

Стратегические инициативы развития стартапов в сфере информационных технологий России

К.Л. Астапов , Д.И. Жданов

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
119991, Москва, Ленинские Горы, д. 1, Российская Федерация

 ast_k@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается разработка стратегических инициатив по поддержке технологических стартапов в России. Стартапы как инновационные компании не только нацелены на решение задач по продвижению новой продукции и сервисов клиентам, рост капитализации и получение доходов инвесторами, но и способствуют диверсификации российской экономики, повышению занятости в постиндустриальной сетевой экономике, секторе информационных технологий, формированию нового имиджа страны в мире. При разработке стратегических инициатив авторы в значительной мере опирались на методологию стратегирования профессора В.Л. Квинта. Сложившиеся тренды по изменению моделей инвестирования, когда все больше корпораций переходят от продаж продукции к реализации решений, позволяют оптимизировать инвестиции за счет перевода внутренних процессов на аутсорсинг. Это создает дополнительные возможности для стартапов как небольших инновационных компаний. Значительные возможности развития связаны с достаточно емким внутренним рынком и быстрым ростом информационных технологий, заинтересованностью компаний и университетов организационно поддерживать стартапы. Это особенно важно, поскольку стартаповские компании, в отличие от устойчивого бизнеса, не имеют стабильных продаж, не генерируют достаточный денежный поток, а существуют на средства инвесторов и учредителей стартапов. Авторы обосновывают возможность применения бизнес-модели «Канвас» для технологических стартапов, которая позволяет максимально гибко менять не только бизнес-процессы в поисках оптимального предложения для потребителей, но и способствует разработке корпоративной стратегии. Модель устойчивого финансирования малых инновационных компаний существенно отличается от стандартных финансовых моделей. Авторы показывают, что для поддержки стартапов необходимы бизнес-акселераторы, которые будут создаваться как крупными компаниями, университетами, институтами развития, так и частными фондами. При этом источники финансирования стартапов не ограничиваются венчурными инвестициями, а могут включать и новые инструменты, в частности, паевые инвестиционные фонды для квалифицированных инвесторов. Представлены стратегические инициативы, которые могут использоваться Kaspersky iHub на практике для поддержки стартапов в сфере информационных технологий, а также оптимизации работы бизнес-инкубатора.

Ключевые слова: стартапы, стратегия инновационного развития, бизнес-акселераторы, институты развития

Для цитирования: Астапов К.Л., Жданов Д.И. Стратегические инициативы развития стартапов в сфере информационных технологий России. *Экономика промышленности*. 2022;15(1):78–92. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-1-78-92>

Strategic initiatives for startup development in Russian information technologies

K.L. Astapov , D.I. Zhdanov

Lomonosov Moscow State University, 1 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russian Federation

 ast_k@mail.ru

Abstract. The purpose of the article is developing strategic initiatives on supporting technological startups in Russia. Startups are innovative businesses aimed at such tasks as promotion of new products and services, capitalization growth and earning income for investors; they also contribute to diversification of Russian economy, growth of employment within post-industrial net economy,

IT sector and creation of a new country's image worldwide. When developing strategic initiatives the authors relied heavily on the methodology of strategizing suggested by Vladimir Kvint, Foreign member of RAS. The existing trends in changing investment models when more and more corporations are moving from selling products to selling solutions allow optimizing investment by transferring internal processes to outsourcing. It creates additional opportunities for startups as small innovative businesses. Significant opportunities for development appear due to a vast domestic market and fast growth of information technology, and companies and universities' readiness to provide startups with organizational support. It is especially important as unlike sustainable businesses startups have not reached stable sales, do not generate sufficient cash flow and operate on the funds of investors and founders. The authors explain that technological startups can rely on Business Model Canvas that allows flexible transformation of business process in the search for the optimal offer for the consumers as well as provides for development of corporate strategy. Sustainable financing model for small innovative companies is significantly different from standard financial models. The authors conclude that it is essential to create business-accelerators to support startups. They can be founded either by big companies, universities, development institutes or by private foundations. Startup funding sources are not limited to venture investment. They can involve new tools like mutual funds for qualified investors. In addition, the authors present strategic initiatives which can be used by Kaspersky iHub to support startups in information technology and to optimize the performance of a business-incubator.

Keywords: startups, innovation development strategy, business-accelerators, institutes of development

For citation: Astapov K.I., Zhdanov D.I. Strategic startup development initiatives in information technology of Russia. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2022;15(1):78–92. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-1-78-92>

俄罗斯信息技术领域初创企业发展的战略举措

K.I. 阿斯塔波夫 ✉, D.I. 日丹诺夫

莫斯科国立罗蒙诺索夫大学, 119991, 俄罗斯联邦莫斯科市列宁山1号

✉ ast_k@mail.ru

摘要: 本文的目的是制定战略举措, 支持俄罗斯技术初创企业。初创企业作为创新公司, 不仅致力于解决向客户推广新产品和服务、增加资本化、为投资者创造收入的问题, 而且还有助于俄罗斯经济多元化发展, 增加后工业网络经济、信息技术领域中的就业, 并在世界范围内树立国家的新形象。在制定战略举措时, 作者很大程度上以俄罗斯科学院外籍院士弗拉基米尔·昆特的战略规划方法论为基础。目前投资模式的变化趋势是, 越来越多的企业从销售产品转向实施解决方案, 这使通过将内部流程外包来优化投资成为可能。所有这一切都为初创企业创造了更多机会。巨大的发展机会与足够大的国内市场、信息技术的快速发展、公司和大学在组织上支持初创企业的兴趣密切相关。这一点尤为重要, 因为初创企业与可持续发展的企业不同, 初创企业没有达到稳定的销售额, 没有产生足够的现金流, 而是依靠投资者和初创企业创始人的资金存在。作者认为, 技术初创企业可以依靠Canvas 模型, 该模型不仅可以最大限度地灵活改变业务流程, 以寻求对消费者的最佳报价, 而且还有利于制定企业战略。小型创新企业的可持续融资模式与标准金融模式有很大不同。作者的结论是, 需要商业加速器来支持初创企业, 这些加速器将由大公司、大学、开发机构和私人基金会建立。同时, 初创企业的资金来源不只限于风险资本投资, 还可能包括新的工具, 如面向合格投资者的共同基金。此外, 还介绍了卡巴斯基创新资金 (iHub) 在实践中可用于支持IT领域初创企业以及优化企业孵化器运营的战略举措。

关键词: 战略、创业、创新、商业加速器、开发机构

Введение

Развитие инновационной экономики требует не только масштабных инвестиционных проектов крупного бизнеса и государственных корпораций, но и инициативы небольших компаний, стартапов, целью которых является выход на рынок с новой инновационной продукцией. Сейчас

этому сектору уделяют внимание не только государственные корпорации, но и Правительство России, которое при реформе институтов развития предложило систему мер поддержки технологических стартапов.

В чем же особенность стартапов и в чем их отличие от малого бизнеса? Стартап, как и малый

бизнес, является частным предпринимательством, цель которого состоит в создании стоимости, как правило, в среднесрочной перспективе, за счет запуска инновационного продукта.

Стартап обязан обладать уникальными отличительными чертами, его деятельность нацелена на предложение инновационного продукта или услуги. В то же время, стартап за счет использования технологических или организационных инноваций может предлагать существующий на рынке продукт (услугу, решение), делая его более доступным для потребителя (не только за счет цены, но и за счет другой модели потребления). В противном случае, если нацеленность на инновации минимальная, то перед нами не стартап, а малый бизнес, представляющий традиционное небольшое предприятие (например, небольшой магазин, парикмахерскую, ресторан, юридическую фирму и т.д.).

Если традиционный бизнес нацелен на определенный сегмент рынка, развиваясь в пределах конкретной географической локации, а владелец бизнеса понимает его потенциал и ожидаемую доходность, то основатель стартапа мыслит более масштабно и, имея идею или мечту, готов менять мир или нацелен на завоевание нового рынка, причем не только внутреннего, но и нередко мирового.

Предприниматель в малом бизнесе ожидает выход на прибыльность в краткосрочной перспективе. Прибыльность, а не темпы роста и стоимость бизнеса, являются основными целями предпринимателя. А основатели стартапа, как правило, понимают, что первые годы проект не может приносить доход и не выходит на самоокупаемость, однако рассчитывают в дальнейшем на стремительный рост доли рынка, выручки, доходов и стоимости бизнеса. При этом некоторые стартапы слишком долго задерживаются в этой стадии, хотя иногда лучше высвободить ресурсы и начать новый проект – эту задачу и позволяют решать бизнес-акселераторы¹. В любом случае, при создании стартапов изначально думают о возможной стратегии выхода, которая может иметь форму полной продажи бизнеса крупной корпорации или институциональным инвесторам, продажи части акций (если основатели стартапа все же планируют продолжать в нем работу), выход на IPO (*Initial Public Offering*).

¹ Под бизнес-акселераторами (*startup* или *seed accelerator*) понимается институт, нацеленный на поддержку и ускорение развития стартапов посредством различных программ, включающих организационную поддержку, экспертную, менторство и т.д.

При открытии малого бизнеса предприниматели рассчитывают на собственные средства, финансовую поддержку родственников и друзей, банковские кредиты, иногда – на поддержку со стороны государственных органов и фондов поддержки малого и среднего бизнеса. Активы на балансе, которые могут служить залоговым обеспечением, конкретный бизнес-план на основе заранее разработанной бизнес-модели (или стратегии), позволяют рассчитывать на короткий срок окупаемости и сокращение рисков при создании готового продукта или услуги. При этом предпринимательские, рыночные и финансовые риски остаются на контролируемом уровне (но отдельные риски могут быть высокими, что приводит к тому, что малый бизнес разоряется), в то время как стратегический риск (или риск выбора направления деятельности) для малого бизнеса изначально значительно ниже, чем у стартапов. У стартапов, которые на первоначальной стадии финансируются схожим с малым бизнесом образом, существует более длительный срок выхода на рынок, а готовый продукт отсутствует. Уровень всех рисков, включая стратегический, очень высок. Может ли стартап снизить риски? Да, если в проект привлечь сильных венчурных инвесторов, которые не только вложат средства, но и будут консультировать бизнес, помогая с налаживанием бизнес-связей, продвижением продукта на рынок. Собственно, именно такой подход используется стартаповскими компаниями в Силиконовой долине США.

Фактор времени для стратегии стартапов является ключевым. Важно не столько первым разработать совершенный инновационный продукт, сколько сделать продукт привлекательным для клиента и вывести продукт на рынок, обеспечив денежный поток и экономическую эффективность проекта. Именно поэтому одним из основных стратегических рисков стартапа при разработке излишне совершенного продукта является потеря на этом значительного времени и ресурсов, в то время как для рынка важен продукт просто приемлемого качества (*MVP – Minimum Viable Product* – минимально жизнеспособный продукт). Венчурные инвесторы, которые нередко называются бизнес-ангелами, как правило, подключаются к проекту, когда идея основателей стартапа уже нашла свое материальное претворение, MVP разработан, либо есть опытный образец, направления продвижения продукции понятны (отлично, если уже есть первые заказы), а для масштабирования проекта и создания более регулярной бизнес-модели требуются большие финансовые вложения. Именно на стадии масштабирования фактически

складывается стратегия компании, хотя финансовая поддержка венчурных инвесторов может осуществляться и в более ранние периоды.

Дополнительным важным отличием стартапа от малого бизнеса является не только не столь четко фиксированное распределение полномочий в компании, когда сотрудники зачастую решают свои непосредственные рабочие вопросы, легко переключаются на другие функциональные обязанности: они и проявляют готовность работать за минимальное вознаграждение с максимальным вовлечением в цели компании, возможно, и с долей в бизнесе. В малом бизнесе заработные платы, как правило, определены изначально, и владельцы не делятся с сотрудниками долями в бизнесе. Как только стартап выходит на этап масштабирования, необходимо привлечение дополнительных кадров. Стартапы также вынуждены оплачивать труд в соответствии со стандартной практикой. Если учредители малого бизнеса должны быть сильными личностями, то в стартапе лидерские функции не только необходимы, но и выходят на первый план, ведь сотрудники одной команды должны работать в ненормированном режиме времени, отдавая компании все свои ресурсы и силы. Работа в команде требует не только лидерства, но и сплоченности команды, заинтересованности всех в общем результате.

Следует отметить и большую экономическую и социальную значимость стартапов, которые помогают диверсификации российской экономики, стимулируют занятость в постиндустриальной сетевой экономике, формируют новый имидж страны в мире.

Методология стратегирования – основа для разработки рекомендаций

Для разработки рекомендаций нами использовалась методология стратегирования В.Л. Квинта [1, 2], которая позволяет сформировать стратегические инициативы, опирающиеся на имеющиеся конкурентные преимущества и ресурсную базу, отвечающие интересам субъектов стратегирования и среднесрочным трендам. Дополнительно авторы опирались на труды и теорию конкурентных преимуществ М. Портера [3], инновационного развития Й. Шумпетера [4], стратегических разработок Р. Гранта [5], формирования постиндустриального информационного общества М. Кастельса [6], быстрых изменений в технологиях и обществе Э. Тоффлера [7], гибкости в стратегических решениях О. Кеничи [8].

Выделены следующие тренды, которые определяют высокую эффективность стартапов в современной экономике.

Первый тренд обусловлен тем, что цифровая трансформация и сетевые формы организации взаимодействия являются более гибкими, чем традиционные вертикально-интегрированные компании. Происходит трансформация бизнес-моделей, все большее значение приобретает пост-капитализм [9]. Соответственно, стартапы имеют максимальный потенциал в инновационных отраслях экономики, связанных с цифровой экономикой. Однако и в традиционных сферах бизнеса, связанных с материальным производством, открываются возможности для стартапов, ведь современная постиндустриальная экономика и цифровизация создают широкие возможности для диверсификации и учета индивидуальных предпочтений потребителей. В таких условиях небольшие компании, специализирующиеся на определенных «узких» рыночных сегментах, могут обладать конкурентными преимуществами перед крупным бизнесом.

Вторым трендом, стимулирующим развитие стартапов и инноваций, является так называемый ESG-подход². Массовое производство создает дополнительную нагрузку на окружающую среду, в то время как стартапы во многих случаях нацелены на реализацию более эффективных решений, тем самым претворяя в жизнь ESG-стратегии, способствуя более гибкой адаптации к потребностям клиентов, а также иных стейкхолдеров (*stakeholders*). Действительно, часть общества в разных странах отказывается от норм, навязываемых обществом потребления. Несмотря на сохранение ведущей роли США как законодателя норм и культуры максимизации потребления, повышается влияние и альтернативных моделей экономик и потребления (Китай, Индия, страны с формирующимся рынком) [10]. Соответственно, все больше людей ставят цель не максимизировать потребление, а выбирают более сбалансированную модель, используя товары не только крупных международных корпораций, но и местных производителей и локальных брендов. Данный тренд создает дополнительные возможности стартапов выводить свою продукцию на местные рынки.

Максимизация индивидуального потребления вряд ли полностью останется в прошлом, однако новые модели экономики допускают совместное пользование благами. Это характерно не только для домашних хозяйств, но и для бизнеса, когда многие функции передаются на

² ESG (*Environmental, Social, Governance*) подход предполагает модель развития, предполагающую учет экологических факторов, социальной справедливости и этических норм в корпоративном управлении.

аутсорсинг. Меняется и модель потребления, например, некоторые автопроизводители не только продают автомобили, но и реализуют решение о возможности подписки на временное пользование автомобилем. Бизнес зачастую также предпочитает не делать значительные инвестиции, а использовать оборудование на условиях аренды. Поэтому формирование ко-шеринговой экономики становится важным трендом, который увеличивает возможности для небольших инновационных компаний.

Рост рисков и неопределенности в современной экономике также становится важным трендом, формирующим новые возможности для стартапов. Стартапы не только создаются с нуля в новых сферах, а зачастую примыкают к крупному бизнесу, осуществляя определенную работу по тому или иному проекту. Например, крупная фармацевтическая компания вполне может доверить разработку нового препарата стартапу. Это сокращает имиджевые, финансовые и другие риски для головной компании, позволяет более гибко использовать кадровые и финансовые ресурсы, сохраняя контроль над разработками. В случае, если продукт не оправдает ожиданий, новый проект может быть закрыт, что по формальным причинам сделать значительно проще, чем в рамках крупной корпорации с устоявшимися бюрократическими процессами. Более того, закрытие стартапов вряд ли отразится на капитализации основной компании. Таким образом, выделение стартапов из крупных компаний становится возможностью не только снижения рисков, но и повышения конфиденциальности инновационной деятельности (стартапы не должны раскрывать информацию в отличие от публичных компаний).

Можно выделить и другие тренды, влияющих на развитие стартапов как вида бизнеса, включая повышение качества инженерного образования и IT-специалистов, нацеленность лидеров и молодежи на создание собственного бизнеса вне больших корпораций, повышение скорости изменений и инноваций, распространение государственных программ по стимулированию инновационного развития как в развитых, так и в развивающихся странах.

От технологических трендов к конкурентным преимуществам

Стартапы в сфере информационных технологий как правило развиваются на основе следующих технологических трендов [11]:

1. *Алгоритмические данные и дата-анализ.* С каждым годом крупные корпорации все боль-

ше полагаются на алгоритмы и дата-аналитику, постепенно высвобождая персонал от выполнения контрольных функций. Со временем не только больше операционных процессов как внутри компаний, так и при взаимодействии с внешней средой, но и стратегических решений, в том числе на уровне совета директоров, будут опираться на алгоритмы, аналитику данных и искусственный интеллект.

2. *Искусственный интеллект (ИИ)* способен подстраиваться под новые обстоятельства и оперативно корректировать модель поведения, принимая во внимание различные сценарии.

3. *Цифровизация личности* нацелена на создание виртуального двойника человека, который при помощи ИИ копирует поведенческую и потребительскую модель субъекта.

4. *Распространение цифровых денег и криптовалют*, что оказывает сильное влияние на индустрию информационных технологий (IT).

5. *Облачные решения* уже используются многими как в бизнес-сфере, так и в повседневной жизни. Однако эта технология имеет очень большой потенциал. По некоторым исследованиям более 70 % предприятий крупного бизнеса готовы перенести свои серверы в облако, но в современных реалиях это пока сложно реализовать.

Следующий этап методологии стратегирования – *проведение OTSW-анализа и поиск конкурентных преимуществ* для развития стартапов в России. OTSW-анализ включает следующие блоки: возможности, внешние угрозы, внутренние сильные и слабые стороны [2].

Возможности:

- емкий внутренний рынок и быстрый рост информационных технологий;

- готовность крупных российских компаний инвестировать средства в новые направления (например, компании информационной экономики, включая МТС, Касперский, Сбер, уже созданы различные бизнес-акселераторы); некоторые университеты начинают рассматривать возможности поддержки стартапов;

- рост спроса на внутренние разработки в сфере информационных технологий в стране;

- поддержка цифровой инициативы в рамках национальной программы «Цифровая экономика», предполагающая преобразования ведущих отраслей экономики путем внедрения цифровых технологий;

- страновые преимущества, а именно, достаточно доступная электроэнергия, благоприятные экологические и климатические условия

для постройки различных объектов (дата-центров и т.д.).

Достаточно активен в направлении поддержки стартапов Инновационный центр «Сколково», который создал цифровую платформу Sk Ventures, а также совместно с ВТБ Капитал – финансовый фонд для поддержки стартапов на поздней стадии); постиндустриальная сетевая модель экономики создает преимущества для выхода стартапов на внутренний и внешний рынок [12].

Одним из наиболее активных на российском корпоративном акселерационном рынке является Сбербанк с его программой Sberbank 500. Данная программа с привлечением международного акселератора «500 стартапов» заняла почти 50 % внутреннего рынка. В данной программе участвует 2400 стартапов из 75 стран, а «единорогами» (под которыми понимаются компании, которые достигли успеха и смогли превратиться в крупные компании, либо были приобретены крупными корпорациями) стали 19 компаний. При этом нацеленность данной программы – IT-технологии [13].

В целом, если рассмотреть отраслевую сегментацию акселераторов, то можно сделать вывод, что лидерами являются IT-сектор, финансовые услуги и телекоммуникации. Локация корпоративного акселератора зависит от необходимости взаимодействия его участников с техническими и исследовательскими подразделениями корпораций, а число акселераторов в мире показывает, какое значение этому направлению придают различные страны.

В этой связи можно согласиться с предложенной классификацией типов акселераторов и инкубаторов в различных странах [14]:

- частные – Techstars (США), Y Combinator (США), 500 Startups (США);
- корпоративные – Google Launchpad Accelerator (США), Startup Path (Европа);
- государственные – Start-Up Chile (Чили), Beta-i (Португалия), NUMA (Франция);
- университетские – StartX (США), MIT delta v (США), UTEC Peru (Перу).

Угрозы:

- незначительное число венчурных капиталистов в России и их неопытность по сравнению с инвесторами из Кремниевой долины США;
- неразвитость инфраструктуры для развития стартапов;
- низкая диверсификация, что связано с особенностями структуры российской экономики, когда значительная часть российских стартапов специализируется на информационных техноло-

гиях, искусственном интеллекте, дата-аналитике, банковских технологиях, в то время как стартапы в других направлениях (например, фармацевтике) представлены слабо;

- сложности с финансированием не только на первоначальной стадии, но и на последующих этапах, так как розничным инвесторам сложно вкладывать средства в стартапы в связи с действующими ограничениями на финансовых рынках;

- существующее регулирование банков и отрасли коллективных инвестиций, наряду с жесткими требованиями к управлению рисками также ограничивают возможности для инвестиций в стартапы;

- слабая готовность российского военного комплекса использовать продукцию инновационных компаний и стартапов (в то время как в США деятельность значительного числа стартапов нацелена на военную промышленность, которая требует прорывных технологий).

Сильные стороны:

- высокообразованные кадры, в том числе инженерных и информационных специальностей;

- достаточно высокий уровень бизнес-подготовки;

- готовность молодого поколения рисковать и открывать инновационный бизнес;

- понимание значимости данного направления со стороны государства, в связи с чем в последние годы создаются различные фонды, деятельность которых нацелена на поддержку стартапов.

Слабые стороны:

- ограниченное число университетов обладает возможностью поддерживать стартапы и их узкая специализация;

- фактически отсутствует финансирование на начальной стадии стартапов (но эта проблема характерна не только для России);

- высокая неопределенность не позволяет стартапы строить долгосрочные стратегии, поэтому стартапы должны либо быстро превратиться в устойчивый бизнес, либо прекратить свое существование;

- утечка кадров, а также бегство стартапов (данная проблема не носит массового характера, но в том случае, если компания ориентирована на международный рынок, а не на внутренний, она во многих случаях вынуждена менять локацию из-за действующих санкций и отношения потребителя к российской продукции, в том числе и в части информационных технологий).

Особенности стратегии развития стартапов на различных жизненных циклах: использование схемы «Канвас» и выход на масштабирование бизнес-операций, новые бизнес-модели

Стратегия стартапа как нового бизнеса в корне отличается от стратегии устоявшейся компании, вне зависимости от ее размера – транснациональная компания (ТНК) или небольшой традиционный бизнес. Дело не только в том, что стратегическое управление в стартапах выстраивается иначе, но и в различных целях учредителей компании. Стартап на начальной стадии является бизнесом с минимальной операционной деятельностью, организуемым в целях создания и продвижения на рынок нового продукта (или сервиса) в ожидании сверхвысокой прибыли и стремительного роста стоимости бизнеса.

Обычно выделяют следующие основные стадии стартапа:

1. Создание стартапа и прототипа продукта для развития идей основателей и на основе средств учредителей, поиск венчурных инвесторов, которые готовы софинансировать бизнес для завершения разработки продукта и выхода на следующую ступень.

2. Завершение создания полноценного продукта, попытка его выхода на рынок (на что может потребоваться несколько итераций), масштабирование производства, в том числе за счет установления устойчивых связей с партнерами компании, развитие торговых и логистических каналов, регулярные и растущие продажи, рост лояльности покупателей. В это время компании необходимо привлекать инвестиции для увеличения штата, а продукт, в свою очередь, становится намного качественнее и сложнее.

3. Финальная стадия развития стартапа, обеспечение регулярных продаж, в идеале – выход на точку безубыточности. Практические шаги по реализации стратегии выхода – поиск новых инвесторов, продажа бизнеса крупной компании, выход компании на IPO. Одновременно учредители стартапа определяют формат их участия в будущем проекте. В частности, возможны либо полный выход учредителей из бизнеса (из-за того, что видение учредителей стартапа не всегда соответствуют интересам инвесторов, заинтересованных не столько в развитии продукта и осуществлении мечты завоевания рынка, сколько в коммерческой успешности проекта и росте стоимости бизнеса), либо учредители остаются в бизнесе (как правило, на должностях, которые определяют стратегию бизнеса, но не руководство текущей деятельностью).

На рис. 1 представлен жизненный цикл стартапа, основные этапы его развития, а также источники финансирования на каждом этапе [15].

Принципиальное отличие стратегии стартапа от устойчивого бизнеса состоит в том, что стартап не выходит на стабильные продажи, как правило, не генерирует достаточный денежный поток, а существует на средства инвесторов и учредителей стартапов. В этой связи стартапу важно выйти на минимальный уровень продаж, покрывающий издержки (точка безубыточности – *Break-even point*), а затем наращивать объемы продаж за счет быстрых темпов роста. При этом четкая стратегия и бизнес-план у стартапа может отсутствовать, поскольку на первоначальном этапе важно экспериментировать с подбором характеристик и свойств товара, его ценой и себестоимостью, поиском новых групп потребителей, корректировкой каналов доставки и продвижения [16]. При этом венчурные инвесторы в большинстве случаев формально требуют наличия бизнес-плана, однако более эффективным инструментом для разработки стратегии стартапа на первоначальном этапе видится бизнес-модель Canvas («Канвас») (рис. 2).

Модель «Канвас» является гибким инструментом, поскольку ее основная миссия – ориентировать стартап на понимание, кто является клиентом стартапа, на что нацелен продукт, на решение какой конкретной потребности клиента [17]. В этой же модели представлены формирование денежных потоков – как в части доходов, так и расходов. Зачастую стартап, если цель его достаточно глобальна, не может решить поставленные задачи только за счет имеющихся ресурсов. В этом случае очень важно понять, какие крупные компании либо государственные фонды могут быть привлечены в качестве ключевых партнеров. Наш опыт показывает, что очень часто стартапу сложно выйти на конечного потребителя, модель BtC (*Bussines to Customer*), и проще выйти на модель BtB (*Bussiness to Bussiness*). В таком случае число клиентов ограничено, и их также можно рассматривать не только как клиентов, но и как партнеров.

Стратегические инициативы по развитию бизнес-акселераторов

Исходя из приведенного выше анализа можно предложить следующие стратегические инициативы.

С целью стимулировать увеличение числа стартапов важно создать соответствующую институциональную среду. В этой связи университеты, технические вузы могут стать акселераторами,

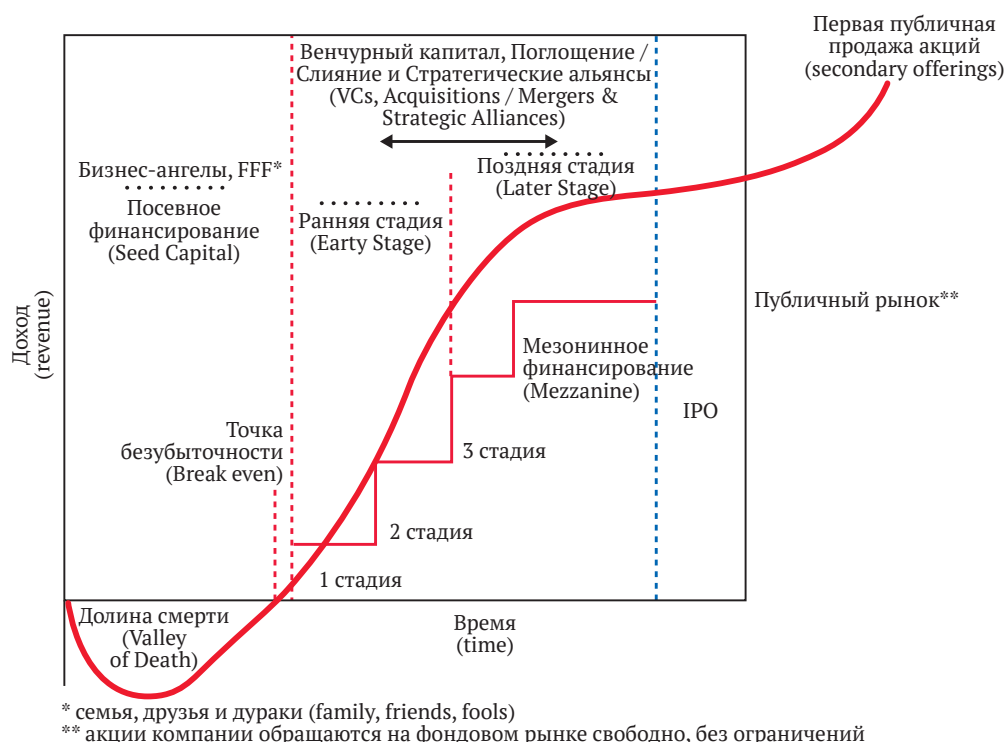


Рис. 1. Этапы финансирования стартапа
 Источник: составлено авторами на основе [15]

Fig. 1. Stages of financing a startup
 Source: compiled by the authors based on [15]

Модель Canvas

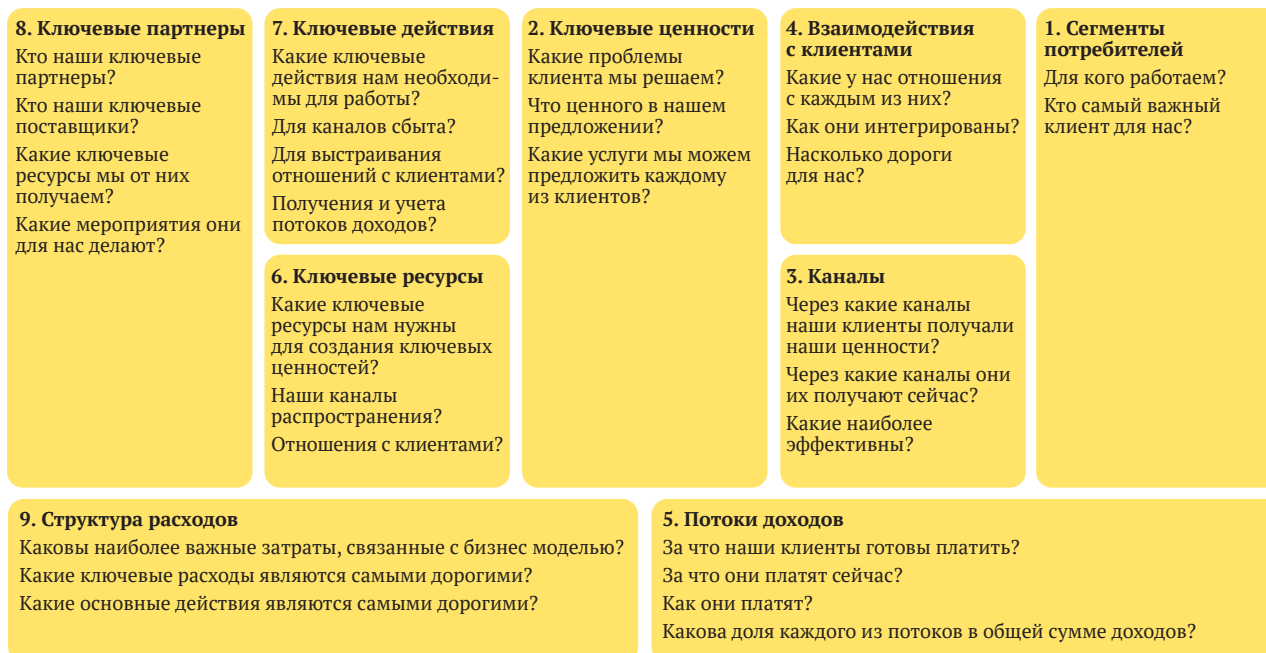


Рис. 2. Стратегия развития стартапа по модели «Канвас»
 Источник: составлено авторами на основе [16]

Fig. 2. Startup development strategy based on the Canvas model
 Source: compiled by the authors based on [16]

т.е. площадками для молодых ученых и выпускников вузов, кто видит себя в качестве предпринимателей и новаторов. Безусловное конкурентное преимущество вузов – молодые люди, готовые к переменам, и нет недостатка в кадрах, хотя уровень компетенций и понимание бизнеса пока находятся на недостаточно высоком уровне. В этой связи роль университетов – не только предоставить помещения для стартапов на определенное время по минимальной цене, но и обеспечить консультативную поддержку стартапам, помочь им выстроить взаимодействие с крупным бизнесом и потенциальными венчурными инвесторами. Следует отметить, что именно при лидирующих университетах и бизнес-школах США созданы акселераторы, которые как раз и выполняют данные функции.

Тем не менее значительная часть инноваций предлагается людьми, у которых есть опыт работы в бизнесе, они видят несовершенство предлагаемой продукции и хотят создать что-то свое. Для них университеты являются не самой подходящей площадкой для создания стартапов. Для таких визионеров наиболее приемлемая форма стартапов – при акселераторах, созданных крупными компаниями (как государственными и частными российскими, так и иностранными компаниями), а также специализированными фондами. Преимущество данных стартапов – большая практическая нацеленность и, вероятно, более быстрый рост и переход к зрелой компании.

Некоторые риски реализации подобных стратегических решений по развитию стартапов при университетах или компаниях – преференции, которые, скорее всего, получают профильные стартапы, продукция (услуги) которых соответствует специализации вуза или компании. Даже если в портфеле компании будут присутствовать непрофильные стартапы, вряд ли им могут быть предоставлены консультационные услуги столь же высокого уровня, как профильным компаниям. Учитывая структуру российской экономики, можно предположить, что наиболее активно будут развиваться наиболее приоритетные на сегодняшний день направления, например, космическая и атомная промышленность, информационные технологии и др. Однако во многих других отраслях, например, в фармацевтике, такая модель вряд ли может обеспечить развитие. В этой связи возможным решением может стать создание акселераторов при государственных специализированных фондах.

Следует отметить, что Правительство России начинает предпринимать определенные шаги в этом направлении. В частности, в рамках ре-

формы институтов развития предложена система интеграции мер поддержки технологических стартапов. В данную систему включены АНО «Платформа Национальная Технологическая Инициатива», институты инновационного развития – Российский фонд прямых инвестиций, а также дочерние компании государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» – Фонд содействия инновациям, «Сколково», Фонд инфраструктурных и образовательных программ. Такой шаг представляется оправданным, поскольку данные институты развития нацелены на сквозное ускорение процесса создания стартапов – от формирования команд и создания компаний до вывода продукции на рынок, получения прибыли и выхода на IPO или получения инвестиций от стратегических инвесторов [18]. Однако излишняя концентрация, по нашему мнению, не всегда содействует развитию. Важно, чтобы венчурные инвесторы были независимы и могли осуществить независимую экспертизу. И здесь координация принятия решений о финансировании стартапов и даже консультирование по стратегиям развития вряд ли уместна. При этом при создании единой информационной системы для обмена данными о стартапах не должна нарушаться конфиденциальность, поскольку принципы инновационных разработок и идеи стартапов не должны раскрываться третьим лицам.

Финансирование стартапов –

от венчурного капитала до розничных инвесторов

Финансирование стартапов достаточно сильно отличается в зависимости от стадии стартапа (см. рис. 2). При этом сложности с поиском финансирования характерны для стартапов не только в России, но и во всем мире. Это обусловлено как высокими рисками, связанными с инвестициями в стартапы, так и ожиданиями высокого дохода. Опыт Силиконовой долины и Израиля показывает, что концентрация стартапов требует следующих факторов [19]:

1) финансирование, которое готовы предоставлять бизнес-ангелы и венчурные инвесторы, причем как на ранней стадии, так и на более зрелой;

2) наличие достаточно опытных бизнес-ангелов, готовых консультировать бизнес;

3) концентрация крупного бизнеса, включая государственные и военные корпорации, которые заинтересованы в приобретении стартапов;

4) наличие университетов, имеющих как технологический профиль, так и бизнес-профиль, а также необходимые финансовые фонды для поддержки стартапов;

5) наличие акселераторов, организованных широким кругом заинтересованных лиц (университеты, корпорации, государственные фонды);

6) существование духа предпринимательства и инициативы, которые присущи в большей степени более молодому поколению;

7) присутствие соответствующей правовой и институциональной среды, которая поддерживает инициативу, позволяет компаниям упростить процедуру банкротства, чтобы учредители стартапов могли завершить несостоявшиеся проекты и начать новые.

Полагаем, что все отмеченные выше факторы являются необходимыми, но все же недостаточными для создания наиболее благоприятной среды для развития инновационных стартапов.

Финансовые факторы являются одними из наиболее значимых. Как правило, большинство выпускников не обладают достаточными финансовыми ресурсами для учреждения компаний. В этой связи, университетам важно обеспечить не только фонды для поддержки молодых инноваторов, но и создать условия для того, чтобы выпускники более активно взаимодействовали между собой и с крупными компаниями.

Так, легендарным примером является фонд эндаумент Йельского университета, основанный еще в начале XIX в. С середины 1980-х годов он стал проводить новую финансовую стратегию – значительная часть вкладывалась именно в стартапы, что обеспечивало данному фонду результат, превосходящий вложения в S&P 500 (Standard & Poor's 500 Index)³ [20].

Российские университеты сегодня сильно ограничены в возможности предоставлять подобное финансирование. Более того, венчурные инвестиции сложно делать и промышленным компаниям, и банкам, поскольку действующее регулирование требует создания резервов на возможные потери и даже может рассматривать такие вложения как нецелевое использование средств.

Более того, розничные инвесторы также сильно ограничены в возможностях инвестировать в стартапы, если у них нет статуса квалифицированного инвестора. С одной стороны, защита розничных инвесторов от повышенных рисков оправдана (и в этой связи инвестиции осуществляются через закрытые ПИФы, недоступные широкому кругу инвесторов), но с другой, законодательство и регулирование не должно созда-

вать непреодолимых барьеров для новых видов инвестиций в стартапы. Понимая это, финансовые регуляторы разных стран, включая Банк России, пытаются найти оптимальный баланс между защитой инвесторов и готовностью принимать ими риски. Создание особых экспериментальных режимов регулирования, так называемые регуляторные песочницы, дают возможность расширить использование альтернативных подходов к регулированию.

Компромиссным решением может стать создание интервальных или закрытых паевых инвестиционных фондов, которые аккумулируют средства розничных инвесторов для венчурного инвестирования, но одновременно содержат некоторые дополнительные ограничения, например, по отраслевой структуре вложений либо инструментам, в которые можно инвестировать фондам. Здесь важно установить требования к управляющим компаниям, которые, с одной стороны, формируют пул инвесторов, а с другой – выбирают проекты (стартапы) для инвестирования.

До недавнего времени действующее законодательство устанавливало достаточно жесткие требования для размещения облигаций, в том числе, предъявлялись требования к сроку существования эмитента (от 2 или 3 лет, в зависимости от уровня котировального списка). Экспериментальный режим регулирования может дать возможность стартапам в IT-сфере использовать не только доленое, но и заемное финансирование (например, управляющая компания может размещать ПИФ, привязанный не к одному стартапу, а несколькими компаниям, уже вышедших на устойчивое развитие). Причем роль институтов развития в реализации подобных инвестиций может быть расширена [21]. Подобный фонд может комбинировать различные финансовые инструменты – привилегированные акции, конвертируемые облигации, корпоративные облигации и т.д. По нашему мнению, часть инвесторов, вкладывающих средства в стартапы на поздней стадии, не должны иметь права голоса – это право сохраняется исключительно за создателями стартапа на протяжении какого-то периода времени (например, 2–5 лет). После истечения этого переходного периода паевой фонд, в зависимости от ситуации в стартапе, может быть конвертирован в акции, либо оставаться долгом, либо рассматриваться как комбинация разных финансовых инструментов. Например, управляющая компания, выпускающая паи ПИФа, может иметь различные ПИФы – одни предполагают ее активное управление, а другие – исключительно финансирование.

³ S&P 500 (Standard & Poor's 500 Index) – американский фондовый индекс, отражающий динамику стоимости акций 500 крупнейших по рыночной капитализации компаний на рынке США.

Важный принцип при финансировании стартапов – создать возможность дифференциации инвестиций по уровню рисков. Такой подход расширит потенциальные возможности для финансирования тех стартапов, которые обладают не слишком высокими стратегическими рисками.

Развитие стартапов – сложная задача. Ее могут ставить только те компании, которые обладают не только достаточными финансовыми ресурсами, но и сильной стратегией, видением, как конкретный стартап поможет их основному бизнесу [22]. Есть разные модели для взаимодействия крупного бизнеса и стартапов, но все они предполагают, что компетенции стартапа поддерживают конкурентные преимущества компании. Например, стартап может обладать технологией, которая нужна корпорации (либо создает угрозу ее конкурентному преимуществу), либо может стать поставщиком для корпорации, либо покупателем ее продукции. Компании, на наш взгляд, не следует вкладывать ресурсы в проекты, которые не связаны с ее основной деятельностью – при необходимости это смогут сделать сами акционеры.

Модель финансово-устойчивого стартапа

Анализ финансовой стратегии стартапа сложно проводить по стандартной методике – у компании зачастую нет вложений в основные фонды, не поступают регулярные денежные потоки от реализации, деятельность на данном этапе фактически финансируется инвесторами и ни о какой прибыли речь не идет. В таких случаях нельзя опираться на стандартные показатели финансового анализа и стратегические KPI (*Key Performance Indicators* – ключевые показатели эффективности) [23], включая рентабельность, ROIC (*Return on Invested Capital* – рентабельность инвестированного капитала), EVA (*Economic Value Added* – экономическая добавленная стоимость), достаточность капитала, ликвидность, платежеспособность и т.д. [24].

Одним из наиболее эффективных инструментов мониторинга стратегии стартапа является *Cash Burning Rate* (скорость использования денежных средств). Стратегия развития стартапа предполагает, что компания изначально существует на средства учредителей и венчурных инвесторов, инвестируя эти финансовые средства в разработку инновационной продукции и покрывая затраты на операционную деятельность стартапа, не имея выручку. Лишь на последующих этапах стартап выходит на регулярные продажи и генерирует денежный поток.

Предположим, что вложения учредителей и венчурных инвесторов составляют I (*Investments*) и эта сумма находится на банковском счете стартапа.

Предположим, что операционные затраты стартапа в месяц, включающие арендную плату, заработную плату, текущие расходы на электричество и т.п., составляют C (*Costs*). Мы предполагаем, что это базовый уровень издержек фиксирован для каждого периода деятельности стартапа. Однако зачастую завершение разработки продукта требует дополнительных издержек, например из-за необходимости привлекать дополнительный персонал в определенный период времени i . Например, у стартапа может возникнуть потребность в дополнительных экспертах и инженерах определенной специализации, а также платежей подрядчикам (среднемесячные) и т.п. Дополнительные затраты в период i обозначены как AC_i (*Additional Costs*).

Далее проводим оценку, за какой период времени T_i будут израсходованы средства I_i (под I_i понимается объем финансовых ресурсов, который выделяется на период i):

$$T_i = \frac{I_i}{C + AC_i}.$$

Поскольку оцениваются среднемесячные расходы, в результате мы получаем, на сколько месяцев рассчитано финансирование деятельности стартапа.

Как правило, за одну итерацию разработать продукт крайне сложно, и компании вынуждены обращаться к венчурным инвесторам за дополнительным финансированием (вот почему мы используем несколько периодов i). Таким образом, стартап работает по следующей бизнес-модели, имеющей циклический характер: привлечение средств от венчурных инвесторов, расходование средств в течение T_i месяцев. При этом возможно несколько итераций N до выхода готового продукта и наращивания объемов его реализации до достижения точки безубыточности. Предполагаемое число итераций для разработки продукта обозначим N , т.е. i меняется от 1 до N .

Компания выходит на уровень безубыточности, когда объем продаж достигает определенного уровня, не только покрывая переменные затраты, но и начиная обеспечивать отдачу на инвестиции, сумма которых составляет значение $\sum_{i=1}^N I_i$.

Мы можем утверждать, что стартап является финансово-устойчивым, если выполняются три условия:

1) график поступления средств от венчурных инвесторов не позволяет обнулить остаток на счете стартапа;

2) общая сумма финансирования разработки продукта стартапа $\sum_{i=1}^N I_i$ до выхода на точку безубыточности не ниже суммы, которую готовы выделить венчурные инвесторы данной компании;

3) как правило, значение N не должно превышать трёх лет.

Есть ли возможность у компании оптимизировать время и затраты по разработке и вывода продукта на рынок? Да, такая возможность есть и, как правило, более эффективной стратегией является разработка продукта по принципу MVP (*Minimum Viable Product*, минимально жизнеспособный продукт). Однако вполне возможно, что более качественный и премиальный продукт даст более высокую окупаемость.

Как ответить на вопрос, какую стратегию лучше выбрать – разработать MVP или сразу более качественный продукт, который требует больших инвестиций ΔI и более длительного периода вывода на рынок ΔT ? Второй подход, по нашему мнению, является более оправданным, поскольку дать экспертную оценку, сколько дополнительного времени ΔT требуется для разработки премиального продукта по сравнению с MVP в ряде случаев проще, чем определить время до окончания разработки продукта.

Таким образом, мы оцениваем разницу

$$\frac{I_i + \Delta I}{C + AC_i + \Delta AC} - \frac{I_i}{C + AC_i}.$$

и сопоставляем ее с экспертной оценкой ΔT . В этой формуле под ΔI понимается необходимые дополнительные инвестиции для разработки премиального продукта (превышение инвестиций над инвестициями по разработке MVP).

Если рассчитанное по формуле значение оказывается больше, чем экспертная оценка разницы срока вывода продукта на рынок, то это означает, что стартап обладает достаточными ресурсами для вывода премиального продукта на рынок. Если же ΔT превышает расчетное значение, то это означает, что ресурсы стартапа недостаточны для разработки премиального продукта и надо выбирать иную стратегию, предполагающую продвижение MVP.

Следует также отметить, что даже в период пандемии более 70 % стартапов сохранили и штат, и уровень заработной платы. Более того, локдауны даже способствовали росту некоторых IT-стартапов [25].

Практика продвижения стартапов в сфере информационных технологий

Практика содействия реализации стратегии стартапов рассмотрена на примере *Kaspersky iHub*, которая включает несколько этапов.

Первый этап (самостоятельное развитие) предполагает, что начинающий стартап готов развивать идею и уже сформировал команду (как правило небольшую) для ее реализации. При этом инновационность технологии не предполагает, что продукт полностью разработан, но уже есть стратегия по формированию продукта и его вывода на рынок.

Второй этап (начало взаимодействия с бизнес акселератором) предполагает, что стартап самостоятельно подает заявку в бизнес-акселератор, проходит процедуру оценки в так называемой воронке. Это включает процесс валидации, в который входит тестирование технологии, адаптация продукта под политику «Лаборатории Касперского», и проведение pitch-сессии. Стартапы, прошедшие эти этапы, переходят к режиму пилотирования, который предполагает создание полностью функционирующего продукта и его проверку в полевых действиях. Если все процедуры завершились успешно, то подписывается договор между стартапом и акселератором, при котором акселератор получает долю в компании в обмен на инвестиции.

Третий этап (масштабирование) предполагает разработку стратегии и начало запуска продукта на рынок. Продажи осуществляются через каналы компании «Лаборатория Касперского». На этом же этапе происходит доработка продукта, расширение штата, разрабатывается маркетинговая стратегия и формируется собственный бренд.

Четвертый этап (выход на окупаемость) предполагает получение первой прибыли, приобретение стартапом формы полноценной компании, закрепление бренда на рынке, развитие собственных каналов продаж. Если все идет по плану, то начинается процесс внутренней оценки компании и разработка инвестиционного плана для будущих внешних инвесторов.

На пятом этапе (поиск инвесторов) компания становится полностью независимой от каналов продаж «Лаборатории Касперского». Инвестиционный план предполагает привлечение дополнительных инвестиций, увеличение объема продаж, рост рыночной стоимости компании. Компания активно занимается поиском инвесторов.

На шестом этапе (участие фонда и управляющей компании) предлагается продажа части

доли стартапа, в том числе части, которой владеет акселератор, фонду с условным названием *Kaspersky Lab Invest*. Данный фонд по сути является диверсифицированным портфелем, куда включаются аналогичные продукты «Лаборатории Касперского» на разных стадиях. Учитывая, что в фонд включаются стартапы на поздних стадиях развития, как правило, демонстрирующие устойчивые продажи, риски фонда не будут столь высокими, как на более ранних стадиях. Контролируемые риски позволят привлечь сравнительно недорогое финансирование от институциональных инвесторов. Более того, фонды также могут быть диверсифицированы по уровням риска, а для фондов, предполагающих меньший риск, возможно рассмотреть продажу паев широкому кругу розничных инвесторов, а также коммерческим банкам.

На заключительном этапе предполагается, что компания управляется профессиональным менеджментом (не основателями стартапа), уже узнаваема на рынке, имеет четкую стратегию и последовательно ее реализует, а стабильная прибыль позволяет рассчитывать на существенный рост стоимости бизнеса и в дальнейшем. Компания может начинать процесс IPO.

Данная модель позволяет не только развивать стартап, используя возможности акселератора на определенных этапах, но и выйти его основателям из бизнеса и передать управление профессиональному менеджменту, а инвесторам получать прибыли. Использование акселератора

и фонда позволяет постепенно перераспределять собственность, разделяя риски на каждом этапе между новыми собственниками. Наибольшие риски и доходы, соответственно, есть у инвесторов, которые вошли в стартап на ранних стадиях.

Ключевым конкурентным преимуществом стартапа становится его партнерство с крупной ИТ-корпорацией, обладающей необходимыми компетенциями по разработке и продвижению цифровых продуктов, а также корпоративными ресурсами – программистами, дизайнерами, маркетологами, налаженной дистрибьютерской сетью. Все это может значительно ускорить развитие стартапа и его выход на рынок. Пример бизнес-модели *Kaspersky Innovation Hub*, обеспечивающей эффективную финансовую поддержку стартапов в сфере информационных технологий, приведен на рис. 3.

Также важно, чтобы в данной бизнес-модели могли принять участие и зарубежные инвесторы. Им также будет интересен выход на российский рынок венчурного финансирования, если будет создана необходимая инфраструктура и обеспечены гарантии защиты инвестиций [26]

Заключение

Разработка стратегии корпораций и небольших инновационных компаний (стартапов) основывается на различных принципах, поскольку стартапы только начинают формировать свою клиентскую базу и ищут бизнес-модель для генерации устойчивых денежных потоков и прибыли.

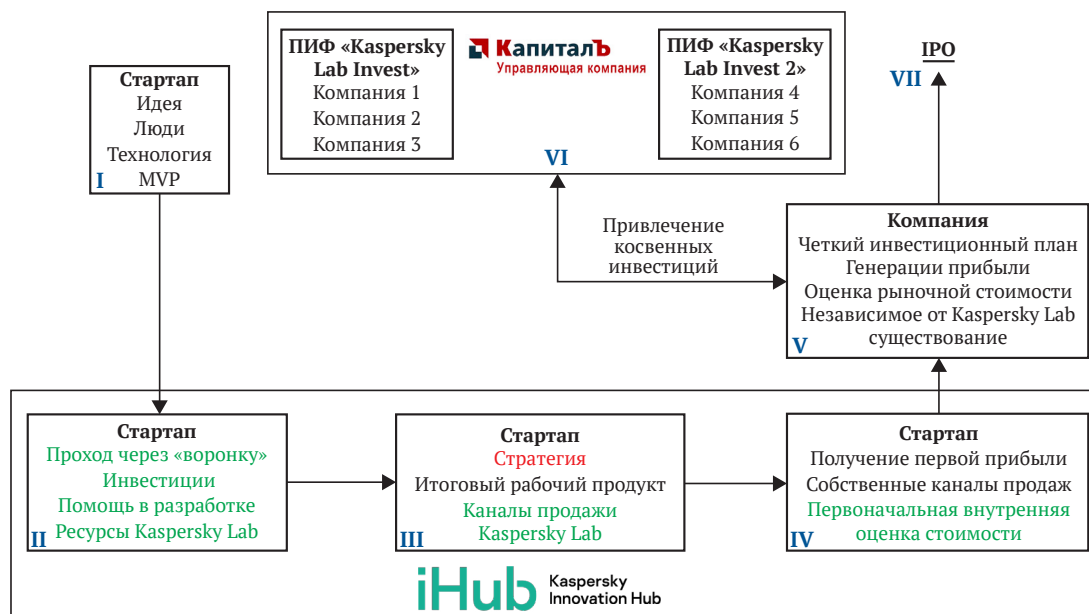


Рис. 3. Бизнес-модель финансирования стартапов в Kaspersky Innovation Hub

Fig. 3. Startup financing business model in Kaspersky Innovation Hub

Активное использование информационных технологий в современной экономике и имеющиеся конкурентные преимущества в этой сфере в нашей стране создают стратегические возможности для развития стартапов в ИТ. Данные инициативы уже реализуются рядом российских компаний. При этом инновационные компании могут использовать достаточно гибкие, так называемые адаптивные (*agile*) стратегии, применяя модель «Канвас», выстраивая партнерство с крупными ИТ компаниями, имеющими сложившийся ры-

нок, а бизнес-акселераторы являются эффективным подходом для выстраивания долгосрочных партнерских отношений и поддержке инновационного развития. Возможности финансирования деятельности стартапов основывались на венчурных инвестициях, но целесообразно рассмотреть и использование инструментов коллективного инвестирования. При этом предложена бизнес-модель, позволяющая оптимизировать участие ИТ-компаний в капитале стартапов в зависимости от стадии развития стартапа.

Список литературы

1. Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. Routledge; 2016. 519 p.
2. Квинт В.Л. Концепция стратегирования: монография. Кемерово: Кемеровский государственный университет; 2020. 170 с.
3. Porter M. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 2008;86(1):78–93.
4. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / пер. с англ., нем. М.: Эксмо; 2007. 861 с.
5. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. John Wiley & Sons; 2016. 776 p.
6. Castells M. The information age: Economy, society and culture. United Kingdom: Blackwell Publishers; 1996. 625 p.
7. Toffler A. Future shock. USA: Literary Guild edition; Psychology Today edition; 1970. 541 p.
8. Kenichi O. The Mind of the strategist: The art of Japanese business. USA: McGraw Hill Education; 1982. 283 p.
9. Drucker P. Post-capitalist Society. NY: Harper Business; 1993. 240 p.
10. Основы стратегии экологического развития России. Сер. Экономическая и финансовая стратегия: колл. монография / под науч. ред. В.Л. Квинта, В.А. Фетисова. М.: Издательский дом МГУ; 2021. 74 с.
11. Top Strategic Technology Trends for 2022 / Groombridge D., Karamouzis F., Chandrasekaran A., etc. *Gartner Research*. 18 October 2021. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/4006913/top-strategic-technology-trends-for-2022> (дата обращения: 25.01.2022).
12. SK Ventures. URL: <https://sk.ru/sk-ventures/> (дата обращения: 25.01.2022).
13. SBER 500. Международный ИТ-акселератор URL: <https://sberbank-500.ru/> (дата обращения: 25.01.2022).
14. Acceleration today: Trends & Challenges. European accelerator summit 2016. November 2016. URL: <https://www.ehealth-hub.eu/wp-content/uploads/2017/03/3-201611-ACCELERATION-TODAY.pdf> (дата обращения: 25.01.2022).
15. Семь типов источников финансирования для вашего стартапа / Fast Loan Company Limited. 06 мая 2021 г. URL: <https://fastcapitalhk.com/ru/seven-types-of-funding-sources-for-your-startup/> (дата обращения: 25.01.2022).
16. Blank S., Dorf B. The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. USA, California: K&S Ranch Publishing Division; 2012. 1090 p. URL: https://smeportal.unescwa.org/sites/default/files/2019-12/The_Startup_Owner%20s_Manual-A%20step%20by%20step%20guide%20for%20building%20a%20great%20company.pdf (дата обращения: 25.01.2022).
17. Hambrick D., Fredrickson J. Are you sure you have a strategy? *The Academy of Management Perspectives*. 2005;19(4):51–62. URL: <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417907> (дата обращения: 25.01.2022).
18. Белоусов А. Правительство создаёт систему обмена данными о стартапах для «бесшовной поддержки» / Минэкономразвития РФ. 8 апреля 2021 г. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/andrey_belousov_pravitelstvo_sozdayot_sistemu_obmena_dannymi_o_startapah_dlya_besshovnoy_podderzhki.html (дата обращения: 25.01.2022).
19. Senor D., Singer S. Start-up nation. The story of Israel's economic miracle. NY: Twelve; 2009. 304 p.
20. Lerner J., Tango J., Ferragamo A. Yale University Investments Office: November 2020. Harvard Business School; 2021. 28 p.
21. Алимуратов М., Астапов К., Венгер К., Хабекова М. Роль финансовых институтов в обеспечении реализации стратегических приоритетов Кузбасса. *Экономика промышленности*. 2020;13(3):399–408. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-399-408>
22. Corporate VCs are moving the Goalposts. *Harvard Business Review*. 2016; November:24–25. URL: <https://hbr.org/2016/11/corporate-vcs-are-moving-the-goalposts> (дата обращения: 25.01.2022).
23. Kaplan R., Norton D. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*.

2000;78(5):167–176. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=6720> (дата обращения: 25.01.2022).

24. Fernandes N. Finance for executives: A practical guide for managers. NPV Publishing; 2014. 350 p.

25. Федотова Е. Как в пандемию сложилась судьба российских стартапов. *Ведомости*. 03 июня

2021. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2021/06/03/872833-pandemiyu-startapov> (дата обращения: 25.01.2022).

26. Kvint V. Don't give up on Russia. *Harvard Business Review*. 1994;72(2):62–70. URL: <https://hbr.org/1994/03/dont-give-up-on-russia> (дата обращения: 25.01.2022).

Информация об авторах

Астапов Кирилл Леонидович – д-р экон. наук, профессор, кафедра экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 119234, Москва, Ленинские Горы, д. 1, стр. 61, Российская Федерация; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>; e-mail: ast_k@mail.ru

Жданов Данила Игоревич – аспирант, Московская школа экономики, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 119234, Москва, Ленинские Горы, д. 1, стр. 61, Российская Федерация

Information about the authors

Kirill L. Astapov – Dr.Sci. (Econ.), Professor, Department of Economic and Financial Strategy, Lomonosov Moscow State University' Moscow School of Economics, 1-61 Leninskie Gory, Moscow 119234, Russian Federation; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>; e-mail: ast_k@mail.ru

Danila I. Zhdanov – Postgraduate Student, Lomonosov Moscow State University' Moscow School of Economics, 1-61 Leninskie Gory, Moscow 119234, Russian Federation

Поступила в редакцию 14.12.2021; поступила после доработки 23.02.2022; принята к публикации 28.02.2022
Received 14.12.2021; Revised 23.02.2022; Accepted 28.02.2022