – срока действия программы. Грант никак не соотносится с 6 % оценочной стоимости компании. Им покрываются расходы участников на проживание. Столь невысокий размер гранта обеспечивает участие в программе лишь тех предпринимателей, которые ценят ее нефинансовую составляющую, тогда как остальные предпочитают не участвовать.

Сама по себе компания TechStars не предоставляет последующих инвестиций компаниям, завершившим участие в программе, но действует в качестве брокера, обеспечивая связь между стартапами и сообществом венчурных инвесторов. Это происходит как за счет личных связей менторов, так и посредством Дня инвесторов и презентаций. После окончания трехмесячной программы TechStars продолжает помогать своим выпускникам искать инвестиции, а один раз в год организует поездку группы сотрудников своих компаний в Кремниевую долину.

Основатели и менторы TechStars также иногда лично инвестируют в начинающие предприятия. По словам представителей TechStars, это не оказывает негативного влияния на последующее финансирование компаний-участников, которые не получили инвестиций от основателей TechStars, и не навешивает на них ярлык «второсортных компаний».<sup>30</sup> Возможно потому, что в инвесторской среде прекрасно понимают ограниченность ресурсов и особые требования к инвестициям бизнес-ангелов. Венчурному фонду, основанному венчурными капиталистами, напротив, труднее обеспечить последующее финансирование тем портфельным компаниям, в которые основатели фонда не вложили деньги. Отсутствие последующих инвестиций со стороны венчурного инвестора – основателя фонда, располагающего значительными ресурсами, дает более сильный негативный сигнал инвестиционному сообществу.

### Доходность инвестиций в рамках программы

Судя по всему, TechStars получает прибыль в краткосрочной перспективе. По состоянию на май 2010 г.<sup>31</sup> 5 из 10 компаний, принимавших участие в первом раунде программы (2007 г.), были приобретены, еще две продолжали свою деятельность, одна образовала еще одну венчурную компанию и две потерпели полную неудачу. Четыре из пяти купленных компаний были проданы более чем за 2 млн долл. США каждая. Общедоступная информация о стоимости приобретения таких компаний крайне ограничена и, следовательно, невозможно определить, как была оценена доля TechStars в каждой из таких компаний, однако, по словам генерального директора TechStars, программы 2007 и 2008 гг. принесли прибыль к сентябрю 2010 г.<sup>32</sup> Таким образом, наихудший сценарий – что эти четыре компании были проданы за 2 млн долл. США с лишним каждая, а вместе за 8 млн долл. США с небольшим.

30 Jed D. Christiansen (2009), *Copying Y-Combinator: A framework for developing Seed Accelerator Programmes*, MBA Dissertation / Individual Project, Judge Business School & Jesus College, Cambridge University of Cambridge, August 2009.

31 [www.techstars.org/results/](http://www.techstars.org/results/)

32 [gigaom.com/2010/09/16/qa-techstars-founder-david-cohen/](http://gigaom.com/2010/09/16/qa-techstars-founder-david-cohen/)

То есть совокупная доля TechStars в капитале всех четырех компаний была, предположительно, оценена в 480 тыс. долл. США, что позволило бы программе 2007 г. Выйти на уровень безубыточности.

Экстраполяция результатов TechStars за 2007 г. на последующие годы не имеет смысла, т. к. TechStars еще слишком молодая организация, чтобы делать однозначные выводы о доходности инвестиций. Средний срок инвестиций группами бизнес-ангелов в США составляет 3,5 года, но инвестиции с более существенной доходностью обычно длятся дольше (восемь лет для обеспечения десятикратной окупаемости).<sup>33</sup> Таким образом, пока еще слишком рано делать выводы насчет доходности инвестиций в рамках программы TechStars, которая стартовала с 10 компаниями всего 4 года назад. По состоянию на май 2010 г. TechStars сохраняла собственность на долю капитала как минимум 27 компаний, у которых пока еще есть возможность продемонстрировать либо феноменальную доходность, либо вообще никакой. К тому же сильный спад активности на рынке венчурного капитала в США из-за текущего глобального финансового кризиса не позволяет корректно оценить весь потенциал прибыльности TechStars в условиях макроэкономической стабильности.

## Бенефициары

### Отбор участников

Для поступления в программу TechStars нужно выдержать жесткую конкуренцию. Процесс отбора начинается с подачи заявки через интернет. В онлайн-заявке требуется указать базовую информацию о компании, включая ее функциональную сферу, и подкрепить ее видеороликом: описать, в чем уникальность компании, конкурентную среду, бизнес-модель, а также дать информацию об учредителях (более подробно список вопросов изложен в Приложении). При подаче заявки бизнес-план не требуется. В 2011 г. свои заявки на участие в программе подали более 2 тыс. предпринимательских групп, из них 40 будут отобраны (по десять на каждый из городов присутствия TechStars), что составляет 2 % от общего числа заявок. Этот показатель отбора находится между показателями бизнес-ангелов (3–5 %) и венчурных капиталистов (1 %) в США.<sup>34 35</sup> С каждым годом TechStars получает все больше заявок. Заявки принимаются в течение шести недель, за несколько месяцев до начала программы. На рисунке 14 приведен стандартный график приема заявок для программы в г. Боулдер.

Отбор участников программы TechStars проводится в несколько этапов. Вначале заявки рассматриваются командой менеджеров TechStars и инвесторами TechStars, в результате чего составляется шорт-лист. Попавшие в шорт-лист претенденты, которые уложились в сроки заблаговременной подачи заявок, приглашаются для участия в мероприятии, которое проводится в каждом из городов

33 Wiltbank R. and Boeker W., *Returns to Angel Investors in Groups*, 2007.

34 MIT Entrepreneurship Center, *Venture Support Systems Project: Angel Investors*: MIT Entrepreneurship Center, 2000, p. 35.

35 National Venture Capital Association, *Yearbook 2011*, National Venture Capital Association, 2011, p. 7.

программы и называется «Один день с TechStars» (TechStars For A Day). В ходе этого мероприятия претенденты принимают участие в различных видах деятельности и общаются с менторами, сотрудниками и бывшими участниками программы TechStars. Они участвуют в информационных мероприятиях, лекциях, обсуждают свои заявки и получают комментарии специалистов на свои бизнес-идеи. «Один день с TechStars» – это также возможность для сотрудников TechStars взглянуть на претендентов в стандартных «декорациях» программы и побеседовать с ними в неформальной обстановке. После этого мероприятия Управляющие директора TechStars продолжают общение с ведущими претендентами посредством электронной переписки, чтобы лучше понять их предпринимательский потенциал и способность использовать преимущества программы (например, готовность учиться и конструктивно усваивать рекомендации). В ряде случаев сотрудники TechStars проводят дополнительную краткую встречу с претендентами перед тем, как сделать окончательный выбор.

Как правило, при выборе стартапа в первую очередь принимаются во внимание качество предпринимательской команды, и в меньшей степени – потенциальный рынок и бизнес-идея. Команда предприятия должна обладать потенциалом создания бизнеса национального или даже международного масштаба. TechStars обращает внимание на увлеченность предпринимателей своим делом, наличие нужной комбинации деловой, технической и прочей квалификации, а также готовность прототипа продукции. Сама по себе бизнес-идея не является столь определяющим фактором выбора участников программы, как продуманность и проведенная работа. В некоторых случаях в ходе программы стартапы полностью видоизменяют первоначальные коммерческие задумки.

### **Профиль компаний-участников**

Деятельность большинства компаний-участников TechStars связана с сетевыми приложениями или программным обеспечением. Многие являются создателями и организаторами работы социальных медиа. Ориентированность программы на определенные сектора отражает, в широком плане, предпринимательский опыт четырех учредителей TechStars, а также свидетельствует о росте рынка сетевых приложений. Акцент, который программа делает на сетевых приложениях и ПО, имеет ряд преимуществ:

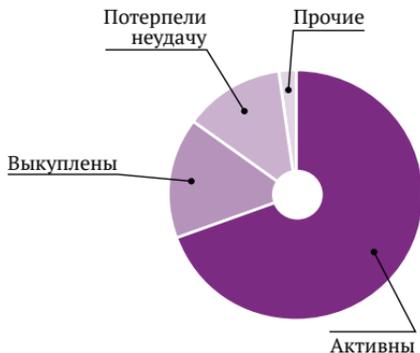
- эти сегменты рынка не являются капиталоемкими и не требуют существенных ресурсов на начальных этапах;
- логистика поставок простая, зачастую компании напрямую взаимодействуют с покупателями через сетевые платформы;
- прототипы могут быть разработаны за короткий промежуток времени, что позволяет делать программы короткими и экономить время менторов.

Участники программ TechStars приезжают из разных городов США, но каждый город, где присутствует TechStars, обычно привлекает больше претендентов из своего региона. Обычно более половины финансируемых компаний являются местными.

Вступая в программу, большинство компаний все еще находится на ранних стадиях развития. Как правило, они находятся на стадиях выработки, оценки и анализа своих идей, еще не имеют инвестиций бизнес-ангелов и не имеют наемного персонала. В состав таких предприятий обычно входят 2–3 учредителя, для которых это первая или вторая компания. Большинство предпринимателей вступают в программу, не имея прототипа продукции.

**Рисунок 15:**

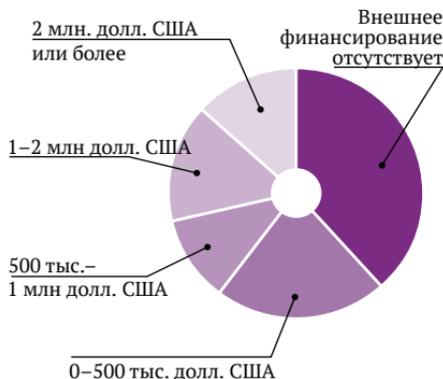
Статус выпускников TechStars по состоянию на 20 мая 2010 г.

**Источник:**

www.techstars.org, доступ к сайту 7 марта 2011 г.

**Рисунок 16:**

Размер внешних инвестиций в выпускников TechStars на 20 мая 2010 г.



**Источник:** www.techstars.org, доступ к сайту 7 марта 2011 г.  
**Примечание:** инвестиции включают в себя инвестиции бизнес-ангелов, венчурные инвестиции, а также выкуп бизнеса внешним приобретателем (не считая родственников и друзей).

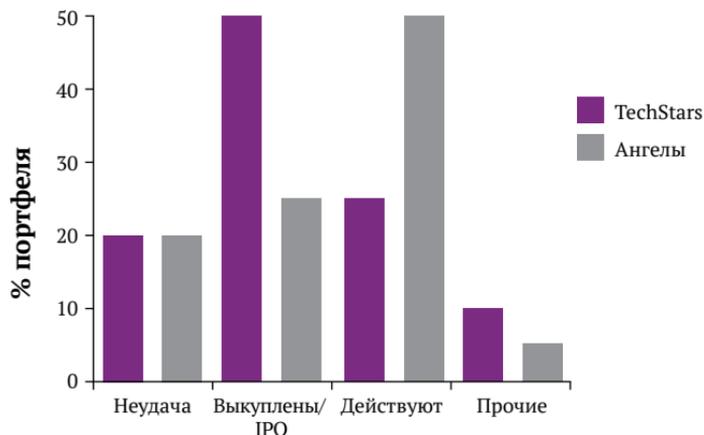
В ряде случаев компания официально еще не зарегистрирована. Многие предприниматели имеют несколько лет предпринимательского опыта, и как минимум один из соучредителей получил техническое образование. Возрастной диапазон предпринимателей – от 25 до 40 лет.

### Эффект программы

У TechStars исключительный послужной список по сравнению с другими фондами венчурного финансирования или бизнес-инкубаторами. Из 39 компаний, принимавших участие в программах с 2007 по 2009 г., 34 (87 %) все еще продолжали деятельность по состоянию на середину 2010 г., что является исключительным показателем для стартапов. Шестьдесят процентов выпускников программ TechStars смогли привлечь внешние инвестиции. Еще 5 % стали прибыльными без помощи внешних инвесторов. По состоянию на 2010 г. 6 компаний из всех 39 (т. е. 15 %) были выкуплены. В одном случае в качестве приобретателя выступила компания AOL (рисунок 15 и Рисунок 16).

Хотя еще слишком рано прогнозировать эффективность TechStars в долгосрочной перспективе, первая группа предпринимателей, прошедших программу, добилась результатов не хуже, чем у традиционных групп бизнес-ангелов. Через три года после завершения программ процент неудач среди участников был сравним с результатами бизнес-ангелов. Важным отличием этих двух групп является гораздо более высокий процент выкупленных компаний-участников TechStars по сравнению с группами бизнес-ангелов (рисунок 17). Возможно, это обусловлено лучшей способностью TechStars подготавливать свои компании и представлять их инвесторам, или же более коротким жизненным циклом стартапов в интернет-секторе по сравнению со среднестатистическим стартапом, в которые инвестируют

**Рисунок 17:**  
Результаты после  
трехлетних инве-  
стиций в ком-  
пании TechStars  
и компании,  
финансируемые  
группами бизнес-  
ангелов в США



**Источник:**  
Angel Investment Performance at the Kaufmann Foundation, 2009, www.techstars.org.

бизнес-ангелы. В некоторых случаях менторы TechStars выполняют функции инвестора или менеджера компаний после окончания программы. Один из менторов инвестировал в три свои подопечные компании после того, как они закончили программу. Многие менторы продолжают консультировать компанию неофициально после окончания программы. Некоторые становятся генеральными директорами (CEO) предприятий.

Воздействие программ TechStars распространяется как на локальное бизнес-сообщество, так и на экономическую среду в национальном масштабе. К середине 2010 г. приблизительно половина всех участников программы TechStars в Боулдере осталась в городе, в то время как другая половина вернулась в родные города или переместилась в другие регионы. Те немногие сведения о программе в Бостоне, которые имеются, свидетельствуют о более высоком уровне удержания, чем в Боулдере. Можно объяснить это тем, что Бостон является кластером высокотехнологичных компаний с очень развитым рынком венчурных инвестиций, тогда как Боулдер гораздо меньше и рынок венчурного капитала там минимален. Компании из других городов, которые остаются в итоге в том городе, где они заканчивали программу TechStars, часто к этому моменту обрастают обширной сетью деловых контактов и привлекают инвестиции в этом городе. Со стратегической точки зрения, любой населенный пункт, спонсирующий программу, аналогичную TechStars, вне существующего ведущего высокотехнологичного кластера, не может рассчитывать на то, что все ее преимущества достанутся ему одному. У таких программ существуют экстерналии, которые выходят за пределы одного региона.

# Сетевое сообщество (кадровые ресурсы)

## Объем консультаций

Менторы TechStars выполняют три функции в работе со стартапами.

- Обеспечивают компании базовым бизнес-консалтингом (например, презентация бизнес-идей инвесторам, разработка бизнес-модели, работа с запатентованными технологиями, поиск финансирования).
- Помогают компаниям получить доступ к потенциальным источникам знаний, знакомят с потенциальными деловыми партнерами, клиентами и инвесторами.
- Выступают в роли референтных групп для стартапов, позволяя им постоянно переосмысливать свои проекты посредством оперативной обратной связи, особенно в течение первого месяца программы.

С учетом мнений и консультаций менторов предприниматели имеют возможность хорошо подготовиться к своим выступлениям в День инвестора и презентаций. Презентации должны включать личную биографию, быть наглядными и привлекательными, хорошо демонстрировать продукт, показывая аудитории весь путь от постановки задачи до решения, и быть ясно и четко изложенными.

Стартапы также получают более конкретные и специализированные консультации менторов и ведущих представителей бизнеса в ходе образовательных семинаров и неформальных социальных мероприятий. Тематика включает юридические вопросы, проблемы инвестирования, связи с общественностью, маркетинга, стратегии ценообразования, наем персонала и т. д. Иногда TechStars помогает компаниям правильно оформить и подать учредительные документы и документы для инвесторов. Это помогает оградить неопытных предпринимателей от ошибок на ранней стадии, которые в будущем могут обернуться серьезными убытками.

## Процесс консультирования

Как уже говорилось выше в разделе 1, подбор подходящих менторов для предпринимателей осуществляется в рамках циклического процесса в течение первого месяца программы. Первые встречи проводятся при поддержке управляющих директоров TechStars (подбор менторов на основании профилей компаний и менторов). Однако большинство компаний не останавливают свой выбор на этих первоначальных менторах. В конце концов, учредители стартапов ориентируются на межличностную «химию», которая возникает в ходе общения. Менторы тоже могут высказывать свои предпочтения, а также отказаться от работы с определенными компаниями. К концу первого месяца «свиданий с менторами» TechStars официально закрепляет одного или двух ведущих менторов за каждым участником. До окончания программы эти менторы проводят часовые встречи с представителями компаний один раз в неделю. Некоторые из ведущих менторов посвящают работе со своими подопечными больше времени. В одном из случаев ментор проводил встречи с представителями компании практически ежедневно.

Программой не поощряется, если ментор занимает позицию ведущего ментора более чем в одной компании одновременно. До момента окончания программы предприниматели (в случае необходимости) продолжают встречаться и с другими менторами на нерегулярной основе.

Встречи ментора с подопечными никак не формализованы. Во время таких встреч предприниматели рассказывают консультантам о ходе дел по проекту, менторы комментируют услышанное и дают рекомендации для последующих действий.

Образовательные семинары обычно также проводятся в неформальной обстановке, часто во время обеда. В числе выступающих могут быть предприниматели, инвесторы, юристы и местные стартапы. Часть таких занятий проводится в офисах или на предприятиях местных технологических компаний. Занятия проводятся ранним вечером и включают время для общения с разными менторами, консультантами и выступающими.

### **Профиль консультантов**

Практически все из 278 официальных менторов TechStars (60 из них в Боулдере) являются успешными, опытными серийными предпринимателями, как правило, имеющими опыт работы в интернет-секторе или секторе программного обеспечения. Многие также являются участниками фондов венчурного капитала. Помимо этих специалистов, у TechStars есть также список из 28 консультантов с аналогичным профилем, часть из которых обладает опытом работы в крупных компаниях (например, Google). Большинство менторов и консультантов – это очень успешные и широко известные люди в своих деловых сообществах. У них достаточно большое разнообразие в полученном базовом образовании, что отражает состав американского предпринимательского сообщества в сфере ПО: есть специалисты гуманитарных наук, физики, компьютерных технологий, юристы. Многие имеют степени магистров делового администрирования (MBA).

Помимо менторов, TechStars в ходе программы привлекает весь спектр специалистов-профессионалов, в том числе веб-дизайнеров, юристов и бухгалтеров. На протяжении всей программы они выступают с презентациями, после чего готовы ответить на все вопросы со стороны стартапов. В отличие от менторов, такие специалисты в большей степени ориентированы на поиск новых клиентов.

Менеджмент TechStars, включая генерального директора, также консультирует предпринимателей наряду с внешними менторами и консультантами.

### **Поиск и отбор консультантов**

Управляющие директора TechStars и учредители компании подбирают менторов из собственных социальных сообществ посредством неформальных процедур. Как правило, управляющие директора или уже знакомы с ментором непосредственно, или же находят его через надежный источник в сообществе, членом которого они являются. Отбор, как правило, носит весьма неформальный характер. С претендентом проводится краткая беседа, затем его кандидатуру проверяют (проводят дью-диллидженс) с помощью интернета и отзывов. Критерием подбора менторов является богатый опыт в сфере предпринимательства. Научные степени и заслуги не играют особой роли в процессе отбора

менторов. TechStars также отбирает менторов по принципу совпадения их интересов с интересами организации. TechStars предпочитает приглашать менторов, которых мотивирует возможность сделать вклад в общественную жизнь, возможность увеличить поток стартапов, а также тех, кто ищет новые предпринимательские возможности, стремится не отстать от развития технологий и хочет расширять общение и деловые связи с коллегами-менторами и стартапами. Менторы, которые хотя установить отношения с компаниями в целях продажи собственных услуг, не принимаются к участию в программе. В свете растущей популярности TechStars сегодня получает сотни заявок на участие от менторов. Менторов привлекает высокое качество стартапов, участвующих в программах TechStars, а также высокая репутация других менторов, уже работающих в программах TechStars.

## Организационная модель

TechStars является обществом с ограниченной ответственностью (limited liability company, LLC).<sup>36</sup> В каждом городе организатором программы выступает отдельное общество с ограниченной ответственностью, которое занимается поиском собственных источников финансирования для одной или нескольких групп стартапов. В некоторых случаях финансирование осуществляется на ежегодной основе. В этом случае новая дочерняя компания TechStars регистрируется на один год. В других случаях региональный центр TechStars привлекает финансирование на несколько лет (например, на 4 года). Каждый региональный центр проводит свои программы на независимой основе, с собственными руководящими структурами, откорректированной в соответствии с местными особенностями моделью и собственной сетью менторов. В каждом из городов трехмесячная программа проводится в разное время, чтобы они меньше накладывались друг на друга.

С учетом масштаба, известности бренда и влияния TechStars, штат организации очень мал. Организация насчитывает девять постоянных штатных сотрудников: генеральный директор, финансовый директор, 4 управляющих директора (по одному в каждом городе присутствия), старший бухгалтер, бухгалтер, директор сетевого сообщества TechStars Network. Помимо этого, каждый региональный центр нанимает временного менеджера программы и примерно трех интернов на время программы (рисунок 18). Работа интернов не оплачивается. Обычно в роли интернов выступают выпускники вузов, продолжающие обучение по программам MBA или Права. В их задачи входит организация мероприятий, встреч, ведение протоколов, а также помощь компаниям по разным вопросам.

Руководители и учредители TechStars имеют опыт основания бизнеса с нуля. Большинство из них является венчурными инвесторами. Большинство из них являются учредителями нескольких компаний и были менторами большого числа стартапов. Их опыт во многом определяет успех всей программы, поскольку они должны быть способны выявить талантливых предпринимателей, провести их через свою программу и свести их с соответствующими специалистами.

**Рисунок 18:**  
Организа-  
ционная структура  
TechStars



За возможным исключением генерального директора TechStars и директора TechStars Network, остальные менеджеры и штатные сотрудники не заняты полный рабочий день в течение всего года. Большинство руководителей TechStars также занимается управлением венчурными фондами или инвестициями в качестве бизнес-ангелов, а в TechStars работают полный рабочий день не более 5–6 месяцев в году, т. е. период прохождения трехмесячной летней программы и два-три месяца перед программой, в течение которых производится отбор компаний и менторов, поиск спонсоров и планирование программы. По окончании программы они, как правило, работают по несколько часов в неделю в течение одного или двух месяцев, помогая бывшим участникам программы привлечь инвестиции. Такие сотрудники не имеют заработной платы, однако получают долю в компаниях.<sup>37</sup>

Структура взаимоотношений между TechStars, стартапами и менторами проста. Между TechStars и менторами, между менторами и компаниями, и между TechStars и компаниями не заключается договоров, МВ или соглашений о конфиденциальности. Все стороны связывают лишь устные обязательства об участии в трехмесячной программе TechStars. TechStars не поощряет раскрытие стартапами своих коммерческих тайн, однако эффективность программы зависит от знания менторами достаточного объема информации, связанной с бизнес-идеей. В этом отчасти заключается подход TechStars,

37 [blogs.reuters.com/small-business/2010/11/18/techstars-founder-predicts-accelerator-implosion/](https://blogs.reuters.com/small-business/2010/11/18/techstars-founder-predicts-accelerator-implosion/)

основанный на оценке реализации идей, а не самих идей. Кроме этого, менторы и сотрудники TechStars рисковали бы своей репутацией, если бы разглашали конфиденциальную информацию своих подопечных, с учетом того, что все они живут и работают в тесных локальных предпринимательских и инвестиционных сообществах.

## Инновационная экосистема

Четыре программы TechStars осуществляют свою деятельность в городах с относительно хорошо развитой предпринимательской средой и культурой. Однако они, по сравнению с Кремниевой долиной, в которой сосредоточена половина всех венчурных инвестиций страны, все равно считаются «вторичными рынками» для стартапов. В Нью-Йорке, Бостоне и Сиэтле сосредоточена основная масса венчурного капитала в США после Калифорнии. Боулдер отличается от остальных городов программы, поскольку в нем находится всего одна организация венчурного инвестирования. К тому же это небольшой город, в котором нет большого количества высокотехнологичных промышленных и научно-исследовательских объектов. В городе есть хороший государственный университет, но это не Массачусетский технологический институт и не Колумбийский университет.

Но несмотря на свой небольшой размер и второстепенный статус, Боулдер обладает предпринимательской культурой, которая способствует успеху TechStars. Центр этой культуры – сплоченное сообщество инвесторов и предпринимателей в сфере ПО, которое является базой для широкой и основательной сети менторов. Феномен Боулдера в работе со стартапами можно объяснить рядом факторов. Важно, что в городе сосредоточено наибольшее число разработчиков ПО в США на душу населения, а существенная часть занятости региона приходится на технологические предприятия.<sup>38</sup> Изначальный рост технологической специализации города приписывается заслугам Университета Колорадо, а также присутствию в городе нескольких научно-исследовательских лабораторий национального масштаба.<sup>39</sup> Помимо этого, молодых предпринимателей привлекает образ жизни в Боулдере. Сочетание этих факторов с доступным капиталом и культурой предпринимательской деятельности привело к уникальному слиянию знаний, предпринимательских талантов и необходимой поддержки. В первые три месяца 2010 г. 11 технологических стартапов в штате Колорадо привлекли в совокупности более 57 млн долл. США в качестве инвестиций.<sup>40</sup>

В данный момент TechStars не планирует расширять объемы программы путем увеличения количества городов присутствия (4) и стартапов (10). Возможно, это следствие централизованного вклада генерального директора TechStars в осуществление этих программ. Тем не менее, как было указано в разделе 1, TechStars является инициатором и лидером создания глобальной сети венчурных акселераторов при помощи TechStars Networks.

38 Wadhwa V., “Why Boulder is America’s Best Town for Startups”, *Bloomberg Businessweek*, April 2010.

39 Wadhwa V., “Why Boulder is America’s Best Town for Startups”, *Bloomberg Businessweek*, April 2010.

40 Miller CC, “Boulder, Colorado, a Magnet for High-Tech Start-Ups”, *The New York Times*, May 13<sup>th</sup> 2010.

**Приложение  
к кейсу  
TechStars**

**Процесс подачи заявки на участие  
в программе TechStars**

**ПРОГРАММА**

*В каком городе вы хотели бы принять участие в нашей программе?\**

- Нью-Йорк
- Бостон
- Боулдер
- Сиэтл

**ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ**

*Ваше имя\**

*Ваш адрес электронной почты\**  
*Указать один*

*Ваш номер телефона\**

**ВАША КОМПАНИЯ**

*Где расположена ваша компания географически?\**  
*Укажите почтовый код (если в США), или же название города и страны*

*Как вы планируете назвать свою компанию?\**

*Если у вас есть веб-сайт или демоверсия/прототип,  
укажите URL\**  
*Только URL*

*Опишите деятельность вашей компании  
(максимум 140 знаков)  
(не волнуйтесь, это не попадет в twitter)*

*Опишите более подробно, чем занимается ваша компания\*  
Очень желательно (но не обязательно) направить нам видео на 3–5 минут  
с объяснением деятельности вашей компании. Здесь же можно указать URL.*

*Что нового, интересного, особенного в будущей деятельности вашей компании?\**

*Пожалуйста, укажите текущих или потенциальных конкурентов. В чем ваши ключевые отличия?\**

*Объясните, как компания будет зарабатывать деньги.\**

*Расскажите о каждом из учредителей.\*  
(расскажите об их функциях, квалификации, уровне образования, законченных учебных заведениях, прошлых компаниях, прошлых проектах/  
приведите ссылки URL и т. д.)*

*Что уже было создано в Интернете вашей командой  
(или ее участниками)?\**  
*Укажите URL и краткое описание*

*Может ли каждый из учредителей полностью принять участие в программе, или же кто-то из вас связан обязательствами в этот период?\**  
*Пожалуйста, поясните*

*Получали ли вы внешние инвестиции?\**  
*Если да, опишите подробнее*

*Почему нам следует выбрать вашу компанию?\**

*Откуда вы узнали о TechStars?*

# Центр инноваций SMART

## Программа «Катализатор» (Catalyst)

### Основные факты

Показатель	Значение
Число консультантов	26
Число бенефициаров	26 проектов
Персонал	2
Финансовые отношения с бенефициарами	Гранты на сумму до 202 тыс. долл. США
Стандартная продолжительность программы	До 18 мес.
Годовой бюджет программы	Информация недоступна
Год запуска программы	2009

### Особенности программы

- Научно-исследовательские группы консультируются 1–2 менторами, навыки которых дополняют друг друга. Консультации производятся как в ходе личных встреч, так и посредством теле- и видеоконференций.
- Научно-исследовательские группы получают возможность взаимодействия с INSEAD (Европейский институт делового администрирования) и Бизнес-школами Чикаго для разработки стратегий выхода на рынок.
- Научно-исследовательские группы имеют преимущество аффилированности с Массачусетским технологическим институтом (МТИ), через который есть возможность наладить связи с американскими предпринимателями и владельцами венчурного капитала.
- Директор программы играет важную роль в проведении менторских семинаров.
- Программа принимает активное участие в найме генеральных директоров для стартапов.
- Менторы помогают научно-исследовательским группам подготовить заявки на гранты.

### Уроки программы

- *Менторство приносит пользу даже при дистанционном обучении, если ментор и подопечный могут общаться по мере необходимости.*
- *Установление сотрудничества с сильными научно-исследовательскими и инновационными центрами, а также иностранными сообществами венчурных капиталистов, в частности в США, может стать мощным катализатором развития местной инновационной экосистемы.*
- *Менторов можно привлечь на добровольных началах даже из других стран, при условии четкой организации их работы и получения ими возможностей взаимодействия с другими участниками.*
- *Синхронизация работы катализаторов, научно-исследовательской группы и директора Центра в отношении ключевых этапов проекта и мониторинг проекта имеют важное значение для успеха программы инкубации компании и коммерциализации продукта.*

## Бизнес-модель

Задача программы «Катализатор», предлагаемой Инновационным центром Альянса МТИ и Правительства Сингапура по развитию науки и техники (SMART), заключается в оказании помощи научно-исследовательским группам в ускорении вывода их технологий на рынок. Программа «Катализатор» выполняет эту задачу, подбирая для научно-исследовательских проектов менторов-добровольцев из числа опытных специалистов бизнеса в данной отрасли, в среднем на период в 18 месяцев, и предлагая финансирование до 202 тыс. долл. США. Разработки в первую очередь относятся к биотехнологии, биомедицинским услугам, информационным технологиям, новым материалам, нанотехнологиям и инновациям в энергетическом секторе, но не ограничиваются этим списком.

В течение последних 10 лет правительство Сингапура выстраивает научно-исследовательскую базу с нуля, выделив 6 млрд долл. США<sup>41</sup> на ее финансирование через Национальный научно-исследовательский фонд (NRF), а также создав научно-исследовательский центр A\*STAR. Для развития НИОКР и укрепления связи между наукой и промышленностью, используя уже достигнутые успехи Сингапура в этой сфере, NRF наладил сотрудничество с МТИ, результатом чего в 2007 г. стало образование Центра SMART. SMART – это первая организация в Кампусе достижений науки и технологического предпринимательства (CREATE), над развитием которого в данный момент работает NRF. Также это первый и единственный исследовательский центр МТИ за пределами США. Создание SMART – это результат стремления правительства Сингапура вывести

41 На сегодняшний день правительство Сингапура инвестировало от 6 до 8 млрд сингапурских долларов в развитие своего научно-исследовательского потенциала.

страну на ведущие позиции на рынке инновационных технологий и обеспечить переход государства к инновационной экономике знаний.

В 2009 г. SMART создала свой Центр инноваций на примере Центра технологических инноваций Дешпанде при МТИ (Deshpande Center for Technological Innovation). Главная его цель — помощь ученым, их пост-докам [прим. пер.: «post-doc» — временная ставка научного сотрудника после защиты диссертации] и студентам-выпускникам в коммерциализации технологий путем продажи лицензий существующим компаниям или образования новых компаний. Таким образом, ключевыми направлениями деятельности Инновационного центра является *отбор, ориентация и взаимодействие*.

- *Отбор*: определение потенциально новаторских технологий и научно-исследовательских групп, разработка первоначальных стратегий выхода на рынок.
- *Ориентация*: предоставление дополнительного финансирования НИОКР для направления исследований в более коммерчески обоснованное русло.
- *Взаимодействие*: погружение научно-исследовательских групп в сообщество владельцев венчурного капитала и предпринимателей, содействие реализации возможностей.

Также как и в Центре Дешпанде, Инновационный центр SMART проводит несколько программ в этом направлении:

#### *а. Программа грантов*

В рамках Программы грантов предлагается три типа финансирования ученых SMART и научно-преподавательского состава всех сингапурских университетов и научно-исследовательских институтов, а именно: гранты «Инновация», «Старт» и «Исследователь». С момента своего создания Инновационный центр SMART финансировал 26 проектов.

- (i) Гранты «Исследователь» (до 40,5 тыс. долл. США)<sup>42</sup> предусмотрены для поддержки отдельных студентов или групп студентов, вместе с ментором из научно-преподавательского состава, в их усилиях по дальнейшему развитию и коммерциализации студенческих инновационных работ, на срок от 6 до 12 месяцев. На данный момент такие гранты выдавались только в сфере разработки интернет-приложений.
- (ii) Гранты «Старт» (до 40,5 тыс. долл. США)<sup>43</sup> выдаются на исследования, инициированные сотрудниками из числа научно-преподавательского состава, на уровне доказательства принципиальной работоспособности идеи.
- (iii) Грант «Инновация» (до 202 тыс. долл. США)<sup>44</sup> предназначен для снижения технологических рисков путем разработки прототипов или проведения экспериментов по проверке концепции в целях определения стратегии выхода на рынок для разрабатываемых продуктов или услуг. Гранты выдаются сотрудникам из числа научно-преподавательского состава (основные исследователи) и их научно-исследовательским группам, в которые входят пост-доки и иногда выпускники. Конечным продуктом

42 Грант «Исследователь» составляет 50 тыс. сингапурских долларов на проект.

43 Грант «Пуск» составляет 50 тыс. сингапурских долларов на проект.

44 Грант «Инновация» составляет 250 тыс. сингапурских долларов на проект.

по данному гранту является четко определенная коммерческая перспектива, благоприятствующая созданию стартапа или продаже лицензии. Финансирование предоставляется на период 18 месяцев.

### *в. Программа «Катализатор»*

Программа «Катализатор» направлена на оказание менторских услуг молодым предпринимателям. Катализаторами становятся добровольцы из Сингапура или из предпринимательского сообщества Бостона, которые оказывают помощь в оценке идей, определении наиболее эффективных путей коммерциализации, а также в ориентации научных исследований. Катализаторы обычно заняты в одном, максимум двух проектах, получивших грант, и регулярно взаимодействуют с каждой научно-исследовательской группой, помогая ей разработать стратегию выхода на рынок. Каждая группа, получающая финансирование от Инновационного центра SMART, работает с таким «катализатором». Катализаторы могут быть прикреплены к проектным группам на более поздних этапах проекта (в зависимости от уровня готовности и потребностей группы). В данный момент резерв Инновационного центра насчитывает 60 катализаторов в Сингапуре и 5 в МТИ.

### *с. Образовательная программа*

Образовательная программа включает в себя краткий курс предпринимательского дела и инновационного менеджмента. В апреле 2011 г. был организован тренировочный лагерь, который станет обязательным для посещения всеми проектными группами, получившими гранты «Старт» или «Инновация».

Также Инновационный центр SMART предлагает получателям грантов «Старт» или «Инновация» возможность работать в тесном взаимодействии со студентами бизнес-школ. Вместе с INSEAD и Chicago GSB (международные престижные бизнес-школы, кампусы которых имеются в Сингапуре) Инновационный центр SMART разработал проект «i-Teams», в рамках которого студенты бизнес-школ совместно с участниками проектов, финансируемых Инновационным центром, работают над созданием стратегий выхода на рынок. Конечным результатом деятельности i-Teams является презентация в формате PowerPoint, которая кратко обосновывает одну из следующих рекомендаций: создание компании, продажу лицензии и изменение приоритетов научно-исследовательской деятельности (а порой и полный отказ от идеи). Проекты, финансируемые Инновационным центром SMART, с 2009 г. уже успели получить поддержку 10 групп i-Teams. Студенты бизнес-школ, работавшие в составе этих групп, в основном представляли INSEAD, Сингапурский университет менеджмента и Сингапурский национальный университет.

Помимо этого, Центр также способствует организации взаимодействия с предприятиями соответствующего направления из региона Кембриджа, шт. Массачусетс. Такое взаимодействие включает в себя презентации в ходе мероприятия под названием Поток идей (IdeaStream) и участие в дискуссиях на площадке Предпринимательского Форума МТИ. Предпринимательский Форум МТИ (подразделение Ассоциации выпускников МТИ) является площадкой, на которой происходит общение между предпринимателями в сфере технологий и местными сообществами, в которых они

**Рисунок 19:**

*18-месячный цикл SMART*



живут. Он проводит более 400 образовательных и социальных мероприятий в 28 отделениях института по всему миру.

Организационная схема разработки проекта Инновационного центра SMART представлена на рисунке 19. Проекты, отбираемые на конкурсной основе (процесс отбора описывается в разделе 3), управляются научно-исследовательскими группами при поддержке прикрепленных «катализаторов». Директор Центра осуществляет общий надзор, обеспечивая достижение группами ключевых результатов, указанных в обосновании выдачи гранта, в целях снижения рисков, изготовления прототипов, проведения экспериментов по проверке работоспособности концепции и выработки технологии выхода на рынок. Конечной целью для Инновационного центра SMART является ускорение развития научно-исследовательских проектов до стадии зрелости, на которой может быть создана компания или определен объект лицензирования. Новая компания создается путем поиска венчурного капитала в Бостоне и Сингапуре, а также приглашения генерального директора.

## Финансовая модель

Инновационный центр SMART ежегодно получает 1,62 млн долл. США<sup>45</sup> от SMART, которая, в свою очередь, получает средства от Национального научно-исследовательского фонда Сингапура. Эти средства направлены на покрытие расходов, связанных с финансированием и осуществлением программы грантов, которая была описана выше. Центр принимает заявки на финансирование дважды в год, получая 15 заявок, из которых отбираются 5–6 проектов. Тип выдаваемого гранта («Инновация» или «Исследователь») зависит от этапа развития научно-исследовательского проекта. Грант используется для выплаты зарплат постдокам и выпускникам,

45 Инновационный центр SMART получил 10 млн сингапурских долларов за период с 2009 по 2014 г. (2 млн в год) на различные программы и административную деятельность Центра.

а также внешним экспертам или консультантам. Хотя грант предназначен для перевода научно-исследовательской группы в фазу предпринимательской деятельности, Инновационный центр сохраняет статус грантов как академических (в отличие от коммерческих инвестиций), что способствует созданию безрисковой среды для ученых. Трудно определить точно, сколько средств тратится именно на программу «Катализатор», поскольку она управляется теми же сотрудниками и проводится в тех же помещениях, что и остальные составляющие SMART.

## Бенефициары

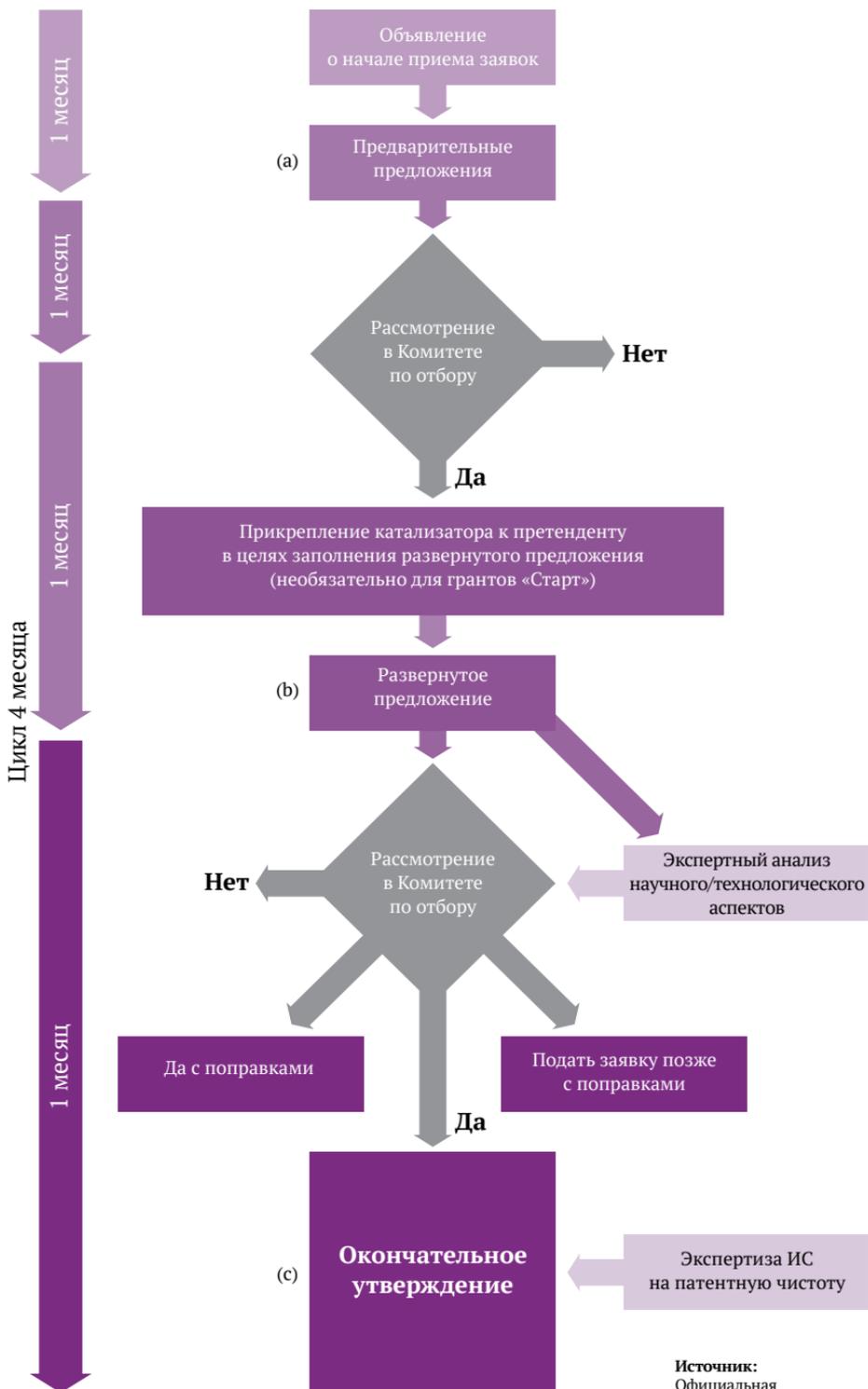
В течение последних трех лет с момента создания программы Инновационный центр SMART рассмотрел 70 предложений и профинансировал 26 проектов. Как правило, заявки поступают от местных университетов (Национальный университет Сингапура, Технологический университет Наньянга, местный Политехнический институт, Сингапурский университет менеджмента, Сингапурский университет технологии и дизайна), а также от SMART и МТИ, когда его научно-преподавательские кадры проводят совместные исследования с Сингапуром. Центр технологических инноваций Дешпанде при МТИ, который является базой для SMART, провел оценку более 500 заявок с момента его создания и профинансировал более 85. Из всех проектов, получивших финансирование, в рамках 23 были созданы новые компании, которым удалось успешно привлечь венчурные инвестиции. Тщательный отбор – главный принцип работы программ в Сингапуре и МТИ.<sup>46</sup>

---

46 Деятельность и программы Инновационного центра SMART направлены на коммерциализацию технологий, производимых четырьмя его междисциплинарными группами.

- Группа биосистем и микромеханики, чья деятельность направлена на превращение Сингапура в инновационный центр технологий здравоохранения будущего путем сочетания различных инженерных и бионаучных дисциплин.
- *Группа контроля и моделирования состояний окружающей среды*, чья цель – создание модели естественной и искусственной окружающей среды Сингапура, которая будет использована в качестве бесценного инструмента при городском планировании, прогнозировании изменений окружающей среды и оценке экологического воздействия.
- *Группа инфекционных заболеваний*, которая стремится лучше понять взаимосвязь между возбудителем и носителем инфекционных заболеваний (респираторно-синцитальный вирус, грипп, туберкулез, малярия и лихорадка денге).
- *Группа городского транспорта будущего*, деятельность которой направлена на создание новой парадигмы планирования, проектирования и эксплуатации будущих городских пассажирских и грузовых транспортных систем, повышающей устойчивость и уровень жизни общества.

**Рисунок 20:**  
*Заявочная процедура и присуждение гранта SMART*



**Источник:**  
Официальная документация Центра инноваций SMART

## Заявочная процедура

Процесс подачи заявки в Инновационный центр SMART прост и не превышает по своей продолжительности 4 месяцев (рисунок 20). Процедура включает в себя несколько этапов.

- Широко распространяемое *приглашение подавать заявки*, объявляемое дважды в год, в котором дается информация о видах исследований, поддерживаемых Центром, требованиях к кандидатам и размере финансирования.
- *Сбор предварительных заявок* (Предварительные заявки на получение гранта на технологическую инновацию Центра SMART). Предварительные заявки составляются с использованием шаблона заявки Дешпанде и представляют собой 2- или 3-страничное краткое описание предлагаемого проекта. Предварительная заявка включает в себя краткое описание перспектив, предлагаемого подхода, плана коммерциализации, планируемых результатов, состава группы и необходимых ресурсов.
- *Анализ предварительных заявок* проводится Комитетом по отбору, в отношении каждого из предложений выносится однозначный вердикт: «да» или «нет».
- По одобренным предварительным заявкам направляется *запрос на предоставление развернутой заявки*, которая может быть составлена с помощью «катализатора». Развернутая заявка включает в себя оценку критических работ по проверке обоснованности концепции и стратегии выхода на рынок. Развернутые заявки на получение гранта на технологическую инновацию Центра SMART также составляются на основе шаблона Дешпанде.
- *Экспертный анализ* развернутой заявки в МТИ или SMART независимыми исследователями, а также группой катализаторов, работающих в данной отрасли.
- *Презентация* научно-исследовательской группой и представителем из числа научно-преподавательского состава для Комитета по отбору, в который входят директор Центра, несколько «катализаторов» и сотрудники из числа научно-преподавательского состава МТИ и SMART, а также представители правительства. После презентации претенденты отвечают на вопросы.
- *Решение Комитета по отбору*: утвердить, утвердить с поправками, предложить проектной группе повторно подать заявку в следующем заявочном цикле с рекомендованными изменениями, отказать.
- *Окончательная экспертиза на патентную чистоту присутствующей в проекте интеллектуальной собственности (ИС)*, разработка годового бюджета, а также ключевых этапов для окончательного утверждения директором Центра.

## Поддержка проектных групп

Как правило, проектная группа включает в себя следующих участников: (1) ведущий исследователь, сотрудник из числа научно-преподавательского состава; (2) 2–3 постдока или выпускника, не имеющие опыта в бизнесе; (3) Катализатор; и (4) 1 группа i-Team или 2–3 студента в семестр, обучающиеся деловому администрированию. Обычно проект длится 18 месяцев.

В течение жизни проекта группа имеет преимущество не только финансирования, но и профессиональных консультаций **представителей ученых** и преподавателей, **менторов, студентов МБА (i-Teams) и директора**

**Центра.** Последний вносит вклад в ускорение процесса адаптации к работе в Центре. Директор еженедельно проводит встречи с проектными группами, а также активно общается с ними через электронную почту. Помимо этого он участвует в важных совещаниях с членами групп i-Team и подрядчиками по проектам.

В апреле 2011 г. Инновационный центр SMART и INSEAD организовали «Тренировочный лагерь», курс обучения предпринимательскому делу для финансируемых проектных групп. Тренировочный лагерь – это тренинг, включающий в себя два дня интенсивных курсов (проводится в выходные дни) и семинаров. В ходе такого обучения проектные группы учатся основам организации собственного дела, узнают, к каким специалистам следует обратиться и от кого нужно ждать помощи на начальном этапе деятельности, а также о том, как привлечь дополнительные инвестиции.

### Эффект программы

Отталкиваясь от опыта МТИ, можно сказать, что в самом лучшем случае 25 % проектов, получающих поддержку от SMART, заканчиваются созданием новой компании. Некоторые проекты могут закончиться передачей технологии уже существующей компании по лицензии. Поскольку Инновационный центр SMART начал свою деятельность лишь в 2009 г., пока еще нет научно-исследовательских проектов, которые прошли бы полный цикл программы. Около 10 проектов в данный момент приближаются к завершению финансирования. Ожидается, что в результате будет создано 3 компании.

## Сетевое сообщество (кадровые ресурсы)

### Обязанности «катализаторов»

Менторство – это ключевая составляющая работы Инновационного центра SMART. Для того чтобы все проектные группы успешно проходили необходимые этапы, Центр предлагает возможность обращаться за консультациями катализаторов, добровольцев – экспертов по бизнесу из Сингапура или из региона МТИ-Кембридж, США). Единственная разница между американскими и сингапурскими катализаторами заключается в формате их взаимодействия с проектной группой (личное или виртуальное).

Катализаторы выполняют ряд обязанностей:

- Рассмотрение заявок на получение финансирования от SMART и МТИ на исследовательские проекты от малого бизнеса.
- Консультирование научно-исследовательских групп, которые успешно получили грант, по вопросам коммерциализации технологий. Оказание помощи в преодолении разрыва между рынком и разрабатываемыми технологиями.
- Использование своих академических, финансовых и отраслевых контактов для поиска специалистов, необходимых проектам, финансируемым SMART.
- Предоставление своего мнения группам i-Teams по их презентациям, направленным на привлечение финансирования стартапов.

В идеале, проектной группе предлагают двух катализаторов. Однако в реальности некоторым группам выделяется один катализатор, другим два, а третьим вообще ни одного: все зависит от технологий и текущего резерва катализаторов. На данный момент найти катализатора в Сингапуре гораздо сложнее, чем в США, из-за небольшого размера рынка и новаторского характера данной функции.

Как правило, проектные группы общаются со своим катализатором раз в две-четыре недели, в зависимости от характера проекта. Местоположение катализатора не считается важным фактором ни проектными группами, ни менеджментом Центра. Расстояние между США и Сингапуром не препятствует общению посредством Skype или телефонных конференций. Катализаторы из США дважды в год посещают Сингапур с двухнедельной командировкой, что позволяет лично встретиться с подопечными проектными группами. В среднем катализаторы тратят от 10 до 20 часов в месяц на один проект.

### **Профили и отбор катализаторов**

Профессионалы, выступающие в роли катализаторов, обычно являются серийными предпринимателями, или же обладают существенным опытом в конкретной отрасли или на рынке венчурного капитала. Как правило, это участники Предпринимательского Форума МТИ из Сингапура или Кембриджа (в этих двух подразделениях Форума числится около 1 000 выпускников МТИ), а также представители организации TiE (организации индийских предпринимателей), у которой в Сингапуре есть крупное отделение, хотя и нет формального соглашения со SMART. Как правило, катализаторов находят в ходе встреч сообщества венчурных капиталистов или же по рекомендациям действующих членов сетевого сообщества SMART. Также катализаторы могут подать заявку на участие в режиме онлайн.

Профессионалы принимают участие в работе Инновационного центра SMART в роли катализаторов в первую очередь потому, что они хотят знать, какие новые технологии следует ожидать. Если технология становится коммерчески выгодной, многие из них перестают играть роль катализаторов и становятся инвесторами или партнерами новых венчурных компаний. Помимо этого, Инновационный центр SMART предоставляет катализаторам хорошие возможности для развития контактов и взаимодействия со специалистами целого ряда отраслей.

Подбор катализаторов для научно-исследовательских групп осуществляется на основании потребностей проекта, а также технической квалификации катализаторов. Обычно за подбор пар «катализатор – проект» отвечает Инновационный центр SMART (а именно директор Центра). Эта система достаточно гибкая, и если подбор был неудачным, можно подобрать другого катализатора.

# Организационная модель

Инновационный центр SMART – это операционное подразделение SMART (обе организации находятся в Сингапуре). SMART является некоммерческой корпорацией с ограниченной ответственностью (Limited Corporation) с единственным акционером в лице МТИ. Инновационный центр осуществляет свою деятельность с помощью очень небольшого числа штатных сотрудников. Штат состоит из директора Центра и ассистента по административным вопросам. Директор внимательно следит за прогрессом каждого из проектов, предоставляет им консультации и связи с необходимыми специалистами. В Инновационном центре SMART есть Консультационный Совет, в который входят венчурные капиталисты, предприниматели, представители научных и правительственных кругов. Совет принимает участие в выборе и надзоре за проектами (рисунок 21).

Директор центра – это бывший ученый и опытный предприниматель. Он занимал должность заместителя декана медицинского факультета

**Рисунок 21:**  
Организационная  
схема Инноваци-  
онного центра  
SMART



**Источник:**  
адаптировано из smart.  
mit.edu/about-smart/  
organisation-chart.html

Университета Джонса Хопкинса и остается генеральным директором научно-исследовательского стартапа в области медико-биологических наук. Он одержим коммерциализацией технологий, умеет говорить как с учеными, так и с бизнесменами, и знает отношение тех и других к инновациям и коммерциализации. У него сильные навыки межличностного общения, что, с учетом его готовности учиться и быстро приспосабливаться к изменениям, позволяет ему сохранять и непрерывно расширять сетевые сообщества.

Специалисты, выполняющие обязанности катализаторов, должны подписать соглашение с Инновационным центром SMART. Соглашение касается двух важных аспектов: конфиденциальности и конфликта интересов. Соглашение о неразглашении призвано защитить права на интеллектуальную собственность, а статьи, касающиеся конфликта интересов, четко предписывают запрет на финансовое или коммерческое участие катализатора в проекте в период исполнения им своих обязанностей. В случае, если катализатор хочет принимать участие в проекте в другой роли, он должен отказаться от выполнения функций катализатора.

## Инновационная экосистема

В Сингапуре были созданы условия, благоприятствующие развитию инноваций и привлечению предпринимателей. Нормативно-правовая база поддерживает создание новых компаний. Сингапур занимает 4 место (из 183) в рейтинге стран, благоприятных для создания новых компаний, составленном Всемирным банком.<sup>47</sup> Для стартапов в Сингапуре существует множество налоговых льгот, среди них нулевая ставка налога на доходы предприятий, а также низкий (17 %) налог на доходы физических лиц. Помимо этого, в Сингапуре имеются самые современные средства и помещения для развития технологических компаний, оснащенные по последнему слову техники.

Более зрелые компании также могут рассчитывать на щедрое финансирование. Государственная инвестиционная компания Temasek ежегодно вкладывает 1 млрд долл. США<sup>48</sup> в венчурные компании. Однако имеется разрыв в финансировании после этапа инвестиций бизнес-ангелов, когда проекты сталкиваются с инвестиционным вакуумом; именно этот разрыв и пытается ликвидировать Инновационный центр SMART, связывая проектные группы и сообщество венчурных капиталистов в Бостоне.

Главные проблемы для инновационно-технологического сообщества – это недостаток профессиональных талантливых менеджеров начинающих компаний, а также отсутствие предпринимательского сообщества в научных кругах Сингапура.

47 [doingbusiness.org/data/exploreeconomies/singapore](http://doingbusiness.org/data/exploreeconomies/singapore)

48 \$1,5 млрд

# OСТANTIS

## Программа менторства

### Основные факты

Показатель	Значение
<b>Число консультантов</b>	200
<b>Число бенефициаров</b>	25 в год
<b>Персонал</b>	18 штатных/2 частичная занятость
<b>Финансовые отношения с бенефициарами</b>	10 % доля в капитале + венчурная компания оплачивает услуги (2 400 долл. США)
<b>Стандартная продолжительность программы</b>	8–10 мес.
<b>Годовой бюджет программы</b>	2 400 долл. США на одну венчурную компанию
<b>Год запуска программы</b>	2004

### Особенности программы

- В программе задействованы чилийские менеджеры и предприниматели по всему миру, а чилийская диаспора участвует в менторской программе.
- Программа поделена на два этапа, в ходе которых венчурные компании, которым удалось успешно закончить первую стадию планирования при содействии менторов, получают право на дальнейшую поддержку в ходе фазы реализации проекта.
- Программа взимает небольшой членский взнос за участие в программе, берет варрант на долю в капитале венчурных компаний и предоставляет предпринимателям гранты на конкурентной основе.
- Основателями OСТANTIS стали академические и частные организации, плюс она пользуется некоторой поддержкой государства.
- К каждому из участников программы прикрепляется штатный сотрудник, который выполняет роль организатора и участвует во встречах предпринимателей с внешними менторами и предпринимателями.

### Уроки программы

- Пользующиеся авторитетом партнеры в академическом и частном секторе могут способствовать росту репутации программы в бизнес-сообществе, а также помогают привлекать ценных менторов.
- Распространение информации об успехах программы на ранних этапах ее существования может способствовать увеличению потока заявок и повышению репутации.
- Создание эффективных взаимоотношений с ментором, основанных на доверии и взаимной выгоде, зависит от согласия ментора и подопечного работать совместно и от контроля отношений между ними.
- В стране с крайне неоднородной социально-экономической структурой, в которой доступ к топ-менеджерам высокого уровня невозможен для начинающих предпринимателей, менторы играют важную роль, помогая предпринимателям максимально развивать свой потенциал с использованием сетевых сообществ.
- Выбор «обучаемых» предпринимателей, которые конструктивно воспринимают менторство, является ключевым фактором успеха менторской программы.

## Бизнес-модель

### Обзор программы

Менторская программа OСТANTIS является частью фазы *Проектирования бизнеса* («Business Design») длительностью 8–10 месяцев, направленной на поддержку начинающих венчурных компаний. Программа помогает предпринимателям совершенствовать бизнес-идеи и разрабатывать бизнес-планы, которые они затем реализуют в рамках последующей программы акселерации.

Программа поддерживает предпринимателей с помощью внешних менторов, которые обучают участников программы на собственном примере, а также способствуют валидации бизнес-идей с помощью нацеленных сложных вопросов. Поддержка менторов состоит также в предоставлении связей с сетевыми сообществами, к которым они принадлежат, стратегической ориентации и собственного авторитета. Менторская программа была разработана специально для чилийской деловой экосистемы, в которой создание и развитие перспективного бизнеса требует связей с эксклюзивными сетевыми сообществами.

### Описание и история OСТANTIS

Компания OСТANTIS Business Accelerator (OСТANTIS) была учреждена в 2003 г. тремя партнерами: Университет Адольфо Ибаньес, консалтинговая фирма IGT и некоммерческая фирма CEO (организация, в состав которой входят предприниматели из секторов ИКТ и биотехнологий). OСТANTIS предоставляет предпринимателям поддержку, опираясь на сетевую модель, однако физических

**Рисунок 22:**  
Фаза проектирования бизнеса  
OCTANTIS (8–10 мес.)



площадей инкубатор не предлагает. Участники программы, отбираемые по критерию инновационности идей и высокого потенциала роста, получают доступ к клиентам, партнерам, «умным деньгам» и бизнес-ангелам, услугам менторов, серийных предпринимателей, коллег-предпринимателей, государственным грантам, венчурному капиталу и прочим ресурсам, необходимым для развития бизнеса.

### Операционная модель

Фаза проектирования бизнеса в рамках программы OCTANTIS включает в себя две подфазы: Раскрытие перспективных проектов<sup>49</sup> и Развитие перспективных проектов.<sup>50</sup> В рамках этих двух подфаз программа предоставляет предпринимателям следующие виды поддержки (рисунок 22).

- *Оперативная поддержка:* Подготовка аргументов для целей валидации коммерческих идей и снижения уровня неопределенности в вопросах сегментации потребителей, их потребностей, а также ценности инноваций с точки зрения потребителя.
- *Дискуссионные панели:* Групповые или индивидуальные встречи с потенциальными клиентами и представителями отрасли, а также с потенциальными партнерами. Цель: обсуждение вопросов, которые способствуют развитию бизнеса. В конце таких встреч предприниматель получает достаточно информации для того, чтобы определиться со следующими шагами своей венчурной фирмы.
- *Взаимодействие между предпринимателями одного уровня (P2P):* Задача заключается во взаимодействии предпринимателей друг с другом и оказании обоюдной поддержки в вопросах развития и использования делового сетевого сообщества.
- *Семинары:* Практические занятия, направленные на поиск общего языка между группами предпринимателей и программой OCTANTIS в связи

49 На фазе раскрытия перспективных проектов собираются доказательства наличия перспективных возможностей для развития бизнеса.

50 На фазе развития перспективных проектов разрабатывается бизнес-план, который соотнесен с потребностями рынка и может быть реализован на стадии Акселерации.

- с бизнес-моделями, разработкой стратегии и этапами развития стартапов (прототип, свидетельства, финансы, перспективы, стратегия и т. д.).
- *Оценочные панели*: Формальные презентации о состоянии дел предприятия для совета директоров и сотрудников OSTANTIS. В ходе фазы проектирования бизнеса участники делают две презентации. Первая – на втором месяце программы – концентрируется на перспективе, а также их свидетельства и прототип. Вторая презентация – на пятом месяце программы – включает ключевые аспекты бизнес-плана (бизнес-модель, стратегия бизнеса, маркетинговый план и финансовые показатели и др.).
  - *Менторская программа*: в рамках фазы проектирования бизнеса, обычно шесть встреч с ментором.

Стадия проектирования бизнеса начинается с прикрепления к каждому из предпринимателей тренера – штатного сотрудника, обеспечивающего процесс менторства и содействующего оказанию венчурной компании прочих услуг. При первоначальном принятии стартапа в программу OSTANTIS тренер предпринимателя отвечает за составление шорт-листа возможных менторов, которые соответствуют требованиям венчурной компании (при помощи других сотрудников OSTANTIS). Тренер представляет список предпринимателю, получает его мнение и составляет график встреч с менторами. Затем тренер связывается с потенциальным ментором, дает ему базовую информацию о стартапе и приглашает к участию в программе. Если ментор ранее не принимал в программе участия, он/она получает также общее описание программы и основных обязанностей и функций ментора.

В качестве следующего шага проводится встреча ментора и предпринимательской группы, в ходе которой происходит знакомство и участники встречи принимают решение о продолжении сотрудничества. В собрании участвуют ментор, его потенциальный подопечный, тренер, а также штатный сотрудник OSTANTIS, знакомый с данным ментором. Если предприниматель и ментор в ходе первой встречи решают, что не желают работать вместе, тренер связывается со следующим ментором в списке, и процесс повторяется.

Когда предприниматель и ментор принимают обоюдное решение продолжать сотрудничество, они договариваются о проведении приблизительно шести последующих совещаний (как правило, ежемесячных). Каждая встреча имеет длительность 1,5–2 часа. Тренер участвует в таких встречах.

Во время этих шести встреч ментор концентрируется на клиентах и действиях предпринимателя, связях в сетевых сообществах и деловых отношениях, а также на эмоциональных аспектах (мотивация, оптимизм, амбиции). Функция ментора заключается в помощи при разработке бизнес-плана данной группы.

OSTANTIS предлагает следующие базовые правила для менторской программы:

- если у ментора возникает конфликт интересов, связанный с предпринимателями или компанией, то ситуация должна быть прояснена на первой встрече;
- ментор не может работать одновременно более чем с одним предпринимателем;
- ментор и предприниматель должны достигнуть взаимного согласия о сотрудничестве;
- предприниматель несет ответственность за ведение протокола на каждом из собраний и предоставление копий такого протокола ментору и OSTANTIS;

- Если в ходе консультаций между ментором и предпринимателем устанавливаются позитивные взаимоотношения, поощряется дальнейшее сотрудничество (в форме участия ментора в консультативном совете, в качестве инвестора, дальнейшего менторства и т. д.).

По завершении стадии проектирования бизнеса наиболее перспективные предприниматели отбираются для участия в стадии Акселерации, обеспечивающей дополнительную помощь. Редко кому удается сразу начать со стадии Акселерации. Предприниматели, у которых уже имеется бизнес-план, могут принять участие в ускоренной программе проектирования бизнеса и за 1–3 месяца перейти к стадии Акселерации. Менторская программа проводится лишь на стадии проектирования бизнеса. На стадии акселерации OCTANTIS продолжает стратегическое ориентирование предпринимателей и расширение их связей, используя для этого, в том числе, консультативные советы. Советы собираются ежемесячно, и участники советов получают варрант на долю в размере 1 % уставного капитала в обмен на участие в составе совета. Часто участниками консультативных советов являются менторы или иные лица с соответствующим отраслевым опытом.

## Финансовая модель

### Себестоимость программы

Операционные расходы стадии проектирования бизнеса составляют приблизительно 2 400 долл. США<sup>51</sup> на одну венчурную компанию. Эта сумма включает стоимость аренды переговорных комнат, предоставляемых партнером программы, Университетом Адольфо Ибаньес, несмотря на то, что эти площади предоставляются университетом в качестве материального вклада в деятельность программы в рамках партнерских договоренностей с OCTANTIS. Помимо этого, на стадии проектирования бизнеса OCTANTIS выплачивает менторам символическую сумму в размере 100 долл. США<sup>52</sup> за каждую сессию.

Фиксированные затраты менторской программы в основном связаны со временем, которое уходит на организацию сетевых сообществ и получение доступа к деловым сообществам, а также установление контакта с партнерами для повышения уровня информированности о программе и организацию информационных мероприятий, связанных с деятельностью программы. Эта деятельность входит в повседневные рабочие обязанности штатных сотрудников.

### Финансирование участников

Программа OCTANTIS предполагает оплату участниками оказанных услуг, а также выдачу варранта на долю в уставном капитале компании. Полная стоимость участия на стадии проектирования бизнеса (2 400 долл. США)

51 1 200 000 чилийских песо.

52 50 000 чилийских песо.

уплачивается самими предпринимателями в качестве вступительного взноса. Приблизительно 20 % всех участников программы имеют возможность получать гранты от различных государственных органов (CORFO, Министерство экономики и проч.) и многосторонних организаций (Межамериканский банк развития, Corporacion Andina de Fomento,<sup>53</sup> Всемирный банк/infoDev и проч.), которые направляются на оплату услуг программы. OSTANTIS предлагает предпринимателям гибкие условия оплаты (рассрочка на 6, 8 или 10 платежей). Помимо оплаты услуг, OSTANTIS также берет варранты на 10 % капитала венчурных компаний. На сегодняшний день OSTANTIS еще не получал выручки из данного источника.

Венчурные компании, участвующие в проектировании бизнеса, имеют право подать заявку на получение гранта по государственной программе венчурного инвестирования, которой от имени правительства управляет OSTANTIS. Агентство экономического развития Чили (CORFO)<sup>54</sup> организовало программу под названием Innova Chile, которая направлена на финансирование и поддержку предпринимательства и инноваций в Чили. Innova Chile создала Фонд венчурного капитала, из которого инновационным компаниям выделяются гранты. OSTANTIS, будучи одной из организаций, с которой заключен договор на управление этим фондом, выявляет получателей гранта из числа компаний, принимающих участие в программе проектирования бизнеса. Финансовая помощь оказывается в два этапа: 10 тыс. долл. США на первом этапе для изучения рынка, валидации коммерческих идей, поиска потенциальных клиентов, начальной разработки бизнес-плана (этот этап совпадает со стадией проектирования бизнеса OSTANTIS). Также данный грант может быть использован для оплаты услуг менторов. На втором этапе венчурного финансирования (80 тыс. долл. США) в течение 12 месяцев осуществляется реализация бизнес-плана.

Если предприниматель не получает грант от Фонда венчурных инвестиций Innova Chile, оплата должна быть произведена за счет других грантов/источников финансирования (CONICYT,<sup>55</sup> CORFO, Министерство экономики и проч.) или самим предпринимателем.

Программа OSTANTIS достигла этапа, на котором она способна покрывать свои затраты в ежегодном режиме. Доход поступает из следующих источников: одну треть составляют гранты Фонда венчурных инвестиций Innova Chile, одну треть – оплата услуг, одну треть – реализация специальных проектов.<sup>56</sup>

**Рисунок 23:**  
Ежегодный поток предпринимателей в программу OSTANTIS



53 [www.caf.com/](http://www.caf.com/)

54 [www.corfo.cl/](http://www.corfo.cl/)

55 [www.conicyt.cl/](http://www.conicyt.cl/)

56 Специальные проекты включают в себя гранты и инвестиции для предпринимателей от таких организаций, как infoDev, CORFO, CAF и других.

# Бенефициары

## Отбор участников

Одна из главных проблем, с которой сталкивается O Stantonis – это обеспечение потока перспективных предпринимателей. Организация в среднем ежегодно получает заявки от 800–1 000 предпринимателей. Около 5 % из них отбираются для участия на фазе проектирования бизнеса, а 50 % из них затем допускаются для участия в программе акселерации (рисунок 23).

Предприниматели подают заявки на участие в режиме онлайн. Основные разделы заявки:

- описание проекта/идеи;
- описание предпринимательской группы;
- успехи, достигнутые в рамках проекта;
- что требуется для начала активных продаж;
- необходимая поддержка от O Stantonis.

O Stantonis откликается на каждую заявку. Предприниматели, отобранные в ходе первого раунда, ежемесячно приглашаются для участия в работе комитета по отбору, где они представляют совету директоров и руководству O Stantonis свои бизнес-идеи. Затем совет директоров и руководство программы отбирает группы предпринимателей для участия в стадии проектирования бизнеса. Предприниматели, прошедшие отбор и согласившиеся с условиями участия в фазе проектирования бизнеса, принимают участие также в менторской программе.

Главные критерии отбора:

- идеи с потенциалом продаж на рынке минимум 100 тыс. долл. США в первый год (как правило, в ходе стадии акселерации), с последующим ростом не менее 35 %;
- инновационная технология, услуга или бизнес-модель;
- бизнес, не угрожающий окружающей среде;
- амбициозная команда предпринимателей, причем предпочтение отдается лицам, имеющим предпринимательский опыт.

## Профиль компаний-участников

Большинство предпринимателей вступают в программы в составе небольших групп (2–3 человека), имея бизнес-идею, но без зарегистрированного предприятия и без средств для ее реализации. Как правило, это специалисты из Сантьяго старше 35 лет. Лишь немногие из них имеют опыт предпринимательской деятельности.

Когда программа O Stantonis была впервые запущена, она не отдавала предпочтение какой-либо конкретной отрасли, т. к. в то время не было критической массы предпринимателей, которая бы обеспечила необходимый поток заявок. Через несколько лет в рамках программы наметились определенные тенденции, и среди поддерживаемых проектов стали доминировать направления ИТ и бионаук. Сектор ИТ в Сантьяго уже имел критическую массу стартапов, и потому совет директоров O Stantonis принял осознанное решение сделать уклон в сторону бионаук ввиду значительного потенциала роста. Программа также поддерживает сектора пищевых технологий и дизайна.

## Эффект программы

С 2003 г. программа OСТANTIS добилась следующих результатов:

- рассмотрено более 5 тыс. бизнес-идей;
- поддержка оказана более чем 300 проектам,
- создано 80 новых компаний;
- портфель включает в себя 60 действующих предпринимательских проектов;
- 12 международных патентов в стадии оформления;
- продажи на уровне приблизительно 30 млн долл. США в совокупности по всем компаниям OСТANTIS;
- компании OСТANTIS привлекли 4,3 млн долл. США венчурного капитала (государственное финансирование от Innova Chile) и инвестиций бизнес-ангелов (частные инвесторы);
- международное сетевое сообщество, включающее в себя сотрудничество и альянсы со странами Латинской Америки, Испанией, Австралией, США и т. д.

За последние 6 лет своей деятельности менторская программа OСТANTIS поддерживала в среднем 25 предпринимателей в год. Эти стартапы, проходя через различные этапы венчурной деятельности, создают собственные сетевые сообщества, которые становятся ключевым инструментом на пути к развитию и расширению бизнеса. Эффект программы, как правило, измеряется выручкой и размером инвестиций в стартапы.

Хотя общие результаты позитивны, требуется лучшая организация менторства. Следует проводить периодические собрания менторов, чтобы поддерживать их вовлеченность в деятельность акселераторов, т. к. на данный момент удается одновременно мобилизовать лишь 25–30 менторов.

## Сетевое сообщество (кадровые ресурсы)

### Объем консультаций

Менторов просят развивать следующие навыки ведения бизнеса у предпринимателей.

- Разработка предложения: умение слушать, предлагать, продавать и удовлетворять потребности клиента.
- Предвидение и адаптация к изменениям: предвидение экономических, технологических и культурных изменений у клиентов и способность превращать их в деловые возможности.
- Создание связей: использование социальных сетей для поиска новых возможностей, укрепляющих предпринимательский потенциал в различных направлениях (коммерция, финансы, производство, инновации и создание брендов).
- Обеспечение эффективности и качества: создание надежных сетевых сообществ, реализующих исполнение обязательств на требуемом уровне качества и доходности, который позволит предпринимателю закрепиться на рынке.

- Развитие эмоциональных качеств: выработка такого отношения к делу, которое позволяет эффективно действовать в благоприятных и неблагоприятных ситуациях, умение не терять самообладание от успеха и не отчаиваться в результате неудач.

### **Процесс консультирования**

Как только предприниматель оказывается принят на фазу проектирования бизнеса, ментор и его подопечный договариваются о регулярных встречах, обычно один раз в месяц. График встреч устанавливает O Stantonis; их длительность обычно составляет полтора-два часа. После окончания работы с группой предпринимателей поощряется участие менторов в дальнейшей судьбе стартапов на других условиях, за рамками менторской программы. Менторы остаются участниками делового сообщества O Stantonis и в случае заинтересованности могут и в дальнейшем работать с другими группами предпринимателей.

### **Профиль консультантов**

В резерве O Stantonis имеется около 200 менторов. В их число входят выпускники Университета Адольфо Ибаньес, члены организации CEO (партнера O Stantonis, упоминавшегося выше), сообщества сотрудников O Stantonis и члены чилийских диаспор. На ранних этапах своей деятельности O Stantonis в основном привлекала к работе менторов из трех организаций-партнеров (Университет, IGT и CEO). С течением времени резерв менторов расширился, в основном благодаря новым связям сотрудников, установленным в ходе мероприятий, конференций и прочих событий, а также рекомендациям действующих менторов и сетевым сообществам, созданным O Stantonis.

Менторы из чилийских диаспор являются успешными бизнесменами, которые зачастую рассчитывают на активное участие в деловой жизни по возвращении в Чили. Молодые предприниматели, которых поддерживает O Stantonis, приносят членам диаспоры новые возможности, а те, в свою очередь, передают начинающим предпринимателям свой международный опыт на самых ранних этапах развития их бизнеса.

Менторы обычно имеют более 10 лет опыта руководства в конкретной отрасли и/или аналогичного опыта в сфере создания и развития стартапов.

### **Поиск и отбор консультантов**

Когда новому стартапу требуется ментор, O Stantonis вначале пытается найти подходящую кандидатуру в своем резерве из 200 специалистов. Если подходящего варианта не находится, O Stantonis производит поиски за пределами своего сообщества, что позволяет программе его расширить.

Ведущие партнеры O Stantonis играли важнейшую роль в процессе первоначального поиска менторов. Их престижность открывала много дверей. CEO – это предпринимательская организация, действующая в секторе ИКТ и биотехнологий, миссией которой является поддержка других предпринимателей за счет менторства и иной деятельности. Университет Адольфо Ибаньес – это ведущая школа бизнеса, выпускники которой являются топ-менеджерами в большинстве самых важных компаний в Чили.

O StantonIS также наладила связи с организациями по трудоустройству уволенных по сокращению штатов опытных руководителей, которые различными способами стремятся вернуться в бизнес (менторство, инвестирование и т. д.). Важным шагом в сотрудничестве с чилийской диаспорой стала работа с чилийской организацией ChileGlobal,<sup>57</sup> в основном осуществляющей свою деятельность в США. ChileGlobal располагает надежными сетевыми сообществами для поиска чилийцев, у которых есть интерес к поддержке стартапов в Чили.

Штатные сотрудники отбирают специалистов, которые обладают достаточным потенциалом для выполнения менторских функций в рамках программы. Время от времени O StantonIS получает заявки от потенциальных менторов; такие заявки рассматриваются индивидуально.

## Организационная модель

O StantonIS юридически входит в состав юридического лица «Университет Адольфо Ибаньес», но хочет в будущем создать отдельную некоммерческую корпорацию. Организация делится на четыре основные организационные сферы.

1. *Проектирование бизнеса*: работа с предпринимателями для выработки непротиворечивого плана развития и разработки бизнес-плана международного уровня.
2. *Акселерация бизнеса*: предоставление предпринимателю дополнительной поддержки с целью роста компании (консультативные советы, усиленные предпринимательские группы, доступ к потенциальным инвесторам и т. д.) и реализации его бизнес-плана.
3. *Операции и финансы*.
4. *Международные связи* – направление, работающее в тесной связке с оргсферами 1) и 2), направленное на развитие каждым предпринимателем международного потенциала, а также введение инновационных компаний в международную бизнес-среду в целях ускорения их развития.

Штатные сотрудники O StantonIS являются специалистами в различных дисциплинах. Штат включает в себя 18 человек с разнообразным профессиональным опытом. Это позволяет программе работать с перспективными предпринимателями из различных отраслей и с разным опытом. Генеральный директор O StantonIS имеет инженерное образование и опыт работы в технических промышленных отраслях, а также дипломы в сфере преподавания и человеческих ресурсов. Стиль руководства – горизонтальный, основанный на личной ответственности и делегировании функций. В состав совета директоров входит 6 участников, по двое из каждой партнерской организации (CEO, Университет Адольфо Ибаньес и IGT).

Предприниматели, принимающие участие в программе O StantonIS, подписывают заявку и контракт, прописывающий условия фазы проектирования бизнеса, а также условия оплаты и предоставление варранта на долю участия в капитале. Договоры о конфиденциальности или конфликте интересов не подписываются.

# Инновационная экосистема

Население Чили насчитывает около 17 миллионов человек, причем 6 миллионов сосредоточено в регионе мегаполиса Сантьяго, где и находится OСТANTIS. ВВП страны в последние годы быстро растет (в 2010 г. – на 5,3 %). Экономика Чили находится на 30-м месте из 132 по Индексу глобальной конкурентоспособности (Global Competitiveness Index) за 2010–2011 гг. Чили обладает весьма эффективными рынками товаров и рабочей силы (28-е и 44-е место, соответственно), а также достаточно развитыми финансовыми рынками (41-е место). Страна проводит устойчивую макроэкономическую политику (27-е место по макроэкономической стабильности) и имеет высокий уровень прозрачности государственных институтов (28-е место). Среди недостатков Чили – необходимость улучшения инновационного потенциала страны, важным компонентом которого является качество образовательной системы (101-е место по начальному и 45-е место по высшему образованию).

В соответствии с Отчетом об условиях ведения бизнеса (Doing Business Report) за 2011 г., для начала собственного дела в Чили надо пройти 8 процедур, на которые уходит 22 дня, что статистически представляет собой 6,8 % дохода на душу населения. Для сравнения, организация бизнеса в Австралии требует выполнения 2 процедур, на нее уходит 2 дня и 0,7 % дохода на душу населения. Сокращение времени как на организацию нового бизнеса, так и на его ликвидацию позволит сделать предпринимательскую культуру более динамичной.

В соответствии с международным исследованием предпринимательства (Global Entrepreneurship Monitor, GEM<sup>58</sup>), около 16,8 % взрослого населения прямо или косвенно вовлечены в начальные стадии предпринимательской деятельности. Большинство возможностей связано с дифференциацией, меньше основано на инновациях. Также большинство предпринимателей создают бизнес с ориентацией на национальную аудиторию, у которого гораздо меньший потенциал для роста. Главной задачей для OСТANTIS является привлечение предпринимателей с высоким потенциалом роста. Более того, в отличие от высокодоходных экономик, менее половины всех НИОКР осуществляется в частном секторе.

# Менторская служба для венчурных компаний МТИ (MIT VMS)

## Основные факты

Показатель	Значение
<b>Число консультантов</b>	140 менторов
<b>Число бенефициаров</b>	Более 900 предпринимательских групп, более 80 стартапов
<b>Персонал</b>	3,5 штатных (на зарплате), несколько добровольцев на частичной занятости
<b>Финансовые отношения с бенефициарами</b>	Бенефициары получают услуги менторов бесплатно
<b>Стандартная продолжительность программы</b>	Период предоставления услуг ментора разный, может составлять до 7 лет (на данный момент)
<b>Годовой бюджет программы</b>	По оценке, 500 тыс. долл. США или по 2000 долларов на одну венчурную компанию
<b>Год запуска программы</b>	2000

## Особенности программы

- Добровольные, бесплатные менторские услуги, экономичная управленческая структура с небольшим количеством штатных сотрудников.
- Предназначена для венчурных компаний любого профиля на любом этапе развития.
- Долгосрочность и гибкий формат, соответствующий изменяющимся потребностям венчурных фирм.
- Акцент на обучении предпринимателей, а не на немедленном финансовом результате.
- Внутренние правила и механизмы контроля со стороны коллег помогают минимизировать конфликты интересов менторов.
- Prestижное сообщество менторов, построенное по принципу личных рекомендаций, само по себе привлекает высококлассных менторов.

### Уроки программы

- Можно вести менторскую программу с определенным успехом без отбора победителей.
  - Экономичность, самокупаемость и масштабируемость могут быть достигнуты путем поддержания отношений с менторами и привлечения их к участию в престижном сообществе.
  - Успех VMS зависит от участия МТИ и бостонского инновационного кластера. VMS не может процветать в вакууме, однако МТИ может процветать и без менторской программы.
  - Непросто оценить эффект менторской программы, задача которой является прежде всего образовательной, поскольку большинство навыков, приобретаемых предпринимателями, являются неявными, их трудно измерить.
- Гибкость структуры и формата программы помогают привлечь менторов с разными потребностями.*

## Бизнес-модель

### Краткий обзор программы

MIT VMS – это основанная на волонтерстве неселективная менторская программа с образовательным уклоном, существующая уже более 10 лет. Официально заявленная миссия VMS гласит:

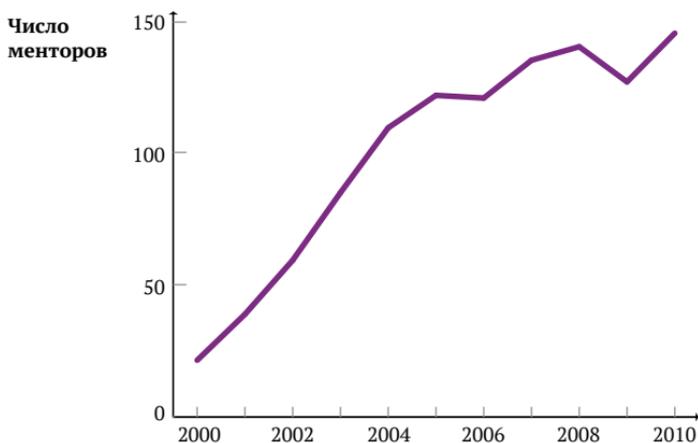
*«MIT VMS – это образовательная программа, построенная на уверенности в том, что начинающий бизнес с гораздо большей вероятностью достигнет процветания, если предприниматель, имеющий бизнес-идею, имеет возможность черпать советы и рекомендации группы квалифицированных и опытных менторов. Осуществляя активную поддержку предпринимателей, MIT VMS вносит вклад в предпринимательскую грамотность сообщества МТИ, укрепляет роль МТИ как инновационного лидера, а также помогает расширить базу потенциальной финансовой поддержки».*

Программа VMS отличается **административной гибкостью и одновременно строгостью концептуального подхода**. Хотя требуется неукоснительное соблюдение основных принципов и правил, и за их нарушением ведется активный контроль, отношения между ментором и венчурной компанией жестко не структурированы ни по числу менторов, прикрепляемых к компаниям, ни по частоте и формату совещаний, ни по типу консультаций и т. д. Отношения со временем эволюционируют, а менторы остаются с венчурными компаниями такой срок, который устраивает предпринимателей.

## Описание и история MIT VMS

Идея MIT VMS была изначально предложена в 1997 г. Программа была запущена в 2000 г. после нескольких лет обсуждений и корректировок одним из выпускников и одним из профессоров МТИ.<sup>59</sup> Программа формализовала существовавшую в МТИ задолго до этого практику установления неофициальных связей начинающих предпринимателей с сообществами опытных специалистов. Сетевое сообщество VMS было основано группой из семи менторов. В 2000 г. VMS набрала в программу 20 венчурных групп, которых консультировал 21 ментор. После этого программа быстро росла, однако

**Рисунок 24:**  
Число менторов  
MIT VMS



Источник: Презентация MIT VMS

**Рисунок 25:**  
Число участвующих в программе действующих венчурных компаний



Источник: Презентация MIT VMS

59 В 1997 г. бывший ректор МТИ Роберт Браун (Robert Brown) предложил организовать встречу Алека Динджи (Alec Dingee), выпускника Слоуновской школы менеджмента при МТИ, и профессора МТИ Дэвида Х. Стэлину (David H. Staelin), которые позднее стали соучредителями MIT VMS. Хотя сначала план состоял в создании VMS в качестве совместного предприятия Слоуновской школы бизнеса и инженерных факультетов и проведении программ на базе Предпринимательского центра МТИ, только в 2000 г. удалось принять решения о ключевых лицах и источниках финансирования, а организационно VMS является непосредственным подразделением Ректорской администрации МТИ. ([web.mit.edu/vms/about\\_vms.html](http://web.mit.edu/vms/about_vms.html)).

за последние два года она продемонстрировала признаки стабилизации роста (рисунки 24, 25). Программы многих университетов и городов (например, MaRS, InnovateVMS) считают VMS примером передового опыта и пытаются перенять принципы ее устройства.

Рост VMS во многом происходит автоматически. При поиске менторов-волонтеров и предпринимателей программа рассчитывает только на устные рекомендации отзывы, а также на самодисциплину менторов, культуру возвращения долгов обществу и нефинансовые стимулы (например, репутация среди других менторов, возможности успешной работы с венчурными компаниями).

### **Операционная модель MIT VMS**

Подход MIT VMS к оказанию менторских услуг основан на следующих принципах.

- Услуги оказываются на безвозмездной основе и никак не обусловлены.
- Консультации носят непредвзятый характер, менторы должны следовать четким правилам.
- Консультации нацелены на обучение предпринимателей, являются ориентиром, а не инструктажем.
- MIT VMS не занимается отбором победителей.

#### *Бесплатные услуги*

Венчурные компании не оплачивают участие в программе и не предоставляют доли участия в своем уставном капитале. Операционные расходы покрываются за счет первоначальных взносов учредителей программы, пожертвований, спонсорских средств и консалтинговой деятельности. Менторы консультируют венчурные фирмы бесплатно.

MIT VMS привлекает менторов престижностью участия в ее эксклюзивном сообществе. Новые менторы попадают в программу только по рекомендации уже участвующих. Эта практика применяется в целях поддержания высокого качества менторских услуг, т. к. рекомендатели рискуют собственной репутацией.

Отношения между ментором и подопечным в MIT VMS являются особенно гибкими. Менторство может продолжаться несколько лет, столько, сколько хочет венчурная компания, а консультации зависят от стадии развития бизнеса.

#### *Строгие правила для менторов*

Менеджеры VMS считают, что особенно важными для успеха программы являются доверительные отношения между менторами и предпринимателями. Руководящие принципы, созданные учредителями, согласованные с деканами и членами научно-преподавательского сообщества и утвержденные Общим советом МТИ, предназначены для обеспечения доверительных взаимоотношений.

- Менторы и предприниматели обязаны выполнять правила и положения МТИ.
- Предпринимателям из числа студентов рекомендуется закончить курс обучения.
- Менторам запрещено инвестировать в консультируемые ими венчурные компании.

- Дальнейшее консультирование возможно исключительно по инициативе предпринимателя.
- MIT VMS и менторы обязаны уважать важность раскрываемой информации и соблюдать ее конфиденциальность.
- Менторы должны быть бдительны в отношении потенциальных конфликтов интересов.

Цель этих принципов – устранить любую возможность конфликта интересов, обеспечить независимость менторства от коммерческих или карьерных интересов менторов.

### *Образовательный уклон*

Как указывается в Миссии MIT VMS, целью программы является обучение предпринимателей. Менеджеры VMS считают, что менторство должно концентрироваться на «воспитании лидеров бизнеса, а не на создании предприятий». Базовая предпосылка состоит в том, что, имея возможность использовать квалификацию и знания ментора, предприниматель с хорошей идеей сможет более успешно ориентироваться в зачастую обескураживающих трудностях конкуренции, финансового планирования и всего остального, что связано с организацией собственного бизнеса. Венчурные компании, приходящие в программу, часто находятся на таком этапе, где у них есть лишь очень предварительные идеи о бизнесе стартапа. С помощью менторов они могут решить отказаться от данной идеи, вместо того чтобы организовывать компанию. MIT VMS считает это частью процесса обучения. Именно поэтому в методических рекомендациях студентов просят «не оставлять обучение на своих факультетах».

### *Отказ от выбора победителей*

MIT VMS не концентрируется на конкретных отраслях и не занимается продвижением определенных направлений бизнеса. Участники программы осуществляют свою деятельность в различных областях, которые не ограничиваются научно-исследовательскими, технологичными стартапами. Также среди участников встречаются и компании розничного обслуживания, некоммерческие и социальные организации.

### *Консалтинговые услуги*

С 2007 г. MIT VMS (помимо менторства венчурных компаний, аффилированных с МТИ) также оказывает платные консалтинговые услуги (Outreach Services) организациям, которые намереваются организовать аналогичные менторские программы. В список таких услуг входят:

- трехдневный семинар (20 тыс. долл. США для пяти участников, среди которых должны быть ключевые сотрудники, ответственные за функционирование планируемой менторской программы);
- семинар на полдня (1 500 долл. США на человека);
- специальная поддержка на рабочих местах силами специалистов VMS (договорная стоимость).

Примеры стран, разработавших менторские программы с помощью VMS: Канада, Чили, Колумбия, Голландия, Швейцария.

# Финансовая модель

## Себестоимость программы

Руководство VMS выделяет три крупнейших статьи себестоимости:

- содержание штата;
- питание для участников менторских собраний;
- парковка для участников менторских собраний.

По приблизительным оценкам<sup>60</sup>, операционный бюджет MIT VMS не превышает 500 тыс. долл. США (2 000 долларов на одну компанию) в год.

Большая часть штатного управленческого персонала является волонтерами. Затраты на штат эквивалентны 3,5 полным ставкам (менеджер по операциям, офис-менеджер, венчурный консультант – 1,5 ставки). Офис находится в административном здании МТИ и бесплатно предоставляется университетом. MIT VMS также пользуется нефинансовыми преимуществами того, что является структурой Администрации ректора МТИ: ежемесячные совещания менторов проводятся в одном из наиболее престижных конференц-залов МТИ под знаменитым куполом МТИ. Это позволяет участникам программы и их менторам проникнуться особым ощущением высокого статуса.

Так как стимулы менторов в основном состоят в качестве получаемого ими опыта и в доступе к сообществу коллег-менторов, забота о менторах является одним из важнейших условий устойчивости программы. Таким образом, расходами на питание и парковку для участников ежемесячных менторских собраний нельзя пренебрегать.

MIT VMS генерирует денежный поток от:

- начальных инвестиций основателей программы;
- пожертвований/спонсорских вкладов, в основном от состоятельных выпускников МТИ;
- консалтинговые услуги (Outreach Program).

## Финансирование участников

Бенефициары программы не несут никаких затрат на участие в программе. Ответы предпринимателей на вопрос, заданный в ходе семинара, «Стали бы вы платить за услуги VMS, если бы они не были бесплатными?» потребовали определенных уточнений. В большинстве своем участники группы ответили, что не стали бы платить за услуги менторов. При этом некоторые предприниматели предположили, что менторы, чьи консультации были бы

60 Хотя MIT VMS не раскрывает информацию о своем бюджете, МТИ приводит диапазоны заработной платы административного персонала ([web.mit.edu/hr/compensation/salary\\_admin.html](http://web.mit.edu/hr/compensation/salary_admin.html)). Если предположить, что венчурные консультанты с опытом работы 25 и 35 лет, соответственно, имеют зарплату ближе к верхней границе диапазона, а менеджер по операциям и офис-менеджер находятся в середине диапазона, то 3,5 полных ставки (FTE) можно оценить в сумму от 300 тыс. до 400 тыс. долл. США. Затраты на питание и парковку для участников ежемесячных собраний (80 и более человек) оцениваются в размере 800–1 000 долл. США ежемесячно.

оплачиваемыми, имели бы абсолютно другую философию с гораздо более высоким уровнем вовлеченности в работу. Другие посчитали, что оплата услуг ментора негативно бы сказалась на взаимном доверии, превратив социальные взаимоотношения в рыночные.

## Бенефициары

### Отбор участников

Единственным требованием к потенциальным участникам является принадлежность как минимум одного из участников группы к МТИ (например, студент, преподаватель, сотрудник, выпускник). Как разъясняется в руководящем принципе «не выбирать победителей», не существует требований к виду деятельности венчурных фирм, если их идея «не противоречит законодательству и законам физики». Заявка может быть отклонена, если «идея нечетко сформулирована», но менеджер, с которым удалось побеседовать, утверждает, что этот критерий не применяется строго. В последние годы VMS принимала по 10–15 венчурных компаний в месяц.

Кандидаты должны последовательно:

- Заполнить и представить анкету<sup>61</sup>, содержащую основную информацию о рабочей группе и проекте/идее, которую пытается реализовать группа;
- «Приемщик» связывается с предпринимателями и проводит телефонное интервью;
- После допуска в программу предприниматель подписывает форму согласия соблюдать правила и принципы VMS;
- К предпринимателю прикрепляется группа менторов и назначается первая встреча с ними.

### Профиль компаний-участников

Рабочие группы или компании, принимающие участие в программе, могут быть самыми разными как с точки зрения характера бизнеса, так и с точки зрения стадии развития. Многие расположены в районе МТИ, а 40 % групп состоят из студентов института. По состоянию на конец 2010 г. было запущено и реализовано более 70 проектов (из 220 венчурных проектов, принимающих участие в программе). Это означает, что две трети участников программы могут рассчитывать на учреждение компании в будущем.

Многие группы приходят в программу с сырыми идеями, некоторые сразу сдаются, а другие создают компании и в течение следующих нескольких лет продолжают участие в программе VMS. Эд Робертс (Ed Roberts), профессор МТИ и основатель отдельной программы Предпринимательский центр МТИ, описывает подобную динамику следующим образом.

- «Потенциальные предприниматели часто приходят в VMS на очень ранних стадиях жизненного цикла своих идей: зачастую до создания бизнес-плана, стратегии, модели денежных потоков, создания команды и до получения какого-либо финансирования.

- Сотрудники VMS и волонтеры не пытаются отобрать потенциальных победителей. Миссия VMS – использовать любую рациональную идею в качестве базы для обучения созданию венчурных компаний. Процесс создания жизнеспособной компании может занимать от нескольких месяцев до пяти лет. Восемьдесят восемь новых компаний (более 17 % клиентов программы) создали действующие компании к середине 2007 г.
- В итоге многие потенциальные предприниматели приходят к выводу, что их идеи нельзя реализовывать в виде коммерческой компании, но они многому научились о предпринимательской деятельности и создании венчурных фирм. Некоторые из них возвращаются с другой идеей, которая все-таки становится полноценной компанией. Венчурные фирмы, принимавшие участие в программе в течение первых семи лет ее деятельности, привлекли инвестиции на общую сумму более 350 млн долл. США. Эта сумма включает в себя венчурный капитал, инвестиции бизнес-ангелов, гранты и прочие источники начального капитала».<sup>62</sup>

### Эффект программы

Невозможно напрямую оценить эффект программы MIT VMS. Можно говорить о том, что более 70 учрежденных компаний и привлеченные инвестиции в размере 350 млн долл. США уже свидетельствуют о положительном воздействии данной программы. Однако каких-то фактов, которые бы могли выделить воздействие данной программы, нет. Нельзя точно сказать, какая доля тех же самых предпринимателей не смогла бы учредить аналогичные компании и привлечь такой же объем инвестиций без помощи менторства в процветающем сообществе венчурных капиталистов, бизнес-ангелов, предпринимателей и технологических компаний Кембриджа.<sup>63</sup>

**Более скромный вопрос заключается в образовательном воздействии программы, в отличие от ее влияния на принятие решений о создании компаний: а именно, помогло ли менторство в рамках программы VMS принимать более информированные решения, или же, говоря шире, получить знания о предпринимательском процессе, как указано в миссии VMS? Хотя участники программы и прочие заинтересованные лица говорят о разных мнениях предпринимателей о менторстве, сам по себе этот факт не является определяющим для суждения о качестве программы. VMS принимает всех без особого отбора, и некоторые предприниматели просто могут не хотеть или быть не в состоянии конструктивно воспринимать советы ментора.**

#### *Решение о создании стартапа и эффект взаимодействия с ментором*

В своем отчете о влиянии МТИ на предпринимательство Эд Робертс приводит результаты опроса предпринимателей – выпускников МТИ о тех факторах, которые они считали важными для организации стартапов.

62 [entrepreneurship.mit.edu/sites/default/files/files/Entrepreneurial\\_Impact\\_The\\_Role\\_of\\_MIT.pdf](http://entrepreneurship.mit.edu/sites/default/files/files/Entrepreneurial_Impact_The_Role_of_MIT.pdf)

63 Для ответа на этот вопрос необходима рандомизация как получателей услуг (экспериментальная группа), так и не получавших услуги (контрольная группа), с сопоставимыми атрибутами, и проведение эконометрического анализа. Это не предусмотрено рамками настоящей работы.

Результаты опроса показывают, что влияние VMS на решение предпринимателей об учреждении компании было практически пренебрежимо мало (таблица 15). Программа VMS была учреждена в 2000 г., а опрос проводился в 2003 г., так что можно было ожидать ощутимого влияния MIT VMS на предпринимателей. К данному аргументу, конечно, может быть неоднозначное отношение. В качестве сравнения в таблице 16 приводится влияние других ключевых компонентов инновационной экосистемы МТИ.

Предпринимательский форум МТИ запустил свое ключевое мероприятие под названием «Школа стартапов» (Startup Clinic) в 1982 г., Бюро лицензирования технологий было образовано в 1985 г., Турнир бизнес-планов в 1990 г. (сначала с призовым фондом 10 тыс. долл. США, с 1996 г. – 50 тыс. и позднее – 100 тыс. долл.), а Центр предпринимательства – в 1996 г. Эти программы и институты оказали влияние не только на нынешних студентов МТИ, но и на выпускников, окончивших институт десятилетия назад, при принятии решений о создании стартапов.

Если называть один самый сильный источник, который оказал влияние на решение о создании стартапов, то это Предпринимательское сетевое сообщество МТИ, обеспечивающее взаимодействие всех лиц, связанных с МТИ. Существует гипотеза, что предприниматели находят менторов через сетевое сообщество МТИ, даже не прибегая к формальной процедуре поиска ментора.

**Таблица 15:**  
Влияние VMS  
на решения  
о создании  
стартапов

<i>Доля указавших программы университета как важные факторы при создании венчурных компаний</i>					
<i>Десятилетие выпуска</i>	<i>1950-е (N=73)</i>	<i>1960-е (N=111)</i>	<i>1970-е (N=147)</i>	<i>1980-е (N=144)</i>	<i>1990-е (N=145)</i>
<b>MIT VMS</b>	0 %	1 %	0 %	0 %	1 %

**Таблица 16:**  
Влияние других  
программ  
на решения  
о создании  
стартапов

<i>Доля указавших программы университета и сообществ выпускников как важные факторы при создании венчурных компаний, в процентах</i>					
<i>Десятилетие выпуска</i>	<i>1950-е (N=73)</i>	<i>1960-е (N=111)</i>	<i>1970-е (N=147)</i>	<i>1980-е (N=144)</i>	<i>1990-е (N=145)</i>
<b>Региональные клубы выпускников</b>	5	5	3	12	3
<b>Предпринимательский форум МТИ</b>	7	16	15	22	9
<b>Бюро лицензирования технологий</b>	1	0	2	4	11
<b>Турнир бизнес-планов МТИ</b>	0	1	0	3	30
<b>Предпринимательский центр МТИ</b>	3	1	2	1	12
<b>Предпринимательское сетевое сообщество МТИ</b>	26	25	32	40	50

### *Образовательный эффект*

Предприниматели VMS высказывали различные мнения о фактических преимуществах участия в программе. Положительные отзывы включали следующее.

- Мнения менторов являются бесценными при проверке реализуемости идей.
- Менторы играют роль референтных групп, дают предпринимателям возможность попрактиковаться в упражнении «Как мне его убедить?»
- Полезны тактические советы, основанные на богатом опыте менторов, о том, как справиться с трудностями первых 1–2 месяцев.
- Домашние задания, которые менторы задают предпринимателям, являются дополнительным фактором внешнего давления на группу и дисциплинируют деятельность.
- Менторы связывают нас с другими менторами, инвесторами и потенциальными клиентами.

Отрицательные или нейтральные мнения:

- Профессионализм менторов разнится: из пяти менторов двое сегодня играют важную роль для нашей компании, остальные три бесполезны.
- Нас сбивают с толку частые разногласия между менторами.
- Контакты, консультирование и домашние задания не имеют системы.

## **Сетевое сообщество (кадровые ресурсы)**

### **Профиль консультантов**

Среди более чем 140 менторов в резерве программы более ста являются активными участниками менторских групп. Около 80 менторов участвуют в ежемесячном собрании менторов, проводимом VMS.

Профессиональная квалификация относится к многим областям техники и секторам экономики. Многие менторы не являются опытными серийными предпринимателями, однако занимают (или занимали) руководящие позиции в отраслевых компаниях. Некоторые из них имеют юридическую подготовку, а один из менторов – отставной журналист, писавший на бизнес-темы. Оба самых главных ментора (содиректора) работали в крупных корпорациях: один из них 37 лет проработал в компании DuPont и других организациях химической отрасли, другой имеет 35-летний опыт в управленческом консалтинге. Хотя возраст и пол менторов может быть самым разным, в основном это немолодые люди. От менторов не требуется аффилированности с МТИ, хотя многие из них и являются выпускниками института.

## Поиск и отбор консультантов

Одна из ключевых задач VMS – развитие сообщества менторов. Менторов отбирают исключительно по рекомендации, что придает сообществу статус эксклюзивности. Мотивация менторов состоит не только в удовольствии общения с интересными венчурными проектами и возможности отдать долг обществу, но и в получении доступа к сообществу коллег-менторов. VMS всячески стремится, условно говоря, «кормить и развлекать» менторов, проводя ежемесячные собрания, рассылая информацию по венчурным предприятиям и привлекая к работе новых менторов.

VMS не осуществляет упреждающего поиска кандидатов в менторы в числе выпускников или в иных других источниках. Ожидается, что положительные отзывы о программе, передающиеся из уст в уста, помогут привлечь новых наставников. Менторы следующим образом описывают свои мотивы участия в программе:

- пригласил друг, захотелось познакомиться с интересными стартапами МТИ;
- полезный и информативный опыт, плюс поддержка молодого поколения;
- связь с талантливыми коллегами в рамках сетевого сообщества менторов.

После того, как действующий участник сообщества менторов порекомендовал кандидатуру нового ментора, с кандидатом проводят собеседования, чтобы убедиться, что его мотивация не заключается в поиске новой работы или проекта для инвестирования. По словам представителей VMS, кандидатам в менторы отказывают нечасто.

После вступления в программу новые менторы проходят краткий учебный курс (руководящие принципы, знакомство с интранет-системой VMS, техникой коучинга и т. д.) и подписывают обязательство соблюдать Руководящие принципы VMS. Особое внимание уделяется минимизации возможных конфликтов интересов и защите интересов предпринимателей в целях предоставления объективных консультаций, не основанных на личной заинтересованности. Потенциальные инвестиции, осуществляемые менторами, должны пройти ряд предустановленных процедур. В Принципах говорится, что «любая инициатива в отношении операционных или консультативных функций менторов должна исходить от венчурной компании». Менторам не позволяется делать венчурным предприятиям какие-либо деловые предложения, кроме предоставления консультаций и помощи.

Поскольку консультации предоставляются группами менторов, VMS рассчитывает, что самоконтроль и давление со стороны коллег-менторов будет содействовать отсутствию конфликта интересов. В нескольких случаях, в соответствии с необходимыми процедурами, менторы формально отказывались от менторских функций, чтобы занять руководящие должности в компаниях, которые они ранее консультировали.

Менторы при приеме в программу описывают свои предпочтения, на основании которых составляются пары предприниматель – ментор. Порой состав менторской группы изменяется по мере роста компании и возникновения иных задач, требующих иного набора компетенций.

## Процесс консультирования

Спектр обсуждаемых вопросов и содержание менторских семинаров являются гибкими и устанавливаются менторами и их подопечными в зависимости от потребностей проекта. Менторские семинары могут быть посвящены доработке или испытаниям бизнес-планов на реализуемость, установлению контактов с потенциальными клиентами, управлению коллективом или любым другим темам, в которых есть потребность у венчурной компании. График встреч предпринимателей с менторами может меняться от раза в две недели до двух раз в год (более опытные фирмы). В основном менторы проживают в районе Кембриджа, штат Массачусетс, где находится МТИ. Встречи с менторами проходят на территории института.

Процесс менторства включает в себя следующие шаги.

1. Офис VMS ежемесячно обновляет сведения по всем венчурным компаниям и рассылает эту информацию менторам за две недели до проведения ежемесячного собрания.
2. Каждый месяц в программу вступают 10–15 новых венчурных компаний. Менторы выбирают те компании, которые им было бы интересно консультировать. Как правило, одну венчурную компанию консультирует группа из 3–4 менторов, однако фактическое число менторов в группе может быть другим (например, было 20 претендентов на работу с проектом Clocky<sup>64</sup>).
3. Обычно предприниматели представляют свои идеи или бизнес-планы менторам в ходе первой встречи, а затем менторы помогают им составить дорожную карту и насущные приоритеты.
4. Менторы задают своим подопечным некоторый объем домашних заданий, который те должны выполнить к моменту следующего совещания. Содержание консультаций и домашних заданий может быть самым разным и зависит от этапа развития венчурной компании (например, работа с вопросами интеллектуальной собственности, маркетинг продукции, создание компании, финансирование, создание управляющей группы, определение ключевых ориентиров и т. д.).
5. Частота проведения зависит от потребностей предпринимателя и доступности менторов.
6. Менторы сотрудничают с венчурными компаниями столько, сколько пожелает предприниматель. Самый долгий срок совместной работы на данный момент – 7 лет.
7. Один из менторов играет роль ведущего ментора, который обеспечивает наиболее эффективный учет группой менторов потребностей предпринимателя. При необходимости ведущий ментор вносит изменения в состав группы менторов.

64 Будильник на колесиках, который «убегает», заставляя владельца проснуться быстрее; [www.media.mit.edu/press/clocky/](http://www.media.mit.edu/press/clocky/)

# Организационная модель

VMS не является независимым юридическим лицом; это подразделение университета, напрямую подчиняющееся Администрации ректора (Provost Office) МТИ, высшему органу управления МТИ. Деятельностью VMS управляют два комитета – Операционный комитет и Исполнительный комитет. Организационная структура VMS весьма экономична – два штатных сотрудника и несколько бывших менторов, волонтеров и временных сотрудников. На рисунке 26 показана организационная структура программы.

Операционный комитет отвечает за представление интересов МТИ и от имени ректора обсуждает общие вопросы деятельности VMS на своих собраниях. В этот комитет входят директор VMS, деканы инженерного факультета, факультета естественных наук и Слоуновской школы менеджмента, заместитель ректора МТИ, вице-президент по научно-исследовательской деятельности, казначей МТИ, соучредители VMS и операционный менеджер VMS (член комитета по должности).

Исполнительный комитет проводит регулярные заседания для обсуждения работы, направлений деятельности и финансирования VMS. В него входят председатель VMS, соучредители VMS, директор, содиректора и операционный менеджер. Штатный персонал VMS в составе директора, содиректоров, операционного менеджера, офис-менеджера и венчурных консультантов проводит совещания еженедельно для обсуждения вопросов повседневной деятельности организации и ежемесячный отчет. Раз в месяц на одном из текущих совещаний штатные сотрудники проводят обзор по всем венчурным проектам.

Штатные сотрудники, которых можно условно разделить на 5 уровней (директор, содиректор, операционный менеджер, офис-менеджер и венчурный консультант), занимают свои должности на условиях как частичной, так и полной занятости.<sup>65</sup> Директор работает на условиях частичной занятости и несет ответственность за представление интересов VMS перед МТИ и внешними организациями; назначение менторов; аттестацию новых менторов; подготовку проектов развития; председательство на собраниях штатных сотрудников, операционного комитета и ежемесячных совещаниях, посвященных обзору проектов. Содиректора могут заменять директора. Содиректора также работают на условиях частичной занятости; обычно это волонтеры, назначаемые директором. Их функция – обеспечить менторам с редкой или особо ценной квалификацией и знаниями более заметное положение, которое бы позволило им возглавлять узкоспециализированные мероприятия и направления VMS. Также в число их задач входит выстраивание взаимоотношений VMS с венчурными инвесторами и руководство консалтинговой программой Outreach.

Должность операционного менеджера является аналогом позиции операционного директора. Этот сотрудник должен обладать административными навыками и умением руководить людьми. Ключевые функции этого должностного лица включают оценку предпринимателей, подающих заявки; организацию взаимодействия между сотрудниками, предпринимателями и персоналом программы; рассмотрение заявок венчурных компаний;

65 Профессиональная квалификация действующих штатных сотрудников полностью описана на веб-сайте MIT VMS: [web.mit.edu/vms/about\\_vms.html#staff](http://web.mit.edu/vms/about_vms.html#staff)

финансовый менеджмент; поддержку менторских сообществ. Ему помогает офис-менеджер (полный рабочий день, оплачиваемая должность), в ответственность которого входит организация повседневных офисных процедур; ведение баз данных VMS по менторам и венчурным компаниям; подготовка к проведению ежемесячных отчетных совещаний, социальных мероприятий и собраний менторов.

Венчурные консультанты – это оплачиваемые сотрудники, являющиеся первой точкой контакта между предпринимателями и VMS. Они выполняют определенные связанные с этим обязанности, в число которых входит ознакомление заявителей с деятельностью VMS и оценка их потребностей и соответствия программе; подготовка отчетов по новым венчурным компаниям, представление их в ходе ежемесячных отчетных собраний; подбор менторов для новых проектов с временным выполнением функций ментора, пока не найден постоянный; техническая и административная поддержка операционного менеджера и офис-менеджера. Венчурные консультанты обладают обширным опытом предпринимательской деятельности.

**Рисунок 26:**  
Организационная структура VMS



**Примечание:**  
ПЗ — полная занятость,  
ЧЗ — частичная занятость

# Инновационная экосистема

VMS имеет преимущество нахождения в стенах МТИ, его предпринимательской культуры, венчурного капитала, сконцентрированного в регионе, а также инфраструктурой ряда других организаций МТИ, которые занимаются поддержкой инновационного предпринимательства. Другие взаимодополняющие программы МТИ (Центр Дешпанде, Предпринимательский Форум МТИ, Предпринимательский центр и т. д.) более подробно описаны в недавно опубликованном отчете.<sup>66</sup>

Беседы с внутренними заинтересованными сторонами МТИ и менеджерами указанных программ показали, что данные учреждения проводят свои собственные менторские программы. Например, Центр Дешпанде (организация, занимающаяся коммерциализацией и инкубацией венчурных проектов при инженерном факультете) предоставляет гранты научно-исследовательским группам МТИ, выходящим на этап коммерциализации, а также предоставляет получателям таких грантов возможность участия в менторских программах. Тогда как MIT VMS не выбирает победителей, а предоставляет менторские услуги всем нуждающимся, Центр Дешпанде вынужден быть более селективным. Менторы Центра почти исключительно являются носителями опыта стартапов высокотехнического сектора, в то время как состав менторов VMS более разнообразен (например, менеджеры корпораций).

Эти менторские программы могут конкурировать с MIT VMS в вопросах поиска потенциальных источников инвестиций, привлечения перспективных венчурных предпринимателей или подбора менторов. По мнению одного из участников предпринимательского сообщества МТИ, предприниматели лишь выигрывают от такой конкуренции. Предприниматели нуждаются в различных менторах, в зависимости от этапа развития венчурного предприятия, его сферы деятельности или уровня технологической дифференциации. Сталкиваясь с конкуренцией, программы стремятся разнообразить свою деятельность, а предприниматели сами выбирают наиболее подходящие и полезные для них программы.

66 Entrepreneurial Impact: The Role of MIT, Edward B. Roberts and Charles Eesley (2009), ([www.kauffman.org/uploadedFiles/MIT\\_impact\\_full\\_report.pdf](http://www.kauffman.org/uploadedFiles/MIT_impact_full_report.pdf))

# MaRS

## Основные факты

Показатель	Значение
Число консультантов	10 штатных + 60 волонтеров-внештатников
Число бенефициаров	640 (100 активных)
Число штатных сотрудников	51
Финансовые отношения с бенефициарами	Гранты на сумму до 50 000 тыс. долл. США
Стандартная продолжительность программы	Неопределенного срока/непрерывный цикл
Годовой бюджет программы	29 млн долл. США (в том числе другие программы)
Год запуска программы	2005

### Особенности программы

- В программе заняты штатные и внештатные консультанты, научные и другие сотрудники, предлагающие раз-вернутый, комплексный набор услуг (менторство, обо-рудованные помещения бизнес-инкубатора, рыночная информация и консалтинг, образовательные программы, гранты на коммерциализацию разработок, управление кадровыми ресурсами).
- Большой объем государственного финансирования на ока-зание вспомогательных услуг (130 млн долл. США, начи-ная с момента официального запуска программы в 2005 г. до 2008 г.).

### Уроки программы

- То, что программа была создана известными специалистами из местного делового сообщества, а также ее сотрудничество с местными университетами, сыграло большую роль в про-цессе привлечения значительной государственной поддержки.
- В дополнение к консультационной поддержке начинаю-щим предпринимателям требуются образовательные программы.
- Штатные консультанты не устанавливают долгосроч-ных неформальных отношений с венчурными компаниями, тогда как внештатные менторы устанавливают.
- Расширение масштабов менторской и консалтинговой программы за пределы муниципального региона представ-ляет определенные трудности.

# Бизнес-модель

## Обзор программы

Консультационные услуги лежат в основе деятельности MaRS. Они являются отправной точкой для клиента, который хочет получить доступ еще к каким-то иным предлагаемым программой услугам. К венчурным предприятиям, принимающим участие в программе MaRS, прикрепляется группа консультантов, которые работают с предпринимателями по мере роста их компаний и направляют их в нужные исследовательские, образовательные и финансовые программы MaRS. В число консультантов входят штатные и внештатные сотрудники, а также волонтеры. Портфель программы MaRS включает 650 клиентов, 100 из которых до сих пор являются действующими клиентами консалтинговой программы.

Консультанты проводят встречи с предпринимателями в составе группы из 3–4 человек, включая ведущего консультанта. Частота встреч зависит от потребностей компании (как правило, они проводятся раз в месяц). Консультационные услуги оказываются в рамках комплексной программы. Новичкам предлагаются семинары в учебных аудиториях (Начальный курс предпринимательства), более интенсивные и индивидуализированные серии лекций, которые проводятся раз в неделю в течение 10 недель и направлены на изучение делового и предпринимательского цикла, а также индивидуальные консультации. Программа не ограничена по времени, и компании могут находиться в ней столько, сколько им нужно.

## Описание и история MaRS

MaRS – это некоммерческая организация, расположенная в Торонто (Канада). Ее миссия заявлена как «помощь в создании успешных международных предприятий на основе канадских научных, технологических и социальных инноваций». Организация была учреждена в 2000 г. группой известных канадских бизнесменов. Они совместно приобрели здание старой больницы, и теперь MaRS располагает большим помещением площадью в 70 тыс. кв. м в центре Торонто рядом с ведущими университетскими клиниками страны и тремя крупнейшими университетами, всего в нескольких минутах от финансового центра Канады и правительства провинции Онтарио. Реконструированное здание, которое некогда было больницей, сегодня служит в качестве инкубационного центра, офисного здания и лаборатории; на его территории организовано оказание различных услуг, в том числе консультирование силами менторов.

В число арендаторов площадей MaRS входит более 60 компаний, работающих в различных сферах: от информационных технологий, медико-биологических наук и здравоохранения до новых материалов с улучшенными свойствами, чистых технологий и социальных инноваций. Среди арендаторов встречаются как стартапы, так и опытные компании, проводящие большой объем НИОКР, такие как GE и GlaxoSmithKline, а также несколько фирм розничной торговли. Помимо предоставления консалтинговых услуг, MaRS также оказывает арендаторам и другим клиентам услуги в области научных исследований, обучения и управления кадровыми ресурсами, а также предоставляет финансирование.

## 1. Научно-исследовательская деятельность

Программа исследований рынка MaRS (*MaRS Market Intelligence*) предоставляет клиентам бесплатный доступ к различным внешним маркетинговым ресурсам и услугам. В число доступных ресурсов входят:

- новостные архивы и базы данных по компаниям (например, Factiva, Thomson, Datamonitor);
- отчеты и обзоры тенденций по отраслям промышленности и технологическим областям (например, Frost & Sullivan, IDC, Lux Research);
- исследования и прогнозы (например, Forrester, Profound);
- патентные базы данных (Innography, TotalPatents);
- базы данных по венчурным проектам (Venture Source, MedTrack).

Специалисты в области информации – восемь штатных сотрудников MaRS, имеющих опыт работы в разных отраслях (ИТ, ПО, телекоммуникации, фармацевтика, здравоохранение, биотехнологии, чистые технологии) – помогают клиентам использовать указанные ресурсы для изучения рынка, поиска клиентов и ориентации НИОКР.

Также MaRS публикует собственные отраслевые отчеты<sup>67</sup>, ориентированные на потребности предпринимателей Онтарио.

## 2. Образование

Программы обучения MaRS включают в себя образовательные услуги и занятия в классах<sup>68</sup>, направленные на стимулирование инноваций, сотрудничество и приобретение знаний. Примеры курсов:

- начальный курс предпринимательства: базовые знания о предпринимательстве, включая создание и развитие компании, финансы, маркетинг, интеллектуальную собственность и т. д.;
- курс лекций о передовом опыте: отраслевые специалисты описывают кейсы и примеры стратегий и операций стартапов;
- курс новых технологий: эксперты рассказывают о новых технологических трендах и деловых программах;
- некоторые курсы посещают от 300 до 400 слушателей в неделю.

## 3. Капитал

MaRS располагает государственными средствами для предоставления начального капитала стартапам в размере около 10 млн долл. США<sup>69</sup> в год (выделяются властями провинции Онтарио). Используется два стандартных инструмента финансирования.

- Проектное финансирование: до 20 тыс. долл. США<sup>70</sup> на разработку стратегии в сфере интеллектуальной собственности, валидацию первичного исследования рынка.

67 [www.marsdd.com/news-insights/mars-reports/](http://www.marsdd.com/news-insights/mars-reports/)

68 [www.marsdd.com/working-with-mars/education/](http://www.marsdd.com/working-with-mars/education/)

69 10 млн канадских долларов.

70 20 000 канадских долларов.

- Фонд акселерации инвестиций: до 50 тыс. долл. США<sup>71</sup> на начальную разработку технологии и ее коммерциализацию.

Задача этих фондов посевного инвестирования заключается не в получении финансовой отдачи, а в ликвидации финансовых разрывов и привлечении частных средств. Хотя предварительные обязательства со стороны частных инвесторов не являются обязательным предварительным условием предоставления государственных средств, MaRS поддерживает связи с канадскими бизнес-ангелами, венчурными капиталистами и организациями прямого инвестирования и консультирует клиентов о том, как привлечь средства из этих источников.

#### 4. Управление кадровыми ресурсами

В настоящее время MaRS обкатывает в пилотном режиме услуги по поиску кадров для клиентов (топ-менеджеров, специалистов по маркетингу и т. п.).

При MaRS также функционирует Группа инновационного консалтинга, которая документирует, кодифицирует и распространяет информацию о полученном опыте, а также консультирует другие организации, которые хотят организовать аналогичный бизнес-инкубатор. Два-три штатных сотрудника MaRS работают с заинтересованными организациями на платной основе.<sup>72</sup> Принимая во внимание известность бренда MaRS, делегации из Китая, Индии и других стран часто посещают офис программы.

## Финансовая модель

MaRS генерирует большую часть своей операционной прибыли за счет сдачи офисных помещений, лабораторий и конференц-залов в аренду компаниям. На эти объекты приходится также существенная часть расходов организации. Для приобретения и модернизации здания потребовались существенные инвестиции. Помимо расходов, связанных с недвижимостью, MaRS несет большие издержки по своим достаточно трудозатратным, индивидуализированным программам консультирования, научных исследований, обучения и финансирования.

#### Выручка

С момента создания программа MaRS покрывает большую часть своих затрат за счет государственных субсидий. Две трети средств поступает из федерального и провинциального бюджетов, остальное – арендные платежи и частные пожертвования (рисунок 27а). MaRS была основана на частных средствах, которые впоследствии были подкреплены государственным софинансированием. Организация была основана 12 бизнесменами,

71 50 000 канадских долларов.

72 Принимая во внимание просьбы о дополнительных беседах и интервью с менторами и бенефициарами, вице-президент по консалтинговым вопросам предложил организовать проект по данной схеме.

купившими вкладчину старое больничное здание. Из госбюджета и общественных источников было выделено еще около 69 млн долл. США<sup>73</sup>. Основные публичные источники финансирования:<sup>74</sup>

- федеральное правительство;
- правительство провинции Онтарио;
- инновационный траст Онтарио;
- центр коммерциализации биотехнологий Торонто (бизнес-инкубатор),
- город Торонто (в неденежной форме);
- университет г. Торонто.

Разбивка выручки MaRS за 2009 г. (всего в сумме 24 млн долл. США<sup>75</sup>) показывает, что операционные затраты в меньшей степени покрываются государственными субсидиями, чем первоначальные капиталовложения, однако субсидии из провинциального бюджета все еще составляют 40 % всей доходной части. Доход от аренды является главной статьёй доходов и составляет более половины всей выручки. Большая часть консультативных, исследовательских и обучающих программ бесплатна и, следовательно, не генерирует дохода (рисунок 27b).

### Расходы

Расходы MaRS в 2009 г. составили 29 млн долл. США. Большую часть операционных расходов составили издержки на содержание центра и стоимость программ, а также накладные расходы (рисунок 28). Операционные расходы включают зарплаты менеджеров, консультантов, специалистов по исследованиям рынка, стоимость баз данных, оплату лекторов, а также расходы на дидактические материалы, мероприятия и собрания, обслуживание помещений, коммунальные услуги и административные расходы. В штате состоит 51 сотрудник (большинство – высококвалифицированные специалисты на полной занятости). Они получают конкурентоспособную рыночную зарплату (таблица 17). Общий фонд зарплаты штатных сотрудников составляет 4,3 млн долл. США.<sup>76</sup> Фонд «Капитал» в размере 10 млн долл. США в год<sup>77</sup> не входит в бюджет MaRS. Фонд является самостоятельной организацией, управляемой MaRS от имени ONE (Ontario Network of Excellence)<sup>78 79</sup>, сети организаций, ставящих своей целью коммерциализацию бизнес-идей.

73 100 млн канадских долларов в 2000 г.

74 [www.marsdd.com/aboutmars/founders/](http://www.marsdd.com/aboutmars/founders/)

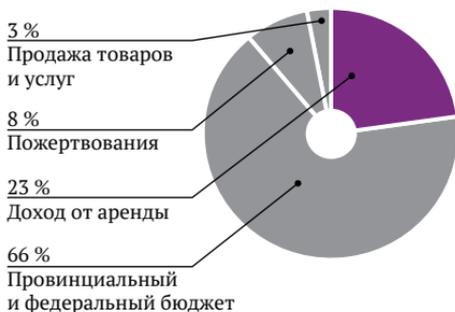
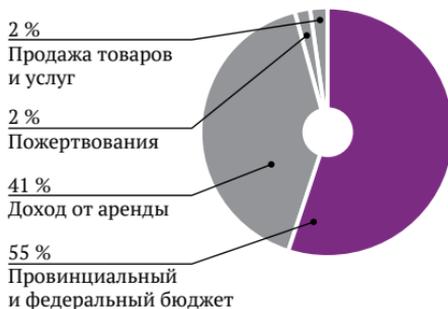
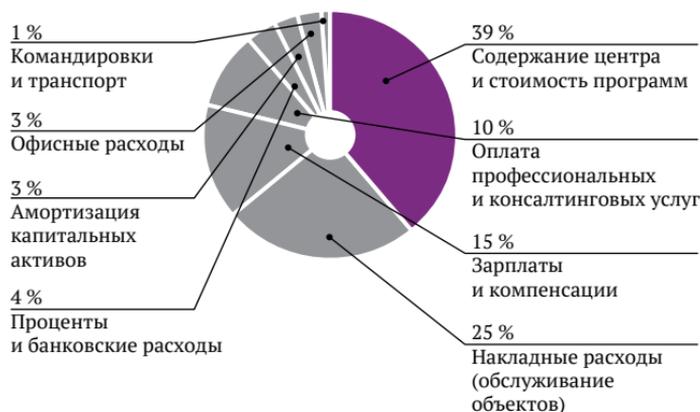
75 24 млн канадских долларов.

76 [www.cra-arc.gc.ca](http://www.cra-arc.gc.ca)

77 10 млн канадских долларов.

78 [www.marsdd.com/aboutmars/partners/iaf](http://www.marsdd.com/aboutmars/partners/iaf)

79 [www.oneinnovation.ca/en/home.aspx](http://www.oneinnovation.ca/en/home.aspx)

**Рисунок 27:***Источники прибыли MaRS***а. 2002–2009****б. 2009****Рисунок 28:***Операционные  
расходы MaRS  
в 2009 г.***Источник:**

www.cra-arc.gc.ca

# Бенефициары

## Поиск и отбор участников

Процедура отбора участников программы консалтингового обслуживания проста и состоит в заполнении односторонней формы заявки и достаточно неформальной беседы с представителем MaRS. Процедура отбора состоит из трех этапов.

- **Этап 1:** Предприниматель заполняет установленную **форму заявки (Документ о раскрытии сведений) через Интернет**. В ней указывается общая информация о компании, проектной команде, финансовом положении и рынке, а также помощи, требующейся компании. Для соответствия требованиям к участнику консультативной программы претендент должен удовлетворять следующим условиям:

- венчурная компания должна быть на начальной стадии развития, специализироваться на разработке научных, технических или социальных инноваций;
  - компания должна находиться и функционировать в Онтарио, быть в полной собственности резидентов Онтарио.
- *Этап 2:* в ходе ознакомительной **встречи** назначенный консультант проводит встречу с командой предпринимателя, анализирует бизнес-план и цели компании, разрабатывает план действий и предлагает ресурсы, необходимые для дальнейшего развития. Этап 2 – своего рода «триаж», испытание, направленное на самоотбор претендентов. В ходе ознакомительных встреч предпринимателю задают домашнее задание, которое необходимо выполнить к следующей встрече. Предприниматели, которые не могут или не желают выполнять задание, выбывают из программы после этой встречи.
- *Этап 3:* Венчурные компании заключают **постоянное соглашение** с MaRS, к ним прикрепляются группы консультантов, предоставляется рыночная информация, образовательная программа и т. д.

**Таблица 17:**  
Зарплата руководства MaRS  
Discovery District

Должность	Заработная плата (канадские доллары)
Генеральный директор	436 625
Финансовый директор	215 000
Вице-президент по инвестированию в сообщества	251 720
Вице-президент по недвижимости	195 000
Вице-президент по партнерским программам	160 881
Вице-президент по консалтинговым услугам	149 907
Управляющий директор, программа подготовки к выходу на рынок	182 474
Директор центра сотрудничества	166 600
Директор по коммуникациям	133 315
Директор по исследованиям рынка	115 441
Директор по операциям	110 725
Директор по партнерским программам	101 050
Лидер практики по консалтинговым услугам	177 390
Лидер практики по консалтинговым услугам	167 500
Лидер практики по консалтинговым услугам	103 126
Старший консультант по консалтинговым услугам	162 740

**Примечание:**

31 декабря 2010 г.,  
1 канадский долл. =  
0,9999 долл. США.

**Источник:**

www.fin.gov.on.ca/  
en/publications/  
salarydisclosure/2010/  
otherp10.html

## Профиль компаний-участников

Клиентский портфель консультативной программы MaRS включает в себя около 640 компаний, 100 из которых на сегодняшний день являются действующими клиентами программы. Две трети компаний принадлежат к региону «большого Торонто», остальные находятся в трех-четыре часа пути от него. Большинство клиентов (более 90 %) не арендуют площади MaRS.

Предпринимательский опыт бенефициаров весьма невелик. Большинство предпринимателей принадлежит к частному сектору, однако некоторые также являются преподавателями, исследователями или выпускниками местных университетов. Многие из них недавно получили инженерное образование или закончили докторантуру и разработали интересные приложения, которые они хотели бы вывести на рынок.

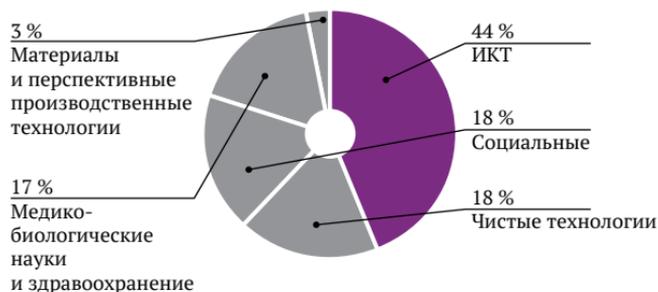
Венчурные компании делятся на сегменты по т. н. «практикам» (рисунок 29). Среди клиентов MaRS есть как предпринимательские группы, которые еще не зарегистрировали свои компании, так и стартапы, действующие уже несколько лет.

## Эффект программы

Воздействие, оказываемое программой, невозможно оценить, поскольку она публикует очень мало данных о своих результатах. По результатам опроса клиентов, проведенного в 2009 г., программа MaRS получила средний балл 4 из 5 по показателям «правильное понимание моих проблем», «помощь в развитии моего бизнеса», «ценность предоставленных рекомендаций». В ходе этого опроса 90 % клиентов MaRS сказали, что порекомендовали бы услуги программы другим предпринимателям.<sup>80</sup> Полные результаты данного опроса не были опубликованы, потому контекст этих показателей остается неясным.

Фактические примеры, приводимые клиентами MaRS, говорят о том, что некоторые из них считают участие в программе исключительно полезным на начальном этапе развития компаний. MaRS предоставляла предпринимателям помощь в разработке стратегической цели, коммерческие ноу-хау и обсуждение стратегий, что помогло участникам сформировать собственное представление о рынке и потенциале их продуктов или услуг в рамках конкретной рыночной конъюнктуры. Некоторые отзывы говорят о том, что по окончании стадии начального развития поддержка MaRS уже была недостаточной для дальнейшего роста.

**Рисунок 29:**  
Профиль компаний-участников MaRS



**Источник:**  
MaRS – An Overview,  
July 2011

# Сетевое сообщество внешних консультантов

## Объем и состав услуг

Базовая концепция MaRS заключается в том, что консалтинговых услуг начинающим предпринимателям недостаточно, им также требуется обучение. MaRS предлагает своим клиентам услуги по консультированию, исследованиям и обучению. Эти услуги сочетаются с другими методиками, такими как встречи с другими предпринимателями своего уровня и бизнес-завтраки с генеральным директором, которые помогают начинающим венчурным компаниям обрести навыки, информацию, связи, мотивацию и уверенность, необходимую для успешного роста бизнеса.

К предпринимателям прикрепляются консультанты, которые проводят регулярные встречи, помогают участникам осваивать программы MaRS и консультируют по вопросам роста бизнеса. Консультативные группы состоят из одного ведущего консультанта и 2–3 дополнительных, которых находит и отбирает ведущий консультант в соответствии с потребностями венчурной компании. Компании сообщали, что в ходе взаимодействия с MaRS им удавалось сотрудничать и с другими консультантами как в ходе неформальных встреч в рамках социальных мероприятий и презентаций бизнес-идей инвесторам, так и официально, посредством заявок на получение специальных консультаций по интересующим предпринимателей направлениям (например, привлечение инвестиций). Некоторые компании сообщили, что одновременно работали с 5–8 штатными и внештатными консультантами.

**Консультации** затрагивают все аспекты роста бизнеса на ранних стадиях, в том числе бизнес-планирование, продажи и маркетинг, финансирование и презентация идей инвесторам, кадровая политика и интеллектуальная собственность, финансовый менеджмент и т. д. Консультанты MaRS оказывают компаниям помощь в подаче заявок на получение государственных грантов, а также помогают наладить связи с потенциальными инвесторами и сотрудниками. Бенефициары регулярно получают домашние задания от консультантов, которые они должны выполнять. Часто встречи начинаются с обсуждения хода выполнения задания. Консультанты могут отказаться от работы с предпринимателем из-за недостаточно серьезного отношения или несоответствия поставленным задачам, или даже порекомендовать компании покинуть программу MaRS, если компания злоупотребляет услугами программы.

Обычно консультанты MaRS встречаются со своими подопечными как минимум один раз в месяц. В 2009 г. 550 клиентов получили в среднем по 14 часов консультаций, т. е. немногим более одного часа в месяц.<sup>81</sup> Тем не менее, средняя цифра не дает полного представления о программе, поскольку компании по-разному используют программу. Одна компания сообщала о пяти встречах с консультантами в течение двух недель. Первые встречи проходят по инициативе ведущего консультанта, но последующие встречи может инициировать и сама компания. Встречи проводятся по мере

81 MaRS – An Overview, July 2011.

необходимости и зависят скорее от текущих потребностей, чем от системного планирования. Встречи могут быть исключительно формальными и проводиться в присутствии консультативной группы в полном составе. Бывает, что предприниматель встречается лишь с ведущим консультантом в неформальной обстановке. В самом начале предпринимательского пути встречи проводятся чаще.

Программа не имеет фиксированного срока действия. Некоторые предприниматели продолжают участие в программе консультативных услуг даже после трех лет сотрудничества с MaRS.

Консультанты не обязаны отчитываться перед MaRS о прогрессе своих подопечных. Предпринималось несколько попыток формализовать этот процесс, однако его посчитали ненужной бюрократической волокитой. Во внутреннем сетевом сообществе существуют неформальные каналы отчетности, однако такая отчетность не носит обязательного характера и делается в основном через новую внутреннюю сеть интранет.

**Программа исследовательских услуг MaRS** предлагает исследования рынка по конкретным отраслям, анализ конкуренции, конъюнктуры рынка, потенциальных инвесторов и партнеров, интеллектуальной собственности и передового опыта ведения бизнеса. MaRS имеет возможность предоставлять такие услуги, имея доступ к 18 коммерческим публикациям и базам данных, в которых содержится информация на такие темы, как отраслевые исследования, патенты, статистика сделок и практика менеджмента.

В 2009 и 2010 гг. MaRS удовлетворила 530 клиентских заявок. Помимо этого, программа оказывает вышеуказанные услуги программе «Сеть коммерциализации провинции Онтарио» (Ontario Commercialization Network),<sup>82</sup> которая пользуется поддержкой правительства.

**Программы обучения**, третий компонент некоммерческих услуг MaRS, сочетает в себе классные занятия, онлайн-тренинги, онлайн-информацию, конференции и семинары по различным аспектам деятельности начинающих предпринимателей. В 2009 г. MaRS запланировал и провел 73 образовательных мероприятия для предпринимателей, которые в общей сложности посетило более 7 800 слушателей.<sup>83</sup> На один из курсов, «Начальный курс предпринимательства», зарегистрировалось 1 800 слушателей.

Также MaRS организует завтраки с бизнес-ангелами, где предприниматели могут потренироваться в презентации инвесторам своих идей. Такие мероприятия дают предпринимателям шанс показать себя, а также расширить свои связи, что может помочь получить финансирование в будущем. Но эти встречи редко сразу заканчиваются инвестициями.

## Профиль консультантов

Консалтинговые услуги оказываются с помощью менторов программы в трех различных категориях:

- 10 штатных менторов;
- 8–10 внештатных менторов;
- 50 менторов-волонтеров.

82 MaRS – An Overview, July 2011.

83 MaRS – An Overview, July 2011.

Волонтерами обычно являются отошедшие от дел предприниматели. Их мотивация заключается в личном удовлетворении от работы, контактах с профессионалами, а также в собственном обучении и возможности понимать тенденции в предпринимательстве.

Венчурные компании распределяются по четырем различным «практикам», соответственно своим секторам:

- передовые материалы и инженерное дело/чистые технологии;
- информационные технологии, коммуникации и развлечения;
- медико-биологические науки и здравоохранение;
- социальные инновации.

Четыре сотрудника MaRS, возглавляющие эти практики («лидеры практик»), также консультируют клиентские компании. Эти четыре лидера практик имеют разноплановую профессиональную подготовку, хотя в основном инженерное образование, и опыт работы в топ-менеджменте различных фирм и организаций. Двое имеют свои компании. Все внутренние и внешние консультанты-волонтеры имеют функциональный или отраслевой опыт. Типичная подготовка консультантов включает:

- Руководящие посты в крупных технологических компаниях (финансы, операции, стратегия);
- Руководящие функции в сфере НИОКР;
- Профессиональное консультирование в определенных секторах экономики или функциональных областях;
- Серийный предпринимательский опыт.

В рамках программы проводятся ежемесячные трехчасовые мероприятия, на которых все консультанты определенной практики собираются вместе и обсуждают текущие и будущие проекты или подходы. Формального обучения консультантов не проводится. Обучение происходит в процессе работы.

### **Отбор консультантов**

Консультанты отбираются исключительно по рекомендации. Внешние консультанты проходят процесс отбора, обычно в форме собеседования с 5–6 сотрудниками программы MaRS. Сотрудники оценивают их прошлый предпринимательский опыт.

Подбор пар «ментор – подопечный» осуществляется с помощью информации, содержащейся в заявке на участие в программе. Поскольку часть консультантов являются оплачиваемыми штатными сотрудниками, в MaRS имеется определенная текучка кадров: порой они уходят в частный сектор. Тогда компания переходит из рук в руки, оставаясь на некоторое время без ментора.

## **Организационная модель**

MaRS Discovery District – это некоммерческая корпорация. Она управляется советом директоров, в состав которого в основном входят генеральные директора и президенты ведущих фирм частного сектора в регионе Торонто, а также руководители университетов. Например, председатель совета директоров является генеральным директором и президентом RBC, крупнейшего

канадского банка. Вице-председатель входит в совет директоров нескольких компаний, а также в прошлом занимал пост заместителя премьер-министра и министра в федеральных органах власти. Генеральный директор MaRS имеет опыт руководства венчурным фондом, а также создания нескольких предприятий. Во главе организации стоят генеральный директор и финансовый директор, четыре вице-президента (ВП по бизнес-услугам, ВП по кадрам, ВП по недвижимости и ВП по партнерским программам), которые контролируют работу директоров и лидеров практик (чистые технологии, социальные инновации, исследования рынка и т. д.). Как и бенефициары, консультанты распределяются по этим практикам и заключают с MaRS соглашения о конфиденциальности (рисунок 30).

**Рисунок 30:**  
Организационная  
структура MaRS



**Примечание:**  
В некоторых случаях  
одно лицо может  
занимать несколько  
позиций одновременно.  
СНИ = Соглашения  
о неразглашении  
информации.

# Инновационная экосистема

Торонто – крупнейший город Канады с населением 2,6 млн чел. Торонто занимает 12 место в списке 100 лучших городов для жизни, работы и развлечений (Innovation Cities Top 100 Index). «Большой Торонто» – это центр НИОКР в области ИКТ в Канаде, и этот сектор отличается высоким уровнем занятости населения и устойчивым ростом.<sup>84</sup> На карте инновационных кластеров McKinsey (см. приложение) Торонто входит в категорию «Молчаливое Озеро» (Silent Lake) с умеренной диверсификацией патентного ресурса и умеренно-низким темпом роста патентования, лишь чуть-чуть выше, чем у Москвы (но с более высокой начальной базой отсчета). Так называемый «район открытий» (Discovery District) Торонто, в котором находится MaRS, является центром сосредоточения НИОКР на сумму 1,5 млрд в год. Несмотря на это, коммерческие результаты научно-исследовательской деятельности в Торонто умеренные. По словам представителей MaRS, научно-исследовательский сектор города приносит от 30 до 40 млн долл. США выручки в год.

С точки зрения поддержки бизнеса, Торонто располагает обширным набором программ, направленных на помощь в развитии определенных отраслей, в том числе таких инновационных секторов экономики, как биомедицина, творческие отрасли, информационные и коммуникационные технологии, производство и туризм.

# Институт Larta

## Программа поддержки коммерциализации (Commercialization Assistance Program, CAP) Программа «Глобальный мост» (Global Bridge)

### Основные факты

Показатель	Значение
<b>Число консультантов</b>	54 ведущих консультанта
<b>Число бенефициаров</b>	На данный момент более 350 в программе CAP + некоторое количество в программе Global Bridge
<b>Персонал</b>	12 штатных
<b>Финансовые отношения с бенефициарами</b>	Участники CAP финансируются за счет инновационных грантов SBIR/STTR. Фирмы сами оплачивают проезд к месту CAP и обратно.
<b>Стандартная продолжительность программы</b>	CAP = 7–10 мес.
<b>Годовой бюджет программы</b>	Бюджет NIH-CAP: 1 млн долл. США Малайзия Global Bridge: 560 тыс. долл. США
<b>Год запуска программы</b>	Деятельность CAP началась в 2004 г.

### Особенности программы

- Специальные отраслевые консультативные советы по разным секторам рынка, снабжающие компании оценками, основанными на рыночной конъюнктуре, и новыми полезными контактами.
- Хорошо организованный менторский процесс с получением результатов, ориентированных на рынок и одновременно учитывающих степень зрелости компании.
- Подход, ориентированный на конкретные сектора экономики (в рамках некоторых программ).
- Формализованные категории менторов, консультантов и партнеров.

- Программой предусмотрена оплата менторов и экспертных консультантов.
- Специальный портал для отслеживания прохождения программы каждым предпринимателем, информирования о взаимодействии компаний и менторов, и решения потребностей предпринимателей в реальном времени.
- Система отслеживания деятельности после окончания программы со стандартизированными показателями оценки качественных и количественных результатов коммерциализации.
- Оказание консультаций по выходу на рынок США иностранным компаниям.

### **Уроки программы**

- Судя по всему, компании извлекают существенную пользу из возможностей взаимодействия, открываемых программой.
- Успех программы по консультированию венчурных компаний во многом зависит от масштабов сетевого сообщества программы. Это относится как к формальным, так и неформальным сообществам, на развитие которых уходят годы. Бывшие участники программы также вносят вклад в развитие сообщества.
- Совещания по взаимодействию с представителями отраслевого консультативного совета Larta помогают сформировать свежий взгляд на стратегию бизнеса компании и позволяют ее участникам общаться с представителями ведущих предприятий. На таких встречах компании могут подробно и предметно проконсультироваться с ведущими экспертами отрасли, имеющими соответствующую подготовку. Совещания по взаимодействию и личные знакомства с такими экспертами, организуемые менторами, приносят гораздо больше пользы компаниям, нежели большие конференции на тему развития венчурных компаний.
- Технологические стартапы нуждаются в менторах с квалификацией высшего класса, которая в основном приобретает десятилетиями работы.
- Чтобы участие в программе было полезным для предпринимателя, требуется критическая масса затраченного менторского времени.
- Вознаграждение менторов позволяет программам оперативно мобилизовать их для участия в государственных программах, проводимых в условиях ограниченного времени, а также обязывать их получать конкретные измеримые результаты. Однако демонстрация формальных результатов спонсору не должна отвлекать ментора от реальных потребностей компании.
- Сопровождение участников программы после ее завершения позволяет государственным агентствам получать доказательства эффективности программы и корректировать ее работу в постоянном режиме.

# Бизнес-модель

## Обзор программы

Институт Larta разработал два типа менторских программ для коммерциализации технологий и развития инноваций для различных государственных ведомств:

- программа поддержки коммерциализации (CAP) в США;
- программы Global Bridge в других странах.

Задачи обеих этих программ заключаются в повышении готовности к выходу на рынок и инвестиционной привлекательности начинающих предпринимателей и научно-исследовательских венчурных компаний. Программы нацелены на превращение концепций и ИС на ранних стадиях с неопределенными рыночными перспективами в коммерческий бизнес, с юридически оформленной ИС и ясным рыночным потенциалом. Поддержка предлагается в форме индивидуальных консультаций менторов, обучающих семинаров, отраслевых контактов, участия в выставочных мероприятиях, а также отраслевых исследований. В основе подхода Larta лежит установление связей между начинающими компаниями и специалистами, капиталом и ресурсами.

Программа CAP обычно предлагается фирмам, получающим финансовую поддержку по программе SBIR<sup>85</sup>. Как правило, она предназначена для фирм, перешедших на второй этап финансирования (фаза 2), которое покрывает расходы на НИОКР уже за пределами стадии ТЭО. Тем не менее, некоторые программы CAP охватывают и фазу 1 SBIR, т. е. стадии ТЭО. Ежегодно в программах CAP, проводимых Национальным институтом здравоохранения (NIH), Министерством сельского хозяйства США (USDA) и Национальным научным фондом (NSF)<sup>86</sup>, участвует более 350 компаний. Первая программа CAP была запущена в 2004 г.

Помимо этого, Larta ведет несколько менторских программ Global Bridge за пределами США (в том числе в России, Малайзии, Новой Зеландии, Кореи, Гонконге и Канаде). Программы Global Bridge организованы подобно CAP, но индивидуализированы для каждой страны и профиля компании, и дополнительной задачей является обеспечение связи между компаниями-участниками и рынком США.

В 2007 г. Larta, в сотрудничестве с Промышленной коалицией США (USIC) и Фондом российско-американского экономического сотрудничества

85 Программа инновационных исследований малого бизнеса (SBIR) – это отдельная программа (2,5 % внешнего бюджета ведомства) для поддержки проведения местным малым бизнесом НИОКР, имеющих коммерческий потенциал. В данный момент в SBIR участвует 11 федеральных ведомств: Министерства здравоохранения и социального обеспечения (DHHS), сельского хозяйства (USDA), торговли (DOC), обороны (DOD), образования (DoED), энергетики (DOE), внутренней безопасности (DHS) и транспорта (DOT); Управление по охране окружающей среды (EPA), Национальное управление по аэронавтике и исследованию космического пространства (NASA), а также Национальный научный фонд (NSF) ([grants.nih.gov/grants/funding/sbirstr\\_programs.htm](http://grants.nih.gov/grants/funding/sbirstr_programs.htm)).

86 В других программах CAP также принимает участие Агентство передовых оборонных исследовательских проектов.

(FRAEC), разработал программу Russia Global Bridge – сокращенную двухмесячную версию, предназначенную для новых компаний из России, которые обучали навыкам презентации на Венчурном форуме – мероприятии, проводимом Институтом Larta в США. Эта краткосрочная программа финансировалась Программой глобальных инициатив по нераспространению ядерного оружия (GIPP) Администрации национальной ядерной безопасности Министерства энергетики США.

### Описание и история Larta

Институт Larta был учрежден в 1993 г. В качестве частной некоммерческой организации США. Его цель заключается в совершенствовании процесса передачи прорывных научных и технологических достижений из лаборатории на рынок. Деятельность организации сосредоточена на разработке и осуществлении программ коммерциализации. Larta также проводит периодические венчурные форумы для инвесторов и предпринимателей. Larta – это организация с сетевой структурой. Это означает, что у нее немного штатных сотрудников, но она максимально использует потенциал формальных и неформальных партнерских сообществ, которые помогают штатным сотрудникам. Такие сообщества включают предпринимателей, университеты, менеджеров, специалистов и инвесторов, в основном из США (но не только). Клиенты Larta – это в основном правительственные ведомства США и других стран. Larta также учредил и является участником с ограниченной ответственностью фирмы T2 Venture Capital, которая осуществляет инвестиции в стартапы, отпочковывающиеся от научных и правительственных организаций. Другими организациями, управляющими программами для правительственных структур США, являются американские компании Foresight Science and Technology и Dawnbreaker.

### Операционная модель Программы поддержки коммерциализации (САР)

Программы САР включают в себя следующие базовые элементы, которые позволяют участникам наладить связь с потенциальными партнерами и инвесторами.

- **Обучение** в ходе семинаров и интерактивных вебинаров.
- Индивидуальное менторство – занятия с ведущим консультантом.
- **Доступ к отраслевым экспертам** – оперативные консультации по мере необходимости.
- **Мнения консультационных советов**, сочетающих в своем составе экспертов по инновациям, представителей отрасли и предпринимателей.

У некоторых программ САР (например предлагаемых NIH) есть два потока, приспособленных под нужды различных фирм. Стандартный поток<sup>87</sup> длительностью 10 месяцев предназначен для большинства компаний второй фазы SBIR. Некоторые программы САР предлагают также ускоренный поток<sup>88</sup>, предназначенный для более опытных компаний, обладающих деловым

87 Поток обучения коммерциализации.

88 Ускоренный поток коммерциализации.

опытом или опытом коммерциализации продукции. Второй вариант короче (2–3 месяца) и посвящен конкретным барьерам на пути коммерциализации. Со временем стандартная программа CAP была структурирована в несколько четких этапов, как показано на рисунке 31.

- **Заявочная процедура** для участия в CAP может быть разной. Тогда как одни программы принимают все компании второй стадии SBIR (например, USDA), другие программы применяют отбор, поскольку число мест ограничено (например, NIH).
- Компании, отобранные для участия в программе, **прикрепляются** сотрудниками Larta к **персональным ведущим консультантам** (т. е. менторам). Прикрепление осуществляется в соответствии с опытом и подготовкой ведущего консультанта и рейтингом компаний.
- Компании и их ведущие консультанты проводят **предварительные дистанционные совещания по телефону**, обсуждая вопросы, над которыми компания хотела бы поработать. На основании этих совещаний и заявочных документов ведущие консультанты заполняют **формы оценки компаний**, по **детальному шаблону описывая результаты, на достижение которых будет нацелена CAP**, а также потребности, пробелы и слабости компании, стратегию коммерциализации и цели CAP.
- В пределах месяца после старта программы компании **посещают двухдневный семинар по обучению коммерциализации**, проводимый Институтом Larta. В ходе семинара проходят интерактивные сессии, которые ведут консультанты Larta и эксперты из юридических, инвестиционных и отраслевых сообществ. Темы включают знакомство с программой CAP, финансовые вопросы, партнерство и инвестиции, интеллектуальную собственность, брендинг и маркетинг, препятствия для выхода на рынок и нормативно-правовые вопросы (см. приложение к кейсу с примером повестки дня семинара). В ходе семинара компании встречаются со своими ведущими консультантами на часовых встречах, где выявляют основные проблемы и задачи и составляют рабочий план.
- В последующие месяцы компании **регулярно проводят дистанционные занятия с ведущим ментором**, работая над деловым и стратегическим планированием. На этом этапе компаниям также предлагаются **интерактивные учебные вебинары (онлайн-семинары)**. Вебинары проводятся сотрудниками Larta и экспертами сетевого сообщества Larta. Обычно они длятся один час; часть времени отводится для вопросов и ответов. Как правило, в течение одной программы CAP проводится 3–4 вебинара.
- После того, как компании пройдут половину программы, их представители посещают **Совещания по взаимодействию**, в которых принимают участие члены **Отраслевого консультативного совета** Larta. В ходе таких совещаний компании и их ведущие консультанты представляют свои компании и планы коммерциализации группе специалистов отрасли. Презентация длится 2 часа. Затем предприниматели выслушивают критику и конструктивные отзывы по перспективам коммерциализации предприятия, ее стратегии, рекомендации относительно возможных новых направлений развития. Совещания по взаимодействию дают компаниям возможность познакомиться с отраслевыми экспертами, имеющими обширные связи. Члены консультационных советов подбираются для таких совещаний в зависимости от компании. Число отраслевых консультантов на каждом таком совещании колеблется от 4 до 10 человек.
- После Совещаний по взаимодействию компании **продолжают работу со своими ведущими менторами посредством телеконференций**,

совершенствуют свои стратегические и бизнес-планы, дорабатывают презентации. Им могут предложить дополнительные **вебинары**.

- Заключительным мероприятием программы CAP является **Заключительная онлайн-конференция**, которая длится полчаса. В конференции принимают участие представители компании, сотрудники Larta, ведущий консультант и менеджер CAP, представляющий спонсора. Компания докладывает о рекомендациях, полученных на Совещании по взаимодействию, своих главных достижениях с того времени, а также план действия на следующие 18 месяцев.
- По завершении программы компании представляют спонсору **свои отзывы о ней**. Также Larta три раза собирает информацию о коммерциализации компании в течение последующих 18 месяцев: сразу по завершении программы, через девять месяцев и через 18 месяцев после завершения.

### **Рисунок 31:**

*Стандартный график программы CAP по компаниям второй фазы SBIR*



## Операционная модель программ Global Bridge

Большинство программ Global Bridge Института Larta имитируют подход CAP, хотя срок программы и число участников на пилотной стадии меньше. Программы Global Bridge приспособляются к задачам и бюджету головного ведомства, а также к конкретным потребностям компаний-участников.

Задача сокращенной программы 2007 г. Russia Global Bridge заключалась в повышении потенциала выхода на рынок США организаций и компаний-участников. Это осуществлялось посредством:

- Начальной оценки российских компаний для определения потребностей в наращивании потенциала.
- Удаленного группового обучения и коротких индивидуальных менторских занятий, в ходе которых американские эксперты и ведущие консультанты работали совместно с российскими компаниями над подготовкой их бизнес-презентаций.
- Двух вебинаров, в ходе которых участники могли ознакомиться с важными вопросами коммерциализации, включая один вебинар, посвященный подготовке актуальной рыночной презентации, адаптированной под целевую аудиторию, интересующую компанию.
- Поддержки во взаимодействии с американскими партнерами.
- Участия в Венчурном форуме Larta в США, в ходе которого компании делали презентации перед инвесторами, лидерами отраслей и потенциальными клиентами.

В программе приняли участие 6 компаний, отобранных из числа 34 претендентов из разных секторов экономики, в том числе сектора разработки ПО для моделирования физических и химических процессов и материалов, аналитических платформ для лабораторной диагностики, биочипов для медицинской диагностики, объемных наноматериалов, технологий и оборудования для высокоскоростного электронно-лучевого напыления.

## Оценка программы

Успех программы измеряется позитивными изменениями по следующим параметрам:<sup>89</sup>

- деятельность, связанная с партнерскими взаимоотношениями и сделками;
- полученный доход;
- финансирование за счет прямых инвестиций, банковское и прочее/альтернативное финансирование;
- рост занятости;
- приобретения.

Larta осуществляет мониторинг результативности программы в течение этапа сопровождения ее бывших участников с помощью опросных листов, заполняемых экс-участниками. Такие вопросники позволяют оценить фактические изменения по вышеуказанным параметрам, а также мнение респондентов о роли CAP в таких изменениях. Подобные отчеты подготавливаются Larta с использованием данных, собранных при помощи

89 NIH-CAP 2007-2008, Baseline Tracking Report for the Period September 30, 2007 to June 30, 2008.

вопросников за 18 месяцев. Принимая во внимание длительность цикла коммерциализации научно-исследовательской деятельности, заинтересованные стороны согласны, что оценка эффекта программы может быть улучшена за счет дополнительных ресурсов, которые бы позволили отслеживать результативность программы в течение более длительного времени.

## Финансовая модель

### Себестоимость программы

Спонсоры оплачивают Институту Larta фиксированную сумму за ведение программы CAP, которая выделяется из бюджета программы SBIR данного ведомства. Управленческие расходы Larta в расчете на одну компанию, компенсируемые ведомствами, колеблются от 4 000 долларов США за компанию (облегченная 6-месячная программа для программ первой фазы) до 13 000 долларов США (9-месячная программа второй фазы<sup>90</sup>), и даже до 20 000 долларов США по другим программам CAP<sup>91</sup>, включая командировочные и прочие прямые расходы. Расходы зависят от интенсивности программы и объема работы. В 2009 г. (программа NIH SBIR) расходы на управление программой CAP, за исключением расходов на сотрудников ведомств, составили 0,6 % от финансирования второй фазы SBIR.<sup>92</sup> Так как бюджеты, число участников и сроки программы определяются ведомствами, институт вынужден разрабатывать отдельно каждую программу CAP. В случае с программами Global Bridge модель, используемая Larta, включает в себя покрытие расходов на консультации Larta с заинтересованными сторонами относительно действующей инновационной экосистемы, приведение в соответствие программы CAP с долгосрочными задачами экономического развития/официальной политики, а также охвата потенциальных участников в программе.

Ведущие консультанты Larta получают вознаграждение за фиксированное количество часов консультаций, которое зависит от количества компаний, к которым они прикреплены, а также от типа программы (например, CAP первой фазы, CAP второй фазы, индивидуальная программа Global Bridge). В ходе программы основному консультанту не разрешается иметь коммерческих отношений с компаниями, которые он консультирует. Некоторые отраслевые эксперты проводят вебинары бесплатно. Участники консультационных советов не получают оплаты. Компаниям разрешено входить в коммерческие отношения с отраслевыми экспертами и членами консультационных советов.

90 В 2009 г. Larta получила контракт на сумму 404 тыс. долл. США за приблизительно 100 фирм, принимающих участие в 6-месячной программе CAP для первой фазы NSF. В 2007 Larta получила контракт на 900 тыс. долл. США за участие 71 компании в 9-месячной программе CAP для первой фазы NIH ([www.USAspending.gov](http://www.USAspending.gov), [www.healthnews.org/news/2009/08/larta-institute-wins-national-science-foundation-nsf-contract](http://www.healthnews.org/news/2009/08/larta-institute-wins-national-science-foundation-nsf-contract), NIH-CAP 2007-2008 Baseline Tracking Report for the Period September 30, 2007 to June 30, 2008).

91 Основано на данных, полученных от Larta.

92 В 2009 г. Larta получила контракт на сумму 960 тыс. долл. США на программу CAP для NIH. В то же время финансирование второй фазы NIH SBIR составило 158,3 млн долл. США ([www.USAspending.gov/grants.nih.gov/grants/Funding/award\\_data.htm](http://www.USAspending.gov/grants.nih.gov/grants/Funding/award_data.htm)).

## Финансирование участников

Компании – участники программы CAP являются получателями грантов по первой и второй фазе SBIR. В ходе первой фазы компании получают до 150 тыс. долл. США в течение 6 месяцев, во второй фазе – до 1 млн долл. США в течение двух лет.

Компании могут записаться на участие в программе бесплатно. Однако компании сами оплачивают проезд и проживание, связанное с участием в Семинаре по коммерциализации и Совещаниях по взаимодействию (эти расходы допускаются в рамках грантов SBIR).

# Бенефициары

## Отбор участников

Компании, принимающие участие в CAP, отбираются в процессе тщательной оценки, проводимой SBIR. Гранты SBIR выдаются представителям малого бизнеса США, которые демонстрируют способность вести инновационные НИОКР, отвечающие потребностям федерального ведомства-спонсора и имеющие коммерческий потенциал. Программы CAP были разработаны для грантополучателей SBIR, в основном для участников второй фазы, но в некоторых ведомствах и первой. Таким образом, участники CAP как минимум прошли первую фазу, в которую в 2008 г. было отобрано 18 % всех заявок, полученных от компаний.<sup>93</sup> Большинство участников CAP представляют вторую фазу SBIR и должны пройти еще один раунд отбора, после того, как они продемонстрировали потенциал своего проекта в ходе первой фазы. В случае с программой NIH SBIR лишь треть заявителей, завершивших первую фазу, была выбрана для участия во второй фазе финансирования и могла принять участие в программе CAP.<sup>94</sup>

Процесс отбора фирм-участников SBIR, претендующих на участие в CAP, зависит от конкретного федерального ведомства. В некоторых случаях существует формальная заявочная процедура. NIH, например, отбирает заявки на основании способности компаний изложить в своих заявлениях ключевые направления поддержки их деятельности. За последние несколько лет из примерно 250 участников второй фазы программы NIH SBIR каждый год приблизительно 80 участвовало в CAP. В случае с другими федеральными ведомствами (например, NSF), запись на участие в CAP доступна всем желающим участникам программы SBIR, соответственно с фазой. В некоторых ведомствах пошли еще дальше: например, USDA (министерство сельского хозяйства США) сделало участие в программе CAP обязательным для всех грантополучателей второй фазы. С учетом того, что доступ к участию в CAP открыт лишь для ограниченной закрытой группы участников, федеральным ведомствам не приходится слишком рекламировать программу. Грантополучатели получают электронные рассылки с информацией о CAP.

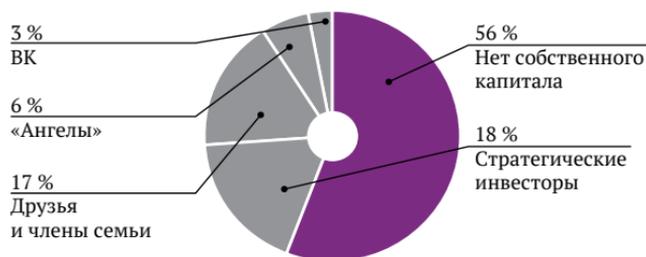
93 [www.ssti.org/Digest/Табл.s/051910t.htm](http://www.ssti.org/Digest/Табл.s/051910t.htm)

94 [grants.nih.gov/grants/Funding/award\\_data.htm](http://grants.nih.gov/grants/Funding/award_data.htm)

## Профиль компаний-участников

Участниками CAP являются различные фирмы SBIR, находящиеся на разных этапах роста, хотя большинство из них все еще находятся на ранней стадии развития, обладают ограниченным предпринимательским опытом и не имеют выведенных на рынок продуктов или интеллектуальной собственности. В программе 2007 г. около трети всех участников не имели выручки от продаж продуктов и услуг в течение всего девятимесячного срока программы. Только пятая часть участников имела доход от продаж, превышающий 1 млн долл. США. Крупнейшими источниками дохода для участников NIH-CAP были гранты и контракты, составлявшие 69 % всего денежного потока.<sup>95</sup> Поскольку информации о собственном капитале фирм, поступающих в программу, нет, то привлеченный в ходе программы капитал может быть использован в качестве (приблизительной) оценки их стадии роста (рисунок 32). Данные по программе NIH-CAP 2007 г. говорят о том, что, по крайней мере, четверть компаний находилась на начальном этапе развития, получая инвестиции от друзей, членов семьи и бизнес-ангелов, а другая четверть получала финансирование от источников венчурного капитала или стратегических инвесторов, и следовательно, находилась на более поздней стадии развития.

**Рисунок 32:**  
 Собственный капитал, привлеченный компаниями-участниками в течение программы NIH-CAP 2007



**Источник:**  
 NIH-CAP 2007-2008 гг.  
 Основной отчет  
 по сопровождению  
 предприятий за период  
 с 30 сентября 2007 г.  
 по 30 июня 2008 г.

95 NIH-CAP 2007-2008 Baseline Tracking Report for the Period September 30, 2007 to June 30, 2008.

Данные, полученные по результатам постпрограммного мониторинга участников CAP, показывают, что хотя большинство компаний находятся на этапе, на котором им требуется партнерство, только половина всех участников находится в поисках источника финансирования (рисунок 33).

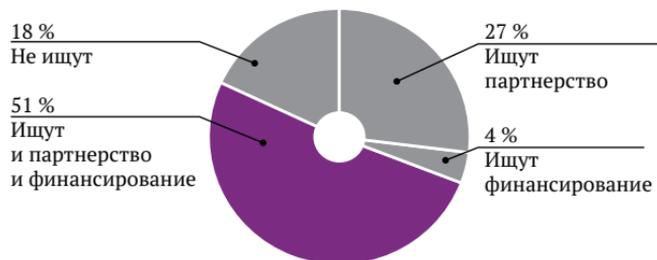
НИН CAP делит участников программ на два потока для дифференциации между предприятиями на ранних и более продвинутых стадиях развития бизнеса.<sup>96</sup>

- Стандартный поток<sup>97</sup> предназначен для новых компаний, которые предпринимают первые попытки выхода на коммерческий рынок. В эту категорию входит большинство компаний второй фазы SBIR.
- Ускоренный поток<sup>98</sup> предназначен для специальной группы опытных компаний из второй фазы SBIR, обладающих существенным опытом ведения бизнеса или коммерциализации. Эти компании имеют опыт успешной коммерциализации продукции или услуг, выручку, устоявшиеся рыночные связи или иные свидетельства достижения определенного уровня коммерческой деятельности. У таких компаний по-прежнему могут быть определенные потребности в конкретных направлениях (например, разработка плана выполнения нормативных требований, стратегии в области интеллектуальной собственности, условий получения финансирования и т. п.).

Хотя участники CAP осуществляют свою деятельность в разных секторах экономики, включая медико-биологические науки, энергетику и сельское хозяйство, каждая программа обычно адаптирована под один сектор, поскольку большинство программ (за исключением программ NSF) организованы федеральными ведомствами со своими конкретными областями ответственности (например, здравоохранение, сельское хозяйство). Это особенно относится к обучающим семинарам и вебинарам, темы которых ориентированы на определенные сектора.

Недавнее внедрение ускоренного потока CAP говорит о том, что: 1) некоторые виды поддержки, предлагаемые в рамках стандартной программы CAP, неактуальны для более зрелых компаний, 2) подход CAP может быть адаптирован к разным уровням зрелости компаний и различным желательным результатам. Ускоренный поток CAP был предложен Институтом Larta головному ведомству

**Рисунок 33:**  
Доля компаний  
в программах  
НИН-CAP  
2006-2007 в поисках партнеров  
или источников  
финансирования



**Источник:** НИН-CAP  
2007–2008 г. основной  
отчет по сопровождению  
предприятий за период  
с 30 сентября 2007 г.  
по 30 июня 2008 г.

96 [grants.nih.gov/grants/funding/cap/more\\_on\\_cap.htm](http://grants.nih.gov/grants/funding/cap/more_on_cap.htm)

97 Метод обучения принципам коммерциализации.

98 Метод ускоренной коммерциализации.

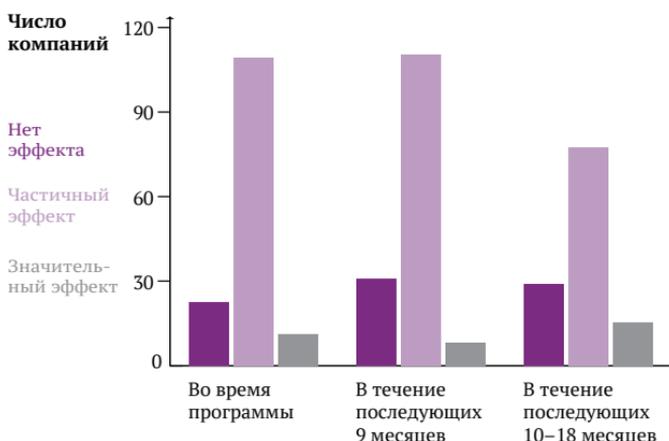
(в данном случае – НИИ) и разработан на основании наблюдений и опыта проведения предыдущих программ в целях обеспечения потребностей соответствующей группы компаний.

### Эффект программы

Несмотря на то, что точной оценки воздействия различных САР не проводится (с контрольными группами), данные 18-месячного пост-программного мониторинга по НИИ-САР свидетельствуют о том, что программа оказывает положительное воздействие на развитие компаний в нескольких направлениях. Более того, с учетом относительно короткого срока мониторинга по сравнению с более долгим циклом коммерциализации, такие данные могут занижать эффект программ САР. Данные мониторинга дают основание полагать, что в краткосрочной перспективе САР положительно влияет на процесс поиска партнеров, заключение сделок, привлечение капитала и генерацию выручки. Среди фирм, сообщавших о новых партнерствах и сделках в ходе программы и в течение 18 месяцев после нее, подавляющее большинство считает, что как минимум часть из них была достигнута благодаря программе (рисунок 34).

Под партнерствами и сделками понимаются контакты, встречи и переговоры с инвесторами и партнерами, соглашения о конфиденциальности, начальные предложения и обмен условиями инвестирования, а также сделки. Компании, которым удалось привлечь капитал в течение программы САР или сразу после ее завершения, также приписывают часть успеха программе (рисунок 35). Наконец, примерно половина всех компаний считает, что, как минимум, часть денежного потока, полученного фирмой в ходе программы и в последующие 18 месяцев, объясняется ее участием в программе САР (рисунок 36).

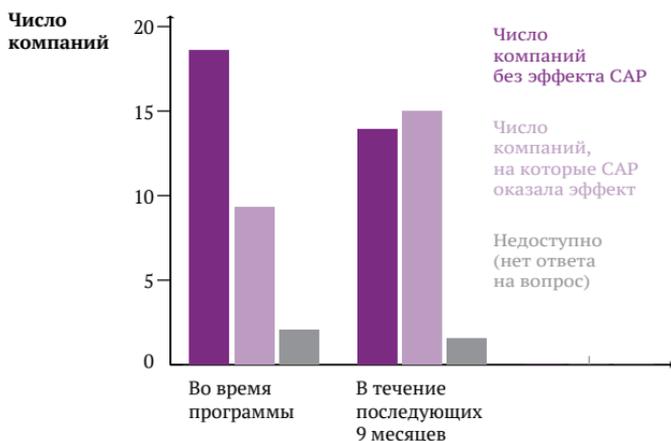
**Рисунок 34:** Воздействие НИИ-САР на компании, заключившие новые партнерства или сделки в течение или по завершении программ



**Источник:** НИИ-САР 2005–2006 Baseline Tracking Report for the Period September 1, 2005 to June 30, 2006; НИИ-САР 2005–2006 First Interval Tracking Report for the Period July 1, 2006 to March 31, 2007; НИИ-САР 2005–2006 Second Interval Tracking Report for the Period April 1, 2007 to December 31, 2007; НИИ-САР 2006–2007 Baseline Tracking Report for the Period September 1, 2006 to June 30, 2007; НИИ-САР 2006–2006 First Interval Tracking Report for the Period July 1, 2007 to March 31, 2008; НИИ-САР 2006–2007 Second Interval Tracking Report for the Period April 1, 2008 to December 31, 2008.

**Примечание:** Совокупные данные по программам 2005–2006 и 2006–2007 гг.

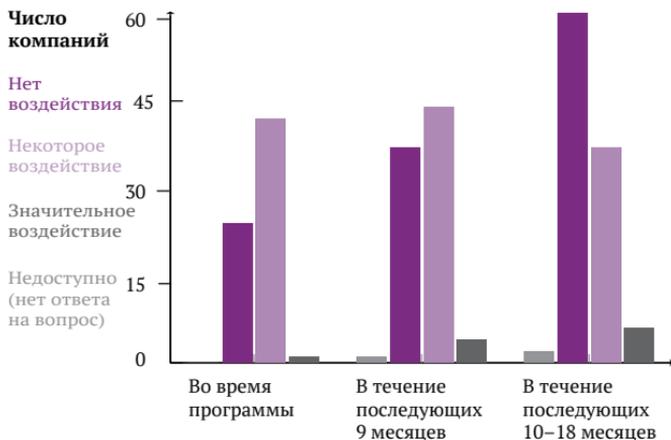
**Рисунок 35:**  
*Воздействие  
NIH-CAP  
на компании,  
искавшие  
и привлечшие  
капитал  
в течение или  
по завершении  
программы*



**Источник:** NIH-CAP 2005–2006 Baseline Tracking Report for the Period September 1, 2005 to June 30, 2006; NIH-CAP 2005–2006 First Interval Tracking Report for the Period July 1, 2006 to March 31, 2007; NIH-CAP 2006–2007 Baseline Tracking Report for the Period September 1, 2006 to June 30, 2007; NIH-CAP 2006–2006 First Interval Tracking Report for the Period July 1, 2007 to March 31, 2008.

**Примечание:** Совокупные данные по программам 2005–2006 и 2006–2007 гг.

**Рисунок 36:**  
*Воздействие  
NIH-CAP  
на доход  
компаний,  
которые  
заявляли  
о наличии дохода  
в течение или  
по завершении  
программ*



**Источник:** NIH-CAP 2005–2006 Baseline Tracking Report for the Period September 1, 2005 to June 30, 2006; NIH-CAP 2005–2006 First Interval Tracking Report for the Period July 1, 2006 to March 31, 2007; NIH-CAP 2005–2006 Second Interval Tracking Report for the Period April 1, 2007 to December 31, 2007; NIH-CAP 2006–2007 Baseline Tracking Report for the Period September 1, 2006 to June 30, 2007; NIH-CAP 2006–2006 First Interval Tracking Report for the Period July 1, 2007 to March 31, 2008; NIH-CAP 2006–2007 Second Interval Tracking Report for the Period April 1, 2008 to December 31, 2008.

**Примечание:** Совокупные данные по программам 2005–2006 и 2006–2007 гг.

# Сетевое сообщество (кадровые ресурсы)

## Объем консультаций

Процесс менторства в рамках CAP со временем был формализован, хотя сохраняет некоторую гибкость. Рабочая программа ведущего консультанта и компании основана на Форме оценки компании, документе, который заполняется при запуске программы и в котором указаны цели компании, а также с учетом времени проведения Совещания по взаимодействию. В начале компания и консультант выбирают конечные результаты сотрудничества из инструментария менеджера.<sup>99</sup>

- Разработка рыночно-ориентированной презентации. Презентация должна отражать ценность продукции, предлагаемой компанией, описывать важные компоненты стратегии выхода на рынок: технология, ИС, рынки и рыночная потребность, менеджмент, модель производства/бизнеса, вопросы внедрения и стратегических союзов.
- Ведущий консультант также помогает компании подготовить **документ о препятствиях для коммерциализации, Матрицу конкурентной среды и Дорожную карту коммерциализации**, или график бюджетных и операционных этапов. Вышеуказанные документы включаются в **Отчет о стратегии коммерциализации (ОСК)** на 2–3 страницах. ОСК сводит воедино рекомендации и следующие шаги, которые помогут компании выполнить поставленные ранее цели в отношении коммерциализации.

В течение этого этапа ведущий консультант обменивается вариантами документов с участниками с целью обсуждения и обмена мнениями и продолжает их совершенствование на основании поступающей новой информации и фактов, о которых он узнает в ходе менторских занятий на этой стадии. Описываются шаги, необходимые для коммерциализации. Ведущий консультант регулярно контактирует с Larta и информирует институт о своей оценке подготовленности клиента и его готовности общаться с другими экспертами (юристами, маркетологами, финансистами и т. п.) для дальнейшего продвижения к своим целям в рамках коммерциализации. Поскольку вышеописанный процесс носит интерактивный циклический характер, ведущий консультант обеспечивает вовлеченность участника в работу над продуктом с самого начала.

Каждый ОСК предусматривает ряд действий, которые участник должен реализовать, а Larta – отследить реализацию. Например, в Отчете должны быть определены конкретные препятствия, которые компании необходимо устранить для выполнения целей и задач коммерциализации проекта и предприятия в целом; охарактеризованы конкуренты и конкурентная среда участника, которую он должен будет описать в своих коммерческих предложениях партнерам, инвесторам и/или клиентам; представлена дорожная карта действий, которые необходимо выполнить компании для оптимизации своего коммерческого потенциала в течение следующих 18 месяцев.

99 [grants.nih.gov/grants/funding/cap/more\\_on\\_cap.htm](https://grants.nih.gov/grants/funding/cap/more_on_cap.htm)

Эти конечные документы, каждый из которых носит весьма объемный характер, являются для ведущего консультанта и компании фундаментом для решения как общих вопросов (например, базовый подход к ведению бизнеса, понимание различных сегментов рынка, коммерциализация технологий), так и конкретных трудностей, выявленных еще на старте программы. В число таких трудностей может входить финансирование, где ведущий консультант не только предоставляет свои советы, но и свои связи; или маркетинг, где он консультирует предпринимателя по вопросам разработки маркетингового плана. Однако ведущий консультант не должен входить во все детали и нюансы маркетингового или бизнес-плана данной компании, и не делает всю работу за нее – он лишь консультирует, советует и помогает. Если участнику программы потребуется специалист с опытом по очень узкой специализации, ведущий консультант может привлечь к работе отраслевых специалистов из ресурсов Larta.

Обычное менторское занятие не формализовано, но, как правило, начинается с обсуждения ключевых трудностей, стоящих перед компанией. Затем предприниматель и ментор обсуждают способы устранения этих трудностей и разрабатывают план действий. На следующем собрании компания сообщает о своем прогрессе в работе с этими проблемами. Врезка 12 описывает опыт российской компании в программе Global Bridge, организованной по подобию CAP.

**Врезка 12:**  
Консультирование  
российского  
предпринимателя  
(Global Bridge)

*Биотехнологическая компания, отпочковавшаяся от российского НИИ, участвовала в программе Larta Global Bridge в 2007 г. На тот момент компания уже имела приличный портфель ИС на различных этапах развития. Управление ИС стало центральным аспектом работы группы менеджеров. Компания производила продукцию, имела клиентуру.*

*Главная цель участия компании в программе заключалась в получении знаний о способах продвижения продукции на рынках Европы и США. Компанию не интересовал поиск финансирования, поскольку она уже получила несколько грантов от российского правительства. Однако они искали партнеров, которые могли бы помочь им в продаже продукции на мировом рынке.*

*К компании был прикреплен ментор из США, который общался со своими подопечными посредством видеоконференций, по телефону, а также лично (в конце программы). Компания считала полезным сотрудничество с консультантом из США, поскольку это позволяло лучше понять природу деловых взаимоотношений на данном рынке. Компания считала участие в программе очень полезным. В ходе программы компании удалось: 1) понять, как вести переговоры с иностранными партнерами; 2) научиться представлять свою продукцию клиентам; 3) осознать, что главным недостатком компании был неразвитый маркетинг; они не знали, как правильно продавать свой продукт; 4) определить стоимость компании.*

## Процесс консультирования

Ведущие консультанты регулярно встречаются с подопечными компаниями. CAP предлагает компаниям второй фазы SBIR 22 часа менторских занятий с ведущим ментором в течение 9 месяцев. Эта цифра определена исключительно ввиду бюджетных ограничений спонсора программы. Фактически, большинство основных консультантов проводят со своими подопечными больше времени, чем 22 часа. Некоторые заинтересованные стороны указывали, что программе пошло бы на пользу увеличение времени консультаций менторов. Частота и регулярность встреч определяется ведущим ментором и компанией (обычно 1–2 раза в месяц). Если для узкоспециальных консультаций привлекаются отраслевые эксперты, то они, как правило, консультируют клиента в течение 1–2 часов.

Как уже говорилось выше, менторские занятия обычно проводятся удаленно по телефону, за исключением встреч лицом к лицу в ходе Семинара по обучению коммерциализации, который проходит в самом начале программы. Методика удаленного консультирования была выбрана из-за того, что компании-участники CAP находятся в различных регионах страны. Менторы также проживают в различных местах.

## Профиль консультантов

Как уже говорилось выше, существует три категории внешних консультантов.

- *Ведущие консультанты*, которые предоставляют индивидуальные консультации в течение всей программы.
- *Отраслевые эксперты*, которые предоставляют оперативные консультации по мере необходимости.
- *Консультативные советы*, с которыми компании встречаются в ходе Совещаний по взаимодействию.

Ведущие менторы имеют разную подготовку, однако у них есть несколько общих характеристик. Они, как правило, имеют опыт в работе с малым бизнесом, а также опыт работы в определенном секторе экономики. Большинство имеет десятки лет практического опыта работы с бизнесом или предпринимателями. Как правило, это люди с хорошим базовым научным или коммерческим образованием. Большинство имеют степень МБА, некоторые имеют ученые степени (PhD) по различным научным направлениям. Некоторые ведущие консультанты являются серийными предпринимателями и руководят стартапами одновременно с участием в CAP. В целом, ведущие менторы обладают всеми качествами, необходимыми для участия в Наблюдательном совете небольшого технологического предприятия. Большинство ведущих менторов работает с Larta 4 года и более и полностью ознакомлены (методом погружения) с методологией и подходами Larta к программе CAP и требованиями к итоговым документам, которые готовят компании. Со временем комплекс базовых методик и знаний для ведущих менторов был сведен в курс краткого вебинара, который преподается новым кандидатам на роль ведущего консультанта. Большинство консультантов продолжают сотрудничать с Larta из программы в программу и со временем доводят свою менторскую квалификацию до высокого уровня. Текучесть кадров среди ведущих консультантов невелика. Как правило, это жители США, но, являясь технологической элитой страны, они принадлежат к разным национальностям. Программы CAP в США и Global Bridge

(за границей США) опираются на один и тот же пул менторов. Поиск и привлечение новых менторов – это непрерывная деятельность Института Larta. Хотя Институт и сам прилагает активные усилия для поиска новых менторов, но есть и встречный поток менторов, привлеченных высокой репутацией Института и ищущих работу в качестве ментора.

Ведущих консультантов мотивируют к вступлению в сетевое сообщество Larta разные стимулы, в зависимости от их профиля. Общей причиной для всех является интеллектуальный вызов. Программы Larta позволяют менторам получать эксклюзивную информацию о технологиях будущего, развивают их знания о соответствующих секторах. В некоторых случаях ведущий консультант сохраняет отношения с компанией после окончания программы. Это может быть платный консалтинг, место в совете директоров или руководящий пост в компании.

Отраслевые специалисты, предоставляющие специализированные консультации по мере необходимости, также имеют разную подготовку, но обычно заняты в секторе деловых услуг, в качестве частных консультантов, юристов, или сотрудников какой-либо фирмы. Они специализируются либо на определенных отраслях, либо вопросах интеллектуальной собственности, исследований рынка, маркетинга, инвестиций, права или нормативно-правовой базы. У них также не менее 15–20 лет опыта работы по своим направлениям. Отраслевые эксперты предоставляют бесплатные консультации компаниям-участникам CAP, руководствуясь возможностями для интеллектуального развития. В некоторых случаях они оформляют с компаниями формальные договора на оказание консалтинговых услуг.

Участники консультационных советов являются представителями крупных компаний, действующих в различных технологических отраслях (рисунок 37). Они обычно занимают посты, которые позволяют им видеть широкую перспективу развития технологий в своих секторах.

### Поиск и отбор консультантов

Большинство консультантов привлекаются через обширные социальные и деловые сетевые сообщества организации, которые развивались в течение 17 лет. В некоторых случаях ведущие консультанты принимаются посредством формальных механизмов вне рамок сетевого сообщества Larta. Во всех случаях Larta выбирает менторов на основании личных рекомендаций от проверенных участников сетевого сообщества. Потенциальные консультанты проходят собеседование с одним из членов руководства Larta, который затем передает информацию по пригодности, опыту и доступности такого специалиста другим сотрудникам. Рекомендации всегда перепроверяются, включая собеседования с компаниями, которые раньше консультировал данный кандидат.

**Рисунок 37:**  
Участники  
Отраслевого  
консультацион-  
ного совета Larta  
(2010–2011)

Химия,  
промыш-  
ленность,  
чистые  
технологии

Электроника,  
ИТ, ПО

Медико-  
биологи-  
ческие  
науки

Сельское  
хозяйство

# Организационная модель

Каждая из программ CAP разрабатывается и контролируется высшим руководством Larta и проводится под руководством Менеджера программ Larta. В зависимости от объема и сложности, Менеджер программ может руководить одной программой CAP или одновременно несколькими. Функции Менеджера программ Larta заключаются в подборе и заключении договоров с ведущими консультантами, используя как внутреннюю сеть Larta, так и внешние источники; назначении их менторами подходящих компаний; надзоре за деятельностью менторов посредством ежемесячных и ежеквартальных контактов с компаниями. Менеджеры программ также заняты в процессе отладки программ, например в разработке новых методик составления итоговых документов. Наконец, Менеджеры программ координируют проведение семинаров и вебинаров, приглашая специалистов по интересующим компании темам, а в некоторых случаях сами проводят вебинары. В некоторых мероприятиях программ принимает участие высшее руководство организации, в том числе в Семинарах по коммерциализации, Совещаниях по взаимодействию и Заключительных онлайн-конференциях.

Высшее руководство Larta имеет разную подготовку и опыт работы в частном и государственном секторах, с акцентом на коммерциализацию технологий. Менеджеры программ, осуществляющие повседневное руководство программами CAP, обычно являются сотрудниками среднего звена с несколькими годами соответствующего опыта. Им в работе помогают младшие сотрудники программ.

Со стороны головных организаций (NIH, NSF, USDA) каждый отдел SBIR назначает Менеджера программы CAP. Менеджер программы со стороны ведомства отвечает за проведение тендеров и надзор за исполнением контракта по CAP, а также за рабочее взаимодействие с Менеджером программ Larta и компаниями-участниками (контроль соблюдения сроков и качества программы). Ведомственные Менеджеры программ CAP в основном выполняют административные функции, оставляя наполнение программ и их реализацию сотрудникам Larta.

Larta заключает с ведущими консультантами договоры на конкретные программы CAP. В начале каждой программы ведущие консультанты прикрепляются к различным компаниям на основании их опыта и квалификации, а также времени, которое они могут посвятить программе. Число компаний, курируемых ведущим консультантом, может быть разным, от трех до более чем 10, в зависимости от уровня амбиций ментора.

На рисунке 38 показана организационная структура и договорные отношения между участниками программы CAP. Larta подписывает с каждым ведущим консультантом соглашение о неразглашении информации (СНИ) и соглашения об отказе от конкуренции по каждой программе CAP. Помимо этого, с участниками Отраслевого консультативного совета заключается бланкетное СНИ. СНИ и соглашения об отказе от конкуренции оказались весьма чувствительным вопросом на начальном этапе функционирования CAP и со временем подверглись существенной доработке. Как показано на рисунке 38, между компаниями и различными группами менторов, которые взаимодействуют с предпринимателями напрямую, не существует СНИ или иных договорных взаимоотношений. CAP предоставляют компаниям обучение и консультации по вопросам раскрытия информации. Стратегия компаний в отношении раскрытия информации является частью делового подхода, который формируется

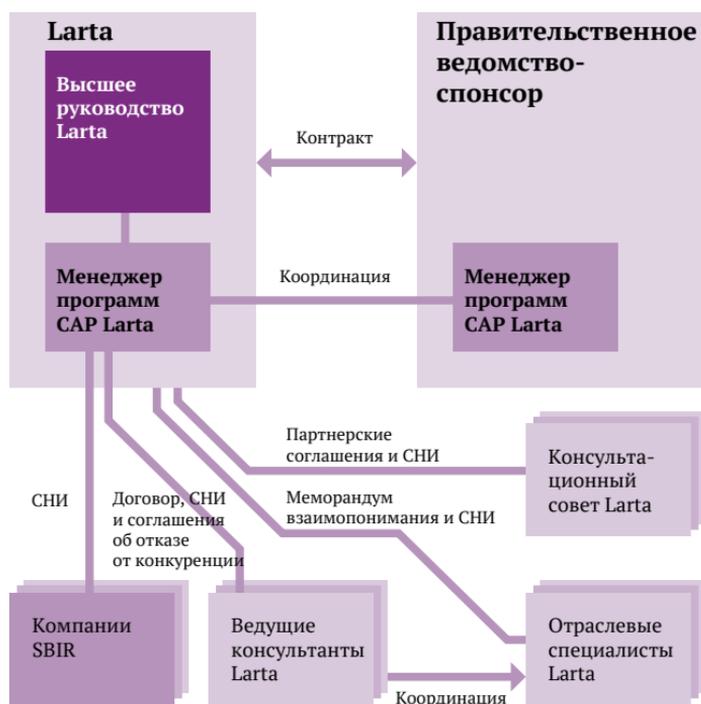
у предпринимателей в ходе участия в программе. В случае возникновения конфликта интересов ведущие консультанты обязаны, по договору с Larta, сообщить руководству организации об этом. При наличии конфликта интересов за компанией закрепляется другой ведущий консультант.

## Инновационная экосистема

Большинство компаний, участвующих в программах Larta, являются получателями грантов SBIR из США. Они расположены по всей стране, однако приблизительно половина всех фирм SBIR концентрируется всего в пяти штатах, где есть динамичные технологические кластеры.<sup>100</sup> Это, несомненно, повышает шансы на успех таких фирм и увеличивает их возможности по извлечению максимальной пользы из обширного сетевого сообщества Larta, большая часть которого сконцентрирована в регионах с большим количеством компаний высокотехнологического сектора.

Важным различием между компаниями, принимающими участие в программах CAP в США и Global Bridge, является необходимость в увеличении объема занятий по процессам и языку технологической коммерциализации для компаний из стран с развивающейся экономикой. В случае с программой Russia Global Bridge фирмы-участники были признаны ведущими консультантами технологически столь же конкурентоспособными, как и фирмы SBIR, участвующие в программах CAP в США.

**Рисунок 38:**  
Организационная  
структура  
программы CAP



**Приложение  
к кейсу  
Института  
Larta**

*Департамент здравоохранения и социальных услуг США  
Национальный институт здравоохранения  
Программа по содействию коммерциализации (NIH-CAP)*

*Прием по обмену опытом в Институте Larta:  
17 ноября (18:00 – 20:00)*

*Место приема:  
Глоу Лаундж, г. Марина-дель-Рей, шт. Калифорния*

*Приветственная речь:  
Рохит Шукла,  
Основатель и генеральный директор Института Larta*

*Учебный семинар NIH-CAP по коммерциализации  
18 ноября 2009 г.*

*Место проведения:  
Отель Мариотт, г. Марина-дель-Рей, шт. Калифорния*

<i>Повестка дня</i>	
<i>7:30 – 8:00 Фойе Бэйвью</i>	<i>Регистрация, завтрак</i>
<i>8:0 – 9:00 Большой зал Бэйвью</i>	<i>NIH-CAP: Введение, основные ориентиры, чего нам стоит ожидать.</i> <i>Председатель и модератор отделения: Джуди Сиз, Менеджер программ Института Larta Кэй Этцлер, NIH SBIR CAP, Менеджер программ NIH Брайан Тэйлор, Ведущий консультант NIH-CAP, Институт Larta Рохит Шукла, Учредитель и генеральный директор Института Larta Особые замечания: Брюс Пратт, Вице-президент по научному развитию, Genzyme</i>
<i>9:00 – 10:00 Большой зал Бэйвью</i>	<i>Основы бизнес-планирования</i> <i>Председатель и модератор отделения: Эли Эйзенберг, Генеральный директор и учредитель Straightline Management Виктор Хуанг, управляющий директор T2 Venture Capital Питер Йанноне, директор и акционер CBIZ &amp; Mayer Hoffmann McCann P.C. Алан Кройц, вице-президент Cerius Interim Executive Solutions Бриттани Лоусон, специалист по занятости Growthink</i>
<i>10:00 – 10:15 Фойе Бэйвью</i>	<i>Утренний перерыв</i>
<i>10:15 – 11:15 Большой зал Бэйвью</i>	<i>Успешное партнерство – стратегия расширения бизнеса с помощью партнерства</i> <i>Председатель и модератор отделения: Джоанна Шульман, Ведущий консультант NIH-CAP, Институт Larta Брюс Пратт, Вице-президент по научному развитию Genzyme Кимберли Роджерс, Вице-президент по экспертизе технологий, Allergan Лэли Редди, Менеджер по развитию бизнеса, Genentech</i>
<i>11:15 – 12:15 Большой зал Бэйвью</i>	<i>Вопросы финансирования, фондирования и инвестирования для медико-биологических компаний</i> <i>Председатель и модератор отделения: Виктор Хуанг, управляющий директор T2 Venture Capital Эли Эйзенберг, Генеральный директор и учредитель Straightline Management</i>

# InnovateVMS

## Основные факты

Показатель	Значение
<b>Число консультантов</b>	140 (из которых активных 115)
<b>Число бенефициаров</b>	114 (из которых активных 58)
<b>Персонал</b>	2 штатных и несколько внештатных/волонтеров
<b>Финансовые отношения с бенефициарами</b>	Отсутствуют
<b>Стандартная продолжительность программы</b>	Не определена
<b>Годовой бюджет программы</b>	Данные не раскрываются
<b>Год запуска программы</b>	2007

## Особенности программы

- Программа проводится в местности со сплоченным бизнес-сообществом, где «все друг друга знают». Это помогает новым компаниям с привлечением инвестиций.
- Президент НКО Innovate St. Louis обладает обширной местной сетью специалистов, оказывающей помощь компаниям, консультируемым InnovateVMS.
- В рамках программы консультируемые компании работают с группой опытных консультантов по бизнесу, с которыми они могут обмениваться идеями и обсуждать проблемы.
- Данная программа также помогает консультируемым компаниям находить новых клиентов и инвесторов, в том числе среди самих менторов InnovateVMS.

## Уроки программы

- Иногда бывает трудно получать последовательную помощь от менторов-волонтеров.
- Зачастую менторы слишком отстранены и недостаточно глубоко вникают в дела начинающих предприятий, чтобы хорошо подготовить их для инвестиций.
- Консультируемые компании должны заинтересовать и мотивировать менторов.
- Рост программы может быть затруднен, если будут устанавливаться более тесные отношения с университетами.
- Наилучший способ урегулирования возможного конфликта интересов, как, например, в случае, когда ментор становится инвестором – это открытый и прямой диалог.

# Бизнес-модель

## О компании InnovateVMS

Компания InnovateVMS предоставляет услуги менторства для предпринимателей в г. Сент-Луисе штат Миссури, США. InnovateVMS функционирует под эгидой компании Innovate St. Louise, учрежденной в 2007 г. В рамках инициативы Ассоциации развития и Региональной коммерческой палаты Сент-Луиса, направленной на развитие культуры бизнеса и предпринимательства в регионе. Миссия Innovate St. Louise состоит в том, чтобы «показать новаторам, предпринимателям и обществу, как идеи становятся реальными коммерческими предприятиями, а также как развивать сотрудничество и предпринимательскую экосистему для того, чтобы Большой Сент-Луис мог стать международным центром инноваций и предпринимательства».

Цель InnovateVMS заключается в предоставлении бесплатного предпринимательского образования и консультирования для начинающих компаний в регионе Сент-Луиса через программу менторства. Компания также помогает некоммерческим организациям развиваться и становиться более технологически продвинутыми. Фонд MIT VMS и фонд Kaufman Foundation помогли создать InnovateVMS, распространяя опыт модели MIT VMS в разных частях страны. В городах Филадельфия и Канзас также были созданы аналоги программы, но в настоящее время остался только Сент-Луис. Программа применяет в своей работе принцип комплексного обслуживания (одно окно).

Кроме программы InnovateVMS, Innovate St. Louis предлагает местным предпринимателям еще две услуги. Первая – Сетевого сообщества предпринимателей Сент-Луиса в сфере ИТ (ITEN), которое было создано в 2008 г. В содружестве с другой предпринимательской ассоциацией Information Technology Coalition (ITC). На своем веб-сайте ITEN размещает местные новости сектора ИТ, объявления о работе, а также контакты местных провайдеров деловых услуг – юристов, бухгалтеров и консультантов. Через InnovateVMS компания Innovate St. Louis также предоставляет доступ к бесплатным услугам менторства с акцентом на сферу информационных технологий. Вторая услуга – это электронная площадка St. Louis SourceLink, созданная в 2008 г. для развития контактов между региональными некоммерческими организациями. Здесь можно получить юридические, налоговые консультации, обучение и техническую поддержку.

## Краткий обзор программы

InnovateVMS предоставляет бесплатные услуги менторства за счет участия опытных предпринимателей-волонтеров из региона Сент-Луиса. Ее модель повторяет базовую модель MIT VMS, а ее целью является «...развитие образования в области предпринимательского дела и лидерства для начинающих инновационных компаний через систему группового менторства, на бесплатной основе, опытными серийными предпринимателями и бизнесменами в рамках региона «большого Сент-Луиса». Первое менторское занятие состоялось в июне 2007 г.; на первом потоке обучалось 5 компаний и работало 18 менторов. К 2010 г. число компаний, получивших помощь в рамках программы, возросло до 114, из которых 58 оставались действующими предприятиями, а пул менторов вырос до 140 человек (115 активных).

Первый шаг в рамках программы менторства – это представление ментора компании на первой встрече. Спустя две-три недели проводится следующая встреча предпринимателя с ментором. Обычно она длится два часа. Эта встреча первая из серии встреч с ментором, на каждой из которых должен быть выработан план действий. Такие планы действий подразумевают выполнение предпринимателем домашней работы, например, исследование конкурентной среды, регистрация предприятия и внедрение системы бухгалтерской отчетности. Каждый такой план состоит из небольших тактических действий. После того как компания выполнит 70 % обозначенных задач, проводится следующая встреча с ментором.

## **Финансовая модель**

### **Себестоимость программы**

Для функционирования программы важную роль играют пожертвования. Изначально InnovateVMS получила 100 тыс. долл. США от телекоммуникационной компании AT&T, 100 тыс. долл. США от местного коммунального предприятия Amrod и 50 тыс. долл. США от материнской компании Innovate St. Louis. Основные операционные расходы InnovateVMS – это зарплата двух ее штатных сотрудников. Имеются также специальные затраты, связанные с организацией менторских занятий. Все затраты покрываются за счет пожертвований. Поддержку предоставляют как физические лица, так и компании, включая местных инвесторов и фонды.

Компания InnovateVMS также поддерживает партнерские отношения с шестью университетами, расположенными в регионе Сент-Луис, как в целях привлечения финансирования, так и для поиска идей по созданию предприятий и подбору экспертов. Один из университетов делает значительные отчисления, в то время как вклады остальных учебных заведений составляют менее 2 тыс. долл. США.

### **Региональные источники финансирования**

В Сент-Луисе 14 венчурных фондов, в управлении которых свыше 1 млрд долл. США. Сфера их интересов охватывает сектора медико-биологических наук, передовых технологий производства, ИТ, логистики, а также финансовых услуг. Примерно половина всего венчурного капитала приходится на биотехнологии. В регионе также действуют два ангельских фонда, предоставляющих начальный капитал в размере около 2 млн долл. США.

# Бенефициары

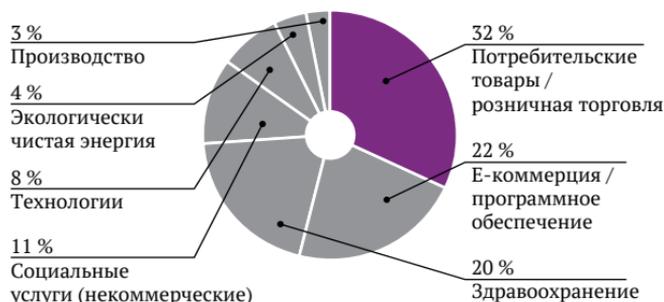
## Сведения о компаниях-участниках

За последние 3,5 года в рамках данной программы 114 компаний получили помощь от 140 менторов. В настоящее время остаются действующими 85 компаний и 115 менторов. Примерно треть вышеуказанных компаний происходит из 6 университетов-партнеров. Еще треть была приглашена самими менторами. Остальные узнали о программе из газет, на презентациях и от различных ассоциаций. В большинстве случаев новые компании приходят в InnovateVMS на самом раннем этапе своего развития. Проект иногда может состоять из одного предпринимателя без команды и зачастую без какого-либо бизнес-плана. Благодаря программе менторства предприниматели постепенно движутся к созданию компаний и коммерческой реализации идей.

InnovateVMS оказывает поддержку самым разным секторам экономики. При этом высокие технологии не всегда доминируют, а производственный сектор часто представлен небольшой горсткой компаний. К числу таких производственных компаний, получивших помощь в рамках программы InnovateVMS, относятся Titanova, механический цех, использующий для резки по металлу лазер вместо обычных режущих инструментов, и Yurbuds, производящая наушники, не выпадающие из уха при использовании спортсменами. Продукция Yurbuds в настоящий момент представлена более чем в 700 магазинах.

Даже если компания создается не в секторе высоких технологий, она все равно может быть инновационной. Например, одна компания применяет ультрафиолет для поиска ключей к тексту в детских книжках. У венчурных компаний также может быть значительный потенциал роста – например, в секторе товаров для здоровья и спорта – даже если они не основываются на передовых технологиях. На рисунке 39 дана разбивка консультируемых компаний по отраслям экономики.

**Рисунок 39:**  
Состав консультируемых компаний по секторам экономики



**Таблица 18:**  
Показатели  
консультируемых  
компаний  
(млн долл. США)

	2007	2008	2009	2010	Всего
<i>Компании на коммерческом этапе</i>		36 %	60 %	47 %	-
<i>Полученные заемные средства</i>	0,1	0,6	1,1	2,2	4,0
<i>Полученный акционерный капитал</i>	0	1,6	3,3	5,1	10,0
<i>Гранты</i>	0	0,2	1,8	1,1	3,1
<i>Пожертвования (некоммерческие организации)</i>	0	0,6	0,4	1,1	2,1
<i>Всего привлеченных средств</i>	0,1	2,9	6,5	9,5	19,0
<i>Объем продаж</i>	0,1	1,1	4,6	7,4	13,2
<i>Число работников</i>	50	86	314	440	-
<i>Годовой фонд заработной платы</i>	-	3,4	5,7	5,6	14,7

### Эффект программы

На данный момент представляется затруднительным оценить работу InnovateVMS из-за непродолжительного срока работы. Тем не менее показательно, что к 2010 г. компании, получившие от нее поддержку, привлекли 19 млн долл. США в качестве инвестиций и создали 440 рабочих мест. Благодаря InnovateVMS было создано немало компаний, работающих в настоящее время в Сент-Луисе.

## Сетевое сообщество (кадровые ресурсы)

### Профиль консультантов

Менторы – это зачастую серийные предприниматели, желающие отплатить добром Сент-Луису. В основном это представители мужского пола с опытом работы в таких областях, как финансы, маркетинг и менеджмент. Половина из них еще в бизнесе, остальные уже отошли от дел. Они собираются на ежемесячных собраниях менторов, проводимых InnovateVMS. На этих встречах отводится время и для неформального общения, однако основное внимание уделяется освещению хода работы с венчурными компаниями, распространению информации о компаниях, нуждающихся в менторстве, а также 45-минутным сессиям, на которых компании представляют свои идеи и отвечают на вопросы о том, что они намерены сделать для их реализации. Также заслушиваются выступления представителей отраслей, агентств по развитию и региональных торговых палат.

InnovateVMS не так строго относится к конфликту интересов, как образцовая MIT VMS. По окончании менторской программы менторы могут пойти работать в подопечную компанию. Некоторые менторы становятся инвесторами, членами советов директоров или управляющими директорами компаний. MIT VMS основной упор делает на обучение, в то время как Innovate St. Louis провозглашает в качестве своей миссии развитие региональной предпринимательской экосистемы.

## Организационная модель

InnovateVMS действует под контролем своей материнской компании Innovate St. Louis, которая управляет ее финансами и ведет основные дела. В штате InnovateVMS два работника, один из которых занимается только некоммерческими организациями, и один волонтер, работающий два дня в неделю.

## Инновационная экосистема

Население Сент-Луиса немногим превышает 300 тыс. человек. Население «большого» Сент-Луиса составляет 2,8 млн человек, что делает его самым крупным урбанизированным регионом штата Миссури и пятнадцатым по размеру в США. За последние десять лет данный регион столкнулся со значительными экономическими трудностями, отсюда стремление к развитию предпринимательства в различных отраслях экономики.

В регионе есть три университета, занимающихся научными исследованиями. Самый крупный из них – Университет Вашингтона города Сент-Луис (Washington University, St. Louis). Это частный университет, который входит в десятку лучших исследовательских университетов США. В 2010 г. университет получил 700 млн долл. США федеральных ассигнований на исследования, причем 76 % всех средств поступило из федерального бюджета (что является средним показателем для исследовательских университетов в США). Доход от продажи лицензий достигает порядка 11 млн долл. США в год. Число выделившихся компаний незначительно.

Местная экономика считается не расположенной к риску, здесь отсутствует традиция создания рискованных стартапов и нет серийных предпринимателей. Благодаря поддержке федеральным правительством Университета Вашингтона г. Сент-Луиса, наиболее вероятными областями создания новых компаний являются здравоохранение и биоэнергетика. Однако Сент-Луис не входит в десятку лучших медико-биологических кластеров в США.

Организация Information Technology Coalition регулярно проводит Форум по новейшим технологиям. На форуме участники представляют новинки техники, созданные в регионе. Данное мероприятие способствует взаимодействию и обмену опытом и знаниями между предпринимателями.

# Innovation Network Corporation Japan (INCJ)

(Японская корпорация по развитию инновационных сообществ)

## Основные факты

Показатель	Значение
<b>Число консультантов</b>	3 модератора + экспертная оценка участников
<b>Число бенефициаров</b>	Более 200
<b>Персонал</b>	10 сотрудников, частично задействованных в программе
<b>Финансовые отношения с бенефициарами</b>	Отсутствуют
<b>Стандартная продолжительность программы</b>	Не определена
<b>Годовой бюджет программы</b>	Данные не раскрываются
<b>Год запуска программы</b>	2010

## Особенности программы

- Структура с относительно невысокими издержками; бесплатные услуги для бенефициаров, в штате только совместители.
- Есть намерение подбирать перспективные проекты для внутреннего инвестиционного подразделения, пока не реализовано.
- Конструкция, состоящая из параллельно идущих программ, зависит от сильных качеств и связей назначенных модераторов.
- Программа продвигает идею учебы участников друг у друга как у равных, а не модель «ментор – ученик».
- Особое внимание уделяется внутреннему предпринимательству (intrapreneurship), т. е. максимальному использованию финансовых, технических и человеческих ресурсов существующих организаций с целью развития

инновационного бизнеса через выделение новых компаний, либо в пределах существующих организационных структур через партнерства, которые могут со временем преобразовываться в совместные предприятия.

### **Уроки программы**

- Подразделение венчурного/паевого инвестиционного фонда, отвечающее за формирование внешних сетевых сообществ, естественным образом испытывает некоторые трения с основным инвестиционным подразделением, которое тяготеет к заключению быстрых сделок, т. к. вклад первого в поток перспективных проектов является неопределенным, нет устоявшихся методик работы и более долгий срок до получения результатов. Для существования таких проектов критически важна поддержка и покровительство высшего руководства.
- Возможности и узкие места инновационной и предпринимательской среды в регионе определяют цель операционной модели финансируемых государством программ. Данная организация явилась ответом на ситуацию «высоко инновационной, но минимально предпринимательской» деловой среды в Японии; она пытается выявить и объединить недоиспользованные ресурсы корпораций (работники среднего возраста, идеи, технологии), а не стимулировать молодые таланты в университетах.
- Привлекательность госпрограммы для потенциальных участников без прямой финансовой поддержки бенефициаров или косвенных, но ощутимых преимуществ (например, субсидируемые консультации), возможно, зависит от уровня доверия к правительству. В Японии такая основа есть благодаря существующим сравнительно доверительным отношениям сотрудничества между правительством и бизнесом.

# Бизнес-модель

## Описание и история программы

INCJ описывает цели и подходы своей Открытой инновационной платформы (Open Innovation Platform) следующим образом:

«В целях продвижения открытых инноваций (...) крайне важно выявлять новые комбинации технологий и ноу-хау, которые в настоящий момент разбросаны по разным организациям, и превращать их в новые товары и услуги на растущих рынках. INCJ ставит перед собой задачу создания такой среды, где такие инновационные процессы будут проходить автономно, путем объединения специалистов разных отраслей и организаций, которые будут работать вместе и создавать новую добавленную ценность. В частности, INCJ планирует привлекать модераторов, которые будут объединять и культивировать таланты, а также создавать новый бизнес с участниками, которых организуют координаторы программы»<sup>101</sup>.

Открытая инновационная платформа состоит из трех форумов, предназначенных для обслуживания различных целевых типов участников.

- *Лаборатория инновационного дизайна.*
  - Целевая аудитория: менеджеры малых и крупных компаний.
  - Формат: ежемесячные встречи.
  - Соглашение о конфиденциальности: требуется.
  - Формат участия: обмен идеями, моделирование обсуждения возможностей коммерциализации.
- *Форум STCO (совместное творчество, совместное обучение).*
  - Целевая аудитория: крупные компании и исследовательские университеты.
  - Формат: ежемесячные встречи.
  - Соглашение о конфиденциальности: требуется.
  - Формат участия: представление новых технологий и обсуждение вопросов создания потенциальных партнерств и масштабных демонстрационных проектов.
- *«Римский форум».*
  - Целевая аудитория: любое заинтересованное лицо.
  - Формат: ежемесячные встречи.
  - Соглашение о конфиденциальности: не требуется.
  - Подбор партнеров среди стартапов, бизнес-ангелов, ВК и консультантов на ежемесячных собраниях.

## Справка о фонде Innovation Network Corporation Japan

Innovation Network Corporation Japan (INCJ) – это японский государственный фонд венчурного капитала<sup>102</sup>. INCJ был учрежден в 2009 г. с размером средств в его управлении 1 млрд долл. США (80 % из них государственные) и правительственной гарантией на 8 млрд долл. США. Во избежание «ухода от основного направления» в контексте долгосрочных инвестиций срок функционирования INCJ установлен на законодательном уровне в пределах 15 лет.

В ответ на текущий уровень развития в Японии венчурных/паевых инвестиций INCJ установил для себя три области, где государственные инвестиции могут стимулировать развитие частного сектора:

- *Формирование бизнеса с начальной стадии на базе интеллектуальной собственности.*
  - По мнению INCJ, японские венчурные компании получили достаточное развитие, однако государственная поддержка может быть все же оправдана через создание патентных пулов, где открытия на уровне компаний и университетских лабораторий зачастую не реализуют свой полный коммерческий потенциал вследствие перекрестного характера ИС в некоторых секторах (например, блокирующие патенты в области материалов/чистых технологий, штабельный патент (stacking patent) в медико-биологических науках).
  - Недавно INCJ объявил об учреждении фонда LSIP (Life-Science Intellectual Property Platform Fund), первого фонда интеллектуальной собственности в Японии в целях инвестирования в интеллектуальную собственность компаний и научно-исследовательских организаций, объединения объектов ИС в один пакет в целях повышения коммерческой стоимости с последующим предоставлением лицензий для стимулирования прорывных продуктов.
  - INCJ также предпринимает попытки по установлению сотрудничества с японским подразделением Intellectual Ventures<sup>103</sup>, однако условия такого сотрудничества еще не определены.
- *Образование стартапов и развитие компаний МСБ.*
  - Что касается предпринимательства, INCJ рассматривает ситуацию в Японии как весьма сходную с российской в части зрелости предпринимательства в области технологий.
  - Руководство INCJ считает, что развитие внешних сетевых сообществ и углубление экосистем, благоприятных для развития предпринимательства, должны стать ключевыми целями компании в долгосрочной перспективе.
- *Выделение(спин-офф)/обособление (carve-out)<sup>104</sup> новых компаний на базе новых технологий из крупных предприятий и реорганизация управления.*

102 INCJ, в принципе, является венчурным фондом, инвестирующим непосредственно в бизнес, а не «фондом фондов». Единственный фонд, в который INCJ инвестировал – LSIP. INCJ собирается инвестировать в LSIP до 1 млрд долларов, а частные фармкомпании приглашаются делать соинвестиции.

103 Специализированная инвестиционная компания, управляющая портфелем патентов, в которую значительную долю средств вложил Билл Гейтс: ([www.intellectualventures.com](http://www.intellectualventures.com)).

104 Тип сделки, по которой материнская компания продает миноритарный пакет акций дочерней компании, но продолжает владеть контрольным пакетом акций.

- Несмотря на очевидную потребность в капитале и знаниях в области частных инвестиций, частные фонды в Японии пока находятся на стадии становления и зачастую не готовы к проведению крупных мегасделок.
- INCJ становится заметным игроком в сфере инвестиций в технологические предприятия.

Вместо оформления программы менторства, INCJ привлекает внешних модераторов и позволяет им разрабатывать собственные форматы и содержание встреч с компаниями-участниками, в ходе которых осуществляется общение таких участников и, как надеется руководство INCJ, рождаются новые идеи и проекты.

## Финансовая модель

### Себестоимость программы

Все расходы, связанные с деятельностью Открытой инновационной платформы, покрываются за счет бюджета INCJ. Участники программы и спонсоры участвуют на добровольной основе. INCJ не раскрывает размер своего бюджета и структуру затрат.

## Бенефициары

### Сведения о компаниях-участниках

Бенефициары, участвующие в указанных трех форумах, весьма отличаются по своему профилю и мотивации.

- *Лаборатория инновационного дизайна.*
  - Участники – это порядка 20 менеджеров среднего звена из компаний, обладающих технологиями и идеями на начальной стадии, но столкнувшихся с определенными трудностями в плане построения бизнеса в рамках своих организаций.
  - Они очень заинтересованы в том, чтобы делиться своими идеями и видеть их оценку и рекомендации со стороны экспертов и других участников, столкнувшихся с аналогичной ситуацией в своих организациях.
  - Хотя данный вид деятельности обозначен как открытая инновация, предполагается, что участники будут делиться идеями, являющимися собственностью их компаний, вследствие чего им необходимо получить одобрение руководства, подписать соглашение о конфиденциальности, изучить и дать свое согласие на соблюдение кодекса поведения INCJ.
- *Форум STCO (совместное творчество, совместное обучение).*
  - Около 20 компаний. В отличие от Лаборатории инновационного дизайна, где участники – это заинтересованные частные лица, участники Форума STCO, как правило, являются официальными представителями своих компаний/организаций. Зачастую это не отдельные лица, а целые группы лиц, включая работников подразделений интеллектуальной собственности и комплексной юридической проверки (due diligence).

- Встречи организованы таким образом, чтобы способствовать созданию партнерств и совместных проектов между компаниями-участниками.
- «Римский форум».
- Участие открытое (например, не нужно подписывать соглашение о неразглашении), в настоящий момент зарегистрировано 200 участников, из которых 70–80, включая начинающие компании, бизнес-ангелов, венчурные компании, менторов и консультантов, участвуют в ежемесячных встречах.
- На таких встречах три стартапа представляют свои бизнес-планы, запущая т. н. «лечебницу бизнес-планов» (business plan clinic).<sup>105</sup> Мотивация для участников скорее в свободном общении и поиске потенциальных сделок.

О непосредственных собеседованиях с бенефициарами договориться не удалось, т. к. INCJ не раскрывает названий участвующих компаний и имен участников в соответствии с соглашениями о конфиденциальности.

### Эффект программы

Все три форума находятся на экспериментальной стадии, и о результатах пока говорить не приходится. На сегодняшний день не было объявлений о создании партнерств или подписании контрактов. Фонд INCJ не раскрывает содержание текущего обмена идеями и знаниями в соответствии с соглашениями о конфиденциальности. Как сообщает руководство INCJ, лица, участвующие в программе, настроены весьма энергично, поскольку в рамках собственных организаций они испытывали определенные ограничения, в то время как участие в форумах позволяет им быть раскованными.

## Сетевое сообщество (кадровые ресурсы)

### Профиль консультантов

Особой разницы между тем, как INCJ мотивирует бенефициаров и консультантов программы, нет. Фонд INCJ сам нанимает трех модераторов по договору на условиях частичной занятости, которые, в свою очередь, через свои контакты набирают участников, планируют и ведут три вышеуказанных форума.

Назначенные INCJ модераторы форумов.

- *Лаборатория инновационного дизайна*: специалист по коммерциализации технологий, директор Future Laboratory, консалтинговой фирмы, специализирующейся на проектах совместных государственно-частных НИОКР, управлении инженерными ресурсами и проектами.
- *Форум STCO (совместное творчество, совместное обучение)*: специалист по маркетингу технологий, директор eTEC Marketing, аналитического центра, специализирующегося на управлении проектами НИОКР и разработке стратегии в области ИС для низкоуглеродных технологий.

105 Данный формат сходен с MIT Enterprise Forum [www.kauffman.org/uploadedFiles/MIT\\_impact\\_full\\_report.pdf](http://www.kauffman.org/uploadedFiles/MIT_impact_full_report.pdf)

– «Римский форум»: бывший управляющий японского ведомства «Агентство финансирования малого бизнеса» (Small Business Financing Agency), директор Nihon S&T, консалтинговой фирмы, специализирующейся на создании венчурных компаний.

### Поиск и отбор консультантов

Отбор модераторов происходил путем прямого назначения руководством INCJ, а не по открытому конкурсу, но с учетом достижений кандидатов в области построения сетевых сообществ и стимулирования сотрудничества. Как правило, кандидаты на государственные должности назначаются исходя из старшинства текущих занимаемых ими должностей. В данном случае три вышеуказанных кандидата не занимали выдающихся должностей, но руководство было уверено в заслугах этих конкретных лиц в сфере открытых инноваций.

### Объем и предоставление консультаций

Согласно концепции программы, объем и предоставление консультаций заранее не устанавливаются. В каждом из трех форумов модераторы назначают выступающих (либо из числа участников, либо со стороны) на встречах и поощряют дискуссии между участниками. Модераторы создают связи, на этих встречах и за их пределами, выполняя свой мандат по развитию сотрудничества между участниками. По словам опрошенного менеджера, на момент привлечения вышеуказанных модераторов не существовало заранее установленных процедур и форматов предоставления консультаций. Признавая экспериментальный характер программы, руководство было согласно с мнением модераторов об открытых инновациях и предоставило полную свободу в проведении форумов.

## Организационная модель

Организационная модель INCJ, включая инвестиционное подразделение и подразделение, отвечающее за развитие внешнего сетевого сообщества, показана на рисунке 40.

Работой Открытой инновационной платформы руководит Группа технологического планирования (Technology Planning Group), состоящая из 10 штатных сотрудников, из которых 5 – специалисты в области инвестиций и технологий, а остальные 5 занимаются контактами и коммуникациями.

Работники инвестиционного подразделения INCJ (основного в INCJ) не всегда поддерживают деятельность Открытой инновационной платформы, т. к. считают, что она слабо связана с реальными проектами для инвестиций. Тем не менее, руководитель INCJ активно поддерживает деятельность Платформы и считает, что создание сетевого капитала – это долговременный проект, требующий государственной поддержки, а также некоторого элемента «игры». Именно научная теория физического и биологического феномена колебательных процессов, означающего отклонения от нормы в качестве ключевого стимула инноваций, вдохновила Министерство экономики, торговли и промышленности (METI) создать фонд INCJ.

**Рисунок 40:**  
Организа-  
ционная  
структура  
фонда INCJ



## Инновационная экосистема

Япония является одной из наиболее инновационных стран в мире. По данным ОЭСР, доля Японии в мировой триаде патентных сообществ (в разрезе патентов на одну и ту же технологию, полученных в Европейском патентном ведомстве, Патентном ведомстве США и Японском патентном ведомстве) составляет 29 % и является второй по величине в мире, а также превышает долю всех стран Европейского Союза, вместе взятых.<sup>106</sup> У Японии 125 таких тройных патентов на 1 млн жителей, что больше, чем в какой-либо другой стране мира.<sup>107</sup> Этот уровень развития инноваций был достигнут благодаря тому, что Япония тратит 3,5 % ВВП на НИОКР, что выше, чем почти во всех других странах.

До недавнего времени подход к инновациям в Японии был скорее ориентирован на бизнес, нежели на создание сетевых сообществ. Многие из технологических достижений были созданы такими компаниями, как Toyota. Такая модель с привязкой к компаниям базировалась на внутрифирменном обмене знаниями, а не обмене специализированной информацией и знаниями между специалистами и специализированными организациями.<sup>108</sup> Более того, инновации в Японии традиционно были направлены на производство, нежели на разработку ПО и иную продукцию. Вышеуказанная

106 Данные на 2005 год, см. OECD, "Compendium of Patent Statistics: 2008", OECD, 2008 ([www.oecd.org/dataoecd/5/19/37569377.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/5/19/37569377.pdf)).

107 Данные на 2005 год, см. OECD, "Compendium of Patent Statistics: 2008", OECD, 2008 ([www.oecd.org/dataoecd/5/19/37569377.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/5/19/37569377.pdf)).

108 OECD, OECD Economic Surveys: Japan, OECD, July 2006, p. 128.

специализация и традиционная структура, лежащая в ее основе, не позволили Японии успешно конкурировать на высокодоходных рынках программного обеспечения и интернет-услуг.<sup>109</sup>

Существует несколько причин того, почему инновационная экосистема в Японии не смогла обеспечить появление конкурентоспособных предприятий в вышеуказанных областях. Существенным фактором являются слабые связи между фирмами и научно-исследовательскими институтами и университетами. Более того, японские университеты не готовят столько специалистов высшей квалификации (с докторской степенью) в соответствующих областях, как университеты ОЭСР. К слабостям также можно отнести малочисленность иностранных компаний и иностранных работников в Японии. И наконец, слабая среда для привлечения венчурного капитала.<sup>110</sup>

Последние 10 лет правительство Японии стремилось изменить национальную инновационную экосистему. В 2001 г. был создан Совет по науке и технике (Council for Science and Technology), в задачи которого входит координация усилий по превращению Японии в передовую нацию, ориентированную на науку и техническое развитие, как это и указано в Базовом Законе 1995 г. о науке и технике. Начиная с 2001 г., Совет разработал три Базовых плана развития науки и техники, каждый из которых ставил амбициозные цели по превращению Японии в страну с более развитым инновационным и предпринимательским потенциалом. Среди целей последнего Плана, охватывающего период с 2006 по 2010 гг., обозначены дальнейшее развитие экономики знаний через повышение квалификации, повышение мобильности ученых, повышение роли университетов и усиление конкуренции в области финансирования НИОКР.<sup>111</sup>

---

109 Dujarric R, and Hagiu A, "Capitalizing on Innovation: The Case of Japan," Harvard Business School, working paper, 2009.

110 OECD, OECD Economic Surveys: Japan, OECD, July 2006.

111 OECD, OECD Economic Surveys: Japan, OECD, July 2006; Government of Japan, Science and Technology Basic Plan, Government of Japan, 2006.

# IMP<sup>3</sup>rove

## Основные факты

Показатель	Значение
<b>Число консультантов</b>	501 консультант
<b>Число бенефициаров</b>	2 826
<b>Персонал</b>	10 штатных сотрудников
<b>Финансовые отношения с бенефициарами</b>	Первые оценочные встречи и первые консультации бесплатны
<b>Стандартная продолжительность программы</b>	Нет установленного срока
<b>Годовой бюджет программы</b>	1 млн евро
<b>Год запуска программы</b>	2006

Примечание:  
Данные по состоянию на февраль 2011 г.

## Особенности программы

- Масштабный проект по развитию рынка консалтинговых услуг в сфере инновационного менеджмента, охватывающий несколько стран.
- Стандартизированная общеевропейская методология оценки инновационного менеджмента для компаний МСБ. Данная методология охватывает как внутренние процессы, так и внешние показатели деятельности.
- Инструмент анализа инновационного менеджмента, позволяющий сопоставлять компании с мировыми эталонами по размеру, секторам экономики и странам происхождения.
- Обучение и сертификация консультантов по инновационному менеджменту.

### **Уроки программы**

- *Спрос на консалтинговые услуги в сфере инновационного менеджмента со стороны МСБ невелик, а развертывание программы по развитию данного рынка требует значительных усилий в плане реализации и продвижения на рынке. Наиболее эффективными маркетинговыми каналами являются существующие личные взаимоотношения.*
- *Спрос на сертификацию консультантов по инновационному менеджменту среди МСБ также невелик, как и спрос на более продвинутое, по сравнению с базовым, обучение.*
- *Квалификация консультантов по инновационному менеджменту для МСБ в Европе, как правило, низкая.*
- *Маловероятно, что программа по экспертизе инновационного менеджмента, а также консалтингу, обучению и созданию сетевых сообществ в этой сфере привлечет высококвалифицированных консультантов до тех пор, если не будет осуществляться их отбор на основании некоторых критериев. Успех программы во многом зависит от квалификации консультантов.*
- *Важным фактором, способствующим развитию рынка услуг консалтинга в сфере инноваций для МСБ, может стать более проактивный процесс подбора предприятий и консультантов.*
- *Для большинства компаний МСБ самооценка инновационного менеджмента малоэффективна. На этой стадии требуется участие консультанта. Кроме того, некоторые компании МСБ неохотно предоставляют данные о своих компаниях в интернете по причинам конфиденциальности.*
- *Создание устойчивой в финансовом отношении программы по обучению, сертификации, экспертизе и консультированию в области инновационного менеджмента требует длительных усилий.*
- *Стандартизированная методология оценки инноваций может облегчить маркетинг услуг в области инновационного менеджмента, а также служит эффективным инструментом оценки преимуществ и недостатков компаний МСБ.*
- *Несмотря на отсутствие строгих доказательств, стандартизированный подход к экспертизе инновационного менеджмента показывает, что у него есть потенциал для повышения экономических результатов работы МСБ.*

# Бизнес-модель

## Описание программы

IMP<sup>3</sup>rove – это программа консалтинга в сфере инновационного менеджмента, организованная и финансируемая Евросоюзом и развернутая в странах ЕС и ряде других стран. В основе программы лежит методология экспертизы инновационного менеджмента, характеризующая конкурентоспособность и устойчивость развития компании, а также степень влияния инновационного менеджмента компании на улучшение этих параметров. Программа была разработана и управляется консорциумом в составе компаний AT Kearney и Fraunhofer IAO.

Задачей IMP<sup>3</sup>rove является расширение сферы применения инновационного менеджмента европейскими компаниями, в частности на предприятиях МСБ. Эта задача решается посредством:

- повышения квалификации консультантов;
- повышения прозрачности рынка консалтинговых услуг.

Процесс IMP<sup>3</sup>rove состоит из трех стадий (рисунок 41). Роль IMP<sup>3</sup>rove состоит в следующем:

- разработка и предоставление онлайн-приложений для экспертизы и консультирования в сфере инновационного менеджмента;
- разработка и проведение программ обучения и сертификации для консультантов;
- создание международного сетевого сообщества независимых консультантов по инновационному менеджменту, обученных методике IMP<sup>3</sup>rove.

## Операционная модель IMP<sup>3</sup>rove

### Оценка компаний по методике IMP<sup>3</sup>rove и онлайн-платформа

В центре программы IMP<sup>3</sup>rove лежит программное онлайн-приложение для оценки компаний. Это первый шаг программы, на котором компаниям нужно охарактеризовать свою деятельность в двух областях:

- Результаты инновационного менеджмента (например, темпы роста, сроки вывода продукции на рынок).

**Рисунок 41:**  
Стадии программы IMP<sup>3</sup>rove



– Внутренние процессы, способствующие развитию инноваций; причинно-следственный анализ факторов, лежащих в основании сильных и слабых сторон компании.

Оценки могут проводиться как самой компанией, так и при помощи консультанта, отобранного из интернет-сообщества IMP<sup>3</sup>rove. Установлено, что помощь консультантов значительно повышает качество ответов и дает возможность консультанту обсуждать вопросы с компанией. Ответы на вопросы анкеты обычно занимают 3–6 часов. Экспертиза обычно производится руководителем компании или группой специалистов, обладающих достаточными знаниями о работе компании для ответа на различные

**Врезка 13:**  
*Европейский стандарт для инновационного менеджмента?*

В 2008 г. Европейский региональный комитет по стандартизации (CEN) создал Технический комитет по инновационному менеджменту (CEN/TC 389), в котором представлены 15 стран. Цель Технического комитета состоит в «стандартизации инструментария, методов, подходов и процессов, позволяющих компаниям и организациям учреждать и развивать свой инновационный менеджмент, включая все виды инноваций и все связанные с этим аспекты, а также НИОКР и прочие факторы, способствующие инновациям».<sup>113</sup> Главный объект – предприятия МСБ. В Технический комитет входят шесть рабочих групп: Управление сотрудничеством и творчеством, Система инновационного менеджмента, Оценка инновационного менеджмента, Проектное мышление, Управление интеллектуальной собственностью и Управление стратегической информацией. Среди заинтересованных лиц Технического комитета консультанты, МСБ, центры технологий, инновационные центры и университеты. Как одну из отправных точек, Технический комитет использовал методологию IMP<sup>3</sup>rove. Комитет также изучает 20 других действующих европейских систем и стандартов в области исследований и инноваций. Однако ни одна из указанных систем не предлагает комплексного подхода к инновационному менеджменту (см. список в Приложении к кейсу IMP<sup>3</sup>rove).

Хотя Еврокомиссия изначально предлагала разработку именно стандарта по инновационному менеджменту, инициатива встретила противодействие со стороны объединений МСБ на основании опасений, что стандартизация может привести к обязательной сертификации. Некоторые страны также указывали на наличие национальных стандартов для исследований и инноваций. В результате Технический комитет будет разрабатывать не стандарты, а рекомендации по передовому опыту, без обязательной сертификации. Первые технические условия будут опубликованы в 2013–2015 гг.

вопросы. Иногда консультанты проводят общие сессии, где анкету заполняют несколько компаний одновременно.<sup>112</sup> Методология и подход IMP<sup>3</sup>rove базируются на целостном подходе к инновационному менеджменту, получившем отображение в схеме «Дом инноваций» компании AT Kearney (рисунок 42). Схема охватывает инновационную стратегию, организацию и культуру, процессы жизненного цикла инноваций и факторы, способствующие их внедрению. В последние два года были предприняты шаги по интеграции данного систематического подхода в европейский стандарт, при разработке которого пришлось столкнуться с определенными проблемами (врезка 13).

### Отчет по сопоставительному анализу

Оценочное онлайн-приложение генерирует отчет по сопоставительному анализу (бенчмаркингу) сразу же после заполнения онлайн-анкеты. В отчете проводится сопоставление результатов деятельности компании по 5 параметрам в области инновационного менеджмента и общих показателей. Бенчмаркинг проводится относительно компаний различного размера из разных секторов экономики и стран происхождения. Компании сопоставляются со среднестатистическими компаниями из выбранного класса, а также с чемпионами роста (первыми 10 % компаний в данном

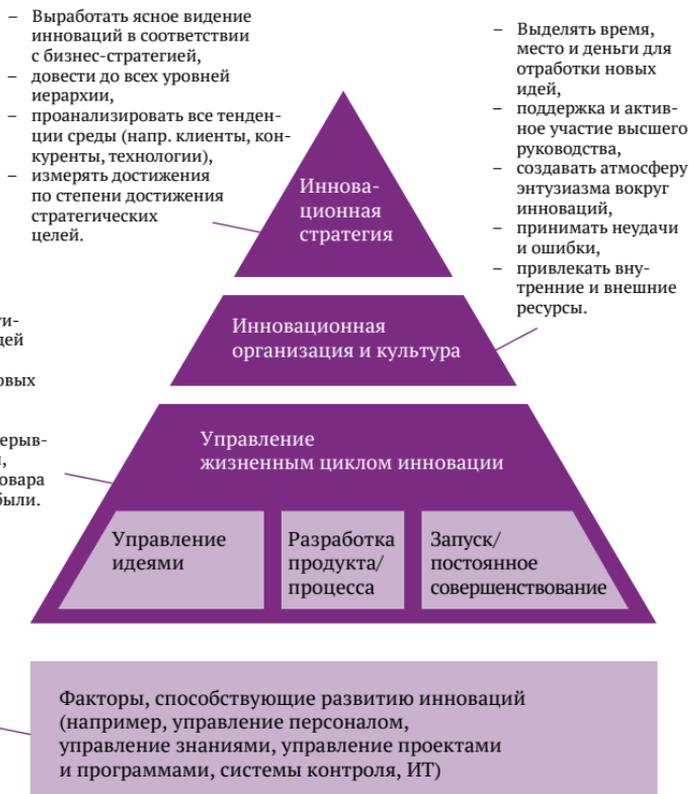
### Рисунок 42: Стадии программы IMP<sup>3</sup>rove

#### Источник:

www.improve-innovation.eu по состоянию на 3 марта 2011 г.

- Создать процесс систематического генерирования идей и инноваций,
- превращать множество новых идей в инновационные проекты,
- построить процессы непрерывного усовершенствования,
- сократить сроки вывода товара на рынок/получения прибыли.

- Ввести системы поощрений для поддержки ИМ,
- обеспечить надлежащее управление проектами и контроль за использованием ресурсов,
- внедрить систему работы с ИС,
- применять надлежащий ИТ-инструментарий к мероприятиям ИМ,
- извлекать уроки, обмениваться знаниями.



112 European Commission (2008), Insights on Innovation Management in Europe – Tangible Results from IMP<sup>3</sup>rove, Europe INNOVA, paper No10.

**Рисунок 43:**  
Пример общего  
профиля ком-  
пании в сфере  
инновационной  
деятельности



**Источник:**  
www.improve-innovation.  
eu, по состоянию  
на 3 марта 2011 г.

классе с наиболее высокими темпами роста). На рисунке 43 дан пример бенчмаркинга на самом общем уровне по пяти параметрам. Остальная часть примерно 100-страничного отчета по оценке предприятия отводится более детальному анализу экономических показателей по тем же пяти параметрам.

### *Семинары с консультантом*

После проведения первичной оценки компания может, по желанию, провести занятие с консультантом в качестве первого шага в программе консультирования. Результатом такого занятия является дорожная карта по улучшению инновационного менеджмента на основании отчета по сопоставительному анализу, обсуждение сильных и слабых сторон компании и выработка рекомендаций по возможным улучшениям. Занятия с консультантом, как правило, длятся несколько часов. Дорожная карта может быть обобщенной или включать детализированные задачи и конкретные результаты. Консультант выбирается полностью на усмотрение данной компании МСБ из списка ассоциированных консультантов, в котором содержится базовая информация по каждому консультанту и комментарии IMP<sup>3</sup>rove. После занятий консультант загружает протокол встречи в платформу IMP<sup>3</sup>rove. Через 12 месяцев после занятий платформа IMP<sup>3</sup>rove запускает вторую стадию процесса IMP<sup>3</sup>rove для оценки долгосрочного эффекта.

### **Оценка эффекта программы**

IMP<sup>3</sup>rove оценивает свою эффективность через регулярную рассылку анкет по электронной почте участвующим МСБ и консультантам по прохождению определенных сроков. Сразу же после консультативного занятия у МСБ и консультантов автоматически запрашивается обратная связь о работе онлайн-платформы и о пользе программы IMP<sup>3</sup>rove. Компании МСБ также дают свои отзывы об услугах консультанта. Через 9 месяцев МСБ и консультантов просят заполнить еще одну анкету о влиянии программы

IMP<sup>3</sup>rove на их бизнес. В этих анкетах обратной связи отображаются как промежуточные, так и окончательные результаты воздействия программы.

- Воздействие на внутренние процессы, предпринятые меры.
- Воздействие на экономические результаты деятельности.
- Воздействие на квалификацию консультанта, развитие бизнеса и взаимоотношения с клиентами.

IMP<sup>3</sup>rove периодически проводит исследования конкретных случаев (кейсов) для более глубокого понимания влияния программы. В 2010 г. IMP<sup>3</sup>rove подготовил исследования по более чем 50 кейсам.<sup>114</sup> Каждое такое исследование построено в соответствии со стандартизированной моделью с целью облегчения поиска и сравнения полученных результатов:

- профиль компании;
- проблемы компании;
- качественная оценка результатов бенчмаркинга, проведенного IMP<sup>3</sup>rove;
- качественная оценка воздействия IMP<sup>3</sup>rove на деятельность компании.

### Разработка программы IMP<sup>3</sup>rove

IMP<sup>3</sup>rove разрабатывалась и испытывалась более 2 лет, с постоянными доработками. Запуск программы и оценочной платформы состоялся в 2006 г. и начался с оценки потребностей МСБ Евросоюза в консалтинговых услугах в сфере инновационного менеджмента (врезка 14). Данное исследование было использовано для понимания рынка и доработки структуры IMP<sup>3</sup>rove. В ходе исследования было обнаружено, что спрос на консалтинговые услуги в сфере инвестиционного менеджмента среди компаний МСБ слабый, а качество услуг весьма неровное. Также было установлено, что существующие инструменты для самооценки инновационного менеджмента во многом предназначены для узкой инновационной области. Цель IMP<sup>3</sup>rove состоит в обеспечении более глубокой и масштабной оценки инновационного менеджмента, нежели существующая в данный момент.

Разработка и испытание программы IMP<sup>3</sup>rove, а также сбор данных, достаточных для значимого бенчмаркинга в области инноваций, оказался длительным процессом (рисунок 44). Пилотные прогоны были впервые произведены на 85 компаниях МСБ с целью отработки методологии, с последующими полевыми испытаниями уже на 1 500 компаниях МСБ из 25 стран Евросоюза, которые прошли через стадии программы IMP<sup>3</sup>rove (онлайн-оценка->отчет->семинар с консультантом). После этого программа перешла на этап широкого внедрения. В разработке программы участвовал целый ряд заинтересованных лиц, включая консалтинговые фирмы, деловые ассоциации и агентства по развитию бизнеса. На последнем этапе в 2009 г. программа распространялась посредством маркетинговых и иных информационных мероприятий. Последнее новшество программы – сертификация консультантов, начатая в начале 2010 г.

114 Источник: Engel, K., Diedrichs, E. and Brunswicker, S. (2010), IMP<sup>3</sup>rove: A European Project with Impact: 50 Success Stories on Innovation Management, Europe INNOVA Paper No 14.

**Рисунок 44:**

*Пример общего профиля компании в сфере инновационной деятельности*

**Врезка 14:**

*Почему в ЕС недостаточно развит рынок консалтинговых услуг в сфере инвестиционного менеджмента?*

*В 2006 г. В рамках программы IMP<sup>3</sup>rove было проведено исследование рынка инновационного менеджмента для МСБ. В проведенной оценке указывались возможные причины неразвитости рынка консалтинговых услуг в сфере ИМ среди компаний МСБ в Европе. Было установлено, что МСБ в ЕС не видят выгод от консалтинга в области ИМ и не знают, чего ожидать от консультантов. Это объясняет ограниченный спрос на консалтинг в сфере инновационного менеджмента.*

*Самые успешные консалтинговые фирмы активно приглашают МСБ на семинары, где они демонстрируют свои знания и навыки. В ходе исследования было установлено, что большая часть консалтинговых фирм предлагает узкий набор услуг в сфере инновационного менеджмента, не все из которых нужны МСБ. Более того, у большинства консалтинговых компаний отсутствует формализованный структурированный подход к инновационному менеджменту и мониторингу результатов, и поэтому не извлекают уроков из опыта и не повышают качество работы. Исследование выявило очень неровное качество услуг консалтинговых фирм. Обычно в результате консультаций выдаются рекомендации и очень общие планы действий, с очень ограниченным последующим контролем или мониторингом результатов. Это не совсем подходит для МСБ, которым нужны практические, готовые к применению планы действий.*

**Источник:**

Diedrichs, E., Engel, K. And Wagner, K. (2006), European Innovation Management Landscape: Assessment of current practices in Innovation Management Consulting Approaches and Self-Assessment Tools in Europe to define the requirements for future "best practices", Europe INNOVA paper No 2.

## Финансовая модель

### Общая себестоимость программы

IMP<sup>3</sup>rove финансируется главным образом за счет субсидий Евросоюза. В течение первых четырех лет работы (2006–2009 гг.) программа была полностью профинансирована Еврокомиссией в общем размере 5 млн евро. Эти средства пошли на покрытие расходов консорциума AT Kearney на разработку, администрирование и распространение программы, а также на субсидии поставщикам консалтинговых услуг по оценке бизнеса и проведению консультационных семинаров.

Во время полевых испытаний для отбора и поддержки предприятий МСБ были приглашены Национальные координаторы. В период 2010–2011 гг. Еврокомиссия предоставит 2 млн евро для покрытия 65 % затрат на программу, остальная часть расходов будет главным образом компенсироваться 10 организациями, заинтересованными в добавлении новых сведений в соответствующие базы данных, а также консорциумом AT Kearney и Fraunhofer IAO.

IMP<sup>3</sup>rove представляет собой сравнительно малозатратную программу, даже с учетом расходов на разработку. Если принять, что расходы на эксплуатацию программы в 2010 г. составили 1 млн евро, то средние затраты на одну компанию МСБ, начиная с 2006 г., составляли 2 132 евро.<sup>115</sup> Приняв расходы с 2006 по 2009 гг. за фиксированные издержки построения модели и наращивания базы данных до критической массы, предельные издержки программы в 2010 г. составляли примерно 417 евро на одну компанию МСБ.<sup>116</sup>

### Финансирование участников

Во время стадии запуска, длившейся 4 года, IMP<sup>3</sup>rove предлагала консультантам ряд финансовых стимулов с целью привлечения их к участию в программе. Большая часть указанных стимулов сейчас не действует, поскольку IMP<sup>3</sup>rove стремится перейти к финансово устойчивой бизнес-модели. Финансовые отношения между программой, консультантами и МСБ, участвующими в различных мероприятиях программы, описаны ниже.

- **Регистрация, обучение и сертификация консультантов:** Регистрация консультантов в сетевом сообществе IMP<sup>3</sup>rove осуществляется бесплатно, но для регистрации необходимо пройти начальное обучение. На первой стадии, вплоть до 2009 г., все виды обучения для консультантов были бесплатными. В настоящее время стоимость курса обучения первого уровня IMP<sup>3</sup>rove (IMP<sup>3</sup>rove Guide) составляет 1 250 евро. Плата за три последующих уровня колеблется от 1 500 до 6 800 евро. Полная стоимость обучения на всех уровнях составляет 13 150 евро. Со времени введения платы за обучение качество консультантов повысилось. Недавно IMP<sup>3</sup>rove запустила временную программу бесплатного обучения для консультантов, осуществивших установленное число оценок МСБ<sup>117</sup>. В конце каждого модуля обучения можно по желанию сдать экзамен на получение сертификата IMP<sup>3</sup>rove. Стоимость экзамена колеблется от 50 до 500 евро.
- **Первоначальная оценка:** Использование онлайн-приложения оценки инновационного менеджмента, а также отчетов по сопоставительному анализу (бенчмаркингу), для всех предприятий является бесплатным. На первом этапе работы IMP<sup>3</sup>rove предлагала консультантам вознаграждение в размере около 2 000 евро за компанию за проведение первоначальной оценки первых 1 500 МСБ в базе данных. В некоторых случаях финансовое поощрение предлагают региональные ведомства, ответственные за инновации. В Польше и Сербии внедрение IMP<sup>3</sup>rove на предприятиях

115 6 млн евро/2 813 компаний МСБ по состоянию на январь 2011 г. Источник: IMP<sup>3</sup>rove Scoreboard January 2011.

116 5 мес./12 мес. x 1 млн евро/1 000 компаний МСБ. По данным на август-декабрь 2010 г. Источник: IMP<sup>3</sup>rove Scoreboard July 2010, IMP<sup>3</sup>rove Scoreboard January 2011 г.

117 [www.europe-innova.eu/web/guest/home/-/journal\\_content/56/10136/361599](http://www.europe-innova.eu/web/guest/home/-/journal_content/56/10136/361599)

МСБ финансировалось за счет правительственной программы поддержки инноваций. Так, в Сербии программой должно было быть охвачено 150 компаний.

- **Консультативные семинары:** IMP<sup>3</sup>rove не оплачивает семинары, проводимые консультантами. Вознаграждение консультанта оговаривается между ним и компанией МСБ. Многие консультанты предлагают такие семинары компаниям МСБ на бесплатной основе в целях развития бизнеса. Такой подход может оказаться эффективным, поскольку МСБ в Европе, как правило, неохотно платят за консультации по менеджменту.
- **Последующее консультирование:** Расходы, связанные с последующим консультированием после проведения вышеуказанного рабочего семинара, полностью входят в сферу компетенции консультанта и его клиента (компания МСБ). На этой стадии программа IMP<sup>3</sup>rove не играет активной роли.

## Бенефициары

### Привлечение и отбор участников

Для получения оценки в рамках программы IMP<sup>3</sup>rove предприятия МСБ должны отвечать минимальному набору требований. Программа в целом открыта для любых компаний, за исключением тех, которые находятся на самом раннем этапе существования. В программе может зарегистрироваться любая компания со штатом работников от 5 до 999 человек и стажем ведения бизнеса не менее двух лет. Минимальная численность в 5 человек продиктована требованиями методологии, связанными с распределением задач среди работников компании. Минимальный стаж (2 года) необходим для бенчмаркинга, чтобы сопоставить темпы роста, являющиеся ключевым параметром оценки по программе IMP<sup>3</sup>rove, с эталонными.

Для привлечения МСБ были проведены масштабные маркетинговые мероприятия, причем очень эффективными были личные связи. Ввиду в целом низкого спроса на услуги консалтинга в области инновационного менеджмента среди МСБ, маркетинг представляет собой центральный элемент программы IMP<sup>3</sup>rove. Как уже обсуждалось выше в Разделе 1, лишь небольшое число компаний МСБ видят пользу в улучшении своего инновационного менеджмента. Им также неясны потенциальные преимущества привлечения консультантов. В целях продвижения программы на первом этапе работы (2006–2009 гг.) IMP<sup>3</sup>rove были привлечены 13 Национальных координаторов в разных европейских странах. Эта команда установила контакты с более широким кругом заинтересованных лиц, работающих с МСБ в Европе. Среди таких заинтересованных лиц оказались торговые палаты, центры передачи инноваций (IRCs), деловые ассоциации, университеты, государственные ведомства и бизнес-инкубаторы. Национальные координаторы также обратились к своим собственным клиентским базам. Команда IMP<sup>3</sup>rove разрабатывала информационные сборники, проводила презентации, семинары, выступления, публиковала статьи по всей Европе, а также выявляла партнеров, которые могли размещать ссылки на веб-сайте IMP<sup>3</sup>rove. В некоторых странах использовались услуги профессиональных маркетинговых агентств. В ходе данной работы командой IMP<sup>3</sup>rove был сделан вывод, что для достижения эффективности с консультантами и МСБ должны работать лица,

которые действительно хорошо разбираются и способны применять программу IMP<sup>3</sup>rove, а не просто агенты по продажам. В целом, наиболее эффективными каналами по привлечению компаний МСБ оказались действующие личные контакты консультантов и бизнес-ассоциаций.<sup>118</sup> IMP<sup>3</sup>rove продолжает прикладывать существенные усилия в области маркетинга, поскольку программа еще недостаточно хорошо известна компаниям МСБ и консультантам в Евросоюзе.

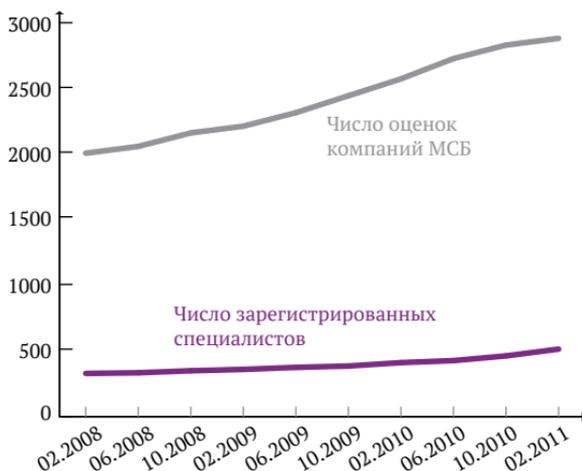
Даже несмотря на прекращение финансирования консультативных семинаров, число оценок компаний МСБ продолжает расти. Как видно из рисунка 45, после проведения масштабной маркетинговой кампании в 2009 г. число оцененных компаний в базе выросло почти на тысячу.

### Сведения о компаниях-участниках

Как утверждают представители IMP<sup>3</sup>rove, программа наиболее полезна для компаний, которые уже являются инновационными, причем как в плане новаторской продукции, так и бизнес-процессов или организационной модели.

Компании МСБ, задействованные в программе IMP<sup>3</sup>rove, весьма отличаются друг от друга, но обычно это малые предприятия. Половина всех МСБ, участвующих в программе, насчитывает менее 20 работников в штате. В основном они представляют сектора со средней до высокой степени наукоемкости (такие, как наукоемкие услуги и ИКТ), но также включают небольшое число фирм из низкотехнологичных отраслей, как, например, производство продуктов питания или текстиля (рисунок 46).

**Рисунок 45:**  
Рост числа  
оценок  
и специалистов



**Источник:**

European Commission (2008), Insights on Innovation Management in Europe – Tangible Results from IMP<sup>3</sup>rove, Europe INNOVA Paper No 10;  
Engel, K., Diedrichs, E. and Brunswicker, S. (2010), IMP<sup>3</sup>rove: A European Project with Impact: 50 Success Stories on Innovation Management, Europe INNOVA Paper No 14;  
IMP<sup>3</sup>rove Scoreboard July 2010; IMP<sup>3</sup>rove Scoreboard February 2011.

118 European Commission (2008), Insights on Innovation Management in Europe – Tangible Results from IMP<sup>3</sup>rove, Europe INNOVA paper No 10.

## Эффект программы

Отзывы МСБ и консультантов позволяют предположить, что IMP<sup>3</sup>rove может (i) содействовать стимулированию рынка услуг консалтинга в сфере инновационного менеджмента и (ii) повысить экономические показатели некоторых МСБ. На сегодняшний день оценка эффекта программы IMP<sup>3</sup>rove главным образом основывается на мнении компаний МСБ и консультантов. Учитывая отсутствие строгих долгосрочных оценок эффекта программы IMP<sup>3</sup>rove на данном раннем этапе, пока это лишь предварительные выводы.

- *Влияние программы на рынок услуг консалтинга в сфере инновационного менеджмента.* По отзывам консультантов, IMP<sup>3</sup>rove помогла их усилиям в области развития бизнеса. Программа способна стимулировать развитие бизнеса через повышение эффективности работы консультантов. Почти 80 % опрошенных консультантов считают, что программа позволяет им быстро определять сильные и слабые стороны компаний МСБ.<sup>119</sup> Более половины рассматривают IMP<sup>3</sup>rove как программу, содействующую как развитию бизнеса, так и расширению их компетенций.<sup>120</sup> Большинство консультантов также свидетельствуют, что IMP<sup>3</sup>rove помогает им укреплять отношения с компаниями МСБ (рисунок 47). Более половины опрошенных МСБ сообщили, что в случае очередной необходимости они предпочтут консультанта программы IMP<sup>3</sup>rove<sup>121</sup>.
- *Влияние программы на результаты деятельности МСБ.* В среднем, представители МСБ считают, что программа имела определенное воздействие на факторы, связанные с экономическими результатами деятельности. Через год после проведения оценки по программе IMP<sup>3</sup>rove МСБ сообщили о том, что наиболее ощутимое воздействие заключается в повышении мотивации работников и культурной готовности к инновациям, хотя такое влияние трудно напрямую связать с показателями деятельности компании. Что касается финансовых и временных аспектов, компании МСБ считают воздействие программы умеренным (рисунок 48).

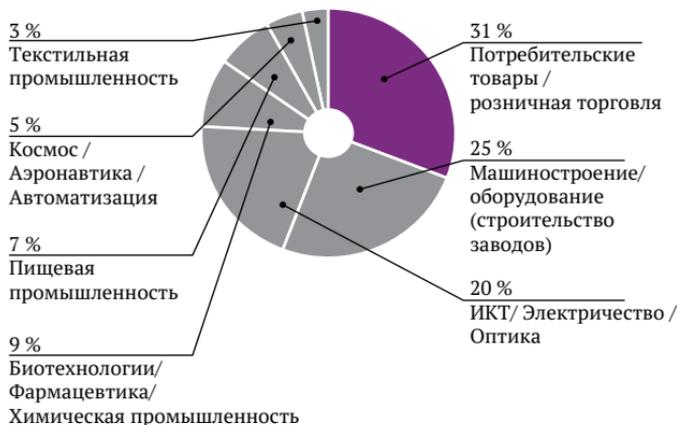
119 Консультанты, выбравшие оценку 4 и выше по шкале Лайкерта (от 1 = «абсолютно не согласен» до 7 = «полностью согласен»). Источник: Engel, K., Diedrichs, E. and Brunswicker, S. (2010), IMP<sup>3</sup>rove: A European Project with Impact: 50 Success Stories on Innovation Management, Europe INNOVA Paper No 14.

120 European Commission (2008), Insights on Innovation Management in Europe – Tangible Results from IMP<sup>3</sup>rove, Europe INNOVA Paper No 10.

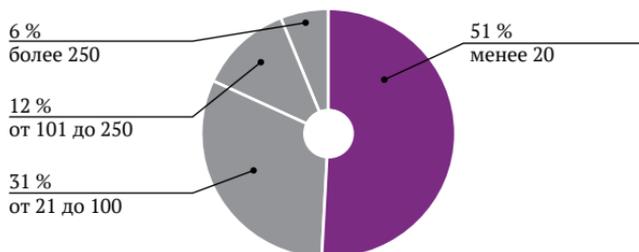
121 Источник: Engel, K., Diedrichs, E. and Brunswicker, S. (2010), IMP<sup>3</sup>rove: A European Project with Impact: 50 Success Stories on Innovation Management, Europe INNOVA Paper No 14.

**Рисунок 46:**  
Классификация  
МСБ в программе  
IMP<sup>3</sup>rove

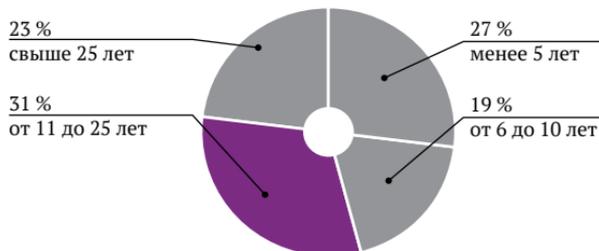
Отрасль  
промышленности



Размер (число  
работников)



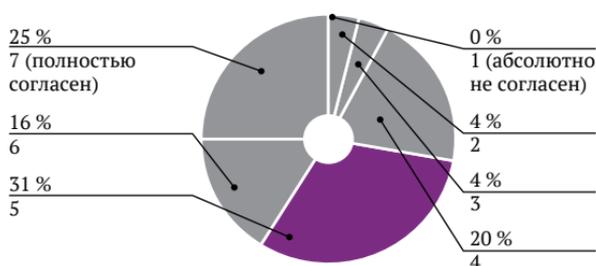
Возраст  
компании



Источник:  
IMP<sup>3</sup>rove Scoreboard,  
February 2011.

**Рисунок 47:**  
Влияние IMP<sup>3</sup>rove  
на долгосроч-  
ные отношения  
с клиентами

«Способствовал ли подход IMP<sup>3</sup>rove укреплению Ваших взаимоотношений с клиентами?»



Примечание:

Доли (в процентах) ответов консультантов IMP<sup>3</sup>rove в ходе опроса обратной связи через 9 месяцев после проведения консультаций, по шкале Лайкерта от 1 до 7.

Источник: Engel, K., Diedrichs, E. and Brunswicker, S. (2010), IMP<sup>3</sup>rove: A European Project with Impact: 50 Success Stories on Innovation Management, Europe INNOVA Paper No 14.

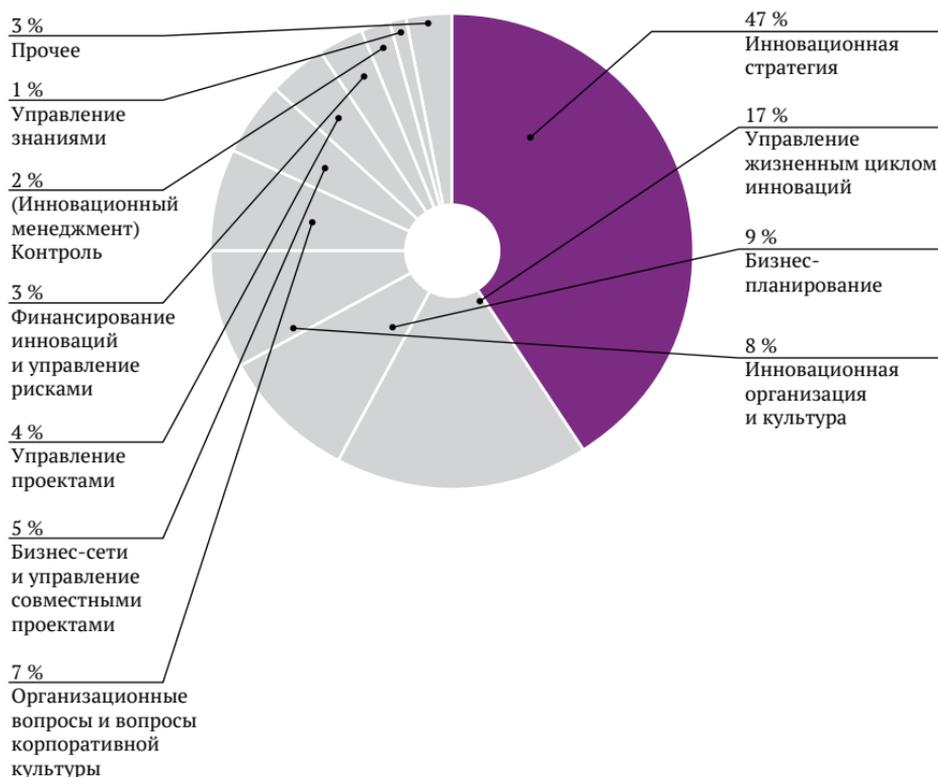
**Рисунок 48:**  
Отзывы  
о влиянии  
IMP<sup>3</sup>rove  
на результаты  
деятельности  
МСБ



**Источник:** Engel, K., Diedrichs, E. and Brunswicker, S. (2010), IMP<sup>3</sup>rove: A European Project with Impact: 50 Success Stories on Innovation Management, Europe INNOVA Paper No 14.

**Примечание:** ROI = доходность инвестиций, SME = компании МСБ; средние значения по шкале Лайкерта (от 1 = «отсутствие влияния» до 7 = «сильное влияние») по 94 отдаленным по времени отзывам от МСБ.

**Рисунок 49:**  
Сферы, затрагиваемые в ходе консультаций



**Источник:** European Commission (2008), Insights on Innovation Management in Europe – Tangible Results from IMP<sup>3</sup>rove, Europe INNOVA Paper No 10.

# Сетевое сообщество (кадровые ресурсы)

## Объем консультаций

Объем консультаций, предоставляемых IMP<sup>3</sup>rove, колеблется от адресных до целостных в зависимости от стоящих перед клиентами задач. Оценочное приложение IMP<sup>3</sup>rove имеет комплексный характер и включает инновационную стратегию, инновационную организацию и культуру, управление жизненным циклом инноваций, а также факторы стимулирования инновационной деятельности. В соответствии с задачами, которые фирмы предполагают решать при помощи данной программы, IMP<sup>3</sup>rove делит компании на четыре категории.<sup>122</sup>

- *Компании, нацеленные на развитие квалификации*, сосредоточены на развитии управленческой квалификации и обучении персонала инновационному менеджменту. Стоящие перед ними задачи зачастую не связаны напрямую с ИМ или результатами деятельности.
- *Компании, нацеленные на оценку деятельности*, сталкиваются с проблемами, связанными с их компетенцией в сфере инноваций, и стремятся лучше понять свои сильные и слабые стороны в сфере инновационного менеджмента.
- *Компании, нацеленные на рост*, стремятся решать вопросы, влияющие на рост их компаний, независимо от их связи с инновациями.
- *Новаторы* стремятся обеспечить рост бизнеса, соответствуя конкурентным вызовам в области инноваций.

Примерно в 62 % случаев в ходе консультативных семинаров были определены конкретные наборы последующих действий.<sup>123</sup> IMP<sup>3</sup>rove делит все виды практических мероприятий, которые могут осуществляться предприятиями, на рыночно-ориентированные и внутренние.<sup>124</sup>

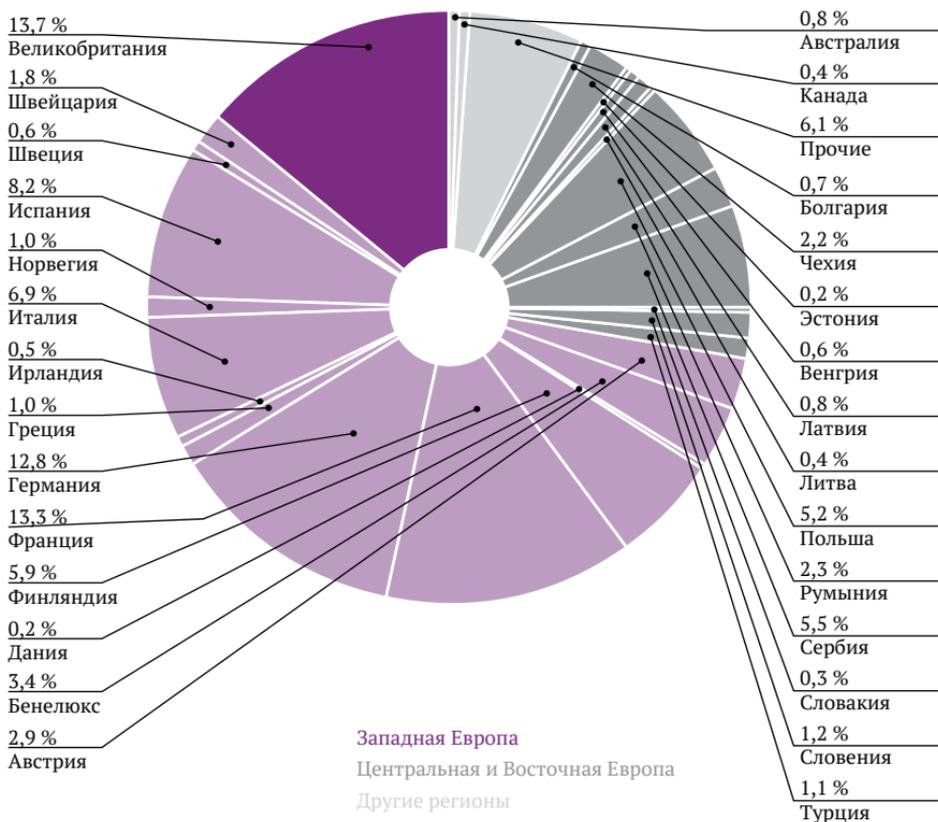
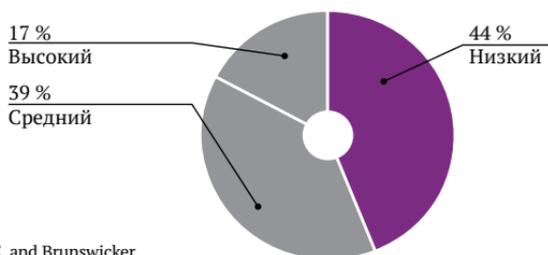
- *Рыночно-ориентированные мероприятия* включают такие темы, как инновационные стратегии, новые продукты и услуги, базовые компетенции, выход на новые сегменты рынка, доступ к глобальным рынкам.
- *Внутренние мероприятия* включают такие темы, как организационные изменения, введение новых функций для развития инновационного менеджмента или маркетинга, совершенствование технологий и укрепление факторов, способствующих развитию инноваций.

На рисунке 49 представлено краткое описание областей, затрагиваемых в ходе консультативных семинаров.

122 Источник: Engel, K., Diedrichs, E. and Brunswicker, S. (2010), IMP<sup>3</sup>rove: A European Project with Impact: 50 Success Stories on Innovation Management, Europe INNOVA Paper No 14.

123 Источник: Engel, K., Diedrichs, E. and Brunswicker, S. (2010), IMP<sup>3</sup>rove: A European Project with Impact: 50 Success Stories on Innovation Management, Europe INNOVA Paper No 14.

124 Sic.

**Рисунок 50:**Распределение консультантов IMP<sup>3</sup>rove по странамИсточник: IMP<sup>3</sup>rove Scoreboard, February 2011**Рисунок 51:**Самооценка  
уровня опыта  
консультантов  
IMP<sup>3</sup>roveИсточник: Engel, K., Diedrichs, E. and Brunswicker, S. (2010), IMP<sup>3</sup>rove: A European Project with Impact: 50 Success Stories on Innovation Management, Europe INNOVA Paper No 14

## Консультирование

Методология IMP<sup>3</sup>rove позволяет адаптировать консультации специалиста к потребностям клиента. Рекомендации консультанта в ходе проведения первичной оценки, консультативного семинара и последующих встреч осуществляется в то время и в том месте, которые будут взаимно согласованы консультантом и компанией МСБ. Консультации предоставляются в форме личных встреч, телеконференций и групповых занятий.<sup>125</sup>

### Профиль консультантов

Консультанты в количестве 501 человека, участвующие в программе IMP<sup>3</sup>rove, находятся в самых разных странах, но 75 % из них сосредоточено в Западной Европе (рисунок 50). Из стран Восточной Европы наибольшее количество имеет Польша (40). В России есть один зарегистрированный консультант, который работает преимущественно с Ближним Востоком. Географическое распределение консультантов IMP<sup>3</sup>rove отражает как эффективность маркетинговых мероприятий, которая во многом определяется личными взаимоотношениями, так и состояние рынка консалтинговых услуг в сфере инновационного менеджмента.

Большинство консалтинговых фирм, связанных с IMP<sup>3</sup>rove, это небольшие частные компании с незначительным или средним уровнем опыта работы в сфере инновационного менеджмента. Восемьдесят один процент специалистов – это работники частных консалтинговых компаний, остальные работают в различных государственных ведомствах, торговых ассоциациях, научно-исследовательских институтах, университетах и торговых палатах.<sup>126</sup>

Примерно в половине консалтинговых фирм число работников составляет менее 20. Менее 10 % фирм имеют штат работников более 100 человек. Меньшинство обладает значительным опытом работы в сфере инновационного менеджмента (рисунок 51). При этом больше половины консалтинговых фирм существуют на рынке менее 10 лет.<sup>127</sup> Как отмечалось некоторыми заинтересованными лицами IMP<sup>3</sup>rove, среднее качество консультантов IMP<sup>3</sup>rove низкое, что негативно влияет на эффективность и степень доверия к программе. Решить данную проблему помогло бы создание системы отбора консультантов по качеству и повышение требований к обучению.

Консультанты присоединяются к программе IMP<sup>3</sup>rove с целью развития собственного бизнеса и квалификации. Консультанты с ограниченным опытом или начинающие карьеру в консалтинге хотят создавать новые линейки услуг и получить конкурентные преимущества. IMP<sup>3</sup>rove также дает возможность присоединиться к сетевому сообществу консультантов и получить доступ к многочисленной клиентской базе. Примерно четверть консультантов в первую очередь заинтересованы в совершенствовании своих компетенций в сфере инновационного менеджмента.<sup>128</sup> Из более чем 500 присоединившихся консультантов примерно 150 применяют IMP<sup>3</sup>rove на постоянной основе.

125 Engel, K., Diedrichs, E and Brunswicker, S (2010), IMP<sup>3</sup>rove: A European Project with Impact: 50 Success Stories on Innovation Management, Europe INNOVA Paper No 14, IMP<sup>3</sup>rove Scoreboard July 2010; IMP<sup>3</sup>rove Scoreboard February 2011.

126 Sic.

127 IMP<sup>3</sup>rove Scoreboard, February 2011.

128 European Commission (2008), Insights on Innovation Management in Europe – Tangible Results from IMP<sup>3</sup>rove, Europe INNOVA Paper No 10.

## Привлечение и отбор консультантов

IMP<sup>3</sup>rove принимает любых консультантов с минимальным уровнем квалификации, однако в будущем предполагается перейти к более серьезному отбору. Консультанты набираются через масштабные маркетинговые мероприятия, описанные в разделе 3 выше. Консультанты должны иметь как минимум двухлетний опыт работы с МСБ. Требование о наличии университетского диплома отсутствует. Консультанты могут зарегистрироваться в сетевом сообществе сразу после прохождения базового курса обучения «Советник по программе IMP<sup>3</sup>rove» (IMP<sup>3</sup>rove Guide), без всяких вступительных взносов. Данная политика открытого отбора повлияла на качество сетевого сообщества консультантов. Введение платы за обучение позволило повысить качество консультантов. В будущем возможен переход к системе сертификации консультантов, желающих участвовать в программе IMP<sup>3</sup>rove.

## Обучение и сертификация консультантов

Консультанты могут проходить различные уровни обучения, предлагаемые IMP<sup>3</sup>rove. Прохождение первого уровня «Советник по IMP<sup>3</sup>rove» является базовым требованием для регистрации в сетевом сообществе IMP<sup>3</sup>rove. Основные сведения об учебном плане IMP<sup>3</sup>rove даны в таблице 19. Один тренинг, как правило, занимает несколько дней. Каждый месяц в разных городах Европы проводятся различные тренинги. Обучение проходит в классах и включает теоретический и интерактивный аспекты, изучение кейсов и ролевые игры. Для прохождения любого курса участник должен подписать соглашение о конфиденциальности.

Начиная с апреля 2010 г., после прохождения каждого уровня обучения по желанию можно получить сертификат. Как дополнительное условие, консультанты должны соответствовать национальным требованиям для поступления в вуз. После завершения каждого уровня, кроме первого, проводится письменный экзамен. Основные сертификационные требования представлены в таблице 19. Сертификат выдается Европейской академией IMP<sup>3</sup>rove по инновационному менеджменту и действителен в течение 2 лет.

Спрос на дополнительные курсы обучения, выходящие за рамки базового курса, а также на сертификацию IMP<sup>3</sup>rove, пока ограничен. В настоящий момент консультанты регистрируются только на курс «Советник», и никто не проходил сертификацию. Причиной этого может служить тот факт, что для присоединения к сетевому сообществу IMP<sup>3</sup>rove сертификация не требуется, и что консультанты не видят пользы в получении более глубоких знаний по инновационному менеджменту, или же то, что им нужны другие виды знаний. Кроме этого, у консультантов с ограниченным уровнем квалификации может не быть желания сдавать экзамены. И наконец, схема проведения сертификации еще сравнительно нова и не может служить эффективным брендом, который бы давал конкурентное преимущество консультантам.

**Таблица 19:**  
Схемы обучения и сертификации IMP<sup>3</sup>rove

Уровень IMP <sup>3</sup> rove	Основные предварительные требования	Обучение		Сертификация	
		Продолжительность (дней)	Стоимость (€)	Требования	Стоимость (€)
<b>Советник</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Опыт предоставления услуг МСБ от 2-х лет</li> <li>– В настоящее время задействован в инновационном проекте</li> <li>– Регистрация минимум одной компании МСБ, заинтересованной в оценке при помощи программы IMP<sup>3</sup>rove</li> </ul>	<b>1,5</b>	<b>1 250</b>	– Проведение оценки при помощи программы IMP <sup>3</sup> rove одной компании МСБ	<b>50</b>
<b>Эксперт I</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Опыт предоставления услуг по инновационному менеджменту МСБ от 2-х лет</li> <li>– Уровень «Советник»</li> </ul>	<b>2</b>	<b>1 500</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Письменный тест</li> <li>– Применение подхода IMP<sup>3</sup>rove к трем МСБ</li> <li>– Изучение кейсов</li> </ul>	<b>200</b>
<b>Эксперт II</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Опыт предоставления услуг по инновационному менеджменту МСБ от 2-х лет</li> <li>– Уровень «Эксперт I»</li> </ul>	<b>3</b>	<b>2 600</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Письменный тест</li> <li>– Применение подхода IMP<sup>3</sup>rove к трем МСБ</li> <li>– Изучение кейсов</li> </ul>	<b>200</b>
<b>Аудитор</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Опыт предоставления услуг по инновационному менеджменту МСБ от 5 лет</li> <li>– Применение подхода IMP<sup>3</sup>rove к 6 компаниям МСБ</li> <li>– Уровень «Эксперт II»</li> </ul>	<b>7</b>	<b>6 800</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Письменный тест</li> <li>– Участие в трех сертификационных семинарах</li> <li>– Изучение кейсов</li> </ul>	<b>500</b>

Источник: [www.improve-innovation.eu](http://www.improve-innovation.eu)  
по состоянию на 2 марта 2011 г.

## Организационная модель

Несмотря на масштаб и размах сетевого сообщества, программа IMP<sup>3</sup>rove управляется сравнительно небольшой командой специалистов компаний AT Kearney (глобальная консалтинговая фирма) и Fraunhofer IAO (отделение автономного государственного научно-исследовательского института), находящейся в Германии. Эта «группа глобального координирования» состоит примерно из 10 штатных работников на полной занятости (рисунок 52), обладающих опытом консультирования в сфере инновационного менеджмента в AT Kearney, а также опытом проведения прикладных исследований и консультирования по вопросам инновационного менеджмента в Fraunhofer IAO. Координатор проекта от Еврокомиссии выполняет функции надзора, но реализация полностью отдана на аутсорсинг консорциуму AT Kearney-Fraunhofer IAO, первоначально на 4 года, а затем еще на два.

Европейская Комиссия финансирует программу, обладает правом собственности на товарный знак IMP<sup>3</sup>rove и объект интеллектуальной собственности в виде эталонной базы данных для бенчмаркинга. К основным задачам Группы глобального координирования относятся:

- обучение и сертификация консультантов;
- разработка и поддержка оценочного онлайн-приложения и базы данных по консультантам;
- мониторинг воздействия программы и корректировка модели;
- продвижение программы и привлечение партнерских организаций (консультантов, университетов и т. д.);
- проведение исследований в сфере инновационного менеджмента на основе результатов бенчмаркинга.

На стадии полевых испытаний программы (1 500 компаний МСБ) были заключены контракты с 13 «Национальными координаторами» в целях продвижения и распространения программы в странах их нахождения среди консультантов, ведомств по развитию бизнеса, деловых ассоциаций, правительств и финансовых организаций. В состав Национальных координаторов входили консалтинговые фирмы, ведомства по развитию бизнеса и университеты. Партнеры IMP<sup>3</sup>rove<sup>129</sup> должны обладать подготовкой для применения методик IMP<sup>3</sup>rove на первом уровне («Советник»). Однако никакие соглашения, кроме соглашений о конфиденциальности, подписываемых до проведения обучения, с консультантами в рамках программы не заключаются. Существуют также иные организации, работающие с IMP<sup>3</sup>rove без контракта. Среди них правительственные ведомства, финансовые организации и посредники, использующие такие услуги, как техническая поддержка и обучение, а также доступ к эталонной базе данных.

Компании МСБ, являющиеся клиентами программы, взаимодействуют с онлайн-платформой IMP<sup>3</sup>rove и независимыми консультантами напрямую. Им нет необходимости взаимодействовать ни с Группой глобального координирования, ни с Национальными координаторами. В некоторых случаях Национальные координаторы сами являются консультантами, и тогда они могут взаимодействовать с МСБ.

К 2012 г., когда истечет текущий контракт с Евросоюзом, задачей IMP<sup>3</sup>rove станет передача программы новому независимому органу – Европейской академии инновационного менеджмента, представляющей собой ассоциацию консультантов. Предполагается, что новый орган будет управлять программой IMP<sup>3</sup>rove как устойчивым видом бизнеса. С целью создания Академии и изучения вариантов достижения финансовой устойчивости, IMP<sup>3</sup>rove создала рабочую группу, главным образом из консультантов.

---

129 Существует два вида партнерства: элитная группа пользователей, называемых «Члены клуба», обязующихся использовать IMP<sup>3</sup>rove с определенным числом компаний МСБ не меньше установленного минимума, и «Партнеры», состоящие из обученных консультантов и прочих организаций, ассоциированных с программой.

**Рисунок 52:**  
 Организационная  
 структура  
 IMP<sup>3</sup>rove



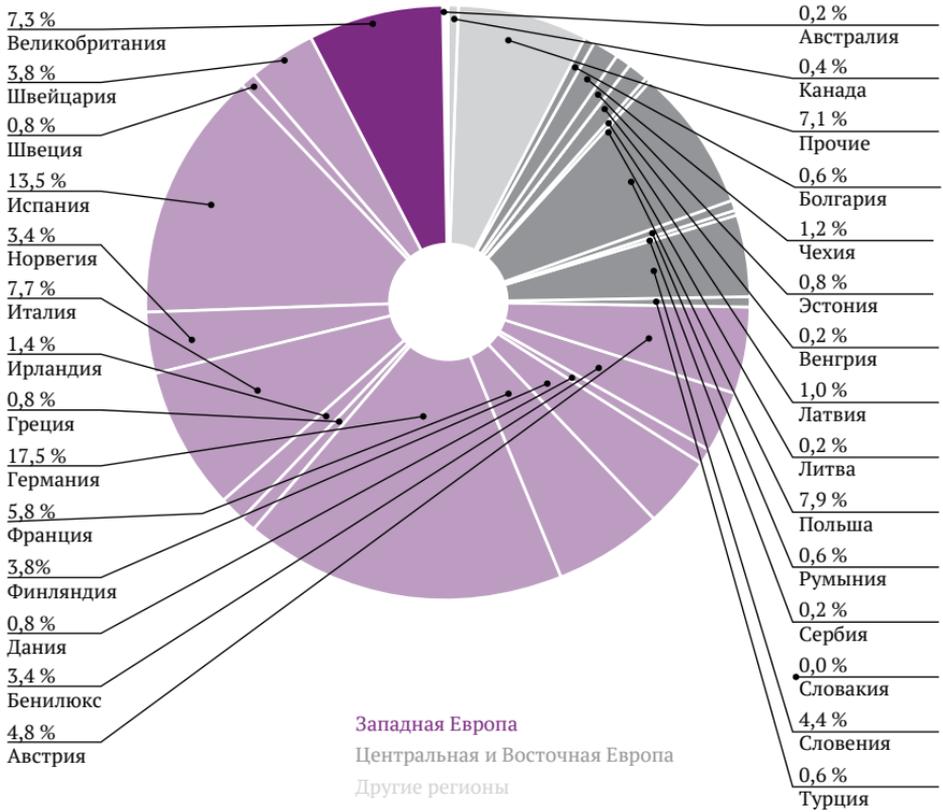
# Инновационная экосистема

Компании МСБ из многих европейских и не европейских стран проводили оценки по методу IMP<sup>3</sup>rove, при этом свидетельств о различии в темпах распространения в Западной или Восточной Европе не имеется. Хотя наибольшее количество оценок приходится на такие крупные экономики Западной Европы, как Германия, Франция и Великобритания, некоторые страны Восточной Европы, такие как Словения и Польша, практически не отстают (рисунок 54). На самом деле, конъюнктура рынка IMP<sup>3</sup>rove в Западной и Восточной Европе представляется сходной. Консультанты IMP<sup>3</sup>rove дают цифры одного порядка, характеризуя количество проведенных оценок в Западной и Восточной Европе (рисунок 53). Более того, рыночное проникновение программы кажется примерно одинаковым в Западной и Восточной Европе (рисунок 55). Таким образом, большее число оценок по программе IMP<sup>3</sup>rove в Западной Европе может объясняться размерами рынка. В России, несмотря на то, что одна консалтинговая фирма стала партнером IMP<sup>3</sup>rove, а другая – является кандидатом в партнеры, ни на одном из предприятий не была проведена оценка при участии консультанта, скорее всего по причине отсутствия маркетинга программы на локальном рынке. Консультанты в России и ЕС в целом едины во мнении, что компании МСБ не видят пользы от консалтинговых услуг в сфере инновационного менеджмента. Без работы с потенциальной клиентурой и маркетинга спрос останется незначительным.

**Рисунок 53:**  
Среднее число оценок на консультанта по странам

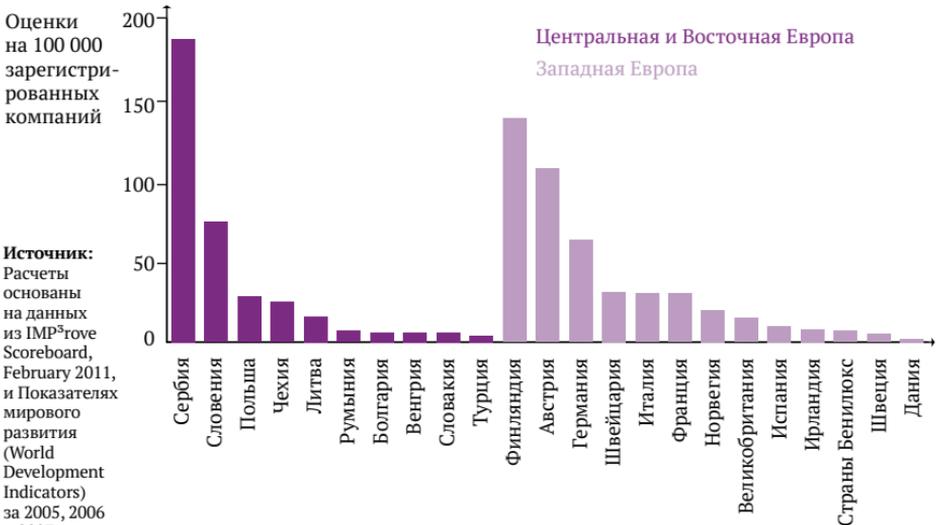


**Рисунок 54:**  
Распределение экспертиз по странам



Источник: IMP<sup>3</sup>rove Scoreboard, February 2011

**Рисунок 55:**  
Рыночное проникновение IMP<sup>3</sup>rove в странах Восточной и Западной Европы



Источник: Расчеты основаны на данных из IMP<sup>3</sup>rove Scoreboard, February 2011, и Показателях мирового развития (World Development Indicators) за 2005, 2006 и 2007 гг.

**Приложение  
к кейсу  
IMP<sup>3</sup>rove**

*Некоторые стандарты по исследованиям и инновациям, опубликованные в странах Европы.<sup>130</sup>*

*(ES) UNE 166000:2006 – Research, Development and Innovation (R&D&i) Management: Terminology and Definitions (Управление инновационными НИОКР: терминология и определения).*

*(ES) UNE 166001:2006 – Research, Development and Innovation (R&D&I) Management: R&D&i project requirements (Управление инновационными НИОКР: требования к проектам инновационных НИОКР).*

*(ES) UNE 166002:2006 – Research, Development and Innovation (R&D&I) Management: R&D&i Management System Requirements (Управление инновационными НИОКР: требования к системе управления инновационными НИОКР).*

*(ES) UNE 166006 EX:2006 – Research, Development and Innovation (R&D&I) Management: Technology Watch System (Управление инновационными НИОКР: система наблюдения за технологией) (редактируется, новая версия будет опубликована в марте 2011 г.).*

*(FR) FD X50-551:2003 – Research-sector quality – Recommendations for organizing and conducting a research activity in project mode, particularly with the framework of a network (Качество сектора исследований – Рекомендации по организации и проведению исследований в проектном режиме, в частности в рамках сетевого сообщества).*

*(FR) FD X50-901:1991 – Project management and innovation. Memorandum for the use of the actors of an innovation project (Управление проектами и инновации. Меморандум для участников инновационного проекта).*

*(FR) FD X50-550:2001 – Research quality approach – General principles and recommendations (Подход к качеству исследований – Общие принципы и рекомендации).*

(FR) GA X50-552:2004 – *Quality management systems – Implementation guide for ISO 9001 within research units – Specificities of the research activity and implementation examples from ISO 9001* (Системы управления качеством – Руководство по внедрению ISO 9001 в рамках исследовательских подразделений – Специфика научно-исследовательской деятельности и примеры реализации из ISO 9001).

(FR) XP X 50-053:1998 – *Watch services – Watch services and watch system introduction services* (Услуги контроля – Услуги контроля и услуги по внедрению системы контроля).

(PT) NP 4456:2007 – *Management of Research, Development and Innovation (RDI). Terminology and definitions of RDI activities* (Управление инновационными НИОКР. Терминология и определения в области инновационных НИОКР).

(PT) NP 4458:2007 – *Management of Research, Development and Innovation (RDI). Requirements for a RDI project* (Управление инновационными НИОКР. Требования к проектам инновационных НИОКР).

(PT) NP 4457:2007 – *Management of Research, Development and Innovation (RDI). Management system requirements of RDI*. (Управление инновационными НИОКР. Требования к системе управления инновационными НИОКР).

(UK) BS 7802:1995 – *Glossary of terms used in operational research* (Глоссарий терминов, используемых в исследовании операций).

(UK) BS 7000-1:2008 – *Design management systems. Part 1: Guide to managing innovation* (Системы управления проектированием. Часть 1: Руководство по инновационному менеджменту).

# Программа развития инноваций в Индии (India Innovation Growth, IIG) под эгидой Министерства науки и техники Индии и компании Lockheed Martin

## Основные факты

Показатель	Значение
<b>Число консультантов</b>	<i>Гибкое глобальное сетевое сообщество</i>
<b>Число бенефициаров</b>	<i>14 в год, поддержка в сфере развития бизнеса</i>
<b>Персонал</b>	<i>17 работников в GCG, 30 штатных работников программы в FICCI</i>
<b>Финансовые отношения с бенефициарами</b>	<i>Отсутствуют</i>
<b>Стандартная продолжительность программы</b>	<i>1 год</i>
<b>Годовой бюджет программы</b>	<i>3 млн долл. США</i>
<b>Год запуска программы</b>	<i>2007</i>

## Особенности программы

- Задачами программы являются формальное обучение, разработка собственных методик, посредническая деятельность и в меньшей степени менторство.
- Стандартизированная методология оценки коммерциализации технологий используется как инструмент отбора и облегчает обмен передовым опытом между организациями, занимающимися коммерциализацией.
- Цель программы GCG состоит в наращивания потенциала коммерциализации у партнерских организаций через обучение, менторство и совместное ведение программ.
- GCG имеет возможность использовать потенциал глобального сетевого сообщества специалистов через различные программы.

### Уроки программы

- В большинстве случаев самым важным фактором для стартапов является не доступ к капиталу, а доступ к нужным людям (консультантам, менторам, деловым партнерам).
- Различия в деловой культуре создают существенные препятствия для проникновения иностранных предпринимателей на американский рынок, особенно в местах с уникальной предпринимательской культурой, как, например, в г. Остине, штат Техас.
- При отборе технологии на предмет коммерциализации необходимо оценивать глобальный потенциал продукта на ранней стадии.
- Соревновательный подход, при котором проекты борются за последующие стадии финансирования, позволяет максимально повысить шансы на поддержку лучших проектов, одновременно избегая «ставки на победителя» с самого начала.
- Шести месяцев помощи в развитии бизнеса посредством обучения и консультаций может оказаться недостаточно для неопытных предпринимателей.

## Бизнес-модель

### Описание программы

Компания Global Commercialization Group (GCG) – это подразделение Института IC<sup>2</sup>, входящего в состав Техасского университета в Остине, который поддерживает программы коммерциализации технологий по всему миру. GCG максимально использует ноу-хау, сетевые сообщества и опыт IC<sup>2</sup> для выращивания компаний высокотехнологичного сектора, ускорения темпов роста этого сектора в регионах и создания научных центров, способствующих развитию предпринимательства и высокотехнологичных компаний.

Одной из основных функций GCG является выявление инновационных технологий с коммерческим потенциалом и содействие их коммерциализации посредством обучения, менторства и консультирования авторов инновации, а также путем посреднической помощи в заключении сделок с партнерскими организациями, в основном на американском рынке. В настоящем кейсе анализируется программа развития инноваций в Индии (India Innovation Growth, IIG) компании Lockheed Martin, которая является показательной с точки зрения применения подхода GCG. В приложении к кейсу описывается программа-акселератор стартапов TechBA-Austin Mexican, представляющая собой еще одно направление деятельности GCG.

Программа развития инноваций India Innovation Growth была запущена в 2007 г. В рамках совместной инициативы Министерства науки и техники Индии, Lockheed Martin Corporation (компания оборонного комплекса США), Института IC<sup>2</sup>, индийско-американского форума по науке и технике (Indo-US Science and Technology Forum) и Федерации торгово-промышленных палат Индии (FICCI). FICCI представляет собой ассоциацию более чем

300 000 индийских компаний всех размеров. Каждый год программа принимает в работу очередную партию технологических проектов индийских разработчиков, которые в течение года соперничают за каждую последующую стадию поддержки в сфере коммерциализации со стороны FICCI и IC<sup>2</sup>.

## Сведения об организации

### *История и развитие IC<sup>2</sup>*

Институт IC<sup>2</sup> был основан в 1977 г. при Техасском университете в Остине как независимое подразделение по анализу и содействию коммерциализации технологий и созданию венчурных компаний на базе технологических разработок. Позже он стал частью бизнес-школы университета.

IC<sup>2</sup> и инновационная экосистема Остина – это истории успеха, которые многим обязаны доктору Джорджу Козмецки (1917–2003). Доктор Козмецки был деканом Колледжа делового администрирования и Высшей школы бизнеса. Всю свою жизнь он был одновременно и преподавателем и предпринимателем; соучредителем и исполнительным вице-президентом компании Teledyne, Inc.; ментором и поборником предпринимателей в сфере высоких технологий, включая Майкла Дела, основателя DELL Corporation.

В IC<sup>2</sup> располагается Остинский технологический инкубатор (ATI), который оказывает стратегическое содействие предпринимателям в сфере технологий, а также предлагает начинающим предпринимателям курс обучения по программе с присвоением университетской степени «Магистр наук по коммерциализации технологий» (MSTC) (сейчас входит в Школу бизнеса McCombs). С целью развития и расширения сетевого сообщества Институт также создал программу «Глобальный партнер Института IC<sup>2</sup>» (50 % участников которой находятся за рубежом и 50 % в США), запустил программу Visiting Scholar, а также ведет международные научно-исследовательские проекты, в то время как GCG основал глобальную программу обмена опытом, создал сетевые сообщества и развивает партнерские отношения с целью коммерциализации перспективных технологических предприятий. Доктор Козмецки также учредил программу «Форум капитала» (Capital Forum Program), где свел на одной площадке людей с капиталом (сеть бизнес-ангелов) с людьми, ищущими инвестиции.

IC<sup>2</sup> основал GCG в 2004 г. С тех пор GCG сотрудничает с региональными политиками, образовательными учреждениями, местными и международными инвесторами в целях содействия развитию начинающего бизнеса и стимулирования устойчивого роста экономики на основе технологий. GCG действует в 12 странах, и ее текущие проекты охватывают обе Америки, Азию и Ближний Восток (см. приложение).

### *Подход «думай-делай»*

Институт IC<sup>2</sup> занимается как научно-исследовательской деятельностью в сфере коммерциализации технологий, так и внедрением методов коммерциализации. В институте разрабатываются и обсуждаются концепции для открытых к изменениям решений. Наиболее перспективные из таких решений отбираются и тестируются в различных ситуациях. После этого обобщается опыт и разрабатываются рекомендации. Такие рекомендации по передовым практикам затем излагаются в публикациях, научных

работах и методиках, распространяемых по всему миру. Полученные результаты, неудачи, проблемы, успехи и наработки дают пищу для исследований и помогают совершенствовать и модифицировать существующие методики.

### Операционная модель

В целом, подход GCG состоит в поиске технологий, обладающих потенциалом коммерциализации, и содействии в их реализации – в основном на американском рынке, но и в других странах. Глобальная стратегия группы заключается в наращивании потенциала в других странах посредством обучения, менторства и технической поддержки партнерских организаций, специализирующихся на коммерциализации. Единой эффективной модели для привлечения партнеров нет. Каждый проект с партнерской организацией имеет свою специфику и зависит от конкретных условий. Тем не менее, как правило, используются методики коммерциализации, разработанные IC<sup>2</sup>. Одной из важных авторских методик института является *QuickLook*. Итогом применения данной методики в каждом случае становится подготовка специалистами 50–60 страничного отчета, в котором дается оценка потенциала коммерциализации данной технологии. Этот отчет может использоваться для скрининга и создания шорт-листа (короткого списка) перспективных технологий. Анализ по данной методике обычно проводится специалистами IC<sup>2</sup>.

В программе «Развитие инноваций в Индии» можно выделить несколько этапов (рисунок 56).

Она начинается с заявительной процедуры, которая открыта для групп исследователей из государственных, частных и академических организаций, у которых есть технологии для коммерциализации.

Попавшие в шорт-лист компании принимают участие в коротком учебном семинаре по коммерциализации, в ходе которого проводятся собеседования с целью дальнейшего отбора.

После дальнейшего сокращения шорт-листа оставшиеся участники аттестуются по методике *QuickLook* и участвуют в более продвинутом курсе обучения предпринимательству.

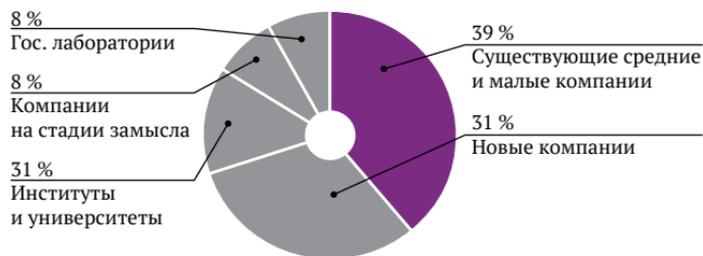
Финалистам, прошедшим через последнее сито отбора, предлагается поддержка (не денежная) развития бизнеса от FICCI и IC<sup>2</sup> в Индии, США и по всему миру, в зависимости от коммерческого потенциала технологии и интересов предпринимателя.

**Рисунок 56:**  
*Этапы программы развития инноваций в Индии в 2011 г.*



**Источник:** Частично на основе данных из брошюры DST – Lockheed Martin India Innovation Growth Programme 2011.

**Рисунок 57:**  
*Награжденные проекты по типам организации по программе развития инноваций в Индии в 2007–2010 гг.*



**Источник:**  
Datamonitor (2010), Impact Analysis Report-Synopsis,  
DST-Lockheed Martin India Innovation Growth Programme

Штатный персонал и внешние консультанты обеих организаций оказывают посреднические, менторские и консалтинговые услуги и поддержку проектным группам, помогая устанавливать связи с нужными партнерами, специалистами и инвесторами.

## Финансовая модель

Финансирование группы GCG осуществляется за счет бюджета университета и контрактов с частными компаниями, правительствами и ведомствами-донорами. GCG содействовала в реализации целого ряда программ, финансируемых Lockheed Martin,<sup>131</sup> включая проекты в Польше, Чили и Индии. Большая часть расходов по программе GCG приходится на выплату зарплаты (17 штатных работников). Офисы GCG располагаются в университете, поэтому расходы по арендной плате отсутствуют.

Годовые затраты на программу развития инноваций в Индии в размере 3 млн долл. США распределяются между Министерством науки и техники Индии и компанией Lockheed Martin. Главная статья расходов – это зарплата работников FICCI и IC<sup>2</sup>. Компании-участники не получают от организаторов программы финансовой поддержки, но и не платят за участие. Предполагается, что они сами оплачивают свои расходы на переезды внутри страны и за рубеж на стадии участия в программе с FICCI и IC<sup>2</sup>.

<sup>131</sup> Lockheed Martin – компания оборонного комплекса, специализирующаяся на НИОКР и интеграции систем, продукции и услуг на базе передовых технологий.

# Бенефициары

## Отбор участников

Процесс отбора представляет собой отбор на конкурсной основе по методике «закрытия этапов» (stage gate process).

В 2011 г. изначально было получено 914 заявок за 3-месячный срок, из которых 60 были отобраны специалистами IC<sup>2</sup> и FICCI в течение следующих 3 месяцев. Номинированные проекты принимают участие в 3-дневном семинаре по коммерциализации. По окончании семинара проектные группы выступают с 10-минутными презентациями с последующим 10-минутным обсуждением, после которого следует 10-минутная процедура принятия решения группой экспертов из IC<sup>2</sup> и FICCI. Это экспертное жюри отбирает 30 компаний для участия в следующем этапе программы и составления отчета по оценке коммерческого потенциала по методике IC<sup>2</sup> QuickLook. После еще одного курса обучения в области коммерциализации международное жюри выбирает из 30 проектов 14, которые проходят на стадию содействия развитию бизнеса. 14 проектов составляет 2 % из первоначальных 914 заявок.

## Сведения об участниках

Большинство организаций, отобранных для разработки своих технологий при помощи программы «Развитие инноваций в Индии» в 2007–2010 гг., представляли собой компании МСБ на ранней стадии развития. На такие компании приходится 39 % от общего числа участников за указанный период. За ними следуют стартапы – 31 % всех отобранных для участия технологий в 2007–2010 гг. Остальные 30 % приходятся на университеты, правительственные лаборатории и пред-стартапы (рисунок 57). Согласно IC<sup>2</sup>, большая часть проектов, отобранных в стадию содействия развитию бизнеса, находятся на настолько ранних стадиях развития, что их еще рано представлять инвесторам. В этот период им более полезны связи с новыми партнерами, консультантами и менторами. Программа охватывает широкий круг секторов экономики. В период с 2007 по 2009 гг. больше половины отобранных технологий приходилось на фармацевтику и здравоохранение, энергетику, коммунальное хозяйство, технологии и связанные с ними услуги, авиакосмический и оборонный сектор. Остальные проекты представляли сельское хозяйство, производственный сектор и сектор традиционных услуг.<sup>132</sup>

## Эффект программы

Представляется затруднительным оценить эффект программы ввиду непродолжительного периода времени, прошедшего с момента принятия в программу первой партии компаний, отсутствия контрольной группы и точных данных, полученных по опросам бенефициаров. Согласно общим данным,

132 Datamonitor (2010), Impact Analysis Report-Synopsis, DST-Lockheed Martin India Innovation Growth Programme.

полученным из опросов по программе обратной связи, 240 проектов, которым была оказана поддержка в период с 2007 по 2010 гг., за последние четыре года генерировали выручку в размере 7,7 млн долл. США<sup>133</sup> и коммерчески освоили 130 технологий. Одним из примеров разработанных в 2008 г. технологий стал аппарат Mico ATM, небольшой банкомат, которым можно управлять удаленно посредством мобильной телефонии. Благодаря программе IC<sup>2</sup> компания-разработчик смогла предложить эту технологию ведущим банкам Индии, которые в настоящее время используют банкоматы Mico ATM в регионах, подверженных стихийным бедствиям, чтобы жители могли получить денежную наличность, когда инфраструктура разрушена.

## Сетевое сообщество (кадровые ресурсы)

### Объем консультаций

В рамках трехдневного семинара для 60 номинантов проектные группы изучают своего рода начальный курс по стратегиям коммерциализации технологий. Семинар проходит в Индии, его проводят члены научно-преподавательского сообщества IC<sup>2</sup>, включая сотрудников GCG. Они используют свои наработки по магистерской программе IC<sup>2</sup> Masters в Техасском университете в Остине, а также накопленный опыт в предпринимательской сфере. Семинар охватывает широкий круг вопросов менеджмента, включая поиск финансирования, вывод товара на рынок и подготовку убедительных презентаций для инвесторов. Проектные группы работают над подготовкой презентаций и получают рекомендации. В ходе семинара участники знакомятся с разработанной IC<sup>2</sup> методикой коммерциализации технологий QuickLook. Специалисты IC<sup>2</sup> готовят 50–60 страничные отчеты по методике QuickLook по каждой из 30 вошедших в шорт-лист проектных групп, позволяя номинантам лучше понять коммерческий потенциал их технологий.

Второй этап обучения для 30 номинантов заключается еще в 2 неделях дополнительных семинаров. Эти семинары называют «мини-МБА». Они позволяют более глубоко изучить стратегии коммерциализации технологий, создание и финансирование венчурных компаний, стратегии конкуренции, а также развить навыки презентации материала. Семинары также проводятся силами научно-преподавательского сообщества IC<sup>2</sup>.

14 финалистов получают поддержку в форме менторства и брокерства от IC<sup>2</sup> и FICCI, а также консультации независимых консультантов. Консультации, предоставляемые проектным группам, охватывают широкий круг деловых тем, включая умение общаться с деловыми партнерами, клиентами, консультантами и инвесторами, а также понимание стратегий конкуренции и локализации. Фактический пакет услуг зависит от конкретных потребностей группы.

В плане посредничества, IC<sup>2</sup> и FICCI стремятся установить контакты между предпринимателями и нужными людьми по всему миру. Такие связи могут устанавливаться с ведущими специалистами по технологиям в США,

потенциальными клиентами, бизнес-ангелами, крупными инвестиционными фондами, юристами, которые помогут получить официальные соглашения, и государственными чиновниками. Менторы IC<sup>2</sup> и FICCI готовят проектные группы к каждой встрече. Они также сопровождают проектные группы на встречи, но только как наблюдатели, и высказывают свое мнение только после встречи.

### Предоставление консультаций

Менторство и посредничество осуществляется как на личных встречах, так и виртуально. После отбора 14 финалистов для участия в стадии поддержки развития бизнеса, специалисты IC<sup>2</sup> проводят с ними встречи в Индии в течение 2 недель, чтобы лучше понять их технологии и потребности. Проектные группы, чей интерес и возможности связаны с рынком Индии, в основном получают поддержку от FICCI, а группы с глобальным потенциалом и интересами – от IC<sup>2</sup>. FICCI и IC<sup>2</sup> организуют телеконференции с потенциальными партнерами и технологическими группами. В случае проявления взаимного интереса они назначают презентацию. Он ведут каждый шаг процесса развития бизнеса. FICCI посещает все встречи с технологическими группами.

### Профиль консультантов

Для обучения и поддержки проектных групп, участвующих в программе, IC<sup>2</sup> использует специалистов по развитию бизнеса GCG и свой научно-преподавательский состав, занятый в последипломных программах. Работники GCG, равно как и консультанты, работающие с компаниями, как правило, имеют подготовку в области развития бизнеса и опыт работы в определенной отрасли (врезка 15). Зачастую они сами являются предпринимателями или были таковыми до вступления в программу.

Кроме штата работников в Остине у IC<sup>2</sup> есть глобальная неофициальная и официальная сеть брокеров, менторов и консультантов благодаря работе следующих международных программ: «Глобальный партнер Института IC<sup>2</sup>», Visiting Scholar, международные научно-исследовательские проекты, а также GCG. Сетевое сообщество «Глобальный партнер» состоит из 160 членов по всему миру, включая политиков, профессоров и представителей

**Врезка 15:**  
Профиль специалиста по развитию бизнеса GCG

*Джим Бут: более 20 лет опыта работы в инженерной отрасли, сфере продаж и маркетинга в секторе полупроводников и ИТ. Разрабатывал стратегические и тактические планы продаж для целого ряда компьютерных компаний, включая Synopsis и Cadence, ориентируясь на лидеров компьютерного рынка. В течение 15 лет занимал ведущие должности как в крупных полупроводниковых производителях, так и стартапах. Получил степень бакалавра по машиностроению и MBA в Техасском университете в Остине. Работа в IC<sup>2</sup> привлекла его тем, что она связана с университетом, а также отвечает его интересу к работе с инновациями и разработчиками новых технологий. Сотрудничает с командой IC<sup>2</sup> с 2005 года.*

частного сектора. Деятельность данного сетевого сообщества включает обеспечение доступа в соответствующие страны для IC<sup>2</sup> с целью расширения охвата своими программами, подготовку печатных работ, ежегодные встречи для обмена новейшими идеями и опытом, проведение платных консультаций. Стимулы для члена партнерства очевидны: публицити, доступ к глобальному сетевому сообществу и потоку потенциальных проектов, с которыми можно работать.

У FICCI есть штат из 30 человек (на полной занятости), занимающихся поиском и коммерциализацией технологий. Указанные сотрудники прошли обучение в сфере коммерциализации в IC<sup>2</sup>. В основном это люди, которые работали в FICCI до запуска программы без большого опыта работы в промышленности. Для решения более специальных задач FICCI прибегает к услугам независимых консультантов. Всего FICCI привлекала к работе более 1 500 консультантов. В случае успешного внедрения технологии некоторые консультанты получают вознаграждение за результат. Консультанты привлекаются для работы над конкретными проектами по мере надобности. Строго определенного пула консультантов нет.

### Поиск и отбор консультантов

IC<sup>2</sup> задействует специальную команду по развитию бизнеса. Консультанты, которые работают с IC<sup>2</sup>, отбираются через неформальные сетевые сообщества, или их находят через Интернет, например в соцсети LinkedIn.

## Организационная модель

Программа «Развития инноваций в Индии» основана пятью партнерскими организациями: IC<sup>2</sup>, Lockheed Martin, FICCI, Индо-Американский Форум по науке и технике и Министерство по науке и технике Индии. Из них 2 партнера – FICCI и IC<sup>2</sup> – участвуют в ее непосредственной реализации.

Программой руководит Директор программы, который базируется в Центре коммерциализации технологий FICCI со штатом сотрудников 30 человек. Роль FICCI в Программе состоит в следующем:

- организация процесса подачи заявок и поиск технологий в Индии;
- проведение первичного рассмотрения технологий с использованием шаблона IC<sup>2</sup>;
- участие в составлении шорт-листа технологий;
- содействие в коммерциализации технологий в Индии.

В GCG задействованы 17 штатных работников на условиях полной занятости. Двое из них занимаются программой развития инноваций в Индии: менеджер программы и менеджер по развитию бизнеса, отвечающий за скрининг, поддержку и обеспечение контактов предпринимателей с нужными специалистами. Кроме того, GCG также привлекает внештатных консультантов по мере необходимости.

У GCG есть протокол о намерениях и контракт на реализацию Программы с FICCI. Роль IC<sup>2</sup> заключается в следующем:

- начальное обучение работников FICCI;
- проведение учебных семинаров для проектных групп;
- подготовка отчетов по коммерциализации технологий по методике QuickLook;
- содействие коммерциализации технологий по всему миру (но главным образом в США);
- мониторинг программы с целью обеспечения соблюдения процедур.

Подписание соглашения о неразглашении между проектными группами, партнерскими организациями и консультантами необязательно. IC<sup>2</sup> не рекомендует проектным группам раскрывать всю информацию полностью. Проектные группы, которые были отобраны в финальную стадию (стадию содействия развитию бизнеса), подписывают с программой договор о сотрудничестве.

## Инновационная экосистема

В Остине активное предпринимательское сообщество, которое играет важную роль в жизни сравнительно небольшого города. Культура города способствует развитию предпринимательства. Жители города всегда готовы помочь и хорошо понимают важность установления связей и развития сетевых сообществ. Так, например, консультанты на начальной стадии сотрудничества часто предлагают свои услуги бесплатно, при том, что консультантов достаточно много и с консультациями нет проблем. Техасский университет Остина занимает высокие строчки в рейтингах американских университетов, особенно в научно-технических областях.

Остин – идеальная модель для исследования инновационных кластеров. Одним из элементов успеха было местонахождение крупных технологических компаний. Первой стала компания MСС, занимавшаяся предконкурентными исследованиями. Правительству пришлось внести изменения в антимонопольное законодательство, чтобы узаконить существование таких проектов и, таким образом, способствовать переезду компании в Остин. В 1988 г. город был выбран для размещения нового исследовательского консорциума полупроводниковой индустрии Sematech, хотя несколько участвующих в тендере городов и штатов предложили лучшие финансовые условия, чем город Остин и штат Техас. Тем не менее, руководители Sematech остановили свой выбор на Остине благодаря редкому энтузиазму общественности и частного сектора Остина, тому солидарному видению высокотехнологичного будущего города, которое им удалось представить. Эти усилия общества не были просто шоу, подготовленным для привлечения интереса Sematech. Напротив, это были согласованные усилия со стороны региональных лидеров для обеспечения высокотехнологичного будущего для Остина. Остин также привлек внимание и другой влиятельной технологической компании – Bechtel. Благодаря появлению в Остине двух крупных компаний был запущен «добродетельный круг». Основатель IC<sup>2</sup> Джордж Козмецки был одним из региональных лидеров этого движения, и его инструментом в реализации этой идеи был IC<sup>2</sup>.

**Приложение  
к кейсу IC<sup>2</sup>****TechVA Austin – акселератор стартапов в Мексике**

Цель программы TechVA Austin состоит в ускорении развития инновационных молодых мексиканских стартапов на зарубежных рынках, особенно в США. Достичь данной цели предполагается путем предоставления таким компаниям доступа к менторству, консультациям, услугам и партнерам в г. Остин, Техас. В рамках TechVA представители мексиканских стартапов едут в Остин, где им выделяются офисные помещения и иная поддержка. Одновременно в Остине находится 16 представителей мексиканского бизнеса в рамках данной программы. Каждая компания участвует в программе примерно 12 месяцев. За последние шесть лет TechVA помогла 60 мексиканским компаниям выйти на рынок США. Программа TechVA является частью АТИ – бизнес-инкубатора Института IC<sup>2</sup>.

TechVA финансируется Министерством экономики Мексики через университетский контракт с Американо-Мексиканским Фондом развития науки (FUMEC), однако надеется в будущем перейти на самофинансирование. Основные затраты программы приходятся на персонал, включая менеджера TechVA и сотрудников, занимающихся развитием бизнеса в IC<sup>2</sup>. Стартапы платят небольшую сумму за участие, которая перенаправляется правительству Мексики. Помимо этой платы, компании также оплачивают свои расходы на переезд из Мексики в Остин.

TechVA предлагает две программы: одну – для компаний на ранней стадии развития и другую – для более зрелых фирм. Для последних рабочий процесс начинается с выявления и конкурсного отбора подходящих стартапов в Мексике, перед тем, как отправить их в Остин. По прибытии в Остин предприниматели встречаются с советниками по бизнесу TechVA, которые помогут им изучить подходящие рынки США. Затем советники связывают подопечные стартапы с фирмами и специалистами, которые обладают более глубоким знанием данных рынков, чтобы компании могли получить более точное представление о возможностях коммерциализации своей продукции и услуг в США. Помимо предоставления информации о возможностях выхода на рынок, оказываемая советниками поддержка позволяет компаниям пройти этап приспособления к новым условиям, что необходимо многим мексиканским предпринимателям в процессе адаптации к культуре ведения бизнеса в США. И, наконец, функция советника по бизнесу заключается также в установлении контакта между стартапом и специализированными консультантами, которые могут помочь с выходом на рынок. Таких консультантов находят через личные связи, и они не получают оплату от TechVA. Часто они готовы в течение небольшого времени работать бесплатно для получения более подробной информации о рынке, выхода на нужные контакты и получения представления об имеющихся деловых возможностях. По окончании начального этапа они

могут подписать соглашение с данным конкретным стартапом. Программа также обеспечивает широкую поддержку по размещению, страхованию и обеспечению доступа к услугам иммиграционных юристов. В TechVA также работает консультативный совет юристов и иных специалистов, готовых дать компаниям свое мнение и рекомендации.

Программа для компаний на ранних этапах развития начинается с поездки TechVA по Мексике в поисках наиболее перспективных стартапов. Эти стартапы затем проводят неделю в Остине, изучая способы проникновения на североамериканский рынок, а также встречаются с выпускниками TechVA. Затем компании возвращаются в Мексику на 3 месяца для разработки бизнес-плана для инвесторов и рынка США, который должен быть выполнен на достаточно высоком уровне. И, наконец, в течение 3 дней предприниматели проходят обучение в Остине, посвященное организации продаж и подготовке презентаций для инвесторов, и участвуют в деловой выставке, на которой представлена большая часть бизнес-сообщества Остина.

Программой TechVA в Остине управляют два мексиканца, в первоочередные задачи которых входит поиск и привлечение компаний к участию в программе. При этом организация процесса лежит на широком круге лиц. Пять советников по бизнесу, задействованных в программе, привлекаются из IC<sup>2</sup> по контракту. Они либо непосредственно работают в определенной отрасли, либо тесно с ней связаны. Они обладают большим опытом работы на рынках США и Мексики. У них также есть доступ к деловым кругам, что важно для наращивания продаж и разработки маркетинговой стратегии.

# Endeavor

## Основные факты

Показатель	Значение
<b>Число консультантов</b>	Более 2000 глобальных и местных менторов
<b>Число бенефициаров</b>	506 в 11 странах
<b>Персонал</b>	166 в 11 странах
<b>Финансовые отношения с бенефициарами</b>	Различаются по странам. В некоторых странах венчурные компании ежемесячно оплачивают участие и передают Endeavor 1–2 % акционерного капитала.
<b>Стандартная продолжительность программы</b>	Для большинства программ не установлена. Программа Mentor Capital: обычно 2 месяца. Программа Top 25: 24–28 месяцев.
<b>Годовой бюджет программы</b>	14 млн долл. США по всему миру 32 000 долл. США на одну компанию (2009)
<b>Год запуска программы</b>	1998

## Особенности программы

- Глобальная штаб-квартира ведет независимые программы в разных странах через модель франчайзинга, лицензирование своих методик, предоставление технической поддержки и участие в отборе предпринимателей.
- Предприниматели получают менторские услуги и поддержку сообщества консультантов на локальном и глобальном уровнях.
- Длительный, трудоемкий процесс поиска и отбора стартапов. Многочисленные, многомесячные стадии скрининга на локальном и глобальном уровнях.
- Бесплатные услуги консалтинговых партнеров, например, PriceWaterhouseCoopers и Boston Consulting Group.
- Высококласные программы менторства и поддержки бизнеса на глобальном уровне для наиболее перспективных предпринимателей, допущенных к участию.
- Открыта только для компаний, генерирующих выручку, т. е. не подходит для компаний на ранних стадиях.

### **Уроки программы**

- Доступ к глобальному сетевому сообществу бизнесменов и потенциальных инвесторов служит хорошим стимулом для предпринимателей и менторов для участия в программе, даже если в некоторых случаях требуется плата за участие.
- Привлечение капитала в страны с развивающейся экономикой более реально на локальном и региональном рынках, чем в США или Великобритании. Чтобы заинтересовать венчурный капитал из США или Англии, необходимо установление долгосрочных отношений.
- Локальные программы Endeavor должны быть адаптированы к местным условиям.
- Основать самокупаемую программу менторства без государственных субсидий в принципе возможно, но для этого нужно привлекать мировых лидеров бизнеса и проводить масштабную работу по установлению связей и привлечению спонсоров.
- Даже в средней по размерам стране, такой как Мексика, трудно оказывать услуги компаниям вне базового города программы. Менторские сети чаще имеют региональный характер.
- Экономия от масштаба и создание сетевых сообществ менторов.
- После создания сетевого сообщества крайне важно обеспечить менторов проектами, иначе они могут покинуть сообщество.

## **Бизнес-модель**

### **Описание программы**

Endeavor – это американская некоммерческая организация, поддерживающая высокоэффективное предпринимательство в странах со средним уровнем дохода. Поддержка осуществляется через работу сетевых сообществ менторов, консультативных советов, предоставление консультаций, обучение предпринимательству и проведение различных мероприятий. Endeavor работает по франчайзинговой модели, когда программа в каждой отдельной стране имеет собственную независимую организацию и работает по лицензионному соглашению с главным управлением – Endeavor Global. Программа в конкретной стране имеет собственный штат и предлагает собственный набор частично стандартизированных обучающих программ, включая локальную программу менторства VentureCorps, а также специальные программы. Таким образом, данная модель обладает определенной степенью гибкости. Компании, участвующие в различных локальных программах, также могут поучаствовать в программах Endeavor Global, таких как услуги глобального менторства и консалтинга, оказываемые специалистами и организациями США и Европы, но на конкурсной основе. Хотя в каждой стране проводится собственная процедура отбора, последний этап такого

отбора включает соревнование между кандидатами-предпринимателями из всех стран-участниц Endeavor и их оценку международной группой экспертов под эгидой Endeavor Global.

### Описание и история Endeavor

Концепция Endeavor была разработана в 1997 г. как концепция программы менторского сетевого сообщества, специализирующегося на развивающихся рынках. Официальный запуск программы состоялся в Аргентине и Чили в 1998 г. Затем, с расширением зоны охвата, к программе присоединились другие страны: Бразилия и Уругвай (2000 г.), Мексика (2001 г.), Южная Африка (2004 г.), Колумбия и Турция (2006 г.), Иордания (2009 г.), Египет (2010 г.) и Ливан (2011 г.).

Учредители считают высокоэффективное предпринимательство ключом к устойчивому экономическому росту и выделяют следующие барьеры на пути роста предпринимательской активности на развивающихся рынках: цена неудачи проекта, недостаток примеров для подражания, ограниченная подготовка в области менеджмента, недостаток связей или менторов, отсутствие доверия и ограниченный доступ к «умному» капиталу. В задачи Endeavor входит устранение вышеуказанных барьеров за счет поиска наиболее перспективных предпринимателей и ускорения их темпов роста через работу менторских сетевых сообществ и стратегическое консультирование.

### Операционная модель

Endeavor предлагает предпринимателям широкий спектр услуг как на локальном, так и на глобальном уровне. После того как предприниматель получает доступ к участию в программе, ему по мере необходимости предоставляются различные услуги. В программе отсутствует жесткая структура, этапы и временные рамки.

На локальном уровне предприниматели получают доступ к сетям менторов, консультативным советам, состоящим из менторов-волонтеров, семинарам по предпринимательству, социальным мероприятиям и продвижению своих компаний в СМИ.

В рамках программы предприниматели также получают доступ к пакету «Глобальных услуг для предпринимателя» («Global Entrepreneur Services»), включающему.

- **Программы поддержки талантов (Talent Support Programs)**, в которых участвуют студенты МБА из ведущих американских и европейских институтов, а также менеджеры ведущих консалтинговых фирм, которые дают рекомендации предпринимателям по стратегии, операциям, проектному финансированию, а также предоставляют исследовательские услуги через стажировку или проекты продолжительностью от нескольких месяцев до одного года.
- **Глобальные связи (Global Connections)**: Предприниматели Endeavor обращаются к сетевому сообществу Endeavor по мере необходимости для получения услуг менторов, стратегического консультирования, поиска контактов и освещения их деятельности в прессе.
- **Сеть EndeavorNET**: Запущенная в 2010 г. частная социальная сеть Endeavor объединяет менторов, предпринимателей, VentureCorps, членов советов и штатных сотрудников Endeavor.

Лучшие предприниматели программы могут быть выбраны для участия в двух глобальных программах премиального класса.

- Программе «Менторский капитал» (**Mentor Capital**), которая помогает лучшим предпринимателям Endeavor привлекать капитал посредством участия в тренировочном курсе, кульминацией которого является форум по презентации своих идей ведущим локальным и международным инвесторам. Программа длится два месяца и включает периодические встречи и телеконференции с локальными и глобальными менторами. Учебный план координирует отделение Endeavor в конкретной стране. Программа позволяет устанавливать контакты между предпринимателями и реальными институциональными инвесторами, которые дают добросовестные отзывы, а также позволяет оттачивать аргументацию для будущих реальных презентаций. Несмотря на то, что изначально программа Mentor Capital была направлена на привлечение финансирования в США, это оказалось затруднительным из-за географических предпочтений институциональных инвесторов, и программа переключилась на работу с региональными инвесторами. Для участия в программе Mentor Capital предприниматели, участвующие в программе Endeavor, должны получить одобрение от местного филиала программы.
- Программа **Топ 25** предлагает самым перспективным предпринимателям программы индивидуализированные, адаптированные под их потребности услуги, с целью помочь им выйти на годовой объем продаж 100 млн долл. США и выше. За всеми такими предпринимателями закрепляется глобальный ментор, глобальный менторский совет, с ними проводятся индивидуализированные семинары, оказывается содействие по вопросам маркетинга и узнаваемости компании, а также даются рекомендации по финансовым вопросам и организуются специально подготовленные индивидуально разработанные выездные презентации (роуд-шоу) и представление потенциальным партнерам. Продолжительность программы от 24 до 48 месяцев.

## Финансовая модель

### Себестоимость программы

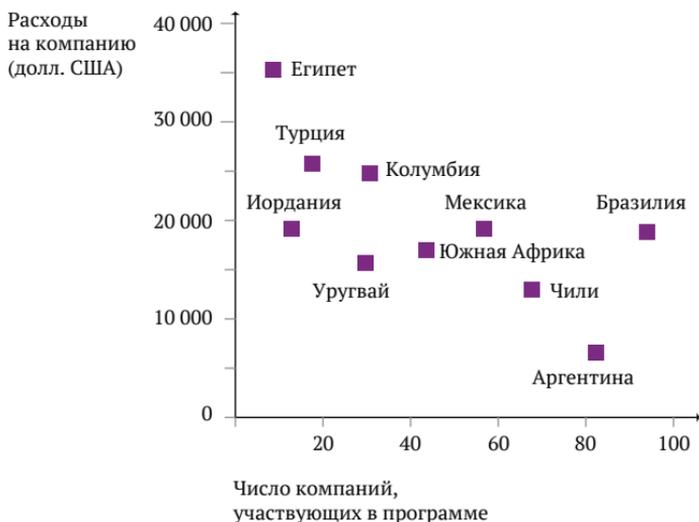
Бюджет программ колеблется в зависимости от страны – участницы программы Endeavor. Каждый филиал имеет свой собственный бюджет, включая Глобальный офис Endeavor (штаб-квартиру в США). В 2009 г. совокупные затраты Endeavor по всему миру составили 13 млн долл. США. На Endeavor Global пришлось наибольшая часть расходов в размере 5,8 млн долл. США, далее следует Бразильский филиал – 1,8 млн долл. США. Самый маленький бюджет у Иордании – 252 тыс. долл. США.<sup>134</sup> Международная деятельность Endeavor подразумевает расходы из расчета порядка 32 000 долл. США на компанию. С позиций конкретной страны отмечается уменьшение затрат с увеличением количества лет, прошедших с момента запуска программы, и с увеличением числа участвующих компаний (рисунок 58). Это свидетельствует об экономии от масштаба и эффекте обучения. Самая значительная доля расходов приходится на зарплату сотрудников.

## Финансирование программы

Львиная доля доходов программы – это частные пожертвования. Такие пожертвования включают взносы от частных лиц, корпоративных спонсоров и членов советов директоров программы в разных странах. В Египте, например, члены совета должны вносить от 25 000 до 50 000 долл. США в год. В некоторых странах филиалы проводят мероприятия по сбору средств. Так, в Уругвае ежегодный гала-ужин приносит одну треть общей суммы доходов.

В некоторых странах программы Endeavor установили ежемесячные или годовые взносы для менторов и предпринимателей, однако они составляют небольшую долю доходов. В Турции, например, на такие взносы приходится 10 % доходов. Размеры взносов колеблются от страны к стране. Например, в Уругвае годовые платежи для предпринимателей составляют 4 000 долл. США, а для менторов – 12 000 долл. США.

**Рисунок 58:**  
Расходы  
по странам  
из расчета  
на компанию



**Источник:**  
Расчеты авторов на  
основании данных  
Endeavor Impact Report  
2009–2010.

**Таблица 20:**  
Политика  
в отношении  
передачи доли  
акционерного  
капитала  
по странам-  
участницам  
Endeavor

Страна	Правило в отношении передачи акционерного капитала
Аргентина	2 % капитала на добровольной основе
Бразилия	2 % капитала на обязательной основе
Чили	2 % капитала на добровольной основе по цене продажи
Колумбия	2 % капитала или часть доходов на добровольной основе
Мексика	1 % капитала на обязательной основе при продаже основателями своего пакета
Южная Африка	2 % акционерного капитала или 2 % прибыли ежегодно
Уругвай	2 % капитала на обязательной основе для участников программ премиального уровня (1,5 % остается у Endeavor Uruguay и 0,5 % идет в пользу Endeavor Global).

**Источник:**  
Endeavor Impact Report  
2009–2010 и интервью.

В некоторых странах Endeavor проводит политику передачи акционерного капитала, согласно которой предприниматели передают 1 % или 2 % своего акционерного капитала Endeavor на обязательной или добровольной основе (таблица 20). В некоторых случаях эта доля акционерного капитала делится между местным филиалом и Endeavor Global.

## Бенефициары

### Отбор участников

Предприниматели отбираются на многоступенчатой конкурсной основе в течение 12–18 месяцев. Первые этапы (собеседования) проводятся штатными сотрудниками и менторами программы Endeavor в данной стране (таблица 21). Финальный отборочный этап представляет собой оценку международной экспертной группой; на этом этапе предприниматели из разных стран соревнуются между собой. Ввиду отсутствия квот по странам происхождения теоретически возможно, что некоторые филиалы Endeavor окажутся без успешного кандидата в определенных отборочных циклах.

В период с января 2009 по июнь 2010 гг. прошли восемь международных отборочных туров, примерно по одному каждые два месяца. Этап рассмотрения международной экспертной группой служит также механизмом обратной связи для кандидатов. В каждую такую группу в среднем входит 18 членов. Из числа кандидатов, записавшихся на этап первичного рассмотрения, только 4 % становятся участниками программы Endeavor. Это примерно соответствует 3–5 процентам коэффициента отдачи бизнес-ангелов в США.<sup>135</sup> Предпочтения по отраслям экономики отсутствуют. В критериях отбора главными факторами являются перспективы бизнеса и качество команды предпринимателей (таблица 21).

### Профиль компаний-участниц

В настоящий момент в программах Endeavor принимает участие 506 компаний. В самой небольшой и молодой программе в Ливане (запущена в 2011 г.) всего три компании, а в самой масштабной программе в самой большой из стран-участниц, Бразилии (была запущена в 2000 г.) – 95 компаний. На рисунке 60 видна практически линейная зависимость между возрастом программы и числом участников.

Компании Endeavor представляют широкий круг отраслей экономики, но при этом наукоемкие отрасли, такие как ИКТ, представлены больше других (рисунок 59). В 2009 г. три четверти фирм-участниц Endeavor инвестировали в НИОКР. В среднем каждая фирма Endeavor подала или подает 1,6 заявок на патенты.

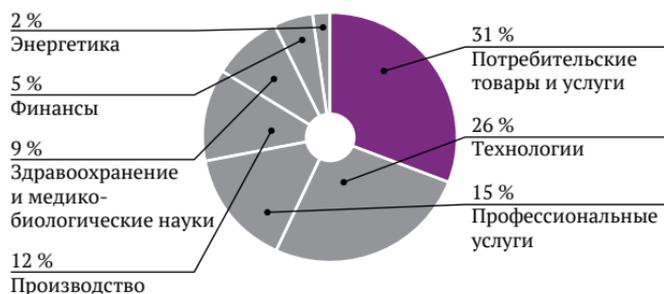
Компании, допущенные к участию в программе Endeavor, обычно уже прошли начальные этапы своего развития и генерируют доход. Предпочтение отдается фирмам, имеющим объем продаж более 1 млн долл. США

135 MIT Entrepreneurship Center: Venture Support Systems Project: Angel Investors, MIT Entrepreneurship Center, 2000, p. 35.

**Таблица 21:**  
Этапы отбора  
и количество  
кандидатов,  
отобранных  
на каждом этапе  
отбора (январь  
2009 г. – июль  
2010 г.)

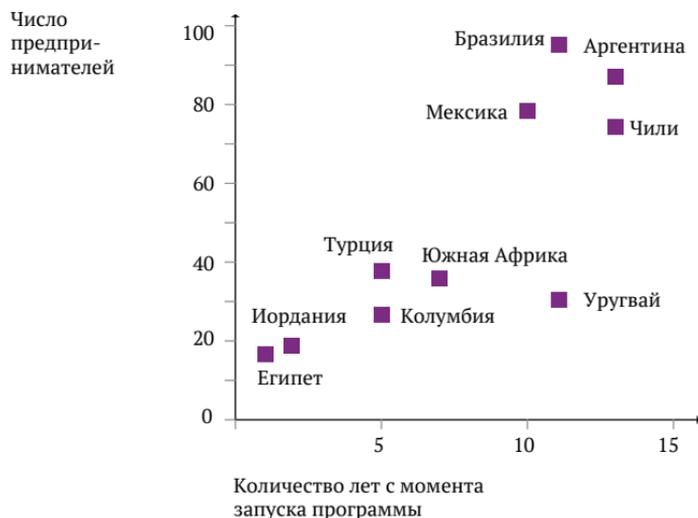
Этап отбора	Количество кандидатов на этапе
<p><b>1. Определение кандидатов по онлайн-заявкам, в процессе активного поиска, проводимого штатными сотрудниками Endeavor, и рекомендациям от сетевого сообщества Endeavor. Процесс подачи заявок через интернет достаточно прост. Заявка включает предоставление общей информации, не выходящей за рамки обычного бизнес-плана.</b></p>	Данные отсутствуют.
<p><b>2. Первичный скрининг сотрудниками Endeavor с целью обеспечения соответствия кандидатов основным предварительным условиям. К таким критериям относятся:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Наличие зарегистрированной компании.</li> <li>b. Доход не менее определенного минимума (обычно более 1 млн долл. США).</li> <li>c. Рост компании в прошлом, наличие возможностей для значительного роста.</li> <li>d. Инновации, гарантирующие устойчивое конкурентное преимущество.</li> <li>e. Масштабируемость, потенциал высоких темпов роста.</li> </ul>	Данные отсутствуют.
<p><b>3. Первичное часовое собеседование, проводимое сотрудниками Endeavor с целью знакомства с кандидатом и получения представления о бизнесе. Помимо определения жизнеспособности бизнеса, в цели собеседования входит оценка энергии, энтузиазма и видения предпринимателя, его возможности стать примером для подражания, ценностей, этических принципов и способности извлечь пользу из программы.</b></p>	2653
<p><b>4. Вторая серия собеседований: 5–7 менторов с подготовкой в соответствующей отрасли или функциональной сфере проводят отдельные интервью с целью оценки бизнес-стратегии, потенциала роста и личных качеств.</b></p>	553
<p><b>5. Локальная комиссия по отбору кандидатов: собеседования проводят 10–15 менторов и членов местного совета.</b></p>	242
<p><b>6. Окончательная экспертная оценка: управляющий директор из другого филиала Endeavor проводит собеседование, а финансовый эксперт проверяет финансовые показатели деятельности компании. В год проходит 4–5 заседаний международных экспертных групп комиссий.</b></p>	Данные отсутствуют.
<p><b>7. Международная отборочная комиссия: Комиссия, состоящая из международных лидеров бизнеса и членов Совета директоров разных филиалов Endeavor проводит окончательный отбор консенсусным голосованием.</b></p>	159
<p><b>Компании, отобранные в программу Endeavor</b></p>	70

**Рисунок 59:**  
Распределение отраслей в портфеле Endeavor



**Источник:**  
Endeavor Impact Report 2009–2010.

**Рисунок 60:**  
Количество предпринимателей по году запуска программы в стране



**Источник:**  
[www.endeavor.org/impact/countryhighlights](http://www.endeavor.org/impact/countryhighlights)

(верхний предел обычно устанавливается на отметке 15 млн долл. США). Условие наличия дохода ограждает Endeavor от определенного риска, поскольку в большинстве стран, где работает Endeavor, практически нет бизнес-ангелов и рынка венчурного капитала.

### Эффект программы

Как и в большинстве других менторских программ, строгой оценки результатов нет, поэтому представляется затруднительным оценить эффект программы. Несмотря на то, что программой публикуются серии показателей компаний-выпускников Endeavor, они не разбиваются по годам вступления компаний в программу и не сравниваются с эталонными показателями. Единственным реальным показателем эффекта программы служат заявления 82 % компаний Endeavor о том, что без Endeavor они бы не встретили своих менторов.

# Сетевое сообщество (кадровые ресурсы)

## Объем консультаций

Endeavor предлагает сочетание общего менторства и специализированного консалтинга через различные каналы.

- **Менторство:** На локальном уровне менторы, работающие через программы VentureCorps и Консультативный совет, предлагают в основном стратегическое (общее) консультирование, и в меньшей степени – более детализированные советы от привлечения финансирования до развития человеческих ресурсов, организационно-правовых форм бизнеса и международного маркетинга. Менторы также служат для предпринимателей своего рода «резонаторами», передаточным звеном, которое помогает им устанавливать контакты с нужными людьми. Консультативные советы обычно входят в проблематику компании более детально и больше вникают в техническую сторону дела, поскольку в них входят лица с различной специализацией. На глобальном уровне премиальная программа Top 25 также предлагает общестратегическое консультирование, в то время как менторство по премиальной программе Mentor Capital нацелено исключительно на привлечение капитала и подготовку презентаций для инвесторов.
- **Консалтинг:** Услуги консалтинга на локальном и международном уровнях, предлагаемые компаниям – участницам программ Endeavor, подразумевают углубленную работу по выбранным темам, например, правовой и технологической экспертизе, исследованиям рынка, стратегическому и финансовому планированию.

## Предоставление консультаций

Местные менторы обычно встречаются с предпринимателями лично, а иногда беседуют по телефону, в то время как занятия с международными менторами имеют, как правило, виртуальный формат. Менторы Venture Corps проводят встречи с предпринимателями по мере необходимости, в то время как Консультативные советы – ежеквартально. Поскольку Mentor Capital – это ускоренная программа, встречи с местными менторами проводятся каждые две недели, так же, как и телеконференции с международными менторами. Все это координируется работниками местного филиала. В некоторых странах у предпринимателей Endeavor есть возможность получать отзывы о своей деятельности на деловых завтраках с другими членами сетевого сообщества Endeavor, а также через организуемые менторами семинары и круглые столы. В 2009 г. каждый из 506 предпринимателей, участвовавших в программе, получил консультации средней продолжительностью 32 часа от менторов VentureCorps, что составляет 2,5 часа в месяц.

## Профиль консультантов

Из более чем 2000 менторов Endeavor примерно половина – это международные, а вторая половина – местные менторы. Число местных менторов отличается от страны к стране. В то время как в некоторых странах это число достигает нескольких сотен (300 в Бразилии), в других на порядок меньше (27 в Чили). Четкой зависимости между числом менторов, размером городов и временем с момента запуска программы нет. В Бразилии и Уругвае на трех менторов приходится один предприниматель, в то время как в Чили соотношение обратное. Представляется, что соотношение ментор – предприниматель зависит от местных условий.

Профили (типичные характеристики) менторов различаются, но можно отметить и некоторые общие черты. Все они являются ведущими профессионалами, занимающими руководящие должности в частном секторе, и зачастую, но не всегда, сами являются предпринимателями. Международные менторы обладают обширными контактами, а также фундаментальным знанием отраслей, в которых они работают. Они также обладают опытом по привлечению капитала либо сами являются инвесторами. Многие менторы Endeavor являются выпускниками программы Endeavor. Местные менторы, как правило, тоже должны иметь международный опыт, чтобы понимать работу мировых рынков.

## Привлечение и отбор консультантов

Глобальные и местные менторы, как правило, приглашаются к участию в программе через личные контакты штатных сотрудников Endeavor, но при этом в разных странах используются разные процедуры их приглашения в программу. Так, например, в рамках программы в Египте принимаются заявки на менторские должности через интернет по собственной инициативе кандидатов.

# Организационная модель

Endeavor работает по франчайзинговой модели. Каждый филиал в конкретной стране регистрируется как независимая некоммерческая организация с собственным советом директоров и бюджетом (рисунок 62). В Совет директоров Endeavor Global входят мировые лидеры бизнеса. Совет директоров каждого местного филиала состоит из ведущих местных предпринимателей. В странах с крупными успешными диаспорами, как, например, в Ливане, в совет директоров входят члены диаспоры. Каждый филиал заключает лицензионное соглашение с Endeavor Global, по которому он получает право на использование бренда, методик, персонала технической поддержки, доступ к глобальным менторам и право на финальную оценку своих предпринимателей международной группой экспертов. Роль Endeavor Global, штат которого состоит из 32 работников, заключается в предоставлении технической поддержки филиалам в разных странах, выявлении и распространении передового опыта среди филиалов, реализации глобальных программ, работе с менторскими сетевыми сообществами, а также в открытии новых филиалов. Компания не работает с предпринимателями США.

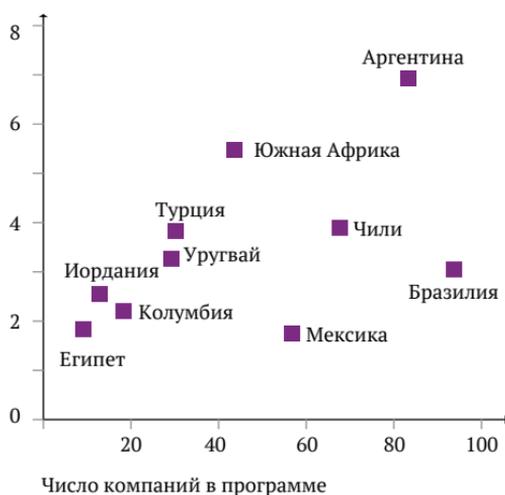
Требования к количеству штатных сотрудников в филиалах колеблются от пяти для новых программ на Ближнем Востоке до 32 для зрелых программ с многочисленными офисами, как в Мексике. Анализ отношения количества компаний в программе к численности штата филиала позволяет предположить наличие существенной экономии от масштаба и эффекта обучения (рисунок 61). Бразилия и Мексика в данном случае исключения, поскольку там работает по несколько региональных офисов. Обычно штатное расписание небольшого филиала таково.

- **Управляющий директор** – как правило, обладает обширным опытом работы на руководящих должностях в частном секторе, иногда имеет опыт предпринимательства и венчурного инвестирования.
- **Директор предпринимательской службы** – отвечает за предоставление предпринимателям услуг поддержки и за установление контактов между ними и полезными партнерами; осуществляет надзор за менторством и консультациями. Обычно это специалист младшего или среднего уровня с опытом работы в частном секторе.
- **Координатор по поиску и отбору кандидатов** – занимается поиском и отбором предпринимателей с высоким потенциалом; подбирает волонтеров для проведения оценки кандидатов и осуществления менторских функций; готовит обзоры и профили компаний для международных экспертных групп. Обычно это специалист младшего или среднего звена.
- **Директор по коммуникациям и связям с общественностью** – доносит миссию и идеологию Endeavor до широких слоев населения. Обычно это специалист младшего или среднего звена.
- **Директор по финансам и административным вопросам** – отвечает за кадры, административные вопросы, ведение бухгалтерского учета и финансовую отчетность.

Анализ деятельности филиалов показывает, что для достижения эффективности программы менторства должны переходить на региональный уровень. За последнее время половина филиалов Endeavor, в основном более зрелые, открыли региональные офисы для обслуживания компаний за пределами столиц. Например, в Мексике уже десять представительств, в Бразилии – четыре.

**Рисунок 61:**  
Количество компаний на одного штатного работника по филиалам

Число компаний на 1 сотрудника



**Источник:**  
Расчеты авторов на основании данных Endeavor Impact Report 2009–2010.

**Рисунок 62:**  
 Организационная структура Endeavor



# Инновационная экосистема

В Endeavor Global работает специальная команда по расширению международного охвата, состоящая из трех директоров и одного исполнительного вице-президента. Выбор страны осуществляется способом «тяги-толкая» (pull-push). Endeavor выбирает страны, которые обладают критической массой предпринимателей, устойчивой и благоприятной обстановкой для предпринимательства, и все еще относятся к развивающимся. Для определения возможностей организаторы сопоставляют аналитические данные по стране с результатами общения с местным деловым сообществом. Большинство компаний располагаются в крупнейших городах, как правило, в столице, где размещаются главные офисы филиалов программ. Несмотря на кажущееся наличие устойчивой предпринимательской среды, страны, где есть филиалы Endeavor, являются сравнительно отстающими большинству инновационных характеристик, таким как инвестиции в НИОКР, патенты или предпринимательство.

Критически важным шагом при открытии филиала в той или иной стране является выявление кандидатов в совет директоров, обычно 6–8 человек, обладающих опытом, знаниями и ресурсами для начального финансирования программы. Endeavor активно наблюдает за развивающимися рынками на предмет возможной экспансии и надеется добавлять по 2–3 страны в год. Уже сейчас Endeavor планирует открытие филиалов в ОАЭ, Вьетнаме, Кении, Индонезии, на Филиппинах и в Саудовской Аравии.

# Программа трансфера технологий Мичиганского университета (U-M Tech Transfer)

Сетевое ресурсное сообщество  
«катализаторов бизнеса»  
(Catalyst Resource Network)

Программа «Ментор-резидент»  
(Mentor-in-Residence)  
Мичиганского университета

Основные факты

Показатель	Значение
Число консультантов	20
Число бенефициаров	30–50 стартапов на самом раннем этапе развития
Персонал	30, включая 5 внештатных менторов и 1 штатного сотрудника (на полной занятости) в сетевом сообществе CRN
Финансовые отношения с бенефициарами	Сочетание лицензирования и роялти с продаж
Стандартная продолжительность программы	2–24 месяца, четкая структура отсутствует, адаптируется под потребности
Годовой бюджет программы	6 млн долл. США из собственных доходов
Год запуска программы	UMTT с 1980 г., MIRP с 2007 г.

### **Особенности программы**

- Акцент на коммерциализации результатов академических научных исследований (изобретений).
- Обеспечивает единое окно, через которое научно-преподавательский состав университета может получить все доступные услуги по коммерциализации.
- Система «ментор-резидент», при которой задачей менторов является поиск, изучение и коммерциализация жизнеспособных технологий и изобретений.
- Консультанты получают возможность войти в менеджмент стартапа.
- Концентрируется на оценках бизнеса самых ранних стадий развития и отборе потенциально успешных компаний в максимально сжатые сроки. Такие компании затем проходят интенсивный курс менторства.

### **Уроки программы**

- Объединение менторства и иных предпринимательских услуг в одной организации (U-M Tech Transfer) может стать хорошим способом коммерциализации изобретений и исследований университета, в особенности при наличии стимулов у научно-преподавательского состава университета становиться предпринимателями.
- В научной среде ключевым фактором является проактивный подход к поиску и коммерциализации технологий через менторов-резидентов.
- Возможность для консультантов, обладающих квалификацией в той или иной отрасли, войти в менеджмент стартапа может стать отличным способом привлечения качественных консультантов.
- Менторство – это прежде всего люди, поэтому важно привлечь специалистов, которые сами создавали и управляли стартапами.
- Стартапы должны находиться под контролем менторов на самом раннем этапе, чтобы иметь возможность их быстро ликвидировать в случае отсутствия шансов на успех.
- Первый фонд Мичиганского университета для прикладных исследований не имел успеха, поскольку экспертами выступали только члены научно-преподавательского состава университета, тогда как в таких фондах должны быть представлены и внешние эксперты с подготовкой в области бизнеса.

# Бизнес-модель

## Описание программы

U-M Tech Transfer (UMTT) – это рамочная программа Мичиганского университета по коммерциализации результатов исследований научно-преподавательского состава. Она состоит из Офиса по передаче технологий (ОПТ) и его подразделения «ОПТ-Север» (ТТО-North). ОПТ ведет несколько подпрограмм, служащих для стимулирования научно-преподавательского состава коммерциализировать свои открытия, содействовать процессу коммерциализации и установлению контактов между опытными предпринимателями и подающими надежды стартапами, образованными в стенах МУ, а также вовлекать существующие компании в сотрудничество с университетом по развитию рыночного потенциала университетских исследований.

Работа ОПТ заключается в просеивании изобретений и технологий с коммерческим потенциалом в максимально сжатые сроки и последующей концентрации ресурсов на тех направлениях, которые имеют наибольшие шансы на успех. ОПТ практикует не широкий подход, когда уделяется внимание многим потенциально успешным разработкам, а сосредоточивает свои усилия на небольшой группе исследований, которые с наибольшей вероятностью смогут завоевать рынок. Такие проекты коммерциализуются либо путем продажи лицензий на их использование, либо путем создания нового предприятия, которое будет выводить технологию на рынок. Каждый год ОПТ подает более 100 заявок на патент, содействует заключению порядка 90 лицензионных соглашений и запускает около десяти стартапов.

Одна из наиболее важных подпрограмм – это сетевое сообщество катализаторов бизнеса (Catalyst Resource Network, CRN). Данная подпрограмма ведет базу данных менторов, отраслевых специалистов, консультантов, выпускников и потенциальных менеджеров стартапов, которые могут содействовать превращению результатов исследований МУ в коммерческую продукцию. Эта база данных, или, другими словами, сетевое сообщество, существует для предоставления поддержки и менторства по любому проекту, имеющему потенциал выхода на рынок. CRN была создана потому, что у исследователей университета не было доступа к лицам в штате Мичиган, которые могли бы оказать профессиональную помощь по лицензированию или развитию стартапов, необходимую для коммерциализации технологий. Создавая сетевое сообщество, организаторы надеялись свести вместе доступных специалистов нужного профиля и помочь МУ в продвижении своих разработок на рынок.

Ключевым элементом CRN является программа «Ментор-резидент». В ней участвует небольшая группа опытных предпринимателей, постоянно находящаяся в университетском кампусе, которые помогают стартапам, создаваемым на базе университетских технологий, в вопросах регистрации фирмы, правильного выбора рынков и достижении быстрого роста. Менторы уделяют время и усилия на инициативной (бесплатной) основе и могут курировать несколько проектов.

Штат ОПТ состоит из нескольких специалистов патентно-лицензионного дела, а специальный отдел под названием «Венчурный центр» (Venture Center), состоящий из специалистов по организации бизнеса, помогает стартапам начать работу. Венчурный центр работает в координации с менторами

данного проекта. В Венчурном центре также есть Венчурный бизнес-инкубатор (Venture Accelerator), созданный в 2011 г. для придания дополнительного ускорения стартапам университета в их развитии. Также поддержкой университета в части коммерциализации технологий занимается Национальный консультативный совет (National Advisory Board), который помогает определять общую политику университета в отношении коммерциализации, и региональная организация развития Ann Arbor Spark.

## Описание и история УМТТ

УМТТ была основана в 1980 г. и изначально занималась поиском менторов и специалистов для консультирования стартапов по мере необходимости, однако четыре года назад формализовала программу менторства. В развитии программы ключевую роль сыграл ее руководитель. Он приехал в г. Энн-Арбор, штат Мичиган 13 лет назад, имея опыт работы в автомобильной отрасли. Одной из главных проблем в Мичигане в то время было отсутствие возможностей для потенциально успешных технологий, разработанных в университете, выйти на рынок из-за отсутствия соответствующей экосистемы. Его замысел заключался в выращивании собственного местного сообщества и одновременном привлечении первоклассных специалистов со всего мира. Он также хотел, чтобы люди оставались в Мичигане, а ведущие представители бизнеса реинвестировали средства здесь же, в штате Мичиган.

Как была разработана программа УМТТ? Сначала Мичиганский университет определил свои базовые компетенции, а именно исследования в технологических областях. Признав, что исследователям необходима помощь по коммерциализации их идей, организаторы разработали стратегию содействия продвижению исследований на рынок. Организаторы сочли необходимым активное создание предпринимательской среды, поскольку экономика штата в значительной степени зависела от состояния автомобильной отрасли, которая была в кризисе. Разработанная стратегия подразумевала работу в двух направлениях. Первое, была создана УМТТ с целью облегчения вывода технологий из отделений университета на рынок. Второе, было создано региональное агентство по развитию бизнеса Ann Arbor SPARK для привлечения в регион других компаний.

В 2011 г. ОПТ создал Венчурный бизнес-инкубатор, оказывающий дополнительную поддержку стартапам университета. За минимальную плату стартапам, возглавляемым предпринимателями из числа научно-преподавательского состава (но не только), предоставляются помещения в бывшем здании компании Pfizer в Энн-Арбор площадью 2 млн кв. футов (185 тыс. кв. м). В задачи Бизнес-инкубатора входит ускорение процесса коммерциализации потенциально прибыльных разработок. В этом году в программе приняли участие пять стартапов.

## Операционная модель

ОПТ запускает процесс коммерциализации технологии сразу, как только автор приходит со своим изобретением. Каждый год рассматривается порядка 300 идей и отбирается 30–50 потенциальных стартапов, из которых реализуется десять. Отобранные стартапы получают консультации по вопросам бизнеса и помощь в разработке бизнес-планов. Процесс отбора

построен таким образом, чтобы иметь возможность оценивать компании на самой ранней стадии и быстро сокращать список перспективных фирм. Лучшим затем предоставляются все ресурсы.

ОПТ старается сделать так, чтобы исследователи знали все потенциально доступные им варианты развития коммерческого потенциала их исследований. Сотрудники программы обучены помогать предпринимателям по вопросам, связанным с конкурентоспособностью, источниками финансирования, деловыми партнерами, патентованием и прочими методами защиты, регистрацией стартапа, политикой и процедурами университета. ОПТ предлагает исследователям услуги специалистов по лицензированию при поддержке юридического отдела, а если рассматривается создание компании, то услуги специалистов по регистрации юридических лиц.

Процесс коммерциализации проходит через несколько этапов, причем некоторые из них можно проходить одновременно или в разное время в соответствии с потребностями конкретного стартапа. Первый этап – это первоначальный контакт исследователей с персоналом ОПТ, включая менторов-резидентов и экспертов сетевого сообщества CRN. На этом этапе обсуждается изобретение или технология, а также последующие стадии их коммерциализации. Затем составляется конфиденциальный «отчет об изобретении», в котором описывается коммерческий потенциал товара; этот отчет дает старт движению технологии из лаборатории на рынок. Отчет является конфиденциальным, и о нем уведомляются все спонсоры, например, правительство, представители отрасли или фонд.

Затем аналитик ОПТ изучает отчет об изобретении, при необходимости проводит патентный поиск и снова оценивает коммерческий потенциал продукта. Рассмотрение проекта на данном этапе может привести к внесению некоторых изменений в изобретение, а также выработке рекомендаций относительно того, следует ли данное изобретение предоставить по лицензии той или иной уже работающей фирме или лучше создавать новую компанию. Эта стадия может занять от одной недели до трех месяцев.

Участие в процессе лицензирования самого изобретателя очень важно. Зачастую именно его знания, контакты, длительные усилия и постоянное взаимодействие с коллегами из компании-лицензиата позволяют закрыть сделку и превратить изобретение в товар. Лицензирование – это плод совместных усилий ОПТ и изобретателя. Если выбран путь лицензирования, то уже лицензиат продолжает совершенствовать технологию и производит дополнительные инвестиции в развитие продукта или услуги. Этот этап может требовать дальнейших разработок, получения одобрения регуляторов, маркетинга, технической поддержки, обучения и иных действий. Изобретателю может быть предоставлена возможность участвовать в дополнительных исследованиях и (или) консультировании.

Специалисты ОПТ по регистрации компаний и развитию бизнеса могут оказывать содействие в вопросах планирования, создания и финансирования стартапа после того, как технология прошла оценку коммерческого потенциала. Если для коммерциализации изобретения создана новая компания, менторы-резиденты совместно с сетевым сообществом CRN могут подыскать консультантов для последующей поддержки (врезка 16).

**Врезка 16:**

Путь двух  
предприятий  
UM

*Compendia Bioscience*

*Первые шаги по созданию Compendia Bioscience были приняты после того, как менеджер CRN обратился к консультанту для оценки коммерческих разработок одного исследователя в области медико-биологических наук. После нескольких встреч между консультантом и исследователем последний договорился с университетом, что он будет работать с этим консультантом. Консультант заключил договор с ОПТ, по которому ему поручалась разработка продукта.*

*Консультант проанализировал коммерческий потенциал товара и помог разработать бизнес-план. Ему и ОПТ удалось привлечь 25 000 долл. США от Ann Arbor SPARK для оплаты дополнительных консультаций. Консультант также помог при подборе менеджмента.*

*GeneVivo*

*Основатель GeneVivo увидел коммерческие возможности своих исследований и прослушал курс по предпринимательству по программе МБА в МУ. Затем он победил на внутреннем конкурсе университета для студентов-предпринимателей, что дало ему право участвовать в учебном лагере Ann Arbor SPARK. Благодаря этому первоначальному успеху он получил шанс презентовать свой проект на Форуме новых предприятий.*

*На Форуме на бесплатной основе работал тот же консультант, который участвовал в проекте Compendia Bioscience. Он познакомился с учредителем GeneVivo и убедил Ann Arbor SPARK поддержать компанию, используя их финансирование для помощи GeneVivo в разработке бизнес-плана и проведении исследований рынка.*

*Технология была передана по лицензии через ОПТ. После того, как консультант присоединился к стартапу в качестве ее директора, он смог привлечь существенные средства, во многом благодаря тому, что потенциальные клиенты уже выстроились в очередь. Однако компания столкнулась с проблемами научного характера, и планы по разработке товара не были реализованы.*

Ход коммерциализации изначально зависит от отношения автора – члена научно-преподавательского состава. Некоторые сотрудники университета не хотят отвлекаться от исследований и избегают создавать бизнес; другие более открыты, особенно если у них уже есть коммерческие интересы. Иногда автор – сотрудник университета продолжает свои исследования, а коммерческая идея разрабатывается его студентами и аспирантами.

Для изобретений с патентными перспективами ОПТ привлекает патентных поверенных и исследователей для определения шансов на получение патента. Патентные поверенные помогают оценить потенциал изобретения, а также способы его наилучшего коммерческого использования. Затем следует маркетинговый этап, на котором сотрудники ОПТ связываются с потенциальными лицензиатами. Интерес к изобретению могут проявить несколько

компаний; для получения доступа к дополнительной информации заинтересованные компании часто подписывают соглашения о конфиденциальности.

В случаях заинтересованности в коммерциализации изобретения со стороны нескольких фирм ОПТ выбирает наиболее подходящего партнера. Такой выбор зависит от нескольких факторов: 1) возможности коммерциализации, имеющиеся у данной фирмы; 2) способность получить или предоставить финансирование для поддержки проекта; 3) вероятность использования других своих активов в процессе коммерциализации; и 4) предоставление технического и управленческого персонала. Достижение окончательного соглашения также зависит от имеющихся договоренностей; от готовности исследователей работать с лицензиатом; и от удовлетворенности лицензиата условиями лицензии, предлагаемыми ОПТ.

Главная роль CRN состоит в установлении контактов между начинающими предпринимателями МУ, с одной стороны, и консультантами и специалистами, с другой, с конечной целью введения их в руководство стартапа. Есть штатные менторы и внештатники, с которыми заключаются временные договора по мере необходимости. ОПТ использует знания и опыт менторов-резидентов, чтобы повысить свою способность распознавать идеи с коммерческим потенциалом на самой ранней стадии и увеличить количество новых венчурных компаний, создаваемых при университете. Менторы также помогают расширять контакты сетевого сообщества CRN с предпринимателями, консультантами и потенциальными менеджерами. Наличие менторов непосредственно в университете необходимо, т. к. сотрудники государственных университетов обладают гораздо меньшей свободой в создании компаний, чем их коллеги в частных университетах, поэтому требуется постоянное внимание проактивных менторов.

## Финансовая модель

### Источники финансирования

В принципе УМТТ финансируется из бюджета университета, но ОПТ получает также существенные средства от компаний, поддерживаемых программой, и из бюджетов штата и федерального правительства. Программе также принадлежат все изобретения, с которыми она работает, и, следовательно, все объекты интеллектуальной собственности. Всего, считая доходы от стартапов и фонд оплаты менторства, маркетинга и офисных помещений, программа генерирует совокупный доход в размере 6 млн долл. США. Мичиганскому университету удается привлекать финансирование из бюджетов штата и региона, дополняя его средствами из внутренних и дополнительных внешних источников. МУ входит в топ-четверку университетов США по получению исследовательских грантов, а также является одним из девяти университетов, получивших недавно грант Фонда Уоллеса А. Култера – 580 тыс. долл. США ежегодно в течение пяти лет. Каждый университет, получивший грант от Фонда Уоллеса А. Култера, учредил специальную комиссию из заинтересованных лиц для контроля за коммерциализацией разработок. К заинтересованным лицам относятся заведующий кафедрой биомедицинской инженерии и представители медицинского факультета, ОПТ и школы бизнеса, а также предприниматели и местные венчурные инвесторы.

УМТТ создал также Резервный фонд (Gap Fund) для покрытия финансовых разрывов в тех ресурсах университета, которые используются для финансирования начальной стадии коммерциализации технологий, обладающих значительным рыночным потенциалом. Резервный Фонд проводит валидацию коммерческих перспектив технологий или проектов на тех стадиях, когда обычные источники финансирования исследований недоступны или не могут быть выделены под данное целевое использование. Средства предоставляются под проекты, базирующиеся на технологиях, разработанных в МУ и находящихся под активным управлением Венчурного Центра. Из стен МУ вышли десятки успешных компаний, использующих технологии, коммерциализированные на средства Резервного фонда.

### Себестоимость программы

Для работы ОПТ ключевую роль играют специалисты, приходящие из сетевого сообщества CRN, но все они оплачиваются по-разному. Предполагается, что менторы и консультанты, как говорится, должны иметь «шкуру в игре» («skin in the game<sup>136</sup>»). Это означает, что их интерес должен заключаться в большем, нежели выполнение краткосрочного задания. Менторы не получают зарплату, но примерно 50 % из них в конечном итоге начинают работать в компании, которую они курировали. Таким образом, у них есть долгосрочный финансовый стимул работать со стартапами университета. Именно таким образом были найдены некоторые из лучших руководителей стартапов.

Работа консультанта оплачивается, но не на первых стадиях работы. На начальных этапах консультирования им не разрешается получать деньги от консультируемых ими компаний. При этом допускается, что первоначальные контакты с консультантом могут эволюционировать от представления стартапа инвесторам и подбора менеджеров к официальному соглашению с оплачиваемыми функциями. Кроме этого, через какой-то срок ОПТ может выплатить консультанту от 10 до 20 тыс. долл. США за составление бизнес-плана, помощь в маркетинге или общую поддержку компании. Такое вознаграждение выплачивается из финансов штата, поступающих через УМТТ. Штатные сотрудники ОПТ, например, старшие специалисты по развитию бизнеса, не могут вкладывать свои средства в стартапы, с которыми они работают, поскольку это считается конфликтом интересов.

### Финансирование участников

Стартапы должны оплачивать предоставляемые им услуги, хотя сумма, которую они выплачивают, в большой степени зависит от типа компании и этапа ее развития. Например, ОПТ получает вознаграждение за лицензирование продукта, если такой способ выбран для коммерциализации. В то же время более зрелые фирмы выплачивают университету роялти. Однако для самих новичков предусматривается только незначительный платеж за лицензирование, а выплата роялти может быть отложена на срок от пяти до десяти лет.

---

136 Прим. пер. – skin in the game – термин, придуманный знаменитым финансистом У. Баффетом, обозначает ситуацию, в которой менеджер использует собственные деньги, чтобы купить акции компании, которой они управляют.

# Бенефициары

## Отбор участников

Первым шагом в процессе отбора является выявление потенциальных инноваций. Затем исследователям и изобретателям предлагают написать отчет о своей работе и подготовить экономическое обоснование для своего продукта. Такие отчеты затем оцениваются группой экспертов, которые работают над определением экономических перспектив изобретения. Процесс оценки, который может привести к расширению или доработке нового решения, определяет стратегию коммерциализации: либо в форме продажи лицензии какой-либо существующей компании, либо путем создания новой компании. Этап оценки занимает от одной недели до трех месяцев.

## Профиль компании-участницы

Главная цель ОПТ состоит в создании потока качественных венчурных проектов. Значительная доля изобретений и технологий предоставляется по лицензии уже функционирующим компаниям. Тем не менее, каждый год создается порядка десяти стартапов, которым оказываются менторские услуги. Стартапы часто создаются в секторе медико-биологических наук, но в последнее время увеличивается поток изобретений в области чистых технологий.

## Эффект программы

Несмотря на неблагоприятный экономический климат, ОПТ продолжает прогрессировать. За 2009/2010 финансовый год ОПТ получил 290 новых изобретений, заключил 97 соглашений и создал 10 стартапов, повторив, таким образом, свой рекорд 2008/2009. Начиная с 2001 г., ОПТ помог запустить 93 стартапа. Таблица 22 отражает показатели деятельности ОПТ в период с 2004 по 2010 гг.

Создается много изобретений, и выдаются патенты, однако ОПТ коммерциализирует лишь незначительное количество из них. Одной из причин может быть то обстоятельство, что в регионе мало хороших менеджеров. Еще одной причиной может быть нехватка венчурного капитала. Примерно 25 % всех стартапов покидает регион после окончания участия в программе. Если ОПТ хочет увеличить поток стартапов, то придется отпускать за пределы региона еще больше компаний.

## Сетевое сообщество (кадровые ресурсы)

Время, нужное для того, чтобы стартап встал на ноги, колеблется от компании к компании. Процесс может занять от двух до 24 месяцев и не всегда проводится по строгому плану. Каждой компании уделяется большое внимание со стороны ОПТ и менторов, но момент ее «выпуска» из программы зависит от того, когда она получит внешние инвестиции.

Специалисты по организации бизнеса и менторы CRN играют ключевую роль при установлении первого контакта с изобретателем, поскольку в их задачи входит анализ потенциала технологической разработки. В программе заняты пять менторов по три дня в неделю; они тесно сотрудничают с группой по развитию бизнеса. Иногда менторы и подшефные организации подписывают соглашения о конфиденциальности, хотя положения о конфликте интересов в нем гибкие, и менторы осознают важность недопущения конфликта интересов.

ОПТ сводит начинающих предпринимателей университета как с менторами и специалистами в самом МУ, так и с внешними консультантами. Менторы и эксперты участвуют на инициативной основе, но они должны иметь основательную подготовку в области технологий или бизнеса. Идеальный ментор должен понимать конкретное изобретение и иметь возможность обсудить его детали с автором, и одновременно быть способен превратить данное изобретение в жизнеспособный коммерческий продукт.

Консультантами зачастую являются местные предприниматели с обширным опытом в области бизнеса. Им выплачивается вознаграждение по рыночной ставке. С целью содействия развитию стартапов ОПТ поощряет переход консультантов на работу в компании, для поддержки которых они были изначально приглашены.

### **Объем консультирования и профиль консультантов**

Команда ОПТ состоит из опытных профессионалов с большим опытом работы в конкретных отраслях, связанных с оценкой технологий, обеспечением защиты ИС, маркетингом и лицензированием. Они тесно сотрудничают с исследователями МУ при передаче лицензий на использование технологий коммерческим партнерам. ОПТ также имеет возможность привлекать опытных юристов, маркетологов и административные ресурсы для поиска и создания новых возможностей для коммерциализации разработок и для связи с деловыми партнерами и венчурными инвесторами.

В Венчурном Центре – подразделении ОПТ – работает команда профессионалов по развитию бизнеса, которые способны ускорять разработку бизнес-идей перспективных стартапов и организовывать контакты стартапов с предпринимателями и венчурным сообществом. Они оказывают практическую поддержку в планировании и запуске новых предприятий, базирующихся на технологиях, разработанных в МУ. Такая поддержка может включать оценку продукта, написание бизнес-плана, а также поиск финансирования и специалистов для стартапа.

**Таблица 22:**  
Показатели  
деятельности  
ОПТ за 2004–  
2010 гг.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Роялти (млн долл. США)</i>	9,2	13,4	10,8	12,8	12,5	15,1	17,5
<i>Продажа долей в компаниях (млн долл. США)</i>	2,5	3,3	9,6	0	12,5	3,2	22,3
<i>Описания изобретений</i>	285	287	288	329	306	350	290
<i>Заявки на получение патента в США</i>	135	130	136	144	132	151	153
<i>Выданные патенты в США</i>	74	80	79	87	75	72	82
<i>Лицензионные/опци- онные соглашения</i>	73	86	97	91	91	78	97
<i>Изобретения в соглашениях</i>	129	119	191	175	141	121	154
<i>Стартапы</i>	13	7	9	7	13	8	10

Менторы-резиденты отбираются не только по уровню квалификации и рекомендациям, но и с той точки зрения, чтобы в менторском сообществе были представлены разные сектора экономики и научных знаний. ОПТ оценивает потенциальных менторов по их знаниям в области коммерциализации технологий и опыту управления компаниями на ранних этапах развития; особенно ценится знание региональных ресурсов для стартапов, например потенциальных менеджеров.

Менторы также должны быть готовы содействовать наращиванию потенциала ОПТ в области создания и развития бизнеса путем предоставления своих деловых контактов. Они должны находить время на работу по программе и иметь опыт привлечения финансирования. Менторы консультируют по широкому кругу тем. К ним могут обратиться за помощью в разработке бизнес-планов, получении грантов, развитии планов выхода на рынок, поиске персонала и мониторинге работы компании. Менторы обычно ведут несколько проектов, в зависимости от сферы своих интересов. Они могут быть задействованы в 4–6 проектах одновременно и часто проводят около трех лет в качестве менторов-резидентов, будучи подотчетными перед штатными сотрудниками ОПТ.

Во избежание действительного или кажущегося конфликта интересов, менторы не работают с предприятиями, в которых у них есть какая-либо финансовая заинтересованность. Они также должны сообщать о любых отношениях с компаниями, которые могут конкурировать с венчурными проектами ОПТ. Менторы также должны соблюдать строгую конфиденциальность в отношении венчурных компаний и интеллектуальной собственности ОПТ.

Консультанты играют иную роль, нежели менторы, и не в последнюю очередь потому, что получают вознаграждение. В их задачи, с учетом их специальных знаний, входит развитие стартапа в рамках ограниченных ресурсов и направление хода коммерциализации продукта.

## Предоставление консультаций

Четкая организационная схема предоставления и получения консультаций отсутствует. Менторы могут начать контакты с сотрудниками научно-преподавательского состава, когда продукт близок к стадии коммерциализации, и часто становятся «исполняющими обязанности директора» соответствующего стартапа. В этой роли они могут оставаться до двух лет, посвящая предпринятию от четырех до 32 часов своего времени в месяц.

## Поиск и отбор консультантов

Найти хороших консультантов непросто. Они часто проживают в различных регионах штата Мичиган. Контакты с ними устанавливаются через сетевое сообщество CRN, базу данных выпускников или местное деловое сообщество, члены которого могут зачастую предложить общую поддержку, а иногда и подсказать поименно, к кому следует обратиться.

Аргументами для сетевого сообщества в пользу подключения к программе служит качество региона и возможность найти достойную работу. Последнее особенно важно, поскольку консультанты и эксперты часто хотят иметь доступ к потоку проектов и возможность участия в управлении стартапами.

Сеть менторов стала более формальной, чем ранее. Теперь для участия потенциальные менторы должны оплатить взнос, поскольку благодаря своему успеху сетевое сообщество переросло свой первоначальный замысел. Привлекательным для менторов является то, что они смогут «отдать долг» своей альма-матер, а также то, что они получают возможность поработать с динамично развивающимися стартапами. Как было установлено ОПТ, менторы более эффективны, чем консультанты или консалтинговые фирмы, поскольку у них уровень опыта и знаний находит применение, а в некоторых случаях у них есть достаточная мотивация, чтобы вернуться в бизнес и стать менеджером стартапа.

# Организационная модель

МУ предлагает подход «одного окна» применительно к своим услугам. В качестве такого «окна» выступает ОПТ, предлагая и услуги лицензирования, и менторство. Такой подход отличается от других, например, практикуемого МТИ, который пользуется преимуществами более развитой предпринимательской культуры и может предложить иногда дополняющие, а иногда и пересекающиеся услуги.

Подход «одного окна» также дает МУ возможность вести мониторинг исследований научно-преподавательского состава с позиций их коммерческого потенциала. Это помогает университету в его стремлении продвигать технологии на рынок и означает, что научно-преподавательский состав не сталкивается с трудностями в плане организации бизнеса в рамках государственного (публичного) университета.

Штат сотрудников ОПТ состоит примерно из 30 человек. В основном это сотрудники отдела лицензирования и отдела по организации бизнеса («Венчурный центр»), но есть также юристы и несколько человек



Если стороннее лицо захочет связаться с МУ по вопросам коммерциализации, у него есть для этого два центра связи. Первый – Центр по работе с бизнесом (Business Engagement Center) – обеспечивает простой доступ специалистам отрасли ко всем ресурсам, технологии и базе знаний университета.

Этот Центр налаживает партнерские отношения с бизнес-сообществом для пропаганды образовательной, исследовательской, сервисной миссий университета и его роли в экономическом развитии. Такие партнерские отношения обычно предполагают поддержку университетских исследований, предлагаемые университетом программы обучения для бизнесменов, а также использование проектов, разработанных студентами, для решения коммерческих задач.

Второй – Венчурный центр Мичигана (Michigan Venture Center) – был создан недавно в качестве своего рода «входной двери», через которую предприниматели и фирмы могут получить доступ ко всем услугам, предлагаемым ОПТ.

Национальный консультативный совет был учрежден в 2002 г. Он помогает формулировать подход университета к коммерциализации и передаче технологий. Сюда входят представители промышленности, венчурного капитала, правительства, подразделения других университетов, занимающиеся коммерциализацией своих исследований, а также предприниматели.

## Инновационная экосистема

Обстановка в штате Мичиган с точки зрения ведения бизнеса сложная. Экономический спад привел к появлению проблем в штате, и финансирование штатом нескольких областей, важных для развития бизнеса, было сокращено. Более того, сектор венчурного капитала не имеет устойчивого присутствия в регионе. Эти факторы в совокупности затрудняют создание и работу стартапов.

ОПТ старается развивать инвестиционную среду путем привлечения компаний и некоммерческих организаций, которые могут предложить поддержку компаниям на раннем этапе развития. ОПТ проводит ежегодные мероприятия для инвесторов, предпринимателей и менторов. Таким образом, вышеуказанные лица имеют возможность сотрудничать с некоторыми ключевыми организациями, такими как Ассоциация венчурного капитала штата Мичиган (Michigan Venture Capital Association), и устанавливать новые контакты с компанией Ann Arbor SPARK, которая оказывает поддержку через обучение, услуги консалтинга, финансирование и содействие развитию предпринимательства в регионе. Мичиганский Университет также начал предлагать постдипломную образовательную программу по предпринимательству, еженедельные встречи «за чашкой кофе» для исследователей и успешных предпринимателей.

Существуют также местные организации, такие как, например, некоммерческий Форум новых предприятий (New Enterprise Forum, NEF), который был основан в 1986 г. для помощи предпринимателям в развитии их бизнеса. Форум связывает предпринимателей со специалистами по управлению, источниками капитала и потенциальными партнерами, менторами и поставщиками коммерческих услуг.

Делается попытка по созданию т. н. «карманов инноваций» с целью пропаганды успешных проектов и привлечения талантов. В поддержку

данного проекта недавно была создана «Зона университетских исследований» (University Research Corridor). Она позволяет с максимальной эффективностью использовать интеллектуальный капитал трех исследовательских университетов штата Мичиган (Университет штата Мичиган, МУ и Университет Уэйн-Стейт) для создания предприятий, основанных на экономике знаний, и для поиска исследований, способствующих созданию нового бизнеса, повышению образовательного уровня трудовых ресурсов и развитию новых отраслей. К счастью, все большее число венчурных инвесторов находят штат Мичиган привлекательным для инвестиций. Недавно стартапы Health Media и Handylabs (оба вышли из стен МУ) получили венчурный капитал из национальных источников и от инвесторов штата. Контроль инвестиций, включая 95 млн долл. США от Венчурного фонда Мичигана (Venture Michigan Fund (VMF)) и 109 млн долл. США от Инвестиционного фонда «21-й Век» (21<sup>st</sup> Century Investment Fund), осуществляет банк Credit Suisse. Менеджеры упомянутых фондов добились отличных результатов по синдицированию инвестиций, предложенных инвесторами из других штатов. Тридцать миллионов долларов США из средств VMF были инвестированы в 11 компаний штата, при этом соинвесторы предоставили встречные средства в отношении 6,2:1. Тридцать один миллион долларов США из средств Фонда «21-й Век» был инвестирован в 12 компаний штата, и соинвесторы предоставили встречные средства в отношении 5,5 к 1.

# Компания Carbon Trust

## Программа ускоренного развития предпринимательства (Fast Track)

### Основные факты

Показатель	Значение
<b>Число консультантов</b>	6 подрядчиков программы (всего 10 штатных сотрудников), при поддержке консультантов на субподряде
<b>Число бенефициаров</b>	40 в 2010 г., 100 – по услугам доступа к сетевым сообществам, всего 300 с 2001 г.
<b>Персонал</b>	5 штатных сотрудников в Carbon Trust
<b>Финансовые отношения с бенефициарами</b>	Гранты до 114 000 долл. США* на консалтинговые услуги + до 812 000 долл. США** на проекты НИОКР
<b>Стандартная продолжительность программы</b>	до 2 лет
<b>Годовой бюджет программы</b>	4,9 млн долл. США*** на расходы 2011 г.
<b>Год запуска программы</b>	2010 г. – в настоящем формате, с 2001 г. – в других форматах

\* 70 000 фунтов  
стерлингов

\*\* 500 000 фунтов  
стерлингов

\*\*\* 3 млн фунтов  
стерлингов

### **Основные характеристики программы**

- Пакет услуг, предлагаемых на национальном уровне:
  - а) использование сетевых сообществ для привлечения инвестиций, б) коммерческий консалтинг, в) гранты. Модель субподряда для коммерческого консалтинга через партнерские инкубаторы/подрядчиков программы, которые мобилизуют местные сетевые сообщества консультантов.
- Предоставление услуг разделено между национальными и региональными агентами: общее консультирование и программы менторства реализуются Carbon Trust и подрядчиками программы, а специализированные консультации предоставляются субподрядчиками.
- Решения о поддержке компаний принимаются на основании как общественно-значимых, так и экономических критериев: снижение выбросов углекислого газа, а также развитие технологий и инноваций.

### **Уроки программы**

- Модель субподряда минимизирует потребность наращивания внутренних ресурсов по специализированному консультированию и позволяет использовать сетевые сообщества других организаций.
- Модель субподряда может использоваться для стимулирования рынка консультантов. Консультанты-субподрядчики соглашаются работать по ставкам чуть ниже рыночных ради возможности расширения своих рынков.
- В Великобритании существует немного специализированных компаний, которые могут выступать в качестве подрядчиков в рамках программы коммерциализации технологий.
- Разделение функций по привлечению капитала и менторства между различными поставщиками услуг может привести к снижению эффективности программы.
- Предприятия на ранних этапах развития испытывают затруднения с определением своих потребностей в консалтинге. Для достижения успеха программе, базирующейся на услугах внешних консультантов, необходимы внутренние ресурсы, позволяющие помочь предприятиям понять стоящие перед ними проблемы и установить контакты с поставщиками соответствующих услуг и консультантами.
- Программы, предлагающие отдельные узкоспециализированные услуги, не всегда могут подготовить предприятие к привлечению инвестиций.
- Государственные программы поддержки венчурных компаний должны быть тесно связаны с источниками дополнительного государственного и частного финансирования, иначе компании могут испытывать финансовые разрывы – знакомую всем «долину смерти» – после получения начальной поддержки в развитии бизнеса.

# Бизнес-модель

## Краткий обзор программы

Цель программы Fast Track компании Carbon Trust состоит в содействии коммерциализации низкоуглеродных технологий в Великобритании путем ускоренного развития стартапов и поддержки МСБ в этом секторе. Программа Fast Track предлагает услуги по *консультированию, использованию возможностей сетевых сообществ*, а также *гранты* в течение двухгодичного срока.

- *Консультирование*: Carbon Trust направляет начинающие компании к своим подрядчикам по программе. Подрядчики предоставляют консультирование по вопросам выработки стратегии и развития бизнеса, по корпоративным финансам, юридическим вопросам, поиску управляющих, услугам менторства, исследованиям рынка, а также услуги и рекомендации по защите интеллектуальной собственности. Carbon Trust предоставляет субсидии на оплату консультаций в размере до 114 000 долл. США<sup>137</sup> из расчета на один стартап или выделившуюся компанию, которые выплачиваются напрямую партнерам/подрядчикам программы за предоставленные услуги в отношении данного стартапа. Сумма может колебаться в зависимости от потребностей бенефициара и его способности усваивать предоставленные знания. Carbon Trust передает средства на финансирование консультационных услуг подрядчикам программы, которые распоряжаются финансами, привлекая исполнителей – поставщиков услуг стартапам.
- *Гранты*: Carbon Trust предоставляет встречное финансирование в размере от 33 000 до 812 000 долл. США<sup>138</sup> на проекты НИОКР (например, 60 % от Carbon Trust, 40 % от компаний).
- *Использование возможностей сетевых сообществ*: Carbon Trust объединяет предпринимателей, венчурных капиталистов и подрядчиков программы (корпоративных клиентов Carbon Trust – поставщиков и клиентов в логистических цепочках венчурных компаний) посредством 1) проведения мероприятий на высоком уровне с инвесторами, 2) организации конференций и 3) индивидуализированного времязатратного посредничества.

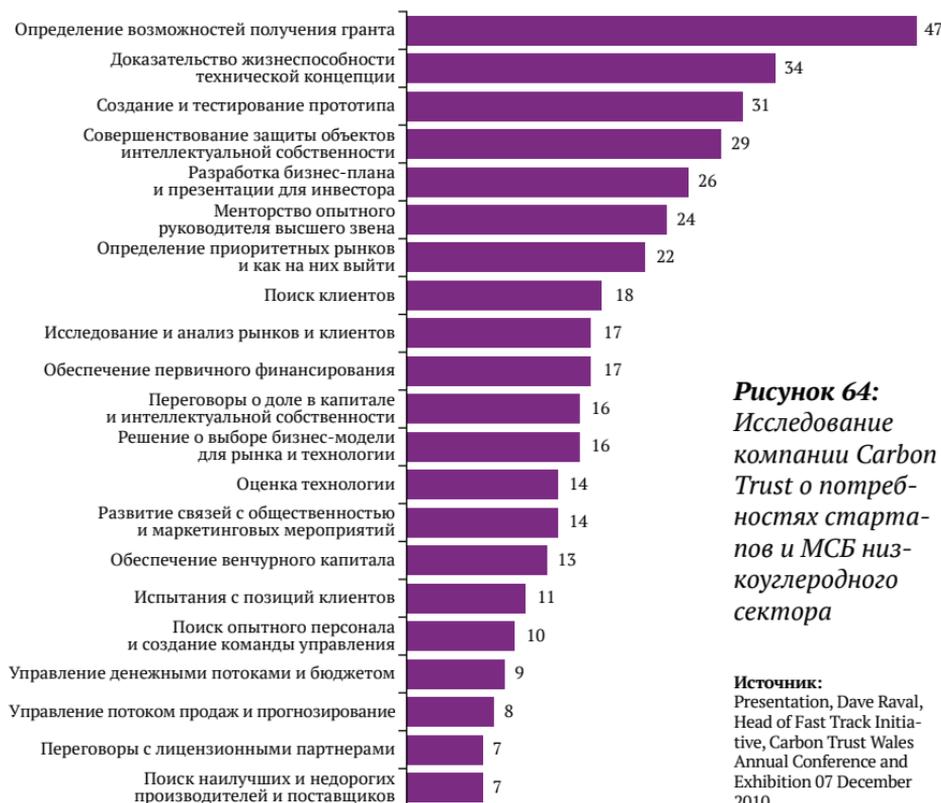
Если ранее услуги предоставлялись в рамках отдельных программ, то в 2010 г. Carbon Trust объединила их в единый пакет услуг. Новый формат программы стал ответом на результат исследования потребностей 400 целевых компаний (рисунок 64).

## О компании Carbon Trust

Carbon Trust – это некоммерческая организация, созданная и финансируемая правительством Соединенного Королевства в целях поощрения перехода к низкоуглеродной экономике через сотрудничество с частным и государственным секторами. В 2010 г. компания учредила собственную компанию венчурного инвестирования Carbon Trust Venture Capital с 75 млн долл. США

137 70 000 фунтов стерлингов.

138 От 20 000 до 500 000 фунтов стерлингов.



**Рисунок 64:**  
Исследование компании Carbon Trust о потребностях стартапов и МСБ низкоуглеродного сектора

**Источник:**  
Presentation, Dave Raval, Head of Fast Track Initiative, Carbon Trust Wales Annual Conference and Exhibition 07 December 2010

в управлении, которые она инвестирует, вместе со средствами частных инвесторов, в развитие технологий сектора чистой энергетики в Великобритании. Фонд предоставляет стартапам до 50 % акционерного капитала.

В 2001 г. был создан виртуальный инкубатор Carbon Trust. В его задачи входит предоставление широкого спектра услуг технологическим компаниям Великобритании. Одна из причин внимания правительства к поддержке сектора чистых технологий и низкоуглеродного сектора состоит в том, что эти два сектора пересекаются с широким кругом других секторов и регионов. До настоящего момента в Великобритании наблюдался значительный подъем технологических компаний, однако они сосредоточены в таких кластерах, как Кембридж, где имеются сетевые сообщества, и/или в узкоспециальных секторах экономики, например медико-биологической науке. Роль Carbon Trust состоит в создании такого «технологического ландшафта», где интеллектуальная собственность, обладающая коммерческим потенциалом, коммерциализируется и выводится на рынок благодаря консультативной и финансовой поддержке компаний независимо от региона.

Carbon Trust развивает две основные программы. Одна из них – *Программа ускоренного развития предпринимательства* (Fast Track), другая – *Бизнес-инкубатор для технологических компаний* (Tech Business Accelerator); причем вторая намного превосходит первую по масштабу деятельности. Данная программа проводит конкурсы и финансирует стартапы в сумме до 13 млн долл. США<sup>139</sup> в течение четырех лет.

**Рисунок 65:**  
Стадии программы *Fast Track*



В последнее время Carbon Trust занимается установлением партнерских отношений с другими организациями, сетевыми сообществами и специалистами. Так, Carbon Trust вступила в партнерство с двумя китайскими государственными компаниями для создания совместного предприятия, которое будет осуществлять инвестиции в развитие энергосберегающих технологий в Китае. Совместно с правительством Катара Carbon Trust инвестировала средства в совместный фонд по развитию чистых технологий в области энергетики.

### Операционная модель

В рамках Программы *Fast Track* применяются разные операционные модели при предоставлении разных услуг. Тем не менее, процесс подачи заявок является стандартным, и успешные кандидаты получают доступ ко всему набору услуг.

**Консультирование стартапов по коммерческим вопросам** осуществляют консалтинговые фирмы коммерческого и технического профиля на сумму до 114 000 долл. США.<sup>140</sup> Carbon Trust не нанимает непосредственно внешних консультантов, а передает функции управления внешними консультантами шести подрядчикам, среди которых есть подразделения университетов по передаче технологий, консалтинговые фирмы, специализирующиеся на коммерческом внедрении технологий, и компании венчурного инвестирования: Angle Technologies, CLT, Isis Innovation, Conduit Partners, E-Synergy и The Technology Partnership (ТПП). Подрядчики получают от Carbon Trust деньги за услуги и организуют оказание услуг компаниям-бенефициарам. Подрядчики отвечают за выявление потребностей компаний, определение на их базе нужных консалтинговых услуг и закрепление за компаниями подходящих консультантов (на основе взаимного согласия). В программе понимают, что начинающие предприниматели могут не иметь достаточной квалификации и опыта для того, чтобы сразу определить объем анализа и инструктажа, нужного им для подготовки компании к получению инвестиций, в чем заключается одна из задач программы. Стандартный процесс работы с Carbon Trust и получения консультативной поддержки показаны на рисунке 65.

**Использование возможностей сетевых сообществ** обеспечивается инвесторами и отраслевыми партнерами через Carbon Trust. Это направление напрямую контролируется Carbon Trust. В этих целях, в особенности связанных с венчурным капиталом, Carbon Trust использует как собственный персонал, так и внешних консультантов. Вот некоторые примеры поддержки компаний со стороны сетевого сообщества Carbon Trust.

- Установление контактов с потенциальными клиентами – корпоративными и МСБ.
- Содействие в установлении отношений с потенциальными партнерами.

<sup>140</sup> 140 70 000 фунтов стерлингов.

- Освещение в прессе: национальной, международной, специализированной.
- Представление потенциальным инвесторам.
- Участие в инвестиционных и корпоративных презентациях и форумах.
- Участие в мероприятиях, дискуссиях и консультациях, организуемых в рамках отрасли или в компании Carbon Trust.

**Предоставление грантов** проектам НИОКР также контролируется непосредственно Carbon Trust: до 812 000 долл. США<sup>141</sup> и до 60 % расходов по проекту.

Различные функции в этом процессе таковы.

- Первоначальный контрагент в процессе подачи заявки: штат Carbon Trust.
- Первая подробная телефонная беседа о программе: подрядчик или внешний консультант (из Carbon Trust или другой компании).
- Отбор компаний: штат Carbon Trust.
- Администрирование грантов на исследования: штат Carbon Trust.
- Разработка общей стратегии стартапа: штат Carbon Trust.
- Консультации, поиск специализированных консультантов: подрядчик.
- Консультирование в специальных областях: субподрядчики.
- Работа с сетевыми сообществами, в частности связь с венчурными инвесторами и финансовыми организациями: штат Carbon Trust или консультант.

## Финансовая модель

### Себестоимость программы

Наиболее существенные статьи расходов Программы *Fast Track*:

- зарплата штатных сотрудников;
- расходы на организацию мероприятий по развитию сетевых сообществ;
- расходы на организацию встреч с компаниями и подрядчиками.

В настоящее время Программа полностью финансируется правительством Великобритании. В 2010 и 2011 гг. В распоряжение Программы было выделено для распределения в виде грантов 3,2 и 4,9 млн долл. США,<sup>142</sup> соответственно.

Принимая во внимание ожидаемое сокращение государственного финансирования, Carbon Trust ищет партнеров среди частных компаний для софинансирования своих программ. Ценность сотрудничества с Carbon Trust для потенциальных партнеров заключается в расширении потока проектов через помощь стартапам в подготовке к выходу на рынок и акционированию. У крупных компаний, как правило, отсутствуют возможности для работы с компаниями на ранних этапах развития. Пока неясно, сможет ли Carbon Trust достичь своих целей.

Carbon Trust оплачивает услуги своих подрядчиков по многоуровневой схеме: а) подрядчики получают вознаграждение за каждую компанию, которую они поддерживают, по фиксированной ставке в размере около 16 000 долл. США<sup>143</sup>; б) подрядчики получают компенсацию за телефонные звонки в процессе заявительной процедуры; в) подрядчики получают

141 500 000 фунтов стерлингов.

142 2 и 3 млн фунтов стерлингов.

143 10 000 фунтов стерлингов.

консультационный фонд в размере до 114 000 долл. США<sup>144</sup> за один стартап на покрытие своих затрат на оплату услуг субподрядчиков; d) подрядчики, имеющие инвестиционные фонды, могут инвестировать средства в компании-бенефициары, т. к. договор с Carbon Trust не запрещает этого. Доля выручки, генерируемая в результате сотрудничества с государственными программами, такими как Carbon Trust, разная у разных подрядчиков. Для некоторых государственное финансирование является основным источником дохода, в то время как для других это лишь небольшая часть всех доходов. Выгоды от сотрудничества с программой для подрядчиков заключаются также в расширении своих сетей инвесторов и консультантов, а также в дополнительном паблисити.<sup>145</sup> Подрядчики оплачивают услуги специализированных консультантов по рыночным ставкам, а в некоторых случаях – по ставкам ниже рыночных, пользуясь заинтересованностью консультантов в контактах с новыми потенциальными клиентами – компаниями МСБ.

### Финансирование участников

Услуги в рамках Программы *Fast Track* для отобранных компаний бесплатны. Десять процентов стартапов по Программе *Fast Track* в итоге получают финансирование от Carbon Trust Venture Capital. Все стартапы в Программе *Fast Track* подписывают положение, делающее их потенциальными получателями венчурного капитала. Подрядчики вправе инвестировать в компании-бенефициары, с которыми они работают, хотя такое случается редко.

## Бенефициары

### Отбор участников

Carbon Trust продвигает и рекламирует Программу *Fast Track* разными способами: через подрядчиков, университеты, сети инвесторов и компаний, свой веб-сайт, правительственные ведомства (такие как Программа развития малого и среднего бизнеса Министерства экономики).

Процесс отбора включает серию обсуждений, подачу заявки через интернет и ряд собеседования. Стадия подачи заявок занимает от двух до пяти недель. Важным элементом процесса отбора являются переговоры между Carbon Trust и кандидатом, как по телефону, так и лично. Отбирается порядка 15 % компаний, проявивших первоначальный интерес к программе. Из 700 кандидатов на первой стадии (телефонная беседа) 400 проводят обсуждение по телефону с подрядчиком Программы *Fast Track*, из которых 150 заполняют форму заявки. В 2010 г. поддержку по Программе *Fast Track* получили 40 компаний. Заявительная процедура показана на Рисунке 66.

После заключительного этапа (рисунок 66) специалисты Carbon Trust проводят серию встреч с представителями компании, после чего

<sup>144</sup> 70 000 фунтов стерлингов.

<sup>145</sup> К числу прочих временных государственных партнеров ТТР можно, например, отнести Национальную службу здравоохранения (NHS) и Ofcom, независимый регулирующий орган Великобритании в области телекоммуникаций.

**Рисунок 66:**  
*Заявительная процедура для участия в Программе Fast Track*

Звонок в клиентский центр Carbon Trust	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% кандидатов</li> <li>• Общее обсуждение с целью дать предпринимателям представление об их соответствии требованиям к заявителям и ответы на вопросы. Если предприятие соответствует, его данные передаются одному из подрядчиков программы.</li> </ul>
Обсуждения с подрядчиком Carbon Trust	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Примерно 80% кандидатов</li> <li>• Обсуждение по телефону технических и коммерческих вопросов с целью дать предпринимателям общее представление о вероятности успеха их заявки.</li> </ul>
Заполнение формы заявки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Примерно 60% кандидатов</li> <li>• 3–4-страничная форма заявки, охватывающая различные вопросы технического и коммерческого характера, включая влияние на выбросы углекислого газа.</li> </ul>
Интервью	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Примерно 50% кандидатов</li> <li>• 45-минутное собеседование лично или по телефону, проводится одним техническим и одним коммерческим специалистами.</li> </ul>
Бесплатный бизнес-анализ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Примерно 15% кандидатов</li> <li>• Оценка проекта; возможно, совещание с Carbon Trust по выработке плана действий («дорожной карты»), где выявляются пробелы и возможные области поддержки.</li> </ul>

**Источник:**  
адаптировано из [www.carbontrust.co.uk/emerging-technologies/fast-track/how-to-apply/pages/how-to-apply.aspx](http://www.carbontrust.co.uk/emerging-technologies/fast-track/how-to-apply/pages/how-to-apply.aspx)

принимается решение о допуске компании к участию в программе или отказе в допуске. Применяются два основных критерия отбора:

- добротная бизнес-идея;
- влияние на выброс/последствия выброса углекислого газа.

### Профиль компаний-участниц

Программа направлена на венчурные проекты в областях, включенных в список приоритетных технологий,<sup>146</sup> при этом преимущество отдается инновационным стартапам:

- 146 Список приоритетных технологий для заявок компаний, находящихся в Англии:
- Биогаз;
  - Биомасса (производство тепловой энергии, ТЭЦ, электрическая генерация, электрическая генерация с использованием CCS-технологий);
  - Здания (отопление, вентиляция и кондиционирование, системы освещения, материалы и проектирование);
  - CCS-технологии (на угле, на газе, промышленные CCS-технологии, транспортировка и хранение CO<sub>2</sub>);
  - Электрические сети (эффективная передача, подключение сетей, балансировка системы, умные распределительные сети);
  - Хранение энергии (электрической, тепловой);
  - Тепловыделяющие элементы (ТВЭЛ) (большой мощности и малой мощности);
  - Теплоснабжение;
  - Тепловые насосы (воздушный источник и наземный);
  - Водород (хранение энергии, автомобиль на топливных элементах, производство);
  - Возобновляемые источники морской энергии (волны, амплитуда прилива – дамбы и лагуны, приливные течения);
  - Береговой ветер;
  - Солнечные системы нагрева воды.

- Компании, образованные путем выделения из крупных корпораций.
- Университеты, исследовательские институты и их стартапы.
- Малые и микро-предприятия.
- Зарубежные организации, желающие переехать в Великобританию.
- Коммерческие проекты, еще не используемые соответствующей организацией, но где есть потенциал создания компании или продажи лицензий.

Carbon Trust также оказывает поддержку действующим компаниям МСБ, если у них есть инновационные продукты. По сравнению со стартапами, более зрелые МСБ лучше знают свои рынки. Программа ориентирована на поддержку МСБ в рамках проектов НИОКР. МСБ также получает помощь в виде установления связей с инвесторами и подготовки инвестиционного предложения.

### Эффект программы

В 2009 и 2010 гг. по Программе *Fast Track* были предоставлены гранты 19 компаниям напрямую, а также оказана поддержка в форме оплаты консалтинговых услуг 24 компаниям при содействии партнеров-инкубаторов. За последние десять лет 100 компаний смогли воспользоваться услугами сетевого сообщества Carbon Trust и привлечь инвестиций на сумму 471 млн долл. США<sup>147</sup> от венчурных инвесторов и в форме финансирования совместных проектов. Зачастую компании-бенефициары продолжают работать с консультантами по окончании Программы.

Однако были сообщения о том, что привлечение капитала через Программу *Fast Track* было сопряжено с трудностями. Так, некоторые стартапы получали специализированные услуги в рамках Программы, но тем не менее были не полностью готовы представить высококачественное инвестиционное предложение, а также не имели достаточных связей с потенциальными инвесторами. Неудавшаяся попытка получения финансирования через Carbon Trust может, по имеющимся заявлениям, влиять на инвестиционные решения внешних инвесторов.

Carbon Trust оценивает эффективность своей деятельности по следующим критериям:

- Привлечение дополнительных средств от частного сектора.
- Увеличение объема продаж.
- Генерируют ли компании свою первую выручку от продаж?
- Имеют ли проекты НИОКР стартапов на ранних стадиях развития четкие результаты, например, патенты или сделки по продаже лицензий.

Carbon Trust применяет в отношении ее 6 подрядчиков набор ключевых показателей деятельности. Carbon Trust в будущем намеревается требовать от компаний давать оценку программы.

---

147 290 млн фунтов стерлингов.

# Сетевое сообщество (кадровые ресурсы)

## Объем консультаций

По направлению бизнес-консультирования тип консультаций различается от компании к компании, а также зависит от зрелости компании. В целом, наибольшая потребность и запрос существует на консультирование по вопросам ведения бизнеса. Среди других услуг, пользующихся спросом со стороны компаний: привлечение капитала/финансирование (установление контакта с финансистами, подготовку инвестиционного предложения), а также оценка рынка независимым техническим экспертом, что часто является необходимым предварительным условием привлечения венчурных инвестиций. Диапазон консультаций, рекламируемых в рамках Программы, включает:<sup>148</sup>

- консультирование по вопросам патентования и интеллектуальной собственности;
- определение приоритетных рынков и консультирование по выходу на такие рынки;
- создание сильного менеджмента;
- содействие в поиске клиентов, партнеров и инвесторов;
- разработка бизнес-плана и инвестиционного предложения – зачастую осуществляется в сотрудничестве с Carbon Trust, который проводит учебные курсы по теме;
- расширение маркетингового потенциала и связей с общественностью;
- услуги экспертов в области инжиниринга, моделирования и разработки коммерческих продуктов;
- разработка стратегии в области логистики;
- прохождение испытаний и соответствие нормативным документам;
- помощь в переходе к промышленным масштабам производства.

В ходе работы с компанией подрядчики проводят первичную валидацию технологии. Они, как правило, не осуществляют финансирование и не содействуют в привлечении средств на стадии разработки прототипа и, следовательно, не участвуют в технической стадии разработки продукции.

## Предоставление консультирования

Грант на получение консалтинговых услуг может составлять до 114 000 долл. США<sup>149</sup> и выплачиваться на различных стадиях в соответствии с развивающимися потребностями компании-бенефициара. Решение о выдаче первого транша принимает Carbon Trust, последующие транши Carbon Trust выдает партнеру-инкубатору при наличии запроса со стороны партнера и компании. Предоставление консультаций осуществляется в три этапа.

148 [www.carbontrust.co.uk/emerging-technologies/fast-track/pages/default.aspx](http://www.carbontrust.co.uk/emerging-technologies/fast-track/pages/default.aspx)

149 70 000 фунтов стерлингов.

1. Персонал подрядных организаций, участвующих в программе, проводит неоднократные встречи с предпринимателями, чтобы понять потребности и технологию. Зачастую предприниматели не знают, на чем сконцентрироваться в первую очередь и как коммерциализировать свои технологии. В качестве исходной точки предприниматель может обратиться за оценкой сильных сторон своих технологий.
2. После определения и согласования конкретного направления консультирования подрядчик и компания-участник совместно согласуют кандидатуру наиболее подходящего консультанта из сетевого сообщества подрядчика для выполнения задания. В зависимости от типа услуг, для этого могут потребоваться технические знания (в области инжиниринга или науки) или подготовка в области бизнеса.
3. Затем привлекается консультант, который и предоставляет конкретные консультационные услуги.

В большинстве случаев на начальной стадии грант выплачивается не полностью. Решения о расходовании средств принимаются в процессе постоянных встреч с подрядчиком и определения путей/услуг, необходимых для дальнейшего продвижения вперед на основании возникающих потребностей.

Максимальная продолжительность участия в проекте составляет 18 месяцев. Такое участие может предполагать многократные встречи, в зависимости от числа и типа консультационных услуг, реализуемых за счет предоставленного гранта. Так, компания ANGLE оказала поддержку примерно 40 компаниям и является самым давним подрядчиком Carbon Trust.

### Профиль консультантов

Подрядчиками программы выступают организации, специализирующиеся на коммерциализации технологий и содействии венчурным компаниям на начальных стадиях развития (врезка 17). Штат организаций-подрядчиков обладает достаточными знаниями как в области развития технологий, разработки коммерческих продуктов и услуг по коммерциализации, так и отличными навыками межличностного общения. Штат подрядчиков состоит из технических специалистов (инженеры, научные сотрудники) и специалистов по вопросам бизнеса.

Привлекаемые к участию в проекте консультанты-субподрядчики – это специалисты в широком диапазоне технических и коммерческих областей.

Большинство из них частные компании и обладают обширным опытом работы в той или иной конкретной отрасли.

### Поиск и отбор консультантов

Поиск подрядчиков для участия в программе осуществлялся через систему государственных тендеров. Контракты заключаются сроком на два года с возможностью продления на год. Потенциальная максимальная цена первого контракта компании ANGLE составляла 1,5 млн долл. США.<sup>150</sup> Действительная цена контракта зависит от числа компаний, которые поддерживает<sup>151</sup> ANGLE.

150 900 000 фунтов стерлингов.

151 [miranda.hemscott.com/ir/agl/pdf/Carbon\\_Trust.pdf](http://miranda.hemscott.com/ir/agl/pdf/Carbon_Trust.pdf)

**Врезка 17:**  
*Профиль двух  
бизнес-инкуба-  
торов/подрядчи-  
ков Программы  
Fast Track*

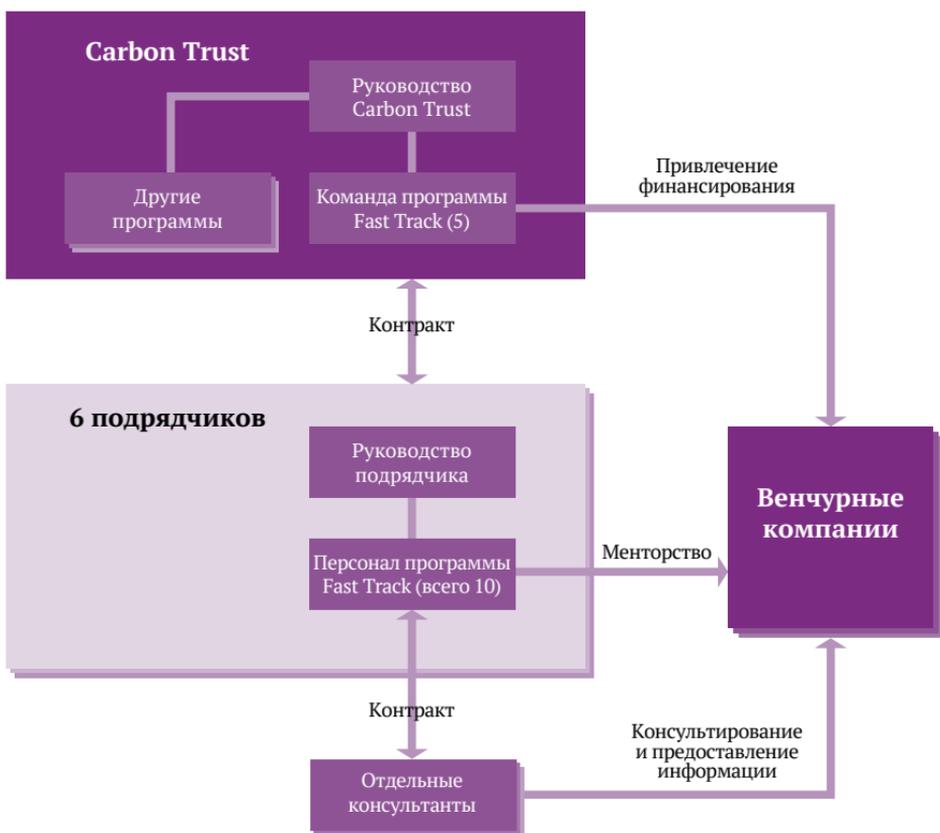
Компания ANGLE, основанная в 1994 г., основными направлениями своей деятельности видит коммерциализацию технологий и развитие технологических секторов промышленности. ANGLE создает, развивает и консультирует технологические компании как самостоятельно, так и для клиентов. Подразделение ANGLE по услугам менеджмента обеспечивает поддержку на возмездной основе крупным клиентам по всему миру, занятым в сфере бизнес-инкубации, коммерциализации объектов ИС, поддержке инноваций и развития МСБ, управлении научными и технологическими парками. ANGLE также владеет портфелем акций компаний с высоким потенциалом роста в медицинском и технологическом секторах. ANGLE стремится сохранить существенную долю в таких компаниях с перспективой получения постоянных доходов от дивидендов, промежуточных платежей, роялти и прибыли на вложенный капитал.

Компания ТТР уже много лет занимается консалтингом в области новейших технологий (производства) родственных областях. В части технологий ТТР предлагает платные услуги консультирования по широкому спектру секторов, от встроенных технологий на динамичном, растущем мировом рынке цифрового ТВ, радио и мультимедиа, передаваемых на мобильные устройства, до электроники, сенсорных микроустройств, оптики и предоставления специальных знаний в области ПО и разработки систем. В части разработки коммерческих продуктов ТТР также охватывает широкий круг секторов, от ширпотреба до здравоохранения, связи, печатного дела и промышленной продукции. ТТР работает в международном масштабе, причем большая доля ее бизнеса находится за пределами Великобритании. Особенно активно компания действует в континентальной Европе, США и Юго-Восточной Азии. Консультирование по вопросам разработки продукции: интегрированные технико-коммерческие подразделения ТТР имеют преимущество ширины и глубины их научных, инженерных и коммерческих возможностей, которые используются для каждого проекта; это позволяет им сочетать три аспекта: у сотрудников компании есть глубокое понимание современных технических достижений; они понимают коммерческие результаты эксплуатации технических достижений для бизнес-целей; обладают технической квалификацией и квалификацией в области управления проектами для развития и продвижения вашей новой продукции.

**Источник:**  
[www.angletechnology.com/](http://www.angletechnology.com/);  
[www.ttpgroup.com/carbontrust/](http://www.ttpgroup.com/carbontrust/);  
[www.ttpgroup.com/carbontrust/background.htm](http://www.ttpgroup.com/carbontrust/background.htm),  
а также интервью.

Подрядчики программы отвечают за поиск нужных консультантов для выполнения различных задач по поддержке бизнеса. Подрядчики действуют совместно с предпринимателем для отбора наилучшего кандидата. Консультанты привлекаются к участию в проекте по мере необходимости, при этом сетевые сообщества консультантов, находящиеся в распоряжении подрядных организаций, сравнительно нестабильны. Во многих случаях консультанты продолжают работать напрямую со стартапами после первого знакомства через Carbon Trust и на время выпадают из сетевого сообщества. Компания ANGLE, например, полагалась в своей работе в основном на консультантов, работающих на открытом рынке по рыночным условиям.

**Рисунок 67:**  
Организационная структура  
Программы Fast Track



## Организационная модель

Программу *Fast Track* курирует небольшая группа из пяти человек (рисунок 67). Учитывая текущий спрос, команда работает на пределе своих возможностей, и программа уже сообщала о необходимости увеличить штат на одного или двух сотрудников для обеспечения идеального хода работ. Подрядчики дают программе еще десять штатных сотрудников.

- *Профиль сотрудников компании:* широкий круг специалистов в области технологий; Директор по развитию бизнеса; Руководитель исследовательской программы; специалист по маркетингу.
- *Профиль подрядчиков программы:* знания в области венчурного инвестирования; опыт коммерциализации технологий; развитое сетевое сообщество и квалифицированные консультанты; опыт ведения проектов НИОКР; умение находить общий язык с разными людьми (навыки межличностного общения).

Оценка работы подрядчиков программы осуществляется по объему потока проектов. Подрядчики программы должны представлять Carbon Trust регулярные отчеты о своей деятельности, отражающие ключевые показатели деятельности. Carbon Trust также поддерживает контакты с предпринимателями с целью получения обратной связи о работе подрядчиков.

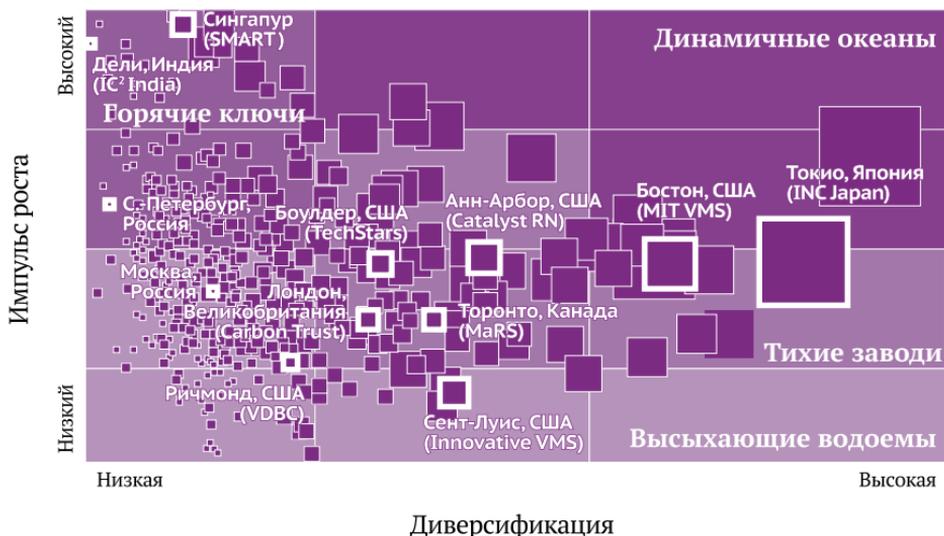
## Инновационная экосистема

Сосредоточивая свое внимание на компаниях, специализирующихся на низкоуглеродных и чистых технологиях и действуя как своего рода «виртуальный» инкубатор, Carbon Trust стремится исправить ситуацию «лоскутного одеяла» в Великобритании, где поддерживающие инновации организации концентрируются и базируются в изолированных секторах экономики и отдельных регионах. Тем не менее, все подрядчики программы располагаются в кластере юга и юго-востока Великобритании, что связано с дефицитом высококвалифицированных подрядчиков. Учитывая специфический характер деятельности по коммерциализации технологий, всего лишь около 10 организаций в Великобритании действительно адекватно подготовлены, чтобы быть подрядчиками программы.

Поскольку британский рынок все еще испытывает нехватку опыта и знаний в каждой нише сектора технологий, а часть консультантов и инвесторов не обладают нужной квалификацией, Carbon Trust сейчас пытается привлечь больше подрядчиков и бизнес-инкубаторы из Германии, США и Скандинавских стран для усвоения передового опыта и создания партнерских программ.

# Приложение

Расположение описанных в «кейсах» программ и некоторых российских городов (для сравнения) на карте инновационных кластеров, разработанной компанией McKinsey.



■ – Размер кластера: число патентов, выданных в 2006 г.

*Импульс роста:* средний рост количества патентов в кластере в период с 1997 по 2006 гг.

*Диверсификация:* Показатель на основе количества отдельных компаний и патентных секторов в кластере в 2006 г.

**Источник:**  
адаптировано из [what-matters.mckinseydigital.com/flash/innovation\\_clusters/](http://what-matters.mckinseydigital.com/flash/innovation_clusters/)

Исследование опубликовано на русском и английском языках и доступно к загрузке в электронном виде на сайте ОАО «РВК».

Материалы исследования можно копировать, распространять и использовать иными предусмотренными законодательством Российской Федерации способами с обязательной ссылкой на первоисточник: ОАО «РВК» и Всемирный банк, «Венчурные акселераторы: Сети инновационного развития», М., 2013



Страница загрузки:  
[www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/](http://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/)

Адрес для обратной связи:  
[EAS@rusventure.ru](mailto:EAS@rusventure.ru)

**THE WORLD BANK**  
1818 H Street, NW  
Washington, D.C. 20433 USA  
[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org),  
[feedback@worldbank.org](mailto:feedback@worldbank.org)  
 worldbank  
 worldbank

**ОАО «РВК»**  
Серебряническая наб., д. 29,  
Москва, 109028  
[www.rusventure.ru](http://www.rusventure.ru),  
[info@rusventure.ru](mailto:info@rusventure.ru)  
 rusventure  
 rusventure