

**ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
ECONOMICS OF INNOVATION-DRIVEN GROWTH:
THEORY AND PRACTICE**

УДК 332.146.2

DOI: 10.24151/2409-1073-2018-3-5-11

**Бизнес-инкубатор как инструмент реализации проекта
«Сочинская инновационная долина»**

О. В. Берген

Сочинский государственный университет, Сочи, Россия

o.v.bergen@yandex.ru

Рассказывается о разработке концепции и реализации проекта «Сочинская инновационная долина». Обосновывается необходимость формирования в регионе интеллектуальной и технологической инфраструктуры. Раскрывается опыт создания в городе Сочи бизнес-акселератора, центра прототипирования и бизнес-инкубатора для молодых стартаперов, школьников и студентов. Анализируются содержание, структура, механизм и этапы деятельности бизнес-инкубатора, описываются обязанности и цели работы всех членов его команды.

Ключевые слова: инновационный проект; инфраструктура; стартап-команда; бизнес-акселератор; бизнес-инкубатор.

**Business Incubator as a Tool for Implementation of “Sochi Innovation Valley”
Project**

O. V. Bergen

Sochi State University, Sochi, Russia

o.v.bergen@yandex.ru

The author tells about the concept development and “Sochi Innovation Valley” project implementation, substantiating the necessity to form an intellectual and technological infrastructure in the region. The author reveals the experience of creating in the Sochi city a business accelerator, a prototyping center and a business incubator for founders of start-ups, school pupils and students, authors of innovative programs. The author has analyzed content, structure, mechanism and activity stages of the business incubator, giving detailed description of responsibility and work objectives for all members of its team

© Берген. О. В.

Keywords: innovation project; infrastructure; start-up team; business accelerator; business incubator.

С января 2015 г. по апрель 2018 г. количество россиян, обучающихся в Великобритании, сократилось на 40 %¹. Сокращение числа российских студентов за рубежом скорее всего вызвано сложными отношениями между странами и вовсе не говорит о прекращении оттока талантливой молодежи из России.

Вместе с тем в стране наметились позитивные перемены и в экономике, и в науке, и в образовании. Санкции обусловили поиск способов импортозамещения. Началась реализация госпрограммы «Цифровая экономика». Готовится закон о новом статусе РАН. Меняется отношение к предпринимательству. Дан «зеленый свет» малому и среднему бизнесу. Идет поиск новых путей инвестирования инновационных проектов, подготовки высококлассных специалистов. С этой целью во многих городах России создаются технопарки, инновационные центры, бизнес-инкубаторы и т. д. Ведущая роль в этом процессе принадлежит крупным российским предприятиям и вузам. Успешно работают бизнес-инкубаторы в НИУ ВШЭ, МГУ имени М. В. Ломоносова, РАНХиГС и других вузах. Принято решение об образовании бизнес-инкубатора в Сочинском государственном университете.

Наиболее доступной и востребованной формой поддержки и воплощения в жизнь творческих идей молодежи, продвижения частного предпринимательства, развития бизнеса в различных отраслях являются бизнес-инкубаторы, деятельность которых осуществляется в формате многофункциональных

центров. Это означает проведение курсов для талантливых молодых людей, обучение специалистов, поиск инвесторов, оказание помощи в реализации проектов и т. д.

В 2016 г. была разработана концепция IT-кластера «Сочинская инновационная долина» (СИД). Реализация этого инновационного проекта предполагает формирование интеллектуальной и технологической инфраструктуры. В Сочи нет крупных промышленных предприятий, значительная часть населения работает в сфере малого и среднего бизнеса. Такая ситуация диктует необходимость внедрения стартапов, которые позволят создать новые рабочие места, сохранить и приумножить интеллектуальный потенциал региона [1; 2]. Они станут драйверами развития цифровой экономики.

Сегодня специалисты СИД активно занимаются просветительской деятельностью в молодежной среде. На базе инновационного комплекса регулярно проводятся образовательные мероприятия — семинары, акселерационные программы — с привлечением Агентства стратегических инициатив (АСИ), Российской венчурной компании (РВК), Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ) и др. Акселерационная программа АНО «Море идей» сертифицирована РВК. В рамках программы подготовлены девять трекеров, которые призваны повышать эффективность работы стартап-команд и обеспечивать рост бизнес-процессов.

Стратегическим партнером АНО «Морей идей», автора концепции СИД, стал Сочинский государственный университет (ФГБОУ ВО СГУ). Одним из приоритетных направлений их

¹ Промышленники копят силы для роста // Аргументы и факты. 2018. № 30. 25—31 июля. С. 35.

совместной деятельности является создание в 2018/19 учебном году эффективной инновационной инфраструктуры, включающей бизнес-акселератор, центр прототипирования и бизнес-инкубатор для стартаперов в школах и вузах.

Студенты и школьники в рамках создаваемой инфраструктуры смогут получить полный цикл поддержки своих стартапов. К примеру, тестирование и проработку бизнес-идеи — в бизнес-акселераторе; в центре прототипирования — изготовление прототипа, технологическое тестирование, мелкое серийное производство, производственные площади; в бизнес-инкубаторе — консалтинговые услуги, экспертную поддержку, предоставление офисных площадей и набор финансовых, экономических, юридических и других поддерживающих сервисов.

Сегодня акселерационные программы по выстраиванию бизнес-моделей и развитию бизнеса успешно реализованы более чем для 250 команд и проводятся в интересах ведущих игроков российского венчурного рынка — РВК, ФРИИ.

На протяжении двух лет специалистами СИД — молодыми учеными, аспирантами и докторантами — системно выстраивалась собственная эффективная образовательная программа для школьников и студентов. Так, в 2016/17 и 2017/18 учебных годах в рамках элективного курса МАОУ «Гимназия № 8 г. Сочи» были прочитаны образовательные курсы «Стартапы в экономике» для учащихся 10—11 классов. Эта программа легла в основу образовательного курса «Венчурный акселератор» (<http://1va.vc/>). АНО «Море идей» провела проект при поддержке администрации города Сочи, управления образования города Сочи, в партнерстве с ФГБОУ ВО СГУ. В презентационной лекции проекта приняли участие более 5000 школьников

и студентов.

В период 36-дневного образовательного курса участники разработали 322 инновационных проекта, 14 из которых вышли в финал. Один проект (автор — 14-летняя школьница) получил финансирование от венчурного инвестора. Готовится открытие инвестиционного раунда для еще одного школьного стартапа.

Разработан и протестирован на практике эффективный образовательный курс, помогающий школьникам и студентам «с нуля» создавать стартап-проекты, реализовывать их и даже привлекать финансирование. Таким образом, сегодня уже можно говорить о том, что в городе Сочи создан пул инновационных проектов и стартапов, которые необходимо передать бизнес-инкубатору для дальнейшего эффективного роста.

Бизнес-инкубатор — организация, занимающаяся поддержкой бизнес-проектов на всех этапах развития — от проработки идеи до ее коммерциализации. Задача бизнес-инкубатора — создать для проекта условия, повышающие его шансы стать финансово устойчивым бизнесом. Обычно это достигается за счет предоставления комплексного набора услуг, включающего консалтинг, менторство, обучение и экспертную поддержку, а также за счет предоставления офисных и производственных площадей, поддерживающих сервисов, таких как бухгалтерия, юридические услуги и другие.

Сегодня существует множество бизнес-моделей и источников доходов для бизнес-инкубаторов. Большинство бизнес-инкубаторов в мире позиционируют себя как некоммерческие организации, не имеющие целью извлечение прибыли. Согласно исследованиям *UBI Global* (по всему миру и в России) и Фонда развития инноваций и бизнес-инкубаторства (в России), это в основном

бизнес-инкубаторы, учрежденные органами государственной власти или университетами. Следовательно, бизнес-модель часто предполагает целевое финансирование от учредителей.

Проекты инвестирования предусматривают и другие источники дохода: софинансирование инкубационных программ со стороны корпораций; оплата инкубационных программ резидентами; оказание услуг по проведению мероприятий, в том числе проведение образовательных программ для внешней аудитории; оказание консалтинговых, юридических, бухгалтерских и других услуг резидентам; сдача в аренду резидентам помещений; оплата услуг по привлечению финансирования, чаще по модели «плата за успех». Обычно применяется сразу несколько источников дохода.

В российских условиях построение устойчивой финансовой модели бизнес-инкубатора — сложная задача. Наиболее успешные модели получают целевое финансирование от учредителя — государства или университета. Однако такие бизнес-инкубаторы используют практически все указанные выше источники дохода [3].

Набор сервисных услуг бизнес-инкубатора включает: предоставление рабочих мест и инфраструктуры (оргтехники, расходных материалов для офисной работы, доступа в Интернет); экспертный консалтинг резидентов с привлечением внешних экспертов; акселерационные и образовательные программы (лекции, мастер-классы, семинары); консультации по заполнению грантовых и конкурсных документов; консультации юристов, специалистов по бухгалтерской отчетности, маркетологов; обеспечение участия в отраслевых мероприятиях; пиар-поддержку; построение индивидуальной траектории развития команд и др.

В плане повышения ключевых показателей эффективности *KPI*² бизнес-инкубатора в г. Сочи в 2018 г. предусмотрено проведение следующих мероприятий: стратегических, направленных на развитие инновационной экосистемы в регионе (свыше 100 участников); образовательных и акселерационных программ (более 10 команд); митапов, семинаров, лекций (9 команд). Всего в числе резидентов бизнес-инкубатора около 30 команд.

Реализация программы инкубации в г. Сочи осуществляется в несколько этапов: предварительный (преинкубация), интенсивная инкубация (акселерация) и инкубация бизнеса.

В ходе предварительного этапа для каждого проекта определяются конкретные цели и задачи, организуется контроль за их выполнением, обеспечивается доступ к сервисам инкубационной программы в целях выявления способности команд работать над задачами. Инициативные творческие команды переводятся в основную инкубационную программу.

На этапе интенсивной инкубации (акселерации) бизнес доводится до стадии внедрения продукта и первых продаж; реализуется образовательная программа; проводятся консультации с менторами и экспертами; организуется общение с командами, интересантами и потенциальными клиентами, нетворкинг; осуществляется подготовка к финансированию инновационного проекта.

На третий этап (инкубация бизнеса) переходят команды, сумевшие привлечь инвестиции в проект и осуществляющие

² *KPI* (*Key Performance Indicator*) фиксируют успех в определенной деятельности или в достижении определенных целей. Можно сказать, что *KPI* — это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов.

деятельность без постороннего вмешательства и консалтинговых услуг. Недостающие ресурсы, в случае необходимости, предоставляет компания «Море идей». В этот период определяются тактические и стратегические цели бизнеса для каждой команды, оказывается поддержка по продвижению продукта и получению дополнительного финансирования, исходя из запросов участников.

Как работает команда бизнес-инкубатора? В соответствии с базовым примером организационной структуры один сотрудник может совмещать несколько обязанностей, если это возможно, учитывая его компетенции и нагрузку. Почти все сотрудники, скорее всего, имеют ненормированный график работы, в связи с особенностями отрасли. Эксперты, менторы, специалисты узкого профиля привлекаются на временной основе, вне штатного расписания.

Руководитель команды бизнес-инкубатора должен иметь опыт проектного управления, владеть знаниями в области методологии *LeanStartup*, быть коммуникабельным и стрессоустойчивым, обладать волевыми качествами. Он ответственен за стратегию и тактику реализации проекта: координирует деятельность команды и партнеров, контролирует выполнение поставленных задач, привлекает резидентов, экспертов, менторов, инвесторов, разрабатывает методики инкубации и т. д. Руководитель выстраивает *KPI* и отвечает за выполнение *KPI*, заложенных в миссию бизнес-инкубатора.

Менеджеру образовательных программ (администратору) желательно иметь опыт работы в сфере управления и делопроизводства, поскольку он несет ответственность за мониторинг, собирает данные и запросы, организует коммуникации с резидентами и инвесторами,

осуществляет поиск лекторов, экспертов и менторов, уведомляет о мероприятиях и др. Цель администратора — выполнить *KPI* по количеству резидентов, успешно завершивших инкубационную программу, по удовлетворенности резидентов программой.

Трекеру / аккаунт-менеджеру (до четырех проектов на специалиста) обязательны предпринимательский опыт или опыт руководства компаниями на этапе создания или быстрого роста на уровне топ-менеджмента, знание методологии *LeanStartup*, высокий уровень коммуникабельности и умение проводить проблемные интервью. Его задачи: коммуникация с резидентами, оказание помощи в разработке краткосрочных и долгосрочных планов команд, консультация команд по вопросам развития бизнеса, диагностика проблем в команде, организация коммуникаций проекта — с экспертами, менторами и инвесторами. Трекер должен выполнить *KPI* по количеству коммуникаций с резидентами и коммуникаций резидентов с рынком, а также по достижению командами целей акселерации.

В числе требований к менеджеру по маркетингу — опыт работы в сфере проектного управления и маркетинга, а также в сфере пиара, рекламы и *special events*, навыки аналитической работы. Менеджер отвечает за анализ конкурентной среды, продвижение резидентов инкубатора, позиционирование инкубатора, разрабатывает информационные сообщения инкубатора и резидентов (рассылки, пресс-релизы), размещает информацию в СМИ, организует мероприятия (внешние и внутренние). Цель менеджера — достичь *KPI* по конверсии в информационных каналах, охвату целевых аудиторий; количеству и качеству мероприятий, количеству участников мероприятий и их удовлетворенности.

Финансовый консультант должен иметь высшее экономическое / финансовое образование, знать основы бюджетирования и уметь выстраивать системы планирования, владеть навыками управленческого учета, организации тендерной работы, организации бизнес-процессов предприятий и их оптимизации, методами инвестиционного анализа и проектного подхода к управлению инвестициями. Его задачи: финансово-экономический анализ, инвестиционное планирование, разработка бизнес-планов, оценка инвестиционной привлекательности проектов, помощь в подготовке документов и отчетности к грантам и конкурсам. *KPI* работы финансового консультанта — достижение командами целей акселерации, привлечение инвестиций резидентами.

Менеджеру по созданию и эксплуатации интернет-решений необходимы: высшее образование по IT-направлению; опыт работы не менее двух лет архитектором бизнес-систем, проектировщиком баз данных в крупных IT-компаниях; навык выстраивания архитектурных решений и выбора технологий и подходов к разработке; знание математики, кибернетики, языков программирования; умение ориентироваться на результат, сотрудничество и работу в команде, ответственность и высокая личная дисциплина. Его задачи: разработка общей технологической архитектуры продукта; решение вопросов технологической стратегии; контроль качества технического решения продукта; наставничество над технической группой по разработке кода; помощь команде в устранении проблем и технических препятствий при разработке кода; согласование с основателями стартапов соответствия технической архитектуры планам развития продукта. В *KPI* предусматриваются создание и развитие

информационной платформы с привлечением сетевых технологий для сбора и систематизации информационных ресурсов, координация работы инновационной инфраструктуры ФГБОУ ВО СГУ, общение и передача опыта между участниками экосистемы; привлечение инвестиций резидентами; достижение командами целей акселерации, реализация IT-стартапов.

Главная задача бизнес-инкубатора — разработка и реализация образовательных программ для старшеклассников и студентов — направлена на развитие у молодежи города Сочи инновационного и творческого потенциала, на формирование проектных команд по созданию стартап-проектов и содействие им в дальнейшей коммерциализации инновационных проектов.

Образовательные программы обучают старшеклассников и студентов постановке целей, работе в команде и умению принимать решения, прививают навык коммуникации и способствуют развитию проектного мышления.

Не менее важная задача — консолидация молодежного инновационного сообщества, популяризация инновационной предпринимательской и проектной деятельности среди старшеклассников и студентов.

Планируется проводить мероприятия для бизнес-сообществ и инноваторов города Сочи. Резиденты бизнес-инкубатора смогут посещать эти мероприятия, встречаться с экспертами — публичными личностями, предпринимателями и представителями государственных структур, общаться со специалистами разных профессиональных сфер, находить менторов для своих проектов. Таким образом начнется интеграция молодежи в инновационную среду города Сочи. Для молодежи все мероприятия бизнес-инкубатора будут бесплатными.

Предполагаемые направления образовательных программ: «Венчурный акселератор», «Программирование», «Интернетоведение», «Фабрика контента». За время обучения в бизнес-инкубаторе резиденты смогут освоить несколько смежных «специальностей» по образовательным программам различного формата — от однодневных семинаров и мастер-классов, в том числе выездных, до 4-месячных курсов различного уровня подготовки.

Намечена работа в формате открытой площадки, раз в неделю. Эксперты расскажут о деятельности бизнес-инкубатора, проведут консультации по своей проектной деятельности, познакомят с профессионалами разных сфер бизнеса, помогут найти менторов для новых проектов.

Сегодня в Сочи остро стоит вопрос трудоустройства выпускников высших и средних учебных заведений. Из-за отсутствия крупных предприятий активная молодежь уезжает из города.

Бизнес-инкубатор даст возможность старшеклассникам и студентам обучаться тому, что будет востребовано завтра, комплексно решать проблемы, станет местом получения знаний и «гибких навыков» через реализацию проектов — предпринимательских, социальных, научных, — работа над которыми может быть продолжена после окончания учебного заведения, в рамках созданных основателями стартапов малых инновационных предприятий.

Литература

1. *Бланк С., Дорф Б.* Стартап: настольная книга основателя. Пошаговое руководство

по построению великой компании с нуля. М.: Альпина Паблишер, 2017. 616 с. (Стартап, внимание, марш).

2. *Тиль П., Мастерс Б.* От нуля к единице. Как создать стартап, который изменит будущее. М.: Альпина Паблишер, 2017. 184 с.

3. Методические рекомендации по повышению эффективности функционирования бизнес-инкубаторов и акселераторов. М.: АО РВК, 2017. 240 с.

Поступила после доработки 30.07.2018

Берген Ольга Владимировна — аспирант кафедры экономики и менеджмента Сочинского государственного университета; промо-директор АНО «Море идей», администратор «Сочинской инновационной долины» (Россия, 354000, г. Сочи, ул. Орджоникидзе, 11, офис 11.6), *o.v.bergen@yandex.ru*

References

1. Blank S., Dorf B. Startup: nastol'naya kniga osnovatelya. Poshagovoe rukovodstvo po postroeniyu velikoi kompanii s nulya (The Startup: Handbook of the Founder. A Step-by-Step Guide to Building a Great Company from Scratch), M., Al'pina Publisher, 2017, 616 p., Startup, vnimanie, marsh.

2. Til' P. (Thiel P.), Masters B. Ot nulya k edinitse. Kak sozdat' startap, kotoryi izmenit budushchee (Zero to One: Notes on Startups, of How to Build the Future), M., Al'pina Publisher, 2017, 184 p.

3. Metodicheskie rekomendatsii po povysheniyu effektivnosti funktsionirovaniya biznes-inkubatorov i akseleratorov (Methodical Recommendations for Improving the Efficiency of Business Incubators and Accelerators), M., AO RVK, 2017, 240 p.

Submitted after updating 30.07.2018

Bergen Olga V., postgraduate student of the Department of Social and Humanitarian and Philosophical Sciences, Sochi State University; promo-director of ANO "The sea of ideas", administrator of Sochi Innovation Valley (Russia, 354000, Sochi, 11 Ordzhonikidze Str., office 11.6), *o.v.bergen@yandex.ru*