

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. РОЛЬ СТАРТАПОВ В ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЕ И НЕОБХОДИМОСТЬ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИХ ВЫЖИВАЕМОСТИ.....	7
1.1 Значение малого инновационного предпринимательства в современной экономике	7
1.2 Проблемы малого бизнеса в инновационной сфере и подходы к их решению в России и за рубежом.....	17
1.3 Задачи формирования внутренних и внешних условий, обеспечивающих выживаемость стартапов в инновационной сфере.....	24
ГЛАВА 2. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА СТАРТАПОВ В ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЕ	27
2.1 Обоснование состава критериев успешности стартапов в инновационной сфере .	27
2.2 Исследование опыта создания и развития успешных стартапов и классификация ключевых факторов их успеха	34
2.3 Формирование модели успешного стартапа в инновационной сфере и разработка сценариев его возможного развития	42
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКОВ РАЗВИТИЯ СТАРТАПОВ В ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЕ	48
3.1 Идентификация и классификация типовых рисков развития стартапов в инновационной сфере	48
3.2 Научно-методические подходы к снижению типовых рисков развития стартапов в инновационной сфере.....	53
3.3 Снижение рисков развития малого инновационного предприятия в инновационной сфере	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	68
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность диссертационного исследования. Решение проблем в области теории и практики инновационного предпринимательства являются особенно актуальными в современной России, поскольку именно от развития инновационного бизнеса в конечном итоге зависит возможность достижения стратегических целей. Анализ теории и практики управления инновационной деятельностью свидетельствует о невозможности решения поставленных задач экономического развития России без увеличения числа и повышения результативности деятельности инновационно ориентированных и инновационно активных предприятий малого и среднего бизнеса. В последнее время в России вышло немало научных и практических работ – пособий, учебников, монографий, статей и другой литературы, посвященной инновационному предпринимательству. Как правило, в этих книгах приводятся определения, излагаются правовые нормы, даются исторические справки и статистические данные, описываются организационно-правовые формы бизнеса, порядок налогообложения и налоговые ставки и т.п. – то есть речь идет о формальной стороне бизнеса. Это, безусловно, необходимые знания для того, кто начинает свое дело, но они не раскрывают сути предпринимательства, не дают ответ на вопрос о том, как добиться успеха, избежать рисков и обеспечить устойчивый рост своего бизнеса. Выделение и описание ключевых факторов успеха малого инновационного бизнеса представляет собой актуальнейшую научную и практическую задачу: с точки зрения теории, однозначный ответ на данный вопрос пока еще не получен, существует много мнений и теорий в данной области, предлагающих достаточно много противоречивых, но научно обоснованных подходов, нередко исключаящих их одновременное применение; с точки зрения практики, знание «рецепта успешного бизнеса» позволяет быстрее и проще – без ошибок, потерь и экспериментов – достичь поставленных целей: занять место на рынке, достичь необходимого уровня продаж, минимизировать издержки и др. – в конечном

итоге, получить запланированную и ожидаемую прибыль от своего дела. В диссертационной работе предпринята попытка проанализировать основы малого инновационного предпринимательства, выявить основные побудительные мотивы участников команды инновационных компаний, сформулировать основные качества, которыми необходимо обладать предпринимателю и предложить подходы к снижению рисков малого инновационного бизнеса на ранних стадиях его жизненного цикла. На базе обобщения практического опыта можно выделить ключевые факторы успеха и разработать действенные, ориентированные на использование в процессе создания и развития стартапа, рекомендации, содержащие последовательность шагов, которые необходимо сделать, чтобы двигаться «предпринимательскими маршрутами». Именно с этой целью в работе описаны и проанализированы основные методы и приемы успешного бизнеса и избежания рисков.

Цель и задачи исследования. Цель магистерской диссертации – на основе обобщения опыта успешных стартапов разработать научно-практические рекомендации («формулу успеха») развития малых инновационных предприятий на ранних стадиях их жизненного цикла и предложить типовые решения по управлению рисками инновационной деятельности в малом бизнесе. Для достижения поставленной цели диссертационного исследования необходимо решение следующих задач:

- описать модель развития стартапа с выделением стадий и этапов их жизненных циклов исходя из анализа практики малого инновационного предпринимательства в России и за рубежом;

- выделить общие факторы успешности развития стартапов на основе анализа кейсов малых инновационных предприятий на ранних стадиях их жизненного цикла;

- предложить научно-методические рекомендации по управлению стартапами в процессе их развития, направленные на повышение их выживаемости и результативности их инновационной деятельности;

- идентифицировать и классифицировать типовые риски развития малых инновационных предприятий на ранних стадиях их развития, а также обосновать подход к управлению этими рисками в стартапах в инновационной сфере;

- провести апробацию предложенных научно-методических рекомендаций по управлению стартапами и подход к управлению рисками их развития на примере малых инновационных предприятий.

Объект исследования – малые инновационные предприятия на ранних стадиях жизненного цикла (стартапы).

Предмет исследования – методы и инструменты стратегического управления развитием малых инновационных предприятий (стартапов) на ранних стадиях жизненного цикла и результаты применения этих методов и инструментов.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретической и методологической основой исследования в магистерской диссертации послужили 5 научные исследования и их результаты, опубликованные в научной и специальной (профессиональной литературе). В мировой практике механизмы управления инновационным предпринимательством исследовали П.Ф. Друкер, Р. Кантильон, Ф. фон Хайек, Й.А. Шумпетер, Ж.-Б.Сэй, Ф.Уокер и другие. Проблемы инновационного предпринимательства рассматривали такие отечественные ученые и специалисты, как И.Г. Дежина, В.В. Киселева, В.В. Масленников, В.Г. Медынский, Б.Г. Салтыков, Л.Г. Скамай (Шаршукова), А.Ю. Чепуренко и др. Проблематике управления рисками в инновационной деятельности посвящены работы В.А. Абчука, А.П. Альгина, И.Т. Балабанова, И.А. Бланка, В.А. Боровковой, Я.Д. Вишнякова, М.В. Грачевой, Н.М. Доба, Д.А. Лапченко, С.Ю. Ляпиной, Ф.Х. Найта, Б.А.Райзберга, Л.Н. Тэпмана, Н.В. Хохлова и др.

Информационная и эмпирическая база исследования. Информационной базой работы послужили данные российской и зарубежной статистики в области инноваций и предпринимательства, а также малого бизнеса.

Исследования ключевых факторов успеха малого инновационного бизнеса построено на анализе кейсов об успешных малых предприятиях, собранных автором как в процессе профессионального общения, так и в результате поиска данных в сети интернет и публикаций в российских и зарубежных средствах массовой информации.

Научная новизна и результаты, полученные лично автором. Научная новизна работы состоит в обосновании научно-методических рекомендаций в области управления стартапом, направленных на повышение выживаемости и эффективности функционирования малых инновационных предприятий на ранних стадиях инновационного развития. Основными результатами работы являются:

- предложена модель развития стартапа в инновационной сфере как совокупность внутренних факторов, обеспечивающих его успешное развитие;
- выявлены факторы успешности стартапа, объединенные в группы: научно-технический и технологический потенциал; маркетинговый потенциал; промышленно-производственная база; человеческий капитал; финансово-экономический потенциал
- доказана ведущая роль предпринимательских компетенций лидера и команды в успешности стартапа в инновационной сфере;
- выделены компетентностные (внутренние) факторы успешного предпринимательского поведения для стартапа в инновационной сфере как модели успешного стартапа в инновационной сфере;
- идентифицированы типовые риски развития стартапов на ранних стадиях и предложены типовые решения по их предупреждению;
- проведена апробация разработанных рекомендаций в процессе создания и развития малого инновационного предприятия ООО «МАРКА ТР».

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Она изложена на 74 стр. текста, содержит 14 рисунков и 6 таблиц. Библиография включает 70 наименований источников.

ГЛАВА 1. РОЛЬ СТАРТАПОВ В ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЕ И НЕОБХОДИМОСТЬ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИХ ВЫЖИВАЕМОСТИ

1.1 Значение малого инновационного предпринимательства в современной экономике

Предпринимательство как социальный феномен в обществе возник как закономерное проявление объективных экономических законов.

Каждый человек имеет определенный набор потребностей, а с экономической точки зрения все люди с их потребностями представляют собой покупателей. Все потребности покупателей образуют спрос. Спрос удовлетворяется за счет продуктов и услуг, которые предлагает продавец (напрямую или через посредников). Все продукты и услуги, которые предназначены для покупателей, образуют предложение. Продавец формирует свое предложение в расчете на прибыль, которая возникает при обмене продуктов и услуг на деньги покупателей за счет превышения полученных доходов над собственными затратами. Потребители и производители, спрос и предложение образуют модель, которая в экономике называется рынком.

В соответствии с положениями микроэкономики [38], рынок – это некоторая модель экономических отношений, которые возникают при обмене продуктов и услуг, предлагаемых продавцом, на деньги, которые готов заплатить покупатель, то есть удовлетворении спроса за счет предложения.

Одним из основных законов рынка является закон спроса и предложения [38], согласно которому, как образно выразился А. Смит [12], «невидимая рука рынка» с помощью цен обеспечивает баланс спроса и предложения (рис. 1).

Чем выше цены на продукты и услуги, тем охотнее продавцы продают свои продукты и услуги (то есть тем выше предложение S). Однако рост цен снижает интерес покупателей и тем самым сокращает спрос D . Баланс достигается тогда, когда продавцы и покупатели находят точку равновесия, при которой при которой стремление продавцов продать продукты и услуги

уравновешивается возможностями покупателей приобрести эти продукты и услуги.

Понимание этого одного из важнейших законов рынка помогает предпринимателю успешно заниматься бизнесом, предопределяет его поведение на рынке и служит основой для построения бизнес-моделей.

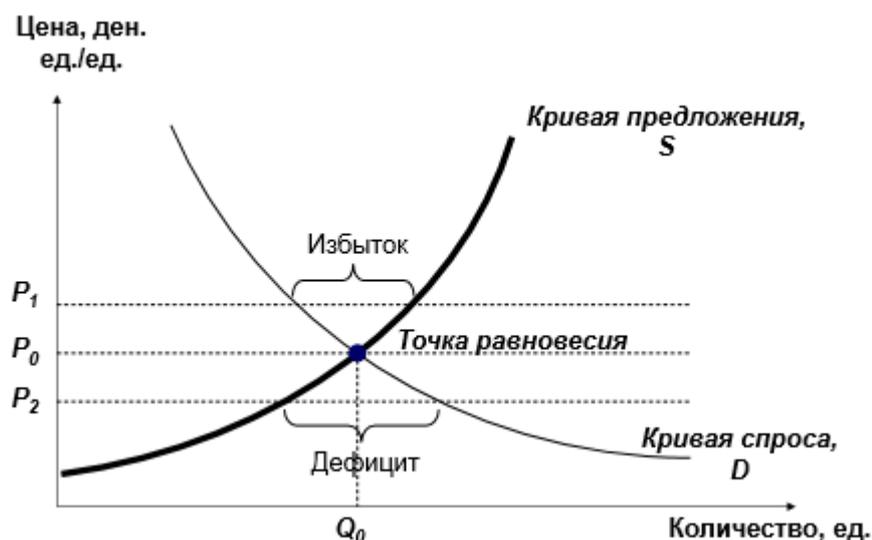


Рисунок 1 – Закон спроса и предложения
Источник: [38, с. 29]

Рыночной моделью можно описать почти все экономические отношения людей: люди и компании продают и покупают не только продукты и услуги, но и рабочую силу, финансовые ресурсы и инструменты, недвижимость, материальные ресурсы, технологии и др. Соответственно, можно говорить о рынке труда, финансовом рынке, сырьевом рынке, рынке объектов недвижимости, рынке технологий и др. Движущей силой любого рынка является предприниматель.

Понимание рынка для предпринимателя начинается с осознания потребностей. Одной из моделей потребностей людей, которые формируют спрос на рынке, выступает пирамида потребностей А. Маслоу (рис. 2).



Рисунок 2 – Пирамида потребностей А. Маслоу

Источник: [27, с. 13]

Чем выше возможности потребителей, тем более широкий пласт потребностей они имеют. Чем более развитым является общество, тем больше потребностей в нем возникает, соответственно, растет спрос, стимулируя предложение и заставляя бизнес развиваться и находить способ удовлетворять эти растущие потребности. Поэтому не менее важным экономическим законом для рынка в целом и предпринимателей в частности является закон возрастающих потребностей [38].

Умение адекватно определять потребности потребителей в настоящем и предвидеть их изменения в будущем является важнейшей компетенцией успешного предпринимателя.

В экономической науке есть концепции, в которой речь идет о социальной роли и ответственности бизнеса [42], согласно которой часть своих продуктов и услуг бизнес направляет вне рыночной модели на общественные цели, которые, как правило, связаны с обеспечением устойчивости развития всего общества в целом: от благотворительности по отношению к социально незащищенным членам общества и решения экологических проблем для будущих поколений до гуманитарных и культурно-эстетической задач (включая развитие науки и образования).

Надежды на то, что бизнес способен самостоятельно и без принуждения реализовать свою функцию социальной ответственности, как правило, не сбываются. Поэтому общество формирует рыночные институты, которые вынуждают бизнес следовать интересам общества.

Институт – это система общественных отношений и организаций, которые формируются для обеспечения каких-либо общественно значимых задач и функций. В зависимости от функциональной направленности говорят о разных типах общественных институтов (рис. 3).

В свою очередь, очевидно, что ни один из общественных институтов без бизнеса функционировать не может.

При этом сам бизнес неоднороден: есть малый и мелкий бизнес, численность работающих в котором не превышает 20 – 100 чел. в зависимости от отрасли, есть средние компании, в которых работают до 500 чел., есть крупный и очень крупный бизнес (более 500 и 5000 чел. работающих, соответственно). Отличается бизнес и технологически – по отраслям деятельности (промышленность, сельское хозяйство, транспорт, связь и др.). Крупный и малый бизнес нередко дополняют друг друга. Малые компании стремятся вырасти, становясь средними и крупными. В нормальной экономической системе все виды бизнеса сбалансированы.

Согласно статистике, несколько лет назад на 5% американских налогоплательщиков приходилось 51% общей суммы подоходных налогов США. В то же время из 5% крупных налогоплательщиков 65% составляли владельцы небольших компаний, чей средний доход превышал 400 тыс. долл. США [16].



Рисунок 3 – Виды общественных институтов, влияющих на бизнес (составлено автором)

По данным публикаций о малом бизнесе [16], в США в начале 2000-х было зарегистрировано более 27 млн компаний, относящихся к категории малого бизнеса (к малым предприятиям в США относятся компании, в которой работают менее 500 чел.). В числе предприятий, которые относятся к малому бизнесу, примерно 3 /4 имеют среднесписочную численность менее 50 чел. Персонал приблизительно 63% малых предприятий насчитывает всего 1 – 2 чел., включая хозяина, то есть, по американской классификации, относятся к мелким. Необходимо отметить, что кризису 2008 г. в США предшествовало сокращение сектора малого бизнеса, снижение предпринимательской инициативы, активизация процессов слияний и поглощений компаний. Рынок заболел, а когда стал выздоравливать, первым признаком стало оживление малого бизнеса. По данным на конец 2011 г., от 60% до 80% новых рабочих мест, созданных в Америке после кризиса, относились именно к малому бизнесу.

Преуспевающими владельцами, а нередко и руководителями и работниками малого бизнеса (как правило, совмещая функции в одном лице) становятся совершенно разные типы людей: и имеющие различные уровни образования – от неполного среднего до окончания аспирантуры и докторантуры в наиболее престижных университетах; и различающиеся по возрасту – от едва достигших совершеннолетия до вышедших на пенсию или военных отставников; как мужчины, так и женщины; и получившими в свое распоряжение значительные средства, и ничего не имеющие, кроме хваткого ума, смекалки и умелых рук. Стремясь достичь своих предпринимательских целей, они готовы работать круглые сутки и по нескольку дней подряд оставаться на своих рабочих местах. Если рассматривать их деятельность с точки зрения стоимостного подхода, то, начиная заниматься собственным бизнесом, основатели стартапов непосредственно могут и не производить продукт или услуги, наняв для этого специалистов, но главное, что они создают – это стоимость своего бизнеса. Это стоимость образуется исходя из предпринимательских компетенций, позволяющих обнаружить

неудовлетворенные потребности или предвосхищать появление новых нужд, а также разрабатывать наиболее эффективные способы их удовлетворения – то есть таким образом, чтобы предлагаемые продукты или услуги имели наивысшую ценность для потребителей. Они принимают на себя все риски, на сами получают всю выгоду от своего дела. И – чтобы ни случилось – основатели стартапов сами распоряжаются своей судьбой [7].

Неудовлетворенные потребности стимулируют креативность предпринимателей, которые, выходя на новые рынки, вынуждены находить нестандартные и привлекательные для потребителей способы реализации инновационных идей. В поисках оригинальных решений нередко малый бизнес сам создает или находит способы привлечь интеллектуальный капитал. Например [16], в США в среднем на 1 сотрудника крупных компаний, входящих в рейтинг Fortune 500 и, как правило, имеющих специализированные подразделения, занятые исследованиями и разработками, приходится в 14 раз меньше патентов, чем в малых предприятиях.

Функции, которые реализует руководитель малого предприятия, в течение рабочего дня, как показывают исследования [16], и по трудоемкости, и по разнообразию значительно больше, чем функции генерального директора или председателя совета директоров (CEO) компании, входящей в список Fortune 500. В отличие от топ-менеджмента крупных компаний генеральный директор стартапа в одиночку реализует все функции управления: и изучает рынок, и договаривается с поставщиками, и организует переговоры с инвесторами и партнерами, и ведет учет, и распределяет прибыль, и изобретает, и контролирует производство, и принимает стратегические решения, и управляет персоналом, и ставит цели, и оценивает риски ... и делает все это изо дня в день. Владелец и менеджер малого бизнеса в одном лице ежедневно строит планы: за счет каких средств выплатить зарплату, рассчитаться с поставщиками, вернуть банковские ссуды, обеспечить сырьем производство и увеличить производительность и др. Они постоянно решает проблему, как сделать то, что нужно, и так, как нужно. Каждый день владелец малого бизнеса

находится в поиске пути, который позволит его предприятию достичь поставленных целей.

Перегрузка и ненормированный рабочий день являются оборотной стороной той самостоятельности и независимости, которую предприниматель получает в виде права самому принимать решения в области своего бизнеса. Постоянные эмоционально-психологические, а нередко и физические перегрузки свойственны владельцу стартапа, начинающему осваивать «азы» предпринимательства. Поэтому первый и наиболее важный вопрос, с которого должен начинаться любой малый инновационный бизнес: а есть ли у владельца и руководителя стартапа потребность и реальная компетентность, чтобы принять на себя ответственность за судьбу своего бизнеса. Всегда ли чаша весов, на которую положены бизнес-интересы и цели, для него будет перевешивать все остальное? Готов ли он отказаться от размеренной и предсказуемой жизни, ради своего неочевидного и полного неопределенностей и риска дела? При этом следует иметь в виду, что речь идет не столько прибыли, сколько об удовлетворении других – более высоких потребностей, поскольку потребность в предпринимательском успехе, самореализация, удовлетворение амбиций, признание в обществе лежат на вершине пирамиды потребностей. Доходы от бизнеса не стоит рассматривать как цель, они являются мерилем того успеха, которым измеряется предпринимательская предприимчивость и удача [11].

Феномен предпринимательства был и остается объектом исследования таких наук, как экономика, менеджмент, социология, философия, финансы, право и психология [4, 5, 8, 14, 15, 26, 29, 33]. Каждая наука, а нередко и каждый исследователь дают свои определения предпринимательства, трактуя этот термин по-разному.

Впервые понятие «предприниматель» и «предпринимательство» в научных трудах встречается в классических теориях А. Смита (1723 – 1790), позднее появились исследования Ж.-Б. Сэйя (1767 – 1832) и Ж.-М. Бодо (1845 –

1903). В настоящее время сложились различные научные школы, исследующие данный феномен.

В приложении 1 приведены различные определения понятия «предпринимательство», отражающие многообразие взглядов и подходов.

Если изначально предприниматель (entrepreneur, антрепренер) рассматривался лишь как собственник, владелец собственного бизнеса, непосредственно управляющий им и работающий в нем, как правило, на ранних стадиях жизненного цикла малого предприятия, то впоследствии предприниматель как экономическая категория приобрел более широкое толкование. Предприниматель стал рассматриваться в большей степени как интегратор факторов производства, способный не столько вкладывать свой собственный капитал в бизнес (которого, к слову, у него может и не быть вовсе), сколько привлекать внешние средства и ресурсы для достижения поставленной цели (которую вне зависимости от наличия или отсутствия собственных средств предприниматель не только видит очень ясно, но и для достижения которой имеет реальный план и понимание).

Позднее обозначилась связь между понятиями «предприниматель» и «предприимчивый». Предпринимателями стали считать людей, которые способны использовать все возможности для роста своего предприятия и справляться с неизбежно возникающими рисками. При этом стали различать коммерсантов, бизнесменов и предпринимателей, выходящих на рынки с новыми продуктами, услугами или технологиями, различия которых представлены в приложении 2.

Поскольку их деятельность в той или иной степени связана с новыми технологическими решениями, как правило, предпринимателей ассоциируют с инновациями и инновационной деятельностью [18].

Кстати, осознание ведущей роли предпринимателя в инновационном процессе привело к возникновению корпоративного предпринимательства – концепции, согласно которой крупные и средние компании выявляют инициативных амбициозных сотрудников, обладающих организаторскими

способностями и целеустремленностью и предлагают им возглавить проекты по развитию бизнеса на основе инноваций, наделяя при этом корпоративных предпринимателей, или интрапренеров, большими полномочиями, а в отдельных случаях – отделяя новый вид деятельности в самостоятельное дочернее малое инновационное предприятие (spin out), где инициативный сотрудник компании становится его руководителем [21].

Таким образом, в настоящее время в науке понятие предпринимательства рассматривается шире, чем малый бизнес. Однако не всякий малый бизнес может быть предпринимательским, иметь отношение к инновационной сфере. Сфера предпринимательства в малом, среднем и крупном бизнесе представлена на рис.4.



Рисунок 4 – Субъекты предпринимательства
 Источник [21, с. 34]

Феномен предпринимательства находится в фокусе научных исследователей, поскольку, как это установлено к настоящему времени, роль предпринимательства проявляется не только на микро-, но и на макроэкономическом уровне (рис. 5).

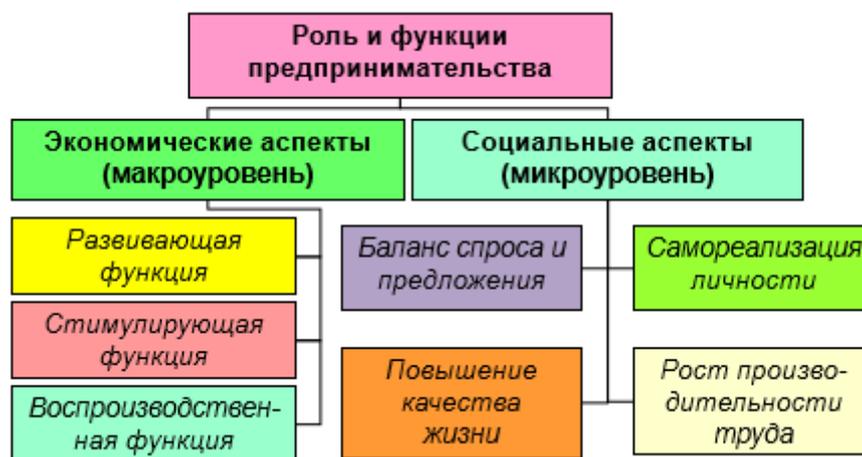


Рисунок 5 – Роль предпринимательства в обществе (макроэкономические функции)

Источник [21, с. 44]

Так, предпринимательская деятельность нарушает рыночное равновесие, изменяя соотношение спроса и предложения: спрос на традиционные продукты, услуги, технологии снижается, формируются новые потребности, традиционное предложение не находит соответствующего спроса. Производители вынуждены перестраивать свое производство для удовлетворения новых потребностей (в противном случае они вынуждены покинуть рынок – обанкротиться), таким образом, предпринимательская деятельность обеспечивает развитие общества.

Малый бизнес, находясь в непосредственном контакте с потребителями, обнаруживает новые потребности, а предпринимательская инициатива обнаруживает новые ресурсы (сырьевые, трудовые, информационные, технологические и др.) и превращает их в возможности удовлетворения потребностей. Таким образом, предпринимательство реализует функцию привлечения в экономику новых ресурсов, обеспечивая тем самым экономический рост [13].

Поскольку нередко предпринимательство ориентировано на использование новых знаний не только при производстве новых продуктов или услуг, но нередко и при их потреблении, предпринимательство выполняет важнейшие социальные функции – роста интеллектуализации общества, появления новых профессий и рабочих мест, содействуя «социальному лифту», гармонизации общества.

Предпринимательская инициатива позволяет решить проблемы общества, связанные с истощением невозобновляемых ресурсов, сложными (физически тяжелыми или монотонными) условиями труда, улучшения качества жизни.

Таким образом, малый инновационный бизнес является одним из важнейших компонентов экономической системы любой страны, в т.ч. Российской Федерации.

1.2 Проблемы малого бизнеса в инновационной сфере и подходы к их решению в России и за рубежом

Как было показано в п. 1.1, современная наука установила прямую зависимость экономического роста от развития предпринимательского сегмента. Как правило, никакая политическая воля, облаченная в нормативные акты и директивные предписания, не способна привести к какому-либо экономическому росту в отсутствие предпринимательской инициативы.

Именно с недостаточным развитием предпринимательства связана низкая инновационная активность российской экономики: как показывает статистика, сегмент малого бизнеса является слабо развитым, а число малых предприятий остается крайне низким (рис. 6).



Рисунок 6 – Число предприятий малого бизнеса в России
Источник: [40] (по данным Росстата)

Следствием доминирования крупного бизнеса в российской экономике является нарушение рыночного равновесия за счет монопольного или

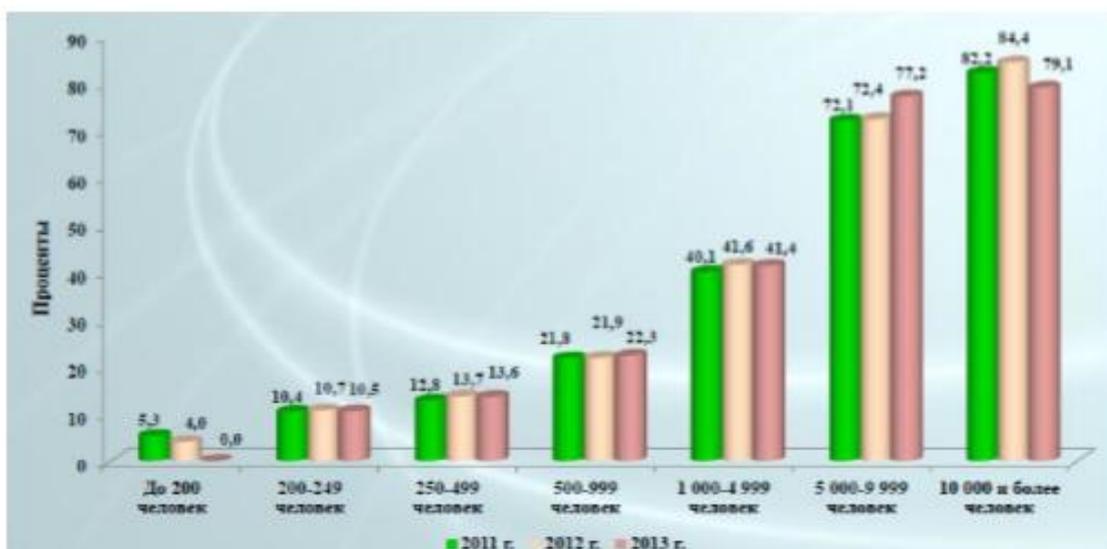
олигопольного состояния рынка, что приводит к ограничению возможности для развития предпринимательской инициативы как внутри крупных компаний, так и при создании новых высокотехнологичных предприятий. Отсутствие конкуренции на российском рынке резко снижает спрос на инновации, что приводит к сокращению предложения, проявляющегося в виде недостаточных темпов роста малых инновационных предприятий.

Иллюстрируя этот вывод, можно отметить, что доля малых инновационных предприятий в общем числе малых предприятий в России существенно ниже, чем в других развитых странах (см. пример США в п. 1.1), а инновационная активность малого бизнеса в России уступает инновационной активности крупных и средних предприятий (рис. 7).

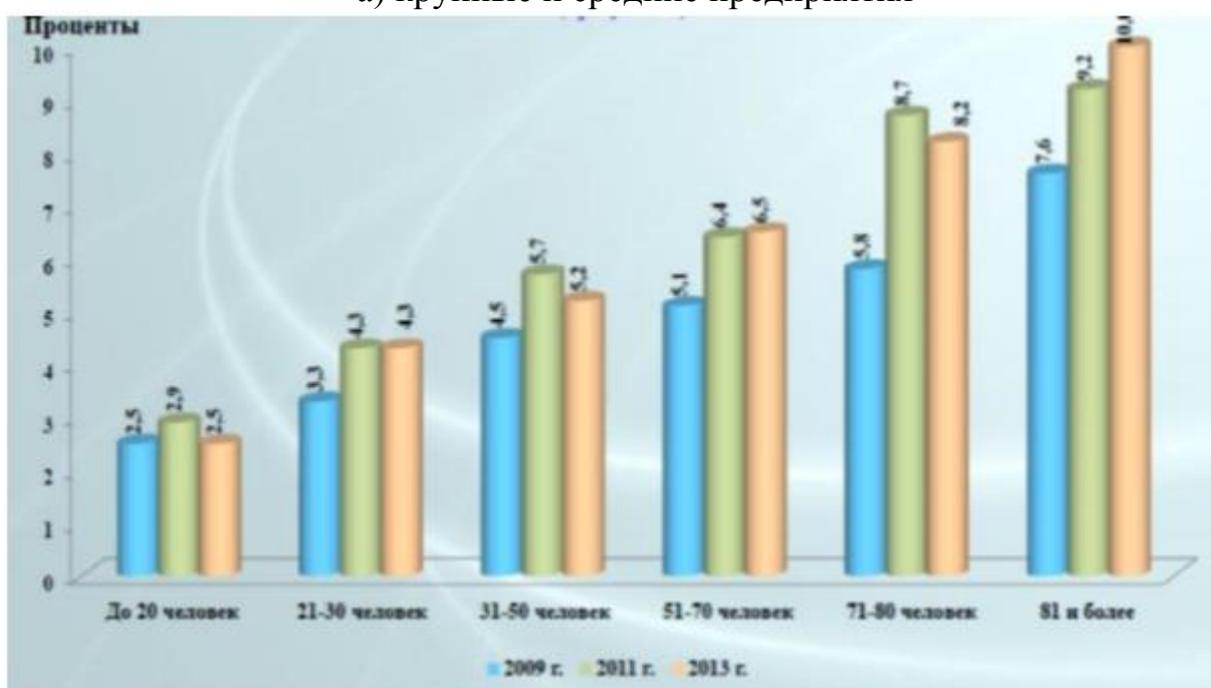


Рисунок 7 – Инновационная активность малого бизнеса в России
Источник: [40] (по данным Росстата)

Как и в крупном бизнесе – вопреки тенденции, наблюдаемой в странах – инновационных лидерах, – инновационная активность растет пропорционально размеру российских малых предприятий: чем выше среднесписочная численность предприятия, тем выше уровень его инновационной активности (рис. 8).



а) крупные и средние предприятия



б) малые предприятия

Рисунок 8 – Инновационная активность бизнеса в России по группам среднесписочной численности работающих
Источник: [40] (по данным Росстата)

Статистика показывает, что пока инновационный климат в стране остается не вполне благоприятным для развития малых инновационных предприятий, что является основной проблемой при создании и начале функционирования стартапа.

Однако практика также свидетельствует, что несмотря на неблагоприятную среду, российский малый инновационный бизнес, тем не менее, развивается и добивается определенных успехов. Тем ценнее научное

обобщение этот успешного опыта, тем актуальнее задача научного анализа и разработки обоснованного подхода к созданию и запуску стартапов в инновационно-технологической сфере деятельности.

Наиболее часто малые инновационные предприятия прекращают свою деятельность на ранних стадиях жизненного цикла инновационного процесса – до момента окупаемости вложенных затрат (рис. 10). Этот период в инновационной среде получил символическое название «долина смерти».

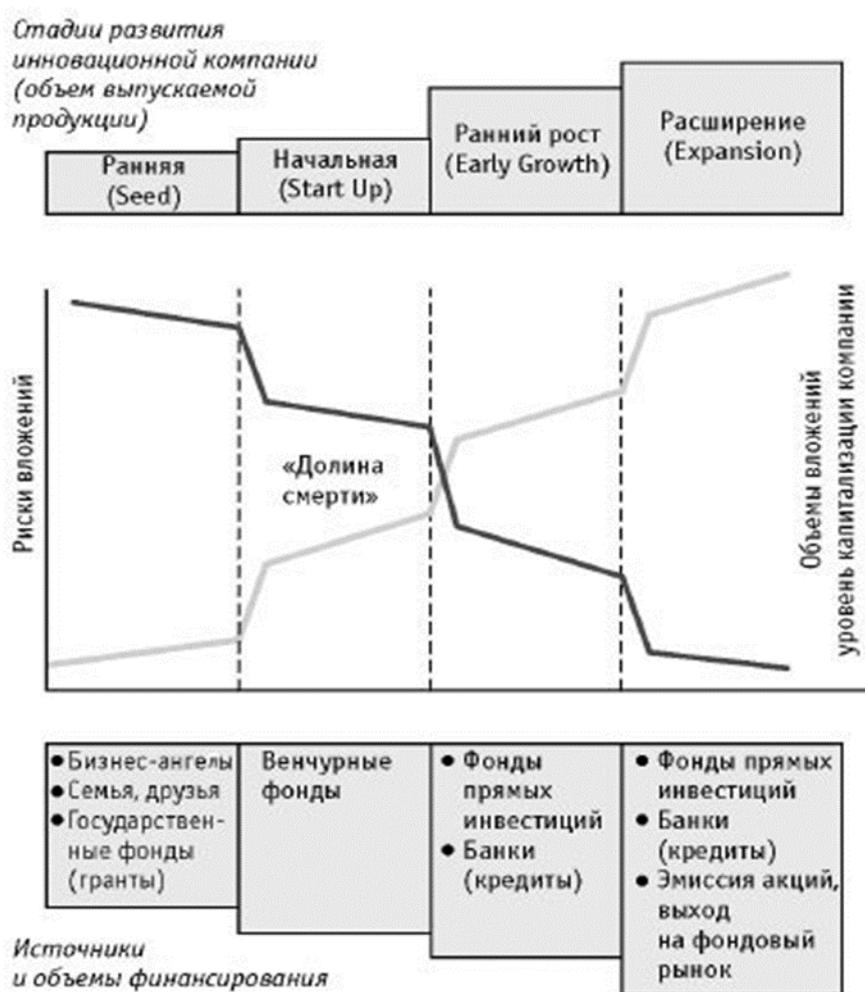


Рисунок 10 – Долина смерти в жизненном цикле малого инновационного предприятия

Источник [22, с. 16]

Такие стадии жизненного цикла инновационных компаний, как посевная и стартап, характеризуются следующими особенностями:

Seed (начальная, посевная) – стадия, на которой анализируется инновационный бизнес-потенциал идеи, исследуется рынок (с выбором

сегмента) и формируется бизнес-идея; параллельно проводится проверка идеи, завершаются научные исследования и проектирование (ОКР), создается опытный экземпляр (промышленный образец). На этой стадии происходит формирование компании, создание команды, которая будет обеспечивать развитие предприятия и отвечать за коммерциализацию, проведение НИОКР; завершается этап регистрацией предприятия и назначением его руководителя.

Start-Up (старт, становление предприятия) – стадия, на которой компания сформирована, разработан бизнес-план, проводится (в случае необходимости) сертификация и/или испытания нового продукта, ведется организация серийного производства, осуществляются работы по выводу продукции на рынок (регистрируется товарный знак и наименование продукта, проводятся презентации и другие рекламные акции); завершается этап пробными продажами нового продукта.

Проблемы становления и развития предприятия очень хорошо иллюстрирует модель жизненного цикла организации, разработанная И. Адизисем (рис. 11).



Рисунок 11 – Модель жизненного цикла организации И. Адизиса
Источник: [2, с. 24]

Стадии старения соответствуют стадиям зрелости бизнеса, которые выходят за рамки настоящего исследования, поэтому в работе не рассматриваются.

Предприятие переходит на стадии старения не со временем, а вследствие от ошибок менеджмента, его недостаточной гибкости и стратегичности. Главная проблема развития стартапа в инновационной сфере состоит в решении проблем управления жизненным циклом предприятия.

При этом основными проблемами, которые требуют своего научного обоснования и которые выступают предметом исследования ученых и специалистов, изучающих ключевых факторов успеха предпринимательской деятельности в инновационной сфере, являются ответы на следующие вопросы:

- Какие условия нужно создать и какие усилия предпринять, чтобы предпринимательство развивалось и укреплялось в обществе, а предпринимательский подход сопровождал все виды экономической деятельности?

- Какие компетенции необходимы для предпринимательской деятельности, какие знания, умения и навыки для этого нужны и какими личными качествами нужно обладать, чтобы стать успешным предпринимателем?

- Как предпринимателю планировать и осуществлять свои действия – использовать ключевые факторы успеха предпринимательства, – чтобы получить позитивный предпринимательский эффект.

Есть и другие вопросы, но именно эти ближе всего к практическим потребностям и связывают науки о предпринимательстве в инновационной сфере с реальной жизнью.

Вопросы формирования благоприятной среды относятся к сфере государственного управления экономикой и входят в блок задач формирования и развития национальной инновационной системы, то есть выходят за рамки данного исследования. Именно поэтому основное внимание необходимо сосредоточить на последних двух вопросах, которые по своей сути связаны с

выделением ключевых факторов успеха инновационного бизнеса, определением компетенций, необходимых инициаторам стартапа (собственникам, учредителям, владельцам, стейкхолдерам малого инновационного предприятия) и компетентным использованием этих ключевых факторов успеха на практике.

Исходной предпосылкой для успешности стартапа является идея, лежащая в основе его создания, а также бизнес-идея, или модель коммерциализации этой идею.

Типовые проблемы при создании стартапа, чаще всего, связаны с тем, что идея так и не превращается в бизнес-идею инновационного проекта. Предприниматели, начинающие бизнес в высокотехнологичной сфере, как правило, являются авторами идеи и нередко увлекаются технологической сущностью идеи проекта в ущерб поиску эффективной бизнес-идеи. Типичными мифами инновационной сферы являются утверждения: «Хорошая инновация сама себя продает!», «Главное для потребителя – высокая технологичность продукта и отличные параметры функционирования», «Главное – привлечь инвестиции в проект, а рынок сложится сам собой» и др. Довольно часто причиной провала стартапа становится слабая бизнес-идея, не позволяющая выйти на необходимый уровень продаж (достижения точки безубыточности). В то же время крайне редко стартапы проваливаются вследствие сомнительности самой идеи инновационного проекта, ее научно-технической или технологической несостоятельности. Исключение составляют только абсурдные и антинаучные идеи типа создания вечного двигателя с к.п.д. выше 100% или фильтра для очистки воды от радиационного загрязнения [23].

Формулирование бизнес-идеи стартапа связано с решением трех взаимосвязанных задач:

- что продавать – определение продукта или услуги, наиболее привлекательной для потенциальных потребителей;
- кому продавать – выбор целевой аудитории и понимание ее специфики – ценностей, ожиданий, критериев выбора, платежеспособности и др.;

- как продавать – решение всего комплекса проблем: от организации производства до сервисного и текущего обслуживания новых продуктов.

Нередко в процессе разработки бизнес-идеи стартапа уточняется и в корне пересматривается сама идея инновационной технологии. Практика показывает, что разработка бизнес-идеи – это ключевая предпосылка для успешности стартапа.

Идея и бизнес-идея стартапа – это только половина будущего успеха. Успешность малого инновационного бизнеса связано также с организацией собственного дела и исполнительской дисциплины. Так, исследования показали, что более $\frac{3}{4}$ малых предприятий, ликвидированных или прекративших деятельность в течение первых 3 – 5 лет с момента создания, имели слабый менеджмент или ошибочные маркетинговые стратегии [43]. Таким образом, успешность стартапов во многом определяется внутренней организацией малого бизнеса. Решения в области организации деятельности и менеджмента стартапов хотя и являются уникальными для каждого из предприятий, тем не менее, существуют типовые ошибки и рациональные правила, которые повышают выживаемость малых инновационных предприятий на ранних стадиях развития.

1.3 Задачи формирования внутренних и внешних условий, обеспечивающих выживаемость стартапов в инновационной сфере

Для того чтобы выделить ключевые факторы успеха и разработать рекомендации по избежанию рисков развития стартапов необходимо провести анализ практики успешного малого инновационного предпринимательства в России и за рубежом, обобщить его позитивный опыт и формализовать его в виде модели развития стартапа. Модель развития стартапа позволяет выделить стадий и этапов их жизненных циклов и точки бифуркации в процессе развития. Точки бифуркации в модели жизненного цикла можно рассматривать

как критические моменты развития бизнеса, а стадии – как моменты доминирования тех или иных рисков инновационной деятельности.

Анализ практики малого инновационного предпринимательства в России и за рубежом, проведенный на основе анализа кейсов малых инновационных предприятий на ранних стадиях их жизненного цикла, позволяет также выделить общие факторы успешности развития стартапов, которые должны стать ориентирами для начинающих предпринимателей на разных стадиях жизненного цикла малого инновационного предприятия.

Если ключевые факторы успеха на стадиях развития стартапа определяют принципиальный подход к ведению бизнеса, то целесообразно на их основе разработать и обосновать научно-методические рекомендации по управлению стартапами в процессе их развития, направленные на повышение их выживаемости и результативности их инновационной деятельности. Эта задача тем более актуальна, что банкротство и выход из бизнеса малых инновационных предприятий в 4 случаях из 5 связан, как это было показано в п. 1.2, с ошибками управления.

Исследование модели жизненного цикла малого инновационного предприятия на стадиях роста позволяет идентифицировать и классифицировать типовые риски развития малых инновационных предприятий, а применение методологии риск-менеджмента – обосновать подход к управлению этими рисками в стартапах, действующими в инновационной сфере.

Теоретические подходы, базирующиеся на разработанной модели жизненного цикла малого инновационного предприятия на стадиях роста необходимо апробировать на примере реальных малых инновационных предприятий с тем, чтобы предложенные научно-методические рекомендации по управлению стартапами и подход к управлению рисками их развития в будущем можно было использовать в практике инновационной деятельности в Российской Федерации [40].

В первой главе исследован феномен предпринимательства, благодаря чему выявлена важность роли стартапов в инновационной сфере. Понимание законов рынка позволяет предпринимателю успешно заниматься бизнесом. Необходимость обеспечения выживаемости малого инновационного бизнеса обусловлена следующими характеристиками:

- Исходя из существующих, а также неудовлетворенных потребностей общества, стартапы благодаря своей оригинальности и предприимчивости создают новые продукты и услуги, привлекают новые ресурсы в экономику, что в конечном итоге приводит к экономическому росту.

- Помимо этого, предпринимательство выполняет социальные функции, способствуя росту интеллектуализации общества, появления новых профессий и рабочих мест, содействуя «социальному лифту», гармонизации общества.

- Если говорить о финансовой роли стартапов в инновационной сфере, следует отметить, что помимо создания новых продуктов и услуг, в бюджет любого государства поступает налоги от прибыли данных малых предприятий.

- Предпринимательская инициатива решает одну из главных проблем экономики – исчерпаемость невозобновляемых ресурсов, благодаря новым технологическим решениям.

Таким образом, развитие предпринимательского сегмента является одним из важнейших компонентов экономического роста любой страны, в т.ч. Российской Федерации.

ГЛАВА 2 КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА СТАРТАПОВ В ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЕ

2.1 Обоснование состава критериев успешности стартапов в инновационной сфере

Анализ опыта успешных стартапов (Приложение 9) позволил сгруппировать факторы успеха в 5 групп, характеризующих предпринимательский потенциал стартапа. Рассмотрение различных аспектов предпринимательского потенциала в комплексе позволяет определить перспективы выживаемости и дальнейшего развития малых инновационных предприятий.

Проблема состоит в том, что на ранних стадиях развития выраженный (неявный) коммерческий потенциал идеи и несформированность бизнес-идеи ограничивают возможность применения традиционных финансово-экономических моделей (cash-flow, net present value и др.), что вызывает необходимость использования не только количественных, но и качественных показателей для его оценки. В свою очередь, качественные оценки приводят к необходимости привлечения экспертов и консультантов, которые не всегда могут объективно, непредвзято и с полным пониманием подойти к оценке перспектив развития стартапа. Есть много примеров того, как профессиональные эксперты отклоняли идеи инновационного бизнеса, который в будущем стал глобальной успешной компанией (например, компания HP отказалась от идеи выпуска персональных компьютеров, передав права основателям компании Apple) [44].

Критерии успешности стартапов в инновационной сфере зависят от стадии развития малого инновационного предприятия, его отраслевой принадлежности, особенностей, реализуемых им бизнес-идеи. Поэтому невозможно составить детальный и подробный перечень критериев для оценки предпринимательского потенциала различных инновационных стартапов.

Однако можно выделить универсальные наиболее важные аспекты предпринимательского потенциала, которые необходимо учитывать, принимая решения о создании и развитии малых инновационных предприятий. Предпринимательский потенциал стартапа в инновационной сфере, как показывает анализ успешных малых инновационных предприятий, должен учитывать следующие аспекты, представленные в приложении 3.

Как видно из приложения 3, все аспекты предпринимательского потенциала тесно связаны между собой и их разнесение по различным группам является чисто условным: так, рыночный потенциал стартапа зависит не только от ситуации на рынке и потребностей потребителей, но и компетенций участников команды проекта по продвижению нового продукта или технологии, а также технологической готовности производства к выпуску новых продуктов и производительности предприятий-партнеров. Тем не менее, выделение 5 групп критериев оценки предпринимательского потенциала позволяет не только прогнозировать успешность создаваемого стартапа, но и выявлять проблемы, в будущем проявляющиеся как риски роста и развития инновационного бизнеса.

При оценке научно-технического и технологического потенциала стартапа, в первую очередь, необходимо оценить, насколько выводимая на рынок технология может быть применена при существующих технологических, производственных, экологических, этических и др. ограничениях. Чем проще идея стартапа «вписывается» в существующую производственно-технологическую систему, тем меньше она вызывает опасений со стороны потребителей и тем проще для нее привлечь партнеров и инвесторов. Однако при этом существует риск опережения со стороны конкурентов, поскольку в подобной ситуации, как правило, барьеры для новых конкурентов (как и для самого стартапа) легко преодолеваются. Кроме того, подобная «прозрачность» и «понятность» технологической системы свидетельствует о достаточно высокой зрелости идеи, что также может рассматриваться как риск возникновения подрывных технологий [68].

Технический успех стартапа нередко связывается с достижением технических параметров на уровне проектных значений, но важно также учитывать, что, как правило, чем выше уровень качества продукта, тем больше финансовых средств необходимо для достижения. Кроме того, освоение технологии требует времени, что не может не сказаться на качестве новых продуктов. При этом сохраняется проблема масштабирования производства, когда рост объемов производства приводит к необходимости замены промышленного оборудования и поиску новых технологий производства. Именно поэтому критерии качества выводимых на рынок продуктов должны меняться по стадиям развития стартапа [15].

При оценке предпринимательского потенциала малого инновационного предприятия необходимо тщательно исследовать саму идею, ее уровень новизны, оригинальности и защищенности. При этом должен учитываться маркетинговый аспект функционирования стартапа. В случае если продукт или технология полностью замещает существующие на рынке продукты, они оказываются предпочтительнее, поскольку абсолютно новые продукты или технологии создают предпосылки для дифференциации, стимулируя увеличение объемов реализации и тем самым – прибыли, что в свою очередь служит условием для роста стартапа. Однако риски при этом оказываются выше, чем при выводе на рынок улучшенного продукта или технологии, поскольку в данном случае приходится сталкиваться с консерватизмом потребителей и их лояльности по отношению к вытесняемым продуктам.

При оценке предпринимательского потенциала стартапа нельзя рассматривать исключительно новый продукт в отрыве от исследования перспектив разработки семейства продуктов на его базе в течение последующих лет. Кроме того, необходимо провести анализ применения продвигаемой на рынок технологии в процессе производства других продуктов, исследовать рынок существующих технологий исходя из потенциала их развития [56].

Для принятия решения о развитии стартапа необходимо провести комплексный анализ конкурентоспособности нового продукта или технологии по отношению к существующим аналогам или субститутам, выявляя плюсы и минусы идеи стартапа.

Научно-технический уровень идеи стартапа также включает оценку ее научной новизны, патентной чистоты, глубины научной проработки. На ранних стадиях жизненного цикла малого инновационного предприятия важно определить, можно ли получить патент по результатам исследований и разработок или иным способом защитить технологию.

При оценке предпринимательского потенциала в экономически развитых странах дополнительно проводятся исследования патентной чистоты объектов интеллектуальной собственности, используемых как основы идеи инновационного бизнеса. Это позволяет избежать риска утраты технологии, в случае если владелец прав на коммерческое использование объекта интеллектуальной собственности предъявит претензии на технологию, используемую в стартапе, особенно если стартап «выстрелил» и стал приносить учредителям доход.

Примеры направлению анализа научно-технические и технологические аспекты компоненты предпринимательского потенциала стартапа представлены в табл. 1.

Таблица 1

Перечень основных направлений анализа научно-технических и технологических аспектов предпринимательского потенциала стартапа

Направление анализа	Исследуемые параметры
Развитие/зрелость идеи стартапа	- Стадия жизненного цикла продукта - Стадия жизненного цикла технологии - Стадия жизненного цикла спроса - Стабильность и консерватизм рынка и др.
Конкурентоспособность идеи	-Отраслевая принадлежность -Наличие альтернативных технологий и продуктов -Соответствие прогнозно технологическим тенденциям -Возможность создания гибридных товаров и возможность производства нескольких продуктов -Возможность использования технологии в других отраслях -и др.
Качество	-Назначение

Направление анализа	Исследуемые параметры
	<ul style="list-style-type: none"> -Надежность -Эстетические параметры -Эргономические параметры -Экологические параметры -Безопасность и др
Защищенность интеллектуальной собственности и патентная чистота	<ul style="list-style-type: none"> -Способ защиты идеи стартапа (патенты, ноу-хау и др.) -Уровень защиты коммерческой тайны -Отсутствие смежных прав -и др.

Источник: [6, с. 76].

Анализ маркетингового потенциала стартапа позволяет понять, есть ли у предприятия реальный шанс на успех, соответствует ли выводимый на рынок продукт или технология ожиданиям потребителей. Кроме того, необходимо провести оценку эффективности инструментов продвижения новых продуктов и технологии на рынок. По данным Ф. Котлера, «80% новых потребительских товаров и 40% товаров на бизнес-рынках терпят неудачу» [24]. Это показывает значимость оценки маркетингового потенциала стартапа

В табл. 2 выделены основные направления, которые необходимо использовать при оценке маркетингового потенциала стартапа.

Таблица 2

Направления оценки маркетингового потенциала стартапа

Направление анализа	Исследуемые параметры
Рыночная ситуация	<ul style="list-style-type: none"> -Размер рынка, объем рынка -Темпы роста рынка -Доля рынка -Стабильность спроса -Процессы покупки -и др.
Конкуренция	<ul style="list-style-type: none"> -Количество конкурентов и их относительные размеры -Масштаб конкуренции -Сила конкурентного давления -Возможность появления товаров-заменителей -Характер конкуренции -Инновационность отрасли -Прибыльность отрасли -Легкость вхождения в отрасль и выхода из нее (барьеры) -и др.
Поведение потребителей	<ul style="list-style-type: none"> -Количество покупателей -Платежеспособность потребителей -Финансовые возможности потребителей

Направление анализа	Исследуемые параметры
	<ul style="list-style-type: none"> -Региональная специфика спроса -Отраслевая специфика спроса -Мотивы покупки -и др.

Источник: [24, с. 120].

Промышленно-производственная база стартапа включает не только наличие и возможность доступа к оборудованию, но и возможность привлечения необходимых материально-технических и топливно-энергетических ресурсов, обеспечивающих возможность функционирования и развития малого инновационного предприятия.

В табл. 3 приведен список направлений оценки промышленно-производственной базы стартапа.

Таблица 3

Направления оценки промышленно-производственной базы стартапа

Направление анализа	Исследуемые параметры
Оборудование	<ul style="list-style-type: none"> -Состав доступного оборудования - Способ доступа к оборудованию (Собственность или планируемое приобретение в собственность, аренда или лизинг) -Использование производственной мощности -Наличие партнеров по производственной кооперации и их характеристика -Состояние рынка сырья, материалов, энергоресурсов -Условия и сроки поставки ресурсов -Обеспеченность сырьем, материалами, комплектующими -Обеспеченность энергоресурсами -и др.
Качество	<ul style="list-style-type: none"> -Стандартизация (государственный стандарт РФ, международный стандарт, межгосударственный стандарт, стандарт отрасли, стандарт предприятия) -Сертификация (добровольная, обязательная) -и др.
Организация производства	<ul style="list-style-type: none"> -Организационно-технический уровень производства -Механизация и автоматизация производства -Возраст оборудования -Фондовооруженность труда -Фондоемкость и фондоотдача -Износ активной части основных фондов -Обновление основных фондов -и др.

Источник: [11, с. 23].

Человеческий капитал, по мнению ведущих специалистов-консультантов в инновационной сфере, ссылающихся на свой многолетний опыт, является важнейшим аспектом оценки перспектив развития малых инновационных предприятий. По статистике инновационного предпринимательства, в России около 80% малых инновационных предприятий не добились существенных положительных результатов и были закрыты именно вследствие недостаточно эффективной команды управления проектом [13]. Известный специалист в области менеджмента Ли Якокка подчеркивал, что «любое предприятие можно в конечном счете свести к трем характеристикам: «люди», «продукт», «прибыль», но на первом месте всегда люди» [49].

При анализе человеческого капитала стартапа большое значение имеет «многопрофильность» команды – наличие разных функциональных направлений: технологов, инженеров, финансовых специалистов, предпринимателей и др., обладающих достаточными компетенциями для эффективного управления малым инновационным предприятием. Практика показывает, что, если команда состоит исключительно из ученых или технологов, не имеющих предпринимательских компетенций, потенциал стартапа невысок. Нередко в таких командах возникают трудности при разработке бизнес-идеи, что, в конечном счете, может стать причиной провала проекта. Немаловажную роль играют также социально- личностные свойства инициаторов стартапа (табл. 4).

Таблица 4

Направления оценки человеческого капитала стартапа

Направление анализа	Исследуемые параметры
Базовые компетенции	-Базовое образование -Дополнительное образование (проф. Переподготовка, курсы и др.) -Сертификация, стажировки -и др.
Профессиональные навыки и качества	-Опыт работы -Стаж работы -Роль в проекте -Способность реализации в команде -Квалификация, компетентность -Деловая репутация -и др.

Направление анализа	Исследуемые параметры
Социально-личностные навыки и качества	<ul style="list-style-type: none"> -Коммуникабельность (эффективность письменных и устных коммуникаций) -Открытость (готовность к сотрудничеству, кооперации и поддержке других членов команды) -Круг интересов (отсутствие противоречий и конфликтов интересов внутри команды) -Круг партнеров, деловые связи -и др.

Источник: [8, с. 54]

Дополнительными параметрами для оценки человеческого капитала команды стартапа могут служить такие параметры, как сплоченность команды, энтузиазм и уровень ее синергии. Стоимость стартапа прогнозируется исходя из оценок других аспектов его предпринимательского потенциала, которые, по сути, представляют собой исходные данные для стандартных расчетов и оценок. Каждый из перечисленных аспектов предпринимательского потенциала стартапа отражает способность и готовность стартапа к успешному развитию.

2.2 Исследование опыта создания и развития успешных стартапов и классификация ключевых факторов их успеха

Научные исследования феномена предпринимательства позволили выделить базисные положения, которые можно рассматривать как совокупность методов успешного предпринимательства, а применение этих методов образуют ключевые факторы успеха, позволяющие осуществлять предпринимательские проекты. Успешность предпринимательской деятельности, безусловно, не является результатом механистического использования ключевых факторов успеха, она зависит и от личных качеств собственно предпринимателя, и от предпринимательской идеи. Но если бизнес-идея обладает достаточным коммерческим потенциалом, а предприниматель компетентен, ключевые факторы успеха позволяют достичь цели значительно быстрее, легче и более простым способом [32].

В области предпринимательства, где ключевые факторы успеха дополняются «искусством» (творческом началом) тогда и ровно настолько, насколько нестандартной является ситуация, что требует принятия оригинальных решений и специфической последовательности действий, правила и приемы этих действий и решений, которые приводят поставленным к целям, остаются, как правило, неизменными. Появление новых правил и решений сродни открытию: в будущем и эти новые правила, и решения дополняют ключевые факторы успеха, а потому научные исследования предпринимательства продолжаются и в настоящее время. Чем точнее описан и изучен процесс какой-либо деятельности, тем успешнее искусство дополняет формализованные принципы, нормы и правила.

Исследования показали, что именно малый бизнес чаще всего используется как объект анализа предпринимательской деятельности, поскольку открытие своего дела показательно как для исследовательских, так и для образовательных целей. Практика предпринимательских проектов в малом бизнесе позволяет учесть все мотивы, этапы и нюансы, определяющие ключевые факторы успеха в предпринимательстве. У среднего и крупного бизнеса нередко просто другие масштабы, но сущность предпринимательства – ключевые факторы успеха предпринимательства – являются одинаковыми.

Предпринимательство лежит в основе практически всех отраслей человеческой деятельности, и сами отрасли в свое время возникли и возникают в настоящее время вследствие предпринимательской инициативы. Так, авиация стала следствием предпринимательской инициативы братьев У. и О. Райт, а предпринимательский дух Т.А. Эдисона способствовал развитию электротехнической промышленности, производство персональных компьютеров стало возможным лишь благодаря предпринимательскому характеру С. Джобса... И в сформировавшихся отраслях именно предприниматели вырываются вперед, побеждают в конкурентной борьбе. Рынок интернет-поисковиков сложился до появления компании Google, но ее успех – это предпринимательское стремление сделать лучшую поисковую

систему у ее основателей Л. Пейджа и С. Бринна. Чтобы успешно конкурировать на рынке, надо быть предпринимателем. Чтобы стать успешным предпринимателем, нельзя рассчитывать на простое везение, необходимо использовать опыт предыдущих поколений предпринимателей – как успехи и достижения, позволяющие выделить ключевые факторы успеха и принципы развития стартапов в инновационной сфере, так и ошибки и провалы, которые можно предусмотреть, избежать или снизить. Предпринимательский подход основан на поиске нестандартных решений в практической деятельности для достижения большей ее эффективности. В противовес рутине предприниматель ищет способ улучшить, углубить, расширить, поднять, снизить... – сделать свой бизнес эффективнее и обеспечить его конкурентные преимущества. В некоторых культурах предприниматель становится символом жадности, алчности, корыстолюбия и эгоцентричности. И как только это происходит, наступают «темные века»: экономическая деятельность прекращается и в обществе наступает период лишений и ограничений. Рано или поздно приходит осознание того, что без предпринимателей нельзя построить эффективную экономику [67].

Между тем, предпринимательский дух генетически свойственен человечеству как биологическому виду. Эволюционная теория Ч. Дарвина о борьбе видов за существование – это по своей сути описание предпринимательского поведения, сущность которого – не только выжить в сложных неблагоприятных условиях, но и захватить новый ареал обитания.

Осознание того, что только предпринимательский подход способен придать импульс развитию практически любой сферы человеческой деятельности, заставляет крупный бизнес стимулировать внутреннее корпоративное предпринимательство, приводит к появлению предпринимательских университетов взамен классических моделей образования, повышает роль продюсеров в сфере искусства и т.п. Довольно часто предпринимателей, особенно тесно связанных с инновационной деятельностью, отождествляют с изобретателями [43].

Однако предпринимательство и изобретательство принципиально отличаются друг от друга, поскольку изобретатель генерирует идею, а предприниматель – бизнес-идею. Изобретатель далеко не всегда представляет себе ни область применения своего изобретения, ни масштабов рынка, ни требований потребителя, а предприниматель может понимать технико-технологическую сущность выводимого на рынок нового продукта или технологии лишь в общих чертах. Чтобы стать коммерческим продуктом, идея должна трансформироваться в бизнес-идею, а это задача предпринимателя. Как изобретатель исследует технологические возможности и свойства новых технологических решений, так предприниматель изучает рынок и потребителей. Изобретатель и предприниматель действуют сообща, нередко выступая совладельцами-учредителями малого инновационного предприятия, но их роли и функции в процессе развития стартапа различны. Поэтому одной из проблем развития является разграничение ответственности и функций изобретателей и предпринимателей в процессе создания и развития малого инновационного предприятия.

Важным элементом осмысления предпринимательских (антрепренерских) мотивов является ответ на следующий вопрос: с какой целью создаются новые компании? Существует несколько мотивов создания и развития стартапа:

- обеспечение своего владельца доходом, позволяющим ему вести определенный образ жизни;
- удовлетворение честолюбивых (тщеславных) амбиций основателя (-ей);
- возможность перепродажи;
- строительство комфортной «среды обитания»;
- выполнение важной общественно-политической или социальной миссии (благотворительные фонды, некоммерческие партнерства и т.п.).

В любом случае важнейшим аспектом является скоординированность мотивов и целей ключевых участников предпринимательского проекта.

Еще один исходный пункт создания стартапа, принятие решения о том, на какие жертвы готов ради успеха своего бизнес будущий предприниматель,

основатель стартапа? Решившись стать предпринимателем, человек должен оценить, сколько времени он хотел бы оставить для личной жизни. Если он стремится иметь свободные вечера и выходные, он должен остановиться на таких задачах, которые можно решить с учетом своей способностью и производительностью в течение 40-часовой рабочей недели. И это, как правило, деятельность вне сферы инновационного предпринимательства, хотя есть примеры людей, блестяще справляющихся с обязанностями руководителя, посвящающих работе всего лишь 40 ч в неделю. Но это, скорее, исключение, которое требует отдельного специального исследования [43].

Несмотря на уникальность каждого успешного стартапа, анализ позволяет выявить некоторые закономерности, которые свойственны всем без исключения малым инновационным предприятиям, начавшим с нуля и достигшим признанных результатов. Анализ наиболее опыта российских стартапов строился на рейтинге, проведенном в 2010 г. (рис. 12).

#	название	сайт	категория	рейтинг
	Альтернативаторы	http://alternativators.ru/	Социальные сервисы	+ 256
	 TimePad - организация событий	http://timepad.ru	Веб-приложения	+ 219
	 YouDo.ru	http://youdo.ru/	Социальные сервисы	+ 200
	 MyLivepage.ru	http://mylivepage.ru/	Социальные сервисы	+ 199
	 Дарю-дарю	http://darudar.org/	Веб-приложения	+ 135
	 Qyubi — набор инкосервисов	http://qb.by	Поисковые сервисы	+ 131
	 Yazmle.ru - единая система продвижения сайтов статьями	http://Yazmle.ru	Рекламные сети	+ 129
	 Vpbeer	http://vpbeer.ru/	Интернет-медиа	+ 128
	 Мой Тариф	http://www.mytarif.ru	Веб-приложения	+ 127
	 bot.fm - создание и трансляция музыки и новостей	http://bot.fm/	Интернет-медиа	+ 126

Рисунок 12 – Рейтинг наиболее успешных российских стартапов
Источник: [15, с. 33].

Для всех компаний характерны следующие общие черты:

- 1) отрасль – интернет-технологии;

- 2) потребители – обычные люди (сегмент рынка – B2C);
- 3) характеристика продукта – услуги: социальные сервисы, информация и реклама;
- 4) бизнес-модель: оказание услуг по минимальной цене при взимании платы через платежные интернет-системы; окупаемость за счет широкого охвата аудитории; экономия на издержках за счет автоматизации большинства бизнес-процессов.

Глубинные интервью с учредителями успешных стартапов, а также проведенный анализ публикаций об успешных зарубежных стартапах (см. Приложение 1) показали, что ни один из предпринимателей не рассчитывал на то, что менеджеры его предприятия будут каждый день работать, не выходя из офиса, 16 ч. Но все предприниматели (или менеджеры с качествами предпринимателей) ожидают, что сотрудники, которым они платят зарплату, будут проводить на работе столько времени, сколько необходимо для добросовестного выполнения своих обязанностей. Человек, поставивший задачу создать успешный стартап, должен быть готовым посвятить себя (но не жертвовать собой!) претворению в жизнь этой цели. Поэтому одним из ключевых факторов успеха начинающего предпринимателя является самодисциплина и самоменеджмент, позволяющие руководителю нового малого инновационного предприятия использовать время целеустремленно, в направлении на достижение цели. Он подчиняет свои личные дела служебным, выбирает своих помощников с таким расчетом, чтобы они помогали ему добиваться поставленной цели, создает сбалансированную и синергетичную команду [50].

Скоординированность мотивов и целей в системе (в коллективе) – важнейший фактор, влияющий на успех любого предпринимательского проекта. Работая в стартапе, люди должны понимать, что те цели, которые не находятся в фарватере предпринимательской стратегии, в ближайшее время удовлетворить невозможно: в стартапе наступает кризис, и он прекращает работать (см. п. 2.1). Любой бизнес гармонично развивается только тогда, когда

им грамотно занимаются профессионалы. Поэтому от команды, работающей над стартапом, зависит очень многое. Как мы уже говорили, преимущественно команда состоит из 2 – 5 чел. Этого достаточно, чтобы на первых порах распределить обязанности и не обременять предприятие обязательствами по выплате зарплаты.

Но найти профессионалов для команды стартапа не так просто, особенно если инициатор впервые начинает предпринимательский проект.

Ключевым фактором успеха команды является формирование эффективной команды, для чего необходимо следовать следующим правилам:

1. Учредителей стартапа не должно быть больше 3 чел. Остальные участники команды – наемные работники, которые получают либо стабильную зарплату, либо процент от дохода, установленный заранее, до того, как предприятие начало работать. Учредители обязаны на первых порах получать доходы только в том объеме, который нужен им для «биологического выживания», все свободные средства должны направляться на развитие дела. Учредители должны быть единомышленниками, которые могут плодотворно работать вместе и способны понимать друг друга «с полуслова». Кроме того, между учредителями нужно распределить обязанности, поэтому они должны обладать знаниями в разных областях. Недостаточно просто уговорить своих хороших друзей заниматься бизнесом – нужно брать «в долю» только компетентных людей, которые способны наращивать стоимость бизнеса. При этом один из учредителей должен быть готов принять на себя ответственность и обязанности лидера, принимающего окончательные решения, а остальные должны быть готовы подчиняться и исполнять эти решения.

2. К подбору наемных работников также нужно подходить очень тщательно. На каждую должность следует брать только того, кто является достаточно квалифицированным и знает свою работу. Поскольку средств в начале работы малого инновационного предприятия, как правило, очень немного, необходимо адекватно определить минимальную численность персонала для выполнения всех задач и обязанностей. Лидер не должен

взваливать всю работу на себя, но при этом не перегружать свой персонал, ставя задачи по трудоемкости выше, чем это возможно физически выполнить одному среднему человеку. Перегрузки пагубно сказываются на качестве и производительности труда. Расширение штата сотрудников компании производится далеко не на начальном этапе, только после получения реальной прибыли или привлечения достаточных для этого инвестиций (см. п. 2.1).

3. Основной капитал стартапа – полезные связи и знакомства. Лидер команды должен проводить достаточно времени на «инновационных тусовках», заводя полезные знакомства и формируя связи. Даже если в данный момент учредитель стартапа не готов принимать людей на работу, расширяя свой стартап, он должен искать и держать в резерве нескольких профессионалов, которых можно в любой момент подключить к реализации своей бизнес-идеи, как на разовые задания, так и на постоянную работу. Таким образом, начинающий предприниматель обеспечивает своему малому инновационному предприятию возможность быстрого расширения без долгих и мучительных поисков работников в будущем. [69]

Часто идеи для успешных стартапов возникали случайно. Но люди, обладающие «предпринимательским чутьем», способны увидеть общую картину на рынке, выделить малейшие изменения тенденций технологического развития отраслей, они достаточно креативны, поэтому любая нестандартная ситуация способна натолкнуть на идею для стартапа. Так, зайдя на сайт ReadyTo.Travel (маршрутизация путешествий, оценка стоимости мультимодальных поездок и бронирование билетов), российский предприниматель по аналогии инициировал стартап, оказывающей подобные услуги в области страхования (выбор типа страховки, расширение за счет дополнительных услуг, анализ рейтинга надежности и удобства работы со страховыми компаниями, ценовая оптимизация и формирование комплексного страхового пакета по индивидуальным требованиям клиента).

В настоящее время в России появился класс инвесторов, которые, обладая временно свободными средствами, не имеют возможности решить, куда

вложить свои средства, поскольку в условиях финансовой нестабильности многие традиционные инвестиционные инструменты потеряли привлекательность и перспективность, но приобрели достаточно высокую рискованность. В стране, как показывает опыт, появились инвесторы, готовые вложить значительные средства в перспективные стартапы.

Чтобы повысить инвестиционную привлекательность стартапов, наряду с идеей необходимо сформировать эффективную бизнес-идею, которая выглядит достаточно убедительно и имеет минимальный уровень неопределенности, хотя, как правило, речь идет о чем-то новом для пользователя, недостаточно проверенном и «раскрученном». Инвестор понимает, что неизвестно, как отреагирует аудитория на ту или иную идею, воспримет бизнес-модель, заинтересуется ли предлагаемыми товарами, работами, услугами, технологиями и пр. Но тщательно продуманная и грамотно презентованная бизнес-идея способна сломить его недоверие, поэтому начинающий предприниматель должен быть готов транслировать свою идею и бизнес-идею понятным доступным языком в среде потенциальных инвесторов. Кроме того, поскольку у стартапа нет богатой истории, бренда и подобных инструментов привлечения инвесторов, его лидеру приходится предлагать неординарные решения, нестандартные бизнес-идеи, оригинальные модели функционирования своего предприятия.

Таким образом, наряду с общими ключевыми факторами успеха стартап должен выработать уникальные (оригинальные, выделяющиеся на общем фоне) идеи и бизнес-идеи, стремясь привлечь как можно больше ресурсов в свое развитие.

2.3 Формирование модели успешного стартапа в инновационной сфере и разработка сценариев его возможного развития

В п. 2.2 было показано, что среди ключевых факторов успеха стартапа центральное место занимает лидер и команда проекта. Анализ практики

развития малых инновационных предприятий показывает, что в отсутствии ресурсов и при не всегда до конца продуманной («сырой») идее предприниматель способен достичь успеха, находя способы справиться с трудностями и преодолеть риски. Однако даже самая совершенная идея и доступ к ресурсам не всегда спасают инновационный бизнес, если им руководит некомпетентный руководитель. Именно поэтому модель успешного стартапа формируется как перечень компетенций, которыми должна обладать команда проекта, чтобы достичь поставленных целей.

Современная практика менеджмента широко использует компетентностный подход. При этом в отличие от образования компетенция рассматривается как описание профессионального поведения, которое демонстрирует человек при надлежащем исполнении задач в своей сфере деятельности. Факторами, образующими компетенцию, являются способности, знания, навыки, установки и мотивы, которые приводят профессиональному поведению (рис. 13). Задача сводится к тому, что для того чтобы сформировать необходимое – в данном случае предпринимательское поведение («выход»), необходимо задать «входы» – определить состояние факторов, то есть сформулировать требования к способностям, знаниями, навыкам, установкам, мотивам.



Рисунок 13 – Факторы, формирующие компетенцию человека
(составлено автором)

Фактор «Способности» проявляется в виде личных качеств, ориентирующих предпринимателя на достижение успеха в бизнесе. Для оценки предпринимательских способностей используются следующие критерии:

С1 – инициатива и предприимчивость;

С2 – видение, адекватная и быстрая реакция на изменения во внешней среде;

С3 – целеустремленность, настойчивость в достижении целей;

С4 – информационная открытость;

С5 – стремление к качеству, позитивный перфекционизм;

С6 – стремление к эффективности и рациональности.

Для того чтобы оценить уровень способностей человека в отношении предпринимательской деятельности, необходимо провести анализ и оценку следующих параметров (приложение 4).

Фактор «Знания» проявляется в виде образа мышления предпринимателя, использовании своих знаний в бизнесе. Для оценки образа мышления предпринимателя используются следующие параметры:

31 – планирование и организация деятельности;

32 – принятие управленческих решений.

Для того чтобы оценить образ мышления человека в области предпринимательской деятельности, необходимо провести анализ и оценку следующих параметров (приложение 5).

Фактор «Навыки» проявляется в виде социально-личностных качеств, определяющих характер профессионального поведения предпринимателя. Для оценки социально-личностных качеств предпринимателя используются следующие параметры:

Н1 – отношения к отдельным участникам команды;

Н2 – организация работы в команде;

Н3 – «педагогические» навыки;

Н4 – выстраивание отношений в коллективе, социализация команды;

Н5 – лидерство.

Для того чтобы оценить профессиональное поведение в области предпринимательской деятельности, необходимо провести анализ и оценку следующих параметров (приложение 6).

Фактор «Установки» проявляется в виде используемых методов непосредственного управления, определяющих способ воздействия предпринимателя на команду и персонал стартапа. Для оценки методов непосредственного управления, используемых предпринимателем, используются следующие параметры:

У1 – убеждение;

У2 – влияние;

Н3 – администрирование.

Для того чтобы оценить методов непосредственного управления, используемых предпринимателем, необходимо провести анализ и оценку следующих параметров (табл. 5).

Параметры, определяющие уровень методов непосредственного управления, используемых предпринимателем

№	Параметр	Целевой уровень	Критерий
1	Убеждение инвесторов	Убедительность	
2	Достижение целей коммуникаций	Результативность	Убеждение
3	Круг общения	Широкий	Влияние
4	Четкость критериев оценки работы	Конкретность и прозрачность	Администрирование
5	Оценка результатов работы	Объективно и неотвратно	

Источник: [9, с. 76]

Фактор «Мотивация» проявляется в виде стереотипов поведения предпринимателя. Для оценки стереотипов поведения предпринимателя используются следующие параметры:

М1 – уверенность в себе;

М2 – профессиональная компетентность;

М3 – критичность мышления.

Для того чтобы оценить стереотипы поведения предпринимателя необходимо провести анализ и оценку следующих параметров (приложении 7).

Лидер стартапа, как показал анализ, должен обладать следующими личностными качествами: активность, целеустремленность; организаторские способности; высокая личная ответственность; нестандартность мышления, инновационность, готовность идти на риск; рационализм, прагматизм; порядочность; способность увлечь людей личным примером; умение доводить дело до конца; стрессоустойчивость; работоспособность; амбициозность (в позитивном смысле); стремление к независимости и др.

Список можно продолжать, но очевидно, что весь этот набор характеристик говорит о том, что успешный предприниматель является личностью незаурядной, который к чему-то стремится.

Таким образом, компетентность лидера и команды становятся ключевым фактором успеха малого инновационного предприятия на ранних стадиях его жизненного цикла.

На основе количественных и качественных методах исследований во второй главе проведен анализ опыта успешных стартапов, что позволило сгруппировать факторы успеха в 5 групп, характеризующих предпринимательский потенциал стартапа:

- Научно-технический и технологический потенциал
- Маркетинговый потенциал
- Промыленно-производственная база
- Человеческий капитал
- Стоимостной потенциал

Как показала практика, критерии успешности стартапов в инновационной сфере зависят от стадии развития малого инновационного предприятия, его отраслевой принадлежности, особенностей реализуемых им бизнес-идеи. Поэтому невозможно составить детальный и подробный перечень критериев для оценки предпринимательского потенциала различных инновационных стартапов. Выделение 5 групп критериев оценки предпринимательского потенциала позволяет не только прогнозировать успешность создаваемого стартапа, но и выявлять проблемы, в будущем проявляющиеся как риски роста и развития инновационного бизнеса.

Однако наряду с общими ключевыми факторами успеха стартап должен выработать уникальные (оригинальные, выделяющиеся на общем фоне) идеи и бизнес-идеи, стремясь привлечь как можно больше ресурсов в свое развитие. Одним из ключевых факторов успеха стартапа является лидер и команда проекта. Поэтому модель успешного стартапа формируется как перечень компетенций, которыми должна обладать команда проекта, чтобы достичь поставленных целей. Факторами, образующими компетенцию, являются способности, знания, навыки, установки и мотивы, которые приводят профессиональному поведению

ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКОВ РАЗВИТИЯ СТАРТАПОВ В ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЕ

3.1 Идентификация и классификация типовых рисков развития стартапов в инновационной сфере

Практическая реализация новых научно-технических идей всегда сопровождается двумя основными проблемами, тесно связанными друг с другом:

во-первых, результат инновационной деятельности формируется в условиях высокой неопределенности, что обуславливает повышенный риск (по сравнению с традиционными направлениями предпринимательской деятельности);

во-вторых, приступая к реализации инновационного проекта, предприниматель испытывает дефицит ресурсов для его реализации: даже обладая в достаточной степени финансовыми ресурсами (что бывает достаточно редко), инноватор сталкивается с задачами формирования новых каналов материально-технического снабжения, подбора персонала с другими квалификационными навыками, приобретения дополнительного оборудования, создания сбытовой сети, рекламы и др. Дефицит ресурсов увеличивает неопределенность и риск инновационной деятельности, а повышенный риск является препятствием для привлечения ресурсов в реализацию проекта.

Неопределенность в научно-технических инновационных проектах связана как с непредсказуемостью результатов и неожиданными сопутствующими научно-техническими задачами, возникающими по мере реализации проекта, так и невозможностью точно предсказать реакцию рынка на появление новшества [26].

Основными видами рисков (независимо от конкурентного содержания научно-технических инноваций) являются:

- ошибочность идеи, ее практическая нереализуемость;

Например, теоретически обоснованная концепция сверхпроводимости, обеспечивающая высокое быстродействие компьютеров, практически реализуется только при сверхнизкой температуре, обеспечение которой само по себе представляется сложной технической задачей. В итоге, практическое использование эффекта сверхпроводимости ограничивается уникальными компьютерами, массовое производство которых пока неэффективно.

- невозможность достижения проектных показателей, ухудшение качества инновационной идеи;

Наиболее часто этот вид рисков проявляется при сопоставлении соотношения «цена/качество». В странах с развитой рыночной экономикой эмпирически выведено соотношение «1:3»: чтобы повысить цену на новый товар или услугу на 1 пункт, необходимо достичь повышения качества по критическому показателю на 3 пункта. Так, фирма планирует повысить цену на новую версию программного обеспечения на 10% только в том случае, если ее производительность вырастет более чем на 30%. Иначе новый продукт будет неконкурентоспособен по критерию «цена/качество».

- возникновение попутных технических задач, приводящих к удлинению сроков внедрения инновации и/или росту издержек по проекту.

Для создания первого в мире магнитофона А. Морита, основатель компании Sony, был вынужден также разрабатывать сопутствующую инновацию – производство нового носителя информации в виде магнитофонной ленты.

Сознавая более высокую рискованность инновационной деятельности по сравнению с традиционными формами предпринимательства, бизнесмены и финансисты не всегда готовы вкладывать деньги в непроверенные идеи, в инновации на ранних стадиях жизненного цикла.

Как показывает опыт, финансирование инновационных проектов на стадии роста жизненного цикла инноваций приносит доходность, во много раз превышающую обычную рыночную доходность финансовых инвестиций.

Например, уставный капитал японской компании Sony в момент ее учреждения в 1946 г. составлял всего \$500. В настоящее время эта компания стала многоотраслевым транснациональным гигантом с многомиллиардной рыночной капитализацией. За 50 лет доходность первоначальных инвестиций превысила сотню процентов годовых, тогда как среднерыночная доходность финансовых инвестиций за этот же период колебалась в пределах 5 – 25%.

Б. Гейтс, основатель компании Microsoft, приобрел права на DOS – первую версию операционной системы для персонального компьютера IBM, всего за \$50 000, что сделало его одним из самых богатейших предпринимателей планеты [58].

Таким образом, главными особенностями инновационного предпринимательства являются высокий риск и высокая доходность инвестиций.

Особенность предпринимательской деятельности в инновационной сфере связана с поиском потенциально коммерциализуемых и экономически эффективных инновационных идей, организацией их финансирования и внедрения на ранних стадиях жизненного цикла путем создания и развития стартапов, получением прибыли от эффективной монополии на рынке. Одной из главных задач предпринимателя-антрепренера является «выращивание» инновационного бизнеса, а затем – превращение последнего в полноправного участника рыночных отношений.

Предприниматели создают малые инновационные предприятия или финансируют инновационные разработки без какой-либо явной предварительно обоснованной цели, выступая бизнес-ангелами. Обладая хорошей интуицией и стратегическим видением развития отрасли, они нередко «предчувствуют» изменения и готовятся к ним заранее.

В 1976 г. компанией Commodore, производителем одного из первых персональных компьютеров, была приобретена небольшая компания MOS Technology, основным продуктом которой был процессор 6502. В этот момент MOS Technology была на грани разорения: центр производства комплектующих

для ПК переместился в страны Юго-Восточной Азии, где дешевая рабочая сила обеспечивала ценовое конкурентное преимущество производимым электронным компонентам. Американские производители процессоров становились банкротами один за другим. Приобретая убыточную фирму, руководитель Commodore Jack Tramiel, не имел ясного представления о возможностях нового производственного подразделения: на первых порах она обеспечивала часть внутренних производственных потребностей в процессорах и вела исследования в области микроэлектроники. Одним из основных конкурентов Commodore на рынке ПК была компания Texas Instruments, выпустившая в 1981 году компьютер Atari 800, в котором впервые было предложено техническое решение, обеспечивающее расширение графических возможностей ПК, – специальная видеокарта, дополняющая микропроцессор. В MOS Technology под руководством Albert J. Charpentier приступили к разработке и выпуску собственного инновационного продукта – видео и звуковой карты, позволяющей существенно улучшить быстродействие и визуально-акустические возможности базового компьютера VIC- 20. Обладая не только исследовательским центром, но и собственной производственной базой, MOS Technology быстро (в течение 9 месяцев) добилась поставленной цели, и в 1983 году Commodore одержала убедительную победу на рынке: Texas Instruments отказалась от конкурентной борьбы. «Я не думаю, что этот продукт (новый персональный компьютер – авт.) может приносить деньги, – заявил на заседании Совета директоров Texas Instruments ее генеральный директор Fred Vucu. – Кто-нибудь возражает?» Никто не возражал. Новая модель TI 99/8 умерла, не родившись. А компания Texas Instruments объявила об уходе с рынка ПК [69].

Предприниматели в инновационной сфере применяют, как правило, более агрессивные конкурентные стратегии, используя неожиданные технические, организационные и управленческие решения. Деятельность успешного предпринимателя всегда сопровождается неординарными организационными и управленческими инновациями.

До настоящего времени не получила однозначной оценки и должного осмысления идея С. Джобса, основателя компании Apple Computer, о внутрифирменной конкуренции. Приступая к разработке новой базовой модели персонального компьютера, он разделил разработчиков на две конкурирующие между собой команды: Apple и Macintosh, а затем сознательно подогревал дух соперничества обеих команд. Созданный в ходе этой внутрифирменной конкуренции технологический задел до сих пор позволяет компании Apple Computer выпускать конкурентоспособные профессиональные компьютеры, превосходящие по своим техническим характеристикам массовые IBM-совместимые ПК.

Несмотря на «хорошее начало», предприниматели, работающие в инновационной сфере, далеко не всегда оказываются эффективными предпринимателями на более поздних стадиях жизненного цикла, даже если их предприятие добилось коммерческого успеха, в стабильных условиях производства они не всегда способны находить рациональные решения. Это подтверждается моделью жизненного цикла организации И. Адизеса. Многие из них не способны преодолеть «болезни роста», когда рост численности персонала, масштабы растущего рынка требуют изменения стратегии предприятий, новых подходов и методов управления.

Выделяются следующие типовые стадии конкуренции на новых рынках:

1. Радикальные новации позволяют быстро взлететь новым предприятиям, захватить серьезную долю рынка, пока этот рынок является достаточно небольшим по своим размерам.

2. Крупные стабильные промышленные организации за счет технологического превосходства обеспечивают снижение цен (а следовательно – доходности) и вытесняют малые предприятия с рынка, который быстро увеличивается, опережая по темпам роста возможности развития малых предприятий.

Именно поэтому в предпринимательской среде необходимо выстраивать бизнес таким образом, чтобы он успевал расти вместе с рынком.

Недостаточные темпы развития компании являются одним из основных рисков стартапов.

Как правило, предприниматели на ранних стадиях свободны в отношении стратегий развития своего бизнеса, однако с развитием конкуренции все большее число руководителей крупных организаций и предприятий осознает необходимость инновационного развития и наряду с традиционной стабильной производственно- хозяйственной деятельностью развивает инновационную активность. Современная парадигма менеджмента в настоящее время выносит инновационную деятельность как неотъемлемую часть управленческой деятельности.

«Поскольку его цель – создавать клиентов и потребителей продукции, бизнес-предприятие имеет две – и только две – основные функции: маркетинг и инновационную деятельность. Маркетинг и инновационная деятельность создают результат, все остальные функции есть только «издержки»,» – утверждал теоретик менеджмента П.Ф. Друкер [70].

Однако при создании малых инновационных предприятий необходимо выстраивать эффективную систему защиты от рисков.

3.2 Научно-методические подходы к снижению типовых рисков развития стартапов в инновационной сфере

Управление рисками развития стартапа проводится с целью определения и контроля процессов инновационного развития или ситуаций, возникающих в процессе реализации инноваций как следствие возможных нежелательных изменений состояния внутренней и внешней среды. Эта область относится к сфере упреждающего управления, то есть основные решения и меры должны решаться на ранних стадиях развития рискованных ситуаций.

Для определения ключевых рисков развития используется алгоритм, представленный на рис. 14.



Рисунок 14 – Разработка плана управления рисками
 Источник: [30, с. 21]

Управление рисками ориентировано на использовании следующих типовых подходов [15]:

- профилактика риска – разработка мер, направленных на предотвращение возникновения условий рискованных ситуаций в процессе инновационной деятельности;
- удержание (ограничение) риска – разграничение системы прав, полномочий и ответственности таким образом, чтобы последствия рискованных ситуаций не влияли на реализацию инновационного проекта;
- диверсификация (распределение рисков) – снижение рисков на основе управления инвестиционным портфелем за счет возможности компенсаций убытков в одной из сфер деятельности предприятия прибылями в другой, а также организация управления проектами, предусматривающая коллективную ответственность за результаты реализации проекта;
- лимитирование – установление предельных значений показателей при принятии тактических решений (например, ограничение сумм расходов,

установление экспортных квот и т. п.); система норм и ограничений в отношении ресурсов, вовлекаемых в инновационную деятельность, что позволяет ограничить величину возможных потерь вследствие наступления рискованной ситуации;

- трансфер (передача) риска – организация управления проектами, позволяющая компенсировать наступление рискованной ситуации на основе участия сторонних организаций. Передача риска также используется при реализации сложных проектов с привлечением нескольких предприятий, выполняющих различные этапы работ и принимающих на себя весь риск проекта в момент своей непосредственно проектной деятельности. Передача риска означает переход ответственности от одного участника проекта к другому по стадиям инновационного или инвестиционного процесса;

- страхование – система экономических отношений, включающая образование специального фонда средств (страхового фонда) и его использование (распределение и перераспределение) для преодоления и возмещения разного рода потерь, ущерба, вызванных неблагоприятными событиями (страховыми случаями) путем выплаты страхового возмещения и страховых сумм. При страховании обязательно присутствие двух сторон: специальной организации, ведающей созданием и использованием страхового фонда (страховщика), и юридических и физических лиц, вносящих в фонд установленные платежи (страхователей). Взаимные обязательства страховщика и страхователей регламентируются договором страхования в соответствии с условиями страхования;

- резервирование (самострахование) – создание резервов, компенсирующих последствия рискованной ситуации;

- избегание риска – разработка стратегических и тактических решений, исключающих возникновение рискованной ситуации, или отказ от реализации инновационного проекта.

Методы управления рисками принято делить на стратегические и тактические [70]:

- Стратегические методы управления рисками разрабатываются и реализуются до наступления рискованной ситуации на основе прогноза динамики инновационного процесса. Их основные задачи сводятся к снижению возможности возникновения рисков (вплоть до их полного исключения), снижения тяжести возможных последствий рисков, а также разработки принципов действий и типовых решений в случае наступления рискованных ситуаций.

- Tактические методы управления рисками применяются в случае наступления рискованной ситуации и определяются спецификой рисков. Их задача – обеспечить эффективное разрешение рискованной ситуации (в кратчайшие сроки с минимальными потерями).

Традиционными для менеджмента являются экономические методы управления рисками, основанные на использовании экономического инструментария (моделей и методов) для обеспечения снижения рисков – возможности возникновения рискованной ситуации в процессе инновационной деятельности и/или тяжести их последствий. Экономические методы управления, как правило, являются методами косвенного воздействия.

Особое значение в процессе развития стартапа приобретают организационные методы управления рисками инновационной деятельности.

Организационные методы управления рисками основаны на использовании организационных мер (административных и логистических решений) для обеспечения снижения рисков – возможности возникновения рискованной ситуации в процессе инновационной деятельности и/или тяжести их последствий. Организационные методы управления, как правило, являются методами прямого действия.

Основными видами организационных методов управления рисками инновационной деятельности являются [35]:

-Организационно-стабилизирующие, которые направлены на координацию деятельности по управлению рисками инновационной деятельности и включают:

- распределение функций по управлению рисками между структурными подразделениями и специалистами, а также формирование структурных подразделений по управлению рисками;

- установления зон компетенции как соотношения прав и обязанностей, ответственности и полномочий в процессе управления рисками инновационной деятельности;

- регламентация процессов принятия решений и коммуникаций в сфере управления рисками инновационной деятельности;

- формирование подсистемы информационной поддержки принятия решений инновационной деятельности;

- установление норм, нормативов и лимитов, обеспечивающих снижение рисков инновационной деятельности;

- определение процедур контроля решений по управлению рисками инновационной деятельности.

-Распорядительные – направлены на оперативное принятие корректирующих решений в процессе управления рисками инновационной деятельности с целью повышения их эффективности, восполнения недостатков стратегических мер по управлению рисками, исключения возникновения вторичных центров риска, реакции на неожиданные и непредвиденные рисковые ситуации и реализуются в форме соответствующих решений: приказов; распоряжений; резолюций; указаний; директив; предписаний; и др.

- Дисциплинарные – направлены на снижения рисков инновационной деятельности, связанных с ограничением свободы выбора действий исполнителей в процессе инновационной деятельности: запретительные; разрешительные.

Предпринимателю на ранних стадиях развития стартапа не стоит упускать из виду социально-психологические методы управления рисками инновационной деятельности.

Социально-психологические методы управления рисками ориентированы на человека-личность или группы людей как участника инновационной

деятельности, обладающего определенной свободой выбора, что одновременно является и фактором дополнительного риска (вследствие неопределенности результатов исполнения принимаемых решений), и фактором снижения возможности и тяжести последствия рисков за счет вовлечения индивидуальных знаний в процесс управления рисками. Социально-психологические методы управления, как правило, одновременно являются методами и прямого и косвенного действия.

К социально-психологическим методам управления рисками относятся:

- методы лидерства: личный пример, харизма; подбор команды, расстановка ключевых фигур; коачинг; и др.
- методы управления коллективом: давление малых групп; коллективная солидарная ответственность; управление карьерой; моральное стимулирование; и др.
- методы воспитания и внушения: формирование стереотипов; развитие внутренней организационной инновационной культуры; прямое принуждение (применяется в исключительных случаях); нейролингвистическое программирование; и др.
- методы управления знаниями: формализация и кодирование; обучение и самообучение; синектические методы; персонализация знаний о рисках инновационной деятельности и методах управления ими; и др.

Современная парадигма управления рисками инновационной деятельности базируется на следующих принципах [25]:

- комплексное управление рисками – учет всех аспектов и сфер инновационной деятельности;
- интегрированное управление рисками – вовлечение всех функциональных служб в процессы управления рисками инновационной деятельности;
- общеорганизационный статус задач управления рисками – принятие решений и координация действий на высшем уровне управления предприятием;

- непрерывный процесс управления рисками – мониторинг задач управления рисками, согласованное принятие и решение стратегических и тактических решений в области управления рисками, постоянное развитие базы знаний организации в области управления рисками.

В команде управления стартапом целесообразно выделить функцию управления рисками, а при возможности предусмотреть должность риск-менеджера. В зарубежной практике ни один из инновационных проектов не начинается без назначения специалиста по управлению рисками, который имеет статус второго лица в команде после лидера. Как показывает практика, задачи риск-менеджера в команде малого инновационного предприятия являются [20]:

- обеспечение включения риска как ключевой компоненты плана реализации проекта;
- формирование методики идентификации рисков;
- информирование руководителей о возможных рисках и рисковомых ситуациях;
- распределение ответственности по управлению рисками среди участников инновационного проекта;
- составление отчетной документации об управлении рисками для участников инновационного проекта;
- мониторинг рисков инновационной деятельности;
- создание и развитие базы знаний в области управления рисками;
- организация обучения персонала основным принципам и методам риск-менеджмента.

Параллельно с созданием системы по управлению рисками в компании должна формироваться база знаний о рисках, которая в будущем позволит прогнозировать и предупреждать развитие рисковомых ситуаций. Типовая информация в базе знаний по управлению рисками инновационной деятельности включает:

- Описание результата инновационного проекта (характеристики; требования к разработке и эксплуатации; практика реализации результатов и/или трансфера инноваций);

- Плановые документы: (календарь рабочих и выходных дней; калькуляция или смета расходов; рабочий график (состав и последовательность работ); графики исполнения смежных контрактов; план управления качеством);

- Накопленная информация об управлении рисками: (отчеты по предыдущим проектам; коммерческие базы данных; карта знаний участников рабочей группы; история развития организации);

- Источники риска (классификационные категории возможных рисков ситуаций; описание всех факторов риска независимо от показателей влияния, вероятности и/или частоты; оценки показателей влияния, вероятности и/или частоты; уточненные оценки в ходе реализации проекта).

- Перечень потенциальных рисков ситуаций: (конкретные случаи предшествующей практики инновационной деятельности; использование общего перечня рисков ситуаций; необходимая общая оценка рисков ситуаций; уточненная оценка рисков по мере реализации проекта; выявление признаков рисков ситуаций; методы обнаружения косвенные проявления признаков рисков ситуаций; механизм срабатывания «спусковых крючков»; обязательное включение в процессы идентификации признаков рисков ситуаций (контрольных показателей и их нормативных значений);

- Установления влияние на другие подсистемы в инновационной деятельности: на бюджет инновационного проекта; на график реализации инновационного проекта; на план ресурсного обеспечения инновационного проекта; необходимость введения дополнительных ограничений; возникновение предложений по совершенствованию инновационного проекта; изменения в системе управления качеством; и др.

Для снижения типовых рисков необходимо учитывать стадию жизненного цикла и ситуации, с которыми сталкивается предприниматель на этих стадиях. Анализ опыта работы стартапов позволил выделить следующие

типовые риски стартапов и предложить типовые подходы к их снижению (приложение 8).

Управление рисками в стартапах базируется также на развитии компетенций и команды малого инновационного предприятия.

Для того чтобы развивать лидерские качества, существует ряд приемов и методов, основные из которых представлены в табл. 6.

Таблица 6

Методы развития лидерских компетенций, необходимых предпринимателю в стартапе

№	Компетенции и личные качества предпринимателя	Методы развития
1	Организаторские способности	Взять за жесткое правило: – четкое планирование (долгосрочное, краткосрочное и среднесрочное) – должно быть неукоснительной нормой - обязательно мониторить ситуацию, быть в курсе всех связанных с реализацией мероприятий событий - стараться максимально предупреждать возможные срывы и проблемы
2	Речевые коммуникативные навыки	и Посещение специальных тренингов. Коачинг
3	Способность увлечь людей	Прежде всего, самому быть увлеченным и уверенным в правильности идеи. Для этого нужно вникать во все детали, обдумывать различные варианты развития событий, иметь «запасные» стратегии – т.е. точно знать – что и для чего ты делаешь. Это качество основано, прежде всего, на доверии людей, которые должны делать то, что предприниматель от них хочет. Такое доверие может возникнуть после нескольких успешно реализованных этапов.
4	Неординарное мышление, изобретательность	В литературе описано множество примеров; можно, изучая их, настроиться на подобный способ принятия решений, особенно в критических ситуациях. Кроме того, существуют технологии (ТРИЗ). Если задаться целью – можно начать мыслить неординарно
5	Способность/желание брать на себя ответственность	Это качество проявляется, когда наступает неизбежность этой ответственности. После 2 – 3 таких ситуаций страх перед тем, что твоя ошибка дорого обойдется предпринимателю и компании, перестает доминировать, на первый план выходит желание с максимальной эффективностью решить задачу.
6	Способность доводить дело до конца, достигать поставленной цели	Ежедневно следовать намеченным планам, не допускать, чтобы ситуации пускалась «на самотек», неукоснительно выполнять данные себе и другим обещания

Источник: [21, с. 44]

Как показывает практика, существует огромное количество рисков, с которыми может столкнуться предприниматель, самое главное заранее уметь предостеречь себя от непредвиденных ситуаций, поэтому благодаря синтезу теории и практики в области инновационного предпринимательства были разработаны научно-методические методы по снижению рисков развития стартапов. В процессе реализации бизнес идеи предприниматель решает, как типовые риски, так и не предвиденные. Так избежать риски позволяют стратегические и тактические методы по управлению рисками. Помимо этого, в команде стартапа должен быть риск-менеджер, который позволяет справиться с социально-психологическими рисками.

3.3 Снижение рисков развития малого инновационного предприятия в инновационной сфере

Предложенные научно-методические рекомендации по развитию стартапа и подходы к снижению рисков были предложены в рекламной компании ООО «Марка ТР», расположенная по адресу: г. Тюмень, ул. 50 лет ВЛКСМ 69.

Идея инновационного бизнеса строится на использовании в промоакциях серьезного технического обеспечения, новейших компьютерных технологий и нестандартных способов подачи информации.

Одной из наиболее перспективных и уже зарекомендовавших себя видов подобной рекламы за рубежом является японская технология Free Format Projection, способная поразить воображение и привлечь внимание любого, даже всеми фибрами души ненавидящего рекламу [49].

Как показали предварительные исследования, инновационная реклама является стабильным и прибыльным бизнесом в любом регионе России. Применение эффективных методов и использование уникального оборудования позволяют компании стать лидером на рынке и получать стабильно высокий доход.

Основу бизнеса составила новая технология, которая создает ощущение присутствия персонажей или объектов в натуральную величину за счет особой обработки изображения, которое впоследствии проецируется на поверхность. Отныне внимание потребителя привлекает не плоское, а трехмерное изображение, содержащее рекламную информацию. Созданные в стартапе установки работают таким образом, чтобы картинка могла легко выйти за пределы экрана, затем также легко вернуться обратно, оставив неизгладимое впечатление в головах, проходящих мимо людей [55].

Возникновение идеи стало ответом на исследование рынка, на котором был обнаружен «заказ на инновации» именно в данной области, что позволило избежать рисков невосприятия рынком выводимой на рынок технологии. В команду стартапа вошел программист, владеющий необходимыми знаниями инновационной рекламы, то есть команде удалось разрешить технологические проблемы и преодолеть риски отсутствия технологического решения выявленной проблемы. Параллельно, анализ рынка в г. Тюмени и в России в целом позволил выявить распространенные в стране причины снижения эффективности рекламы:

- мощный поток различного рода информации (как следствие быстрый эффект забывания рекламы);
- массовость рекламы (большая трата средств на информирование аудитории, не являющейся целевой);
- искушенность покупателя и некоммерческие источники информации (сильное влияние мнения ближайшего окружения, деловых партнеров, экспертов, общественных источников);
- рост стоимости рекламы и дефицит рекламного инвентаря в СМИ.

Данный анализ позволил избежать рисков некорректно сформулированного технического задания. Базовый метод был трансформирован с учетом потребностей рынка его под конкретную задачу (улучшение рекламной продукции и услуг) и доработан для достижения максимальной эффективности рекламной кампании, что позволило снизить риск недостаточной

конкурентоспособности новой технологии. Патентные исследования и анализ конкурентных технологий показал, что в России не применяются данные технологии, обеспечивающие более высокую эффективность и производительность, что, с одной стороны, исключило риск нарушения прав на объекты интеллектуальной собственности, а, с другой стороны, повысило эффективность рекламной кампании за счет снижения рисков недостоверности рекламных материалов. Сложившаяся ситуация в г. Тюмени в сфере рекламной продукции стимулировала команду проекта для разработки принципиально новых, уникальных методов воздействия на конечного потребителя с использованием инновационных технологий, что позволило снизить риск появления альтернативных конкурентоспособных решений на базе одного и того же научного подхода.

В дальнейшем были созданы различные предложения в спектре рекламных услуг в зависимости от сферы деятельности, которой занимается заказчик (то есть произошла дифференциация основного продукта и технологии с учетом потребностей заказчиков, что снизило риск отказа от приобретения технологии клиентами со специфическими потребностями).

Одним из доказательств превосходства применения Free Format Projection командой стартапа в ООО «Марка TP» является церемония MTV Europe Music Awards 2005, на которой виртуальные мультипликационные герои одной из известных групп развлекали публику в качестве ведущих. Это мероприятие можно считать первой грандиозной презентацией данной рекламной технологии. показатели эффективности и качества результатов применения инновационной технологии на основе примера применения данных технологий. Данная инновационная реклама по степени эффективности в разы превзойдет традиционные способы подачи рекламы (что снизит риски недостижения целевых параметров в отношении рыночной доли кампании).

На сегодняшний день Free Format Projection уже воспользовались производители компьютерной и бытовой техники, элитной одежды, в основном, в Японии, США, Китае. В России она пока не получила широкого

распространения в связи с высокой стоимостью, поэтому применение данной технологии в рекламной кампании ООО «Марка ТР» позволит сократить риски недостаточной конкурентоспособности и ограничения в использовании новой технологии [24].

Конкуренция среди обслуживающих компаний в г. Тюмени в сфере рекламы высокая. Рекламным агентствам необходимо прикладывать большие усилия для удержания существующих клиентов и привлечения новых. Это вынуждает компании искать новые пути развития. Более того, рекламные сообщения в традиционных средствах коммуникации вызывают все большее раздражение аудитории, в частности, по причине большого их количества, и не в полной мере способствуют достижению целей рекламодателей. Данный факт подтверждает, что использование Free Format Projection в спектре рекламных услуг сократит риски недостаточной конкурентоспособности и ограничения в использовании новой технологии.

Конечно, вряд ли инновации в рекламе полностью вытеснят традиции. Однако учитывая настроение потребителей, уставших от однообразия, и дефицит рекламных площадей, скорее всего, традиционной рекламе придется серьезно потесниться. Потому что инновационные рекламные технологии более захватывающие, легко усваиваемые и эффективные. По подсчетам специалистов, их использование способно увеличить объем продаж представляемой продукции на 20-45 %! Производители согласятся, что это серьезный аргумент в пользу инновационной рекламы.

Таким образом, пример апробации подхода, разработанного в диссертации, доказывает его правомерность и возможность использования в практике российских стартапов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализируя собственный и чужой успешный опыт создания и развития бизнеса в инновационной среде, автор смог выделить природу процесса зарождения идеи, формирования бизнес-идеи и их реализации в виде стартапов. Стартап (англ. startup, startup company) – это малое инновационно активное предприятие на начальном этапе жизненного цикла своего развития. Главное ценность стартапа, определяющая не только его стоимость, но и перспективы роста и выживаемость в условиях конкурентного рынка – хорошая идея для бизнеса. Многое зависит и от лидера команды, и от профессионализма команды, формирование которой осуществляет лидер. Команда стартапа, как правило, ограничена небольшой численностью – 2 – 5 чел. Траектории развития стартапа ограничены:

- либо довольно быстро он растет, формируя и занимая все большую долю рынка, переходя в класс средних – еще через некоторое время – и крупных компаний; нередко подобные стартапы становятся предвестниками новых отраслей и видов деятельности;

- либо растет, но более медленными темпами с уходом в рыночную нишу, где занимает монопольное положение, основанное на уникальных компетенциях,

- либо исчезает с бизнес-карты, обанкротившись или став участником сделки по слиянию или поглощению бизнеса;

- либо – крайне редко – остается на рынке в виде малого инновационно активного предприятия, выживая вопреки всем закономерностям на харизме и таланте своего руководителя.

В последнем случае, долгожительство стартапа на рынке обеспечивает:

- либо доступ к уникальным ресурсам;
- либо уникальные компетенции руководителей и исполнителей инновационного предприятий;

- либо существенное превосходство над конкурентами, достичь которое последние (конкуренты) не могут по различным объективным причинам;

Система поддержки и сопровождения инноваций, сформированная в Российской Федерации, создает условия для создания и развития успешных стартапов в инновационной сфере. Одним из инструментов поддержки малого инновационного предпринимательства стал Зворыкинский проект, благодаря которому в стране заработали и начали успешно развиваться ряд малых инновационных бизнесов. В стране работают десятки бизнес-инкубаторов и региональных венчурных фондов, которые дают хороший импульс для развития стартапа, но дальнейшее развитие зависит от самого инновационного предпринимателя, его компетенций и предприимчивости. В этом заключается проблема. Мир меняется, и внешнее воздействие в привычном виде «упаковки» оказывается эффективным лишь на ранней стадии. Только полное и концентрированное вовлечение в проект всех компетенций членов команды дает эффект роста и развития. Развитие стартапа должно обеспечиваться по принципу «изнутри – наружу».

Исходя из этого, следует понимать, что механизмы развития стартапа и управления рисками его развития должны быть реализованы по-новому, с учетом специфики стадии жизненного цикла и на основе компетентностного подхода. Успех стартапа зависит от компетентности команды, что позволяет обеспечить развитие и избежание рисков развития малого инновационного предприятия. Ключевым фактором успеха стартапа становится система управления малым инновационным предприятием. Менеджмент и маркетинг стартапа должны становиться его частью с момента идеи. Необходимо «продать» продукт до его появления, сформировать жизнеспособную – эффективную и рациональную – бизнес-идею. И, как показано в данном исследовании, это позволяет достичь успеха и обеспечить дальнейшее развитие малого инновационного предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес И.К. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems). – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2007. – 294 с
2. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций (Managing Corporate Lifecycles). – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с
3. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни (Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society). – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
4. Бакшт К. Как загубить собственный бизнес. Вредные советы российским предпринимателям. – СПб.: Питер, 2009. – 336 с.
5. Баранов А.М. Малое предпринимательство в системе новых российских экономических отношениях. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора философских наук (09.00.00). – М.: Всемирный информационно-распределённый университет, 2007.
6. Белоусов В.И. Инфраструктура поддержки инновационного предпринимательства: состояние, пути совершенствования / В.И. Белоусов, А.В. Белоусов. - Воронеж : Изд-во ВГУ, 2015. - 245 с.
7. Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 368 с.
8. Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 616 с.
9. Бусыгин А.В. Предпринимательство. – М.: ИНФРА-М, 1997.
10. Брюммер К. Система поддержки малого предпринимательства в Германии / К. Брюммер // Деньги и кредит. - 2011. -№ 7. - С. 13-19.
11. Быковская А. Бизнес своими руками. Как превратить хобби в источник дохода. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 296 с.

12. Васина Н.В. Модернизация системы отбора кадров для сферы малого предпринимательства // Соц.политика и социология. – 2015. - № 10. – С. 119-124.
13. Виленский А. Макроэкономические институциональные ограничения развития российского малого предпринимательства. – М.: Наука, 2007. – 240 с.
14. Галкин В.В. Основы предпринимательской деятельности / В. В. Галкин. - М. : Феникс, 2014. - 288 с.
16. Гамидулаев Р.Б., Гамидулаева Л.А. Организационно-экономические факторы инновационной деятельности и формы ее поддержки в малом предпринимательстве // Организатор производства, № 2, 2008. – с. 76 – 78. 73 73
17. Гловели Г. История экономических учений. – М.: Юрайт, 2013. – 778 с.
18. Грачева М.В., Ляпина С.Ю. Управление рисками в инновационной деятельности. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2010. – 352 с.
19. Гудашова Л.Е. Предпринимательство в России: проблемы и особенности // Предпринимательство, № 2 (38), 2013. – с. 39 – 59.
20. Дацко С.Н. Предпринимательство в России. М.: Финансы и статистика, 2015.
21. Деньги в малом бизнесе// Сайт «Мастерская своего дела». [Электронный ресурс] – <http://msd.com.ua/dengi-v-malom-biznese/dengi-v-malom-biznese/>
22. Догиль Л.Ф. Предпринимательство и малый бизнес : учеб. пособие / Л.Ф. Догиль, Б.Д. Семенов. - Минск : Выш. шк., 2012.- 266 с.
23. Дрейпер У. Стартапы. Профессиональные игры Кремниевой долины (The Startup Game: Inside the Partnership Between Venture Capitalists and Entrepreneurs). – М.: Эксмо, 2011. – 384 с.
24. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации (Innovation and Entrepreneurship). – М.: Вильямс, 2007. – 432 с.

25. Ершов Е.Г. Инновационный бизнес-инкубатор в инфраструктуре поддержки малых предприятий // Экономика, статистика и информатика. – 2011. - №2. – С. 55-59.
26. Ершова Т.Е., Миронова В.С. Стойкий малый... моделирование устойчивого развития малого предпринимательства // Российское предпринимательство, № 9-1, 2007. – с. 78 – 84.
27. Иноземцева Е.А. Стартап без купюр, или 50 и 1 урок, как сделать бизнес в Москве для клиентов со всего мира. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
28. Инновационный менеджмент / Отв. ред. С.В. Мальцевой. – М.: Юрайт, 2014. -527 с.
29. Каширин А.И., Семенов А.С. Венчурное финансирование инновационной деятельности // Инновации, №1, 2006. – с. 29-37
30. Кесслер Э. Радикальный стартап. 12 правил бизнес-дарвинизма (Eat People: And Other Unapologetic Rules for Game-Changing Entrepreneurs). – М.: Альпина Паблишер , 2012. – 232 с.
31. Кирцнер И.М. Конкуренция и предпринимательство / И.М. Кирцнер / [пер. с англ. под ред. А.Н. Романова]. - М. : ЮНИТИ- ДАНА, 2011. - 239 с.
32. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент (Marketing Management). – СПб.: Питер, 1999. – 896 с.
33. Кузнецова И.И. Основы малого предпринимательства. – М.: Academia, 2011. – 192 с.
34. Малое предпринимательство в России: прошлое, настоящее и будущее / Под общ. ред. Ясина Е., Чепуренко А., Буева В., Шестоперова О. – М.: Новое издательство, 2004. – 268 с.
35. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (Management). – М.: Вильямс, 2009. – 672 с.
36. Микаловиц М. Стартап без бюджета. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 200 с.

37. Мильнер Б.З. Теория организации : учеб. пособие / Б.З. Мильнер. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 480 с.
38. Молчанова В.П. Малое предпринимательство и перспективы его развития в России. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук (08.00.01). – М.: Академия труда и социальных отношений, 2006.
39. Нестеренко А. Современное состояние и основные проблемы институционально-эволюционной теории / А.Нестеренко // Вопросы экономики. - 2015. - № 3. - С. 42-57.
40. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора (Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers). – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.
41. Парабеллум А., Пугачев А. 100% стартап. Как создать и раскрутить бизнес. - СПб: Питер, 2013. – 99 с.
42. Пелих А.С. Основы предпринимательства / А.С. Пелих. - М. : Феникс, 2014. - 512 с.
43. Половинкин П.Д. Проблема определения экономической сущности и содержания предпринимательства / П.Д. Половинкин, В.Е. Савченко // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. - 2014. - № 2. - С. 3-15.
44. Преображенский Б., Шинкарева Н. Анализ инновационных процессов в малом и среднем предпринимательстве // Предпринимательство, № 6, 2007. – с. 68 – 71.
45. Рассказова Н.В. Эволюция научных представлений о малом предпринимательстве // Экономические науки, № 46, 2008. – с. 67 – 70.
46. Рид С., Сарасвати С., Дью Н., Уилтбэнк Р., Олссон Э.-В. Как? Пошаговое руководство по созданию бизнеса (Effectual Entrepreneurship). – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 246 с.
47. Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели (The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use

Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses). – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 256 с.

48. Ромашова Л.О. Проблемы и противоречия в управлении малым предпринимательством // Знание. Понимание. Умение, № 4, 2010. – с. 210 – 215.

49. Рузавин Г.И. Закон перехода количественных изменений в качественные / Г.И. Рузавин. - М., Московский рабочий, 2011. - 68 с.

50. Саак А.Э. Концептуально-методические основы формирования региональной политики развития и поддержки малого предпринимательства // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - №5. – С. 48-58.

51. Савзиханова С.Э., Шахбанова С.Р. Инновационные процессы в малом предпринимательстве как предпосылка модернизации отечественной экономики // Экономический анализ: теория и практика, № 18, 2011. – с. 14 – 19.

52. Самуэльсон П.А., Нордхаус В. Д. Экономика (Economics). – М.: Вильямс, 2014. – 1360 с.

53. Стартап-гайд. Как начать... и не закрыть свой интернет-бизнес. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 166 с.

54. Статистика инноваций в России. Презентация Росстат, 2014. [Электронный ресурс] http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/nauka/ind_2020/pril4.pdf (свободный режим доступа).

55. Тамбовцев В. Институциональная динамика в переходной экономике / В. Тамбовцев // Вопросы экономики. - 2012. - № 5. - С. 29-40.

56. Тиль П., Мастерс Б. От нуля к единице. Как создать стартап, который изменит будущее (Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future). – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 192 с.

57. Тимофеев И.С. Методологическое значение категорий "качество" и "количество" / И.С. Тимофеев. - М., Наука, 1972. - 216 с.

58. Томпсон-мл. А.А. , Стрикленд III А.Д. Стратегический менеджментю Концепции и ситуации для анализа (Strategic Management: Concepts and Cases). – М.: Вильямс, 2007. – 928 с.

59. Фелд Б., Коэн Д. Стартап в Сети. Мастер-классы успешных предпринимателей (Do More Faster: Techstars Lessons to Accelerate Your Startup). – М.: Альпина Пабlishер, 2013. – 344 с.

60. Фелд Б., Мендельсон Дж. Привлечение инвестиций в стартап. Как договориться с инвестором об условиях финансирования (Venture Deals: Be Smarter Than Your Lawyer and Venture Capitalist). – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 288 с.

61. Филобокова Л.Ю. Методические подходы к оценке конкурентоспособности и предпринимательского риска в малом предпринимательстве // Экономический анализ: теория и практика, № 5, 2009. – с. 24 – 30.

62. Фрайд Дж., Ханссон Д. Х. Rework. Бизнес без предрассудков. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 208 с.

63. Харниш В. Правила прибыльных стартапов. Как расти и зарабатывать деньги. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 280 с. – ISBN 978-5-91657-254- 4.

64. Хизрич Р. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха / Р.Хизрич, М. Питере / [пер. с англ]. М. : Прогресс-Универс, 2013. - 157 с.

65. Хоффман Р., Касноча Б. Жизнь как стартап. Строй карьеру по законам Кремниевой долины (The Start-Up of You: Adapt to the Future, Invest in Yourself, and Transform Your Career). – М.: Альпина Пабlishер, 2012. – 240 с.

66. Цыгичко А. Инновационное взаимодействие малого, среднего и крупного предпринимательства / А.Цыгичко // Экономист.- 2011. - № 11. - С. 12-18.

67. Шаститко А.Е. Неоинституционализм / А.Е. Шаститко // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. - 2015. - № 6. - С. 3-22.

68. Шумпетер И. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. - М.: Прогресс, 2011. - 456 с.

69. Юсупова Н. Поддержка малого предпринимательства в США / Н. Юсупова // Мировая экономика и международные отношения. - 2011. - № 5. - С. 87-89.

70. Якокка Л. Карьера менеджера (An Autobiography). – М.: Изд. Попурри, 2007. – 544 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Эволюция определений предпринимательства

Автор	Год	Определение
Ричард Кантильон	1725	Предприниматель – человек, принимающий решения и удовлетворяющий свои потребности в условиях неопределенности. Доход предпринимателя – это плата за риск
Жан Батист Сэй	1830	Предпринимательство – это рациональная комбинация факторов производства в данной точке рыночного пространства. Предприниматель – человек, организующий людей в рамках производственной единицы. Предприниматель стоит в центре процесса производства и распределения, а в основе предпринимательской деятельности лежит способность организовать производство и сбыт продукции
Макс Вебер	1910	Предпринимательская деятельность – это воплощение рациональности. В основе предпринимательства лежит рациональная этика протестантизма, а мировоззрение, нравственность оказывают важнейшее влияние на деятельность предпринимателя
Йозеф Шумпетер	1911	Главное в предпринимательстве – инновационная деятельность, а право собственности на предприятие не является существенным признаком предпринимательства. Предпринимателем может быть любой, осуществляющий новые комбинации факторов производства: служащий акционерного общества, государственный чиновник и менеджер предприятия любой формы собственности. Главное "...делать не то, что другие" и "...не так, как делают другие". Предпринимательский статус непостоянен, так как субъект рыночной экономики является предпринимателем только тогда, когда осуществляет функции инноватора, и утрачивает этот статус, как только переводит свой бизнес на рельсы рутинного процесса
Фрэнк Хайнеман Найт	1932	Менеджер становится предпринимателем тогда, когда его действия становятся самостоятельными, и он готов к личной ответственности. Предпринимательский доход – это разница между ожидаемой (прогнозной) денежной выручкой фирмы и реальной ее величиной. Несмотря на неопределенность будущего, предприниматель может "угадать" основные параметры развития производства и обмена и получить

Источник [12, с.9]

Отличия коммерсантов (бизнесменов) от предпринимателей (антрепренеров)

Сравнительный признак	Коммерсант, бизнесмен	Предприниматель, антрепренер
Способ деятельности	<p>собственник бизнеса, извлекающий прибыль на основе понимания и удовлетворения существующих потребностей и использующий известные ресурсы и технологии</p>	<p>инициатор создания нового или развития (перестройки, модернизации) существующего предприятия для продвижения на новом рынке или его сегменте новых продуктов, услуг и технологий, привлекающий новые ресурсы для производства традиционной продукции или изменяющий технологию производства так, что она в большей степени удовлетворяет потребности потребителя (как в отношении цены, так и в отношении качества)</p>
Источники получения прибыли и примеры	<p>прибыль возникает на основе использовании знаний о неоднородности конъюнктуры рынков в различные периоды времени (например, выпуск дополнительного числа кондиционеров в ожидании жаркого лета) или в различных географических регионах (закупка дешевых фруктов в южных регионах и продажа их в более северных)</p>	<p>прибыль существенно превышает среднеотрасловую за счет временной монополии – опережения конкурентов как по технологическим параметрам (качества) новых, выводимых на рынок продуктов и технологий (например, увеличение разрешения экрана дисплея при уменьшении размеров пикселя позволяет значительно повысить цену, так как повышает удовлетворенность потребителей, то есть повышается рентабельность, или норма прибыли), так и за счет новых свойств, или функциональных возможностей (например, встраивание функции фото- и видеозаписи в мобильный телефон повышает его востребованность и за счет этого увеличивает объемы реализации и массу прибыли)</p>

Источник [21, с 14]

Характеристика аспектов предпринимательского потенциала малого инновационного предприятия

№	Аспект	Характеристика
1	Научно-технический и технологический потенциал	Отражает состояние технологических решений, составляющих идею стартапа, и их соотношение с современными достижениями научно-технического прогресса и ориентированных на производство инновационных продуктов или на производство по инновационным технологиям. Определяет уровень новизны и зрелости технологии. Формирует технологическое превосходство над конкурентами. Влияет на риск возникновения альтернативных технологических решений, наличие сложности и ограничений в процессе производства, возможности неготовности потребителей к использованию новых продуктов и технологий («отвлечение к инновациям»)
2	Маркетинговый потенциал	Отражает возможность сбыта инновационных продуктов или технологий на рынке исходя из разработанной бизнес-идеи, включающей стратегию их позиционирования, ценообразования и продвижения. Ориентирован на оценку возможного объема продаж и денежного потока исходя из прогноза емкости рынка, поведения потребителей и подходу к стимулированию сбыта. Наиболее сложным пунктом оценки маркетингового потенциала создаваемого стартапа является определение областей возможного применения разработанной технологии, лежащей в основе идеи, что, свою очередь, определяет адекватность и рациональность бизнес-идеи стартапа. Оценка маркетингового потенциала позволяет прогнозировать шансы на успех исходя из анализа соответствия выводимого на рынок продукта или технологии существующим или латентным потребностям рынка. Маркетинговые аспекты бизнес-идеи должны отражать механизмы, которые транслируют новую технологическую возможность на рынок, а маркетинговый потенциал – оценивать эффективность выбранного подхода к продвижению новых продуктов и технологий на рынке. Маркетинговый потенциал стартапа также определяется знанием рынка инициаторами создания предприятия, их способностью организовать рыночное взаимодействие и использовать эффективные инструменты продвижения нового продукта или технологии
3	Промышленно-производственная база	Как правило, стартап не располагает собственной промышленно-производственной базой, поэтому данный аспект характеризуется не наличием основных производственных фондов у малого инновационного предприятия, а доступом к необходимому технологическому оборудованию, партнерскими связями с функционирующими предприятиями, располагающими необходимыми производственными мощностями. В отдельных случаях, речь

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

№	Аспект	Характеристика
3		может идти о принципиальной реализуемости идеи, ее соответствия возможностям современного производства, доступности сырьевых и энергетических ресурсов, обеспечения требований по условиям производства, производительности и техническим параметрам конечного продукта. Промышленно-производственная база может оцениваться по наличию соглашений о производственной кооперации, партнерстве и др.
4	Человеческий капитал	Характеризует уровень готовности инициаторов создания и развития стартапа исходя анализа их профессиональных компетенций и индивидуально-личностных характеристик, а также – при наличии – уровня компетентности персонала предприятия. Именно человеческий капитал является, в конечном итоге, основным для оценки предпринимательского потенциала стартапа. Он не только характеризует команду проекта, ее профессионализм, знания и опыт, но и предпринимательские способности лидера, его способность привлекать внешние ресурсы в проект и компетенции по эффективному использованию привлеченными ресурсами. Именно поэтому наряду с формальными признаками компетентности компанды стартапа (дипломы об образовании, резюме и пр.), при оценке человеческого капитала обязательно должна учитываться креативность, оригинальность мышления, критичность и самокритичность, настойчивость, целеустремленность, харизма и другие личные качества ключевых участников команды малого инновационного предприятия.
5	Стоимостной потенциал	Оценивается на основе прогноза результатов финансовохозяйственной деятельности стартапа по стадиям его жизненного цикла. Поскольку на ранних стадиях он отрицателен («долина смерти», см. п. 1.2), стоимостной потенциал должен отражать также длительность отрицательной эффективности стартапа и прогнозный срок выход на самоокупаемость. Стоимость стартапа оценивается с помощью стандартных финансовых методов, используемых для оценки инвестиционных проектов (чистый дисконтированный доход, срок окупаемости, рентабельность инвестиций и внутренняя норма доходности), однако критерии принятия решений должны быть дифференцированы по стадиям жизненного цикла стартапа с учетом отраслевой специфики и макроэкономической ситуации в целом. Стоимостной потенциал должен постоянно пересматриваться с учетом реального развития малого инновационного предприятия. В стоимость стартапа должны включаться стоимостные оценки всех вышеприведенных аспектов предпринимательского потенциала малых инновационных предприятий.

Источник: составлено автором

Параметры, определяющие уровень предпринимательских способностей в инновационном бизнесе

№	Параметр	Целевой уровень	Критерий
1	Цели развития бизнеса	Амбициозные	Инициатива и предприимчивость
2	Выбор целевого рынка	С максимальным потенциалом роста	
3	Выбор/формирование ближайшего внешнего окружения	Достаточность ресурсов для развития	Видение, адекватная и быстрая реакция на изменения во внешней среде
4	Скорость и адекватность реакции на изменения во внешней среде (адекватность)	Высокая адаптивность с ориентацией на бизнес	
5	Широта круга общения и взаимодействия с инвесторами	Максимальная, «все средства хороши»	
6	Понимание рынка, интуиция	Предвосхищение, 100процентное попадание в наиболее перспективный рынок	
7	Видение рынка	Точная количественная оценка динамики и др. параметров	
8	Реакция на трудности	Готовность к преодолению	Целеустремленность, настойчивость в достижении целей
9	Упорство, готовность к длительной упорной работе, выносливость (в отношении перегрузок на работе)	Высокая трудоспособность с ориентацией на результат	
10	Восприимчивость новых знаний, информации, советов и др.	Высокая, готовность к саморазвитию, обучению, заимствованию опыта	Информационная открытость
11	Коммуникабельность в отношении клиентов	Высокая, постоянные контакты, формирование «обратной связи»	
12	Политика набора персонала	Выбор наилучших, ориентация на профессионалов	
13	Целевой уровень конкурентоспособности продукта или технологии	Превосходящий конкурентов	Стремление к качеству, позитивный перфекционизм
14	Клиентоориентированность	Высокая, готовность к изменениям и дифференциации	
15	Концентрация на бизнесе	Высокая, исключение всех других видов и направлений деятельности	
16	Мониторинг развития бизнеса	Активный и постоянный	
17	Управление издержками	Максимальная, но разумная экономия	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4

№	Параметр	Целевой уровень	Критерий
18	Готовность вложить в бизнес собственные деньги или временно отказаться от доходов	Бизнес как приоритет личных инвестиций	Стремление к качеству, позитивный перфекционизм
19	Разделение личного и бизнеса в отношении персонала	Жесткие кадровые решения при необходимости (вплоть до увольнения)	
20	Требования к качеству работы и продукта	Разумность, компромисс между стоимостью и уровнем качества	
21	Готовность к сотрудничеству и партнерству	Высокая, стремление к интеграции и кооперации	
22	Организация деятельности	Ориентация на наивысшую производительность, рациональность	
23	Рискованность	Минимальный риск	
24	Качество принимаемых решений	Реалистичность, адекватность, рациональность	

Источник: [13, с. 98]

Параметры, определяющие образ мышления в инновационном бизнесе

№	Параметр	Целевой уровень	Критерий
1	Кадровая политика, состав команды стартапа	Адекватный состав с учетом будущих проблем и вызовов	Планирование и организация деятельности
2	Учет и готовность к масштабированию	Наличие кадрового резерва	
3	Формализация отношений: собственники – наемный персонал	Ранняя, распределение денег и славы заранее	
4	Разработка бизнес-плана	Реалистичный, комплексный, эффективный бизнес-план, без пробелов и противоречий	
5	Разрешение конфликтов	Избежание судебных разбирательств, готовность к компромиссам ради бизнеса	
6	Оперативность реакции	Быстрое реагирование на изменение условий	Принятие управленческих решений
7	Креативность	Нестандартный рациональный способ решения проблем	
8	Избирательность	Адекватная расстановка приоритетов действий	
9	Концентрация	Делегирование или откладывание второстепенных задач	
10	Инновационность	Восприимчивость к инновациям, готовность действовать по-новому	
11	Самокритичность	Принятие вызовов, готовность противостоять рискам и угрозам, не впадая в панику	
12	Гибкость	Высокая обучаемость и готовность к восприятию альтернативных мнений	
13	Системность	Учет всех факторов, настройка системы в целом, а не по частям	
14	Аналитичность	Выявление факторов и первопричин в их взаимосвязи, ориентация на причины, а не следствия проблем	

Источник: [41, с. 74]

Параметры, определяющие уровень владения навыками в инновационном бизнесе

№	Параметр	Целевой уровень	Критерий
1	Уровень доверия, товарищества, взаимопомощи, уважения	Высокий	Отношения к отдельным участникам команды
2	Честность, порядочность, открытость	Высокая	
3	Щедрость, заботливость, поддержка по отношению ко всем членам команды и персоналу стартапа	Высокая	
4	Готовность к перераспределению доходов в пользу целей развития	Высокая	Организация работы в команде
5	Отсутствие давления на клиентов и реагирование на их обращение	Полное	
6	Устойчивые отношения с инвесторами, партнерами, инфраструктурными организациями и органами власти	Стабильно хорошие	
7	Создание благоприятного внешнего окружения (PR, GR и др.)	Стабильно позитивный	
8	Ориентация на инвестора	Высокая	
9	Стимулирование обучения и личного развития	Тотально и эффективно	«Педагогические» навыки
10	Организация систематического обучения и распространения знаний	Постоянно и эффективно	
11	Ориентация на сотрудничество и расширение внутренних коммуникаций	Высокая	Выстраивание отношений в коллективе, социализация команды
12	Преданность делу	Высокая	
13	Гибкость, понимание чужих проблем, избегание формальных разборок	Эффективно	
14	Многофункциональная сплоченная команда, разделяющая ценности и ориентированная на достижение общих целей	Оптимальность	Лидерство
15	Эффективная расстановка кадров по должностным позициям	Ориентация на результат	
16	Гармония иерархичности и демократичности	Сбалансированная	
17	Делегирование ответственности и определение зон компетентности	Исключение внутренних конфликтов и противоречий	Организация работы в команде
18	Высокая мотивация персонала	Материальная и моральная с ориентации на общие	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 6

№	Параметр	Целевой уровень	Критерий
18	Высокая мотивация персонала	цели и задачи	
19	Инновационная культура	Распространение и доминирование	

Параметры, определяющие уровень методов непосредственного управления, используемых предпринимателем

№	Параметр	Целевой уровень	Критерий	
1	Реакция на трудности	Отсутствие паники	Уверенность в себе	
2	Готовность идти на риск	Разумная		
3	Стрессоустойчивость	Высокая		
4	Оптимизм, чувство юмора	Хорошо развитые		
5	Интерес к работе	Стабильно высокий		
6	Интуитивность	Оправданная		
7	Компетентность в сфере отраслевых технологий	Высокий уровень профессионализма	Уверенность в себе	
8	Наличие опыта работы с инвесторами	Использование старых связей		
9	Опыт профессиональной деятельности	Широкий круг профессионального общения		
10	Коммерциализация результатов научно-технической деятельности	Генерация эффективных бизнес-идей		
11	Компетенции в области проектного управления	Хорошо развитые		
12	Компетенции в области стратегического управления	Хорошо развитые		
13	Компетенции в области общения с большими аудиториями	Способен привлекать и удерживать внимание больших групп людей		
14	Компетенции в области интернет-поддержки бизнеса	Способен организовать привлечение клиентов и коммуникации с ними через интернет		
15	Компетенции в области обеспечения коммерческой тайны	Способен организовать рациональную и эффективную защиту		
16	Компетенции в области маркетинга	Способен разработать эффективную маркетинговую стратегию		
17	Компетенции в области процессного управления	Способен к инжинирингу и реинжинирингу бизнес-процессов		
18	Понимание личных мотивов и интересов	Способен управлять и направлять в нужное русло		Критичность мышления
19	Самокритичность	Разумная, адекватная, готовность принять критику		
20	Стремление к познанию нового	Постоянное обучение и личностный рост		
21	Обучаемость	Высокая, готовность принять		

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 7

№	Параметр	Целевой уровень	Критерий
		новые знания	

Источник: [18, с. 65]

Типовые наиболее распространенные риски и методы их снижения в стартапе

№	Риски	Методы развития
Посевная стадия		
1	Ошибочность идеи, ее технологическая нереализуемость	Предварительная экспертиза, исследование технологических возможностей
2	Неэффективность использования создаваемой технологии	Закладывание потребительских и стоимостных параметров в ТЗ
3	Отсутствие ресурсов для реализации идеи	Поиск партнеров и изучение ресурсных рынков
4	Несостоятельность бизнес-идеи	Привлечение экспертов и консультантов для разработки и оценки бизнес-идеи
5	Отсутствие эффективной защиты интеллектуальной собственности	Разработка специальной стратегии управления интеллектуальной собственностью (комплекс мер)
6	Недостаточная компетентность команды	Обучение и воспитание
7	Проблемы с финансированием	Оптимизация программы развития стартапа исходя из финансовых возможностей. Поиск альтернативных источников дохода и работа с инвесторами
8	Недоступность технологических ресурсов, высокая стоимость оборудования	Переход к схемам лизинга, аренды, аутсорсинга
9	Проблемы качества и потребительских свойств нового продукта	Тестирование продуктов, учет требований потребителей (в т.ч. к дизайну и сервису)
10	Срывы сроков намеченных планов по развитию стартапа, низкая исполнительская дисциплина	Изначально высокое внимание к организационным вопросам. Формализация бизнес-процессов
Стадия стартапа		
1	Противодействие и сложности регистрации	Предварительное тщательное изучение требований закона и подзаконных актов
2	Проблемы с продвижением продукта и технологии	Предварительные маркетинговые исследования. Пробные продажи. Подготовка рынка к новшествам
3	Консерватизм потребителей	Обучение и просвещение. PR
4	Неконкурентоспособность продукта/технологии	Постоянный конкурентный анализ. Мониторинг рынка
5	Набор некомпетентного персонала	Повышенный контроль+Обучение+Воспитание
6	Недостаточная инвестиционная привлекательность, проблемы с финансированием	Поиск стратегических партнеров, оптимизация бизнес-модели, поиск альтернативных источников финансирования
7	Конфликты в коллективе. Болезни	Четкое распределение обязанностей и

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 8

№	Риски	Методы развития
Стадия стартапа		
7	роста	разграничение полномочий. Формализация бизнес-процессов
8	Нарушение сроков выполнения работ. Срыв обязательств	Тайм-менеджмент. Проектное управление
9	Недостаточные темпы роста из-за сложностей на рынке	Разработка эффективной стратегии маркетинга. Поиск партнеров и создание дилерских сетей
10	Коррупция и др. негативные общественные явления	PR/GR

Источник: [6, с. 252]

Описание наиболее успешных стартапов

№	Название	Идея бизнеса	Бизнес-модель	Перспективы развития
1.	ReadyTo.Travel	Возможность заказывать билеты на любые транспортные средства (автобус, поезд, самолёт); доступный маршрут, по которому можно добраться с одной точки в другую	Взаимовыгодная партнёрская программа с компаниями, которые занимаются транспортными услугами	Подобный сайт, только на тему страхования, например, для того, чтобы произвести расчет каско онлайн
2.	JamRooms	Социальная сеть с расширенными возможностями, самые интересные из которых: wiki-форматирование, менеджер файлов, а также существенно упрощенный дизайн.	Для пользователей, которые будут готовы платить, будут дополнительные возможности, и возможность рекламы	Развитие зависит от команды маркетинга продукта.
3.	DotLang	Это полезное приложение для мобильных телефонов. Оно ориентировано на тех, кто хочет изучать или уже изучает иностранные языки. Это предложение поможет вам изучать их, в тот момент когда вы просто куда-то идете или едете и вам нужно себя чем-то занять.	Аудио-уроки будут платные, после каждого пройденного уровня, вам будет предложено купить следующий урок за небольшую плату.	
4.	Recrurforce	Этот проект поставил своей задачей сделать систему, которая максимально поможет компаниям с набором персонала, при этом обещают, что система будет полностью автоматизированной.	Каждый месяц будет происходить оплата за подписку	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Идея бизнеса	Бизнес-модель	Перспективы развития
5.	Carnavala	Это просто онлайн-игра, в которую можно будет зайти через социальные сети. В игре нужно будет проходить различные уровни, но главная особенность состоит в том, что карты для этих уровней будет делать сам игрок.	Игрок будет покупать различные бонусы и дополнительные возможности для своего персонажа.	
6.	Chasebe	Идея этого проекта состоит в том, что каждый сможет купить любой товар всего за 5\$. Участники общими силами собирают необходимую сумму для покупки интересующей их вещи, в итоге ее получает кто-то один за 5\$.	Компания будет получать процент от выплат.	
7.	Izzba.com	Проект предлагает посредством поиска найти себе сожителя по интересующим вас параметрам.	Проект будет получать свой процент от сделок.	
8.	ЗаказСТО	Название говорит само за себя. У вас сломалась машина? Вам нужно ее подчинить? Зайдите на портал ЗаказСТО и узнайте, где вас могут сейчас принять и какие услуги могут предложить СТО.	Проект будет получать свой процент от сделок между заказчиком и СТО.	
9.	Fashinism.com	Фэшн сообщество с lookbook'ом (тэггинг брендов, конкурсы луков), локальные брендовые магазины, блоги.	Интернет магазин и реклама.	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Идея бизнеса	Бизнес-модель	Перспективы развития
10.	UpTheJob	<p>Этот сервис должен помочь работодателям находить потенциальных сотрудников еще до собеседования. UpTheJob предлагает отсылать видео-резюме, по которым работодатель сможет достойно оценить потенциал человека.</p>	<p>Плата с компаний за размещение вакансии.</p>	
11	<p>EVENTBRITE,</p> 	<p>Сервис по продаже билетов и организации маркетинговых кампаний для распродаж билетов в социальных сетях</p>	<p>Компании недавно удалось привлечь финансирование в объеме \$60 млрд. После этого весь стартап, который, разумеется, пока не торгуется акциями на бирже, эксперты оценили в \$1 млрд. Общий объем финансирования Eventbrite на данный момент составляет \$197 млн. Отметим, что компания была основана достаточно давно - в 2006 г., однако на тот момент не смогла быстро раскрутиться, ведь социальные сети нового поколения находились в зачаточном состоянии. Facebook, например, только начинала глобальную экспансию.</p>	\$1 МЛРД

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Идея бизнеса	Бизнес-модель	Перспективы развития
12.	<p>DIANPING.COM,</p> 	<p>Первый китайский стартап, добравшийся до рейтинга "миллиардера". Портал, на котором публикуются отзывы на рестораны, оценивают в \$1,8 или даже в \$2 млрд.</p>	<p>За время своего существования он сумел привлечь \$164 млн. По сообщениям инсайдеров, в прошлом году Dianping.com отклонил предложение о поглощении со стороны Google China. Кроме того, известно, что телекоммуникационная компания из Поднебесной, Tencent, ранее в этом году вложила в Dianping.com крупную сумму денег - те самые \$1,8 млрд либо \$2 млрд.</p>	\$2 МЛРД
13.	<p>BEATS ELECTRONICS,</p> 	<p>Рэппер Dr. Dre и продюсер Джимми Йовин создали один из наиболее успешных музыкальных стартапов, который постепенно осваивает новые ниши и превращается в полноценную</p>	<p>Beats Electronics привлекла финансирование на \$560 млн и стоит около \$1 млрд.</p>	\$1 МЛРД

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Идея бизнеса	Бизнес-модель	Перспективы развития
		<p>крупную компанию. Beats начали с производства наушников, доказав всему миру, что "басяка качает", а затем организовали собственный музыкальный интернет-сервис, на котором можно слушать любую музыку, но лучше, конечно, это делать именно в наушниках Beats.</p>		
14.	<p>XUNLEI NETWORK TECHNOLOGIES,</p> 	<p>Китайский пиринговый сервис Xunlei Network Technologies, который получает поддержку от интернет-гиганта Google, превратился в один из крупнейших в мире файлообменников нового поколения. Компания была основана в 2003 г., когда весь мир постепенно переходил на Soulseek, Bear Share и прочие</p>	<p>Стартапу удалось привлечь \$111 млн, и сегодня компания оценивается в \$1 млрд. Среди инвесторов Seeyuan Ventures, Fidelity Growth Partners Asia, Google, IDG Capital Partners, Morningside Group, Primavera Capital Group и RW Investments.</p>	\$1 МЛРД

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Идея бизнеса	Бизнес-модель	Перспективы развития
		сети первого поколения. Но китайцы решили пойти эволюционным путем, что позволило выжить в условиях появления новых типов пиринговых платформ, таких как торрент-трекеры. Xunlei поддерживает огромное количество протоколов и работает в том числе и с торрентами.		
15.	<p>GOOD TECHNOLOGY,</p> 	<p>Американская компания Good Technology специализируется на системах безопасности для мобильных устройств. Ее основные клиенты - компании, которые хотят обеспечить защиту внутренних потоков данных. Стартап уже приступил к поглощениям более мелких игроков и недавно приобрел VoxTone, расширив список своих возможностей в области мобильных вычислений.</p>	<p>В апреле компания получила финансирование в объеме \$50 млн. А в общей сложности она получила от инвесторов \$396 млн - это с 1996 г. Теперь Good Technology стоит порядка \$1 млрд.</p>	\$1 МЛРД
16	<p>COUPONS.COM,</p> 	<p>Скидочный сервис Coupons.com недавно подал заявку на IPO. Компания помогает магазинам привлечь покупателей, распространяя скидочные купоны.</p>	<p>В 2013 г. он получил \$115 млн, что и подтолкнуло основателей успешного бизнеса к проведению первичного</p>	\$1 МЛРД

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Идея бизнеса	Бизнес-модель	Перспективы развития
		Несмотря на то что подобных Coupons.com порталов в мире не один десяток, стартап привлек внимание инвесторов.	размещения.	
17.	PURE STORAGE, 	Pure Storage предлагает необычный продукт для хранения данных, ориентированный на бизнес. Речь идет о своеобразных твердотельных накопителях для корпоративного использования, основанных на флеш-памяти. Ускорение работы компьютерных систем позволяет компаниям уменьшать издержки, поэтому продукция Pure Storage продается очень успешно.	С момента своего основания в 2009 г. стартап привлек \$245 млн. Среди инвесторов Greylock Partners, Index Ventures, Redpoint Ventures, Samsung Venture Investment и Sutter Hill Ventures.	\$1 МЛРД
18.	CLOUDFLARE 	CloudFlare - система, позволяющая ускорить работу сайтов и защитить их от внешних угроз. Этот стартап пришелся по вкусу не только компаниям, но даже властям некоторых стран, среди которых Турция	В декабре 2012 г. CloudFare привлек финансирование в объеме \$50 млн. Общая сумма финансирования составляет \$72 млн. Среди инвесторов Greenspring Associates, New Enterprise	\$1 МЛРД

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Идея бизнеса	Бизнес-модель	Перспективы развития
			Associates, Pelion Venture Partners, Union Square Ventures и Venrock.	
19.	<p>TANGO</p> 	<p>Бесплатный мессенджер Tango работает в непростых условиях. Его конкуренты, например WhatsApp и Viber, гораздо более популярны и уже продались более крупным игрокам за миллиарды (в случае WhatsApp - десятки миллиардов) долларов</p>	<p>Тем не менее Tango получил финансирование от китайского интернет-гиганта Alibaba в размере \$250 млн. На таком фоне инвесторы верят в светлое будущее стартапа.</p>	<p>Эксперты оценивают его стоимость в \$1,1 млрд. С 2009 г. Tango получил от инвесторов \$367 млн.</p>
20.	<p>LASHOU GROUP,</p> 	<p>Китайский сервис LaShou Group процветает не в последнюю очередь потому, что он китайский. Это еще один портал, предоставляющий клиентам скидки, но модель его работы, в рамках которой скидки предоставляются на ограниченное время, то есть действуют постоянно сменяющиеся "предложения дня", полностью скопирована с американского Groupon.</p>	<p>Закрытость китайского рынка обеспечила LaShou Group финансирование в размере \$166 млн и оценку общей стоимости в \$1,1 млрд.</p>	<p>\$1,1 МЛРД</p>
21.	<p>GILT GROUPE,</p>	<p>Gilt Groupe - американский онлайн-магазин. Торговой площадкой для самых разных товаров пользуются 6</p>	<p>В 2011 г. стартап получил дополнительное финансирование в размере \$138 млн. Эксперты</p>	<p>\$1 МЛРД</p>

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Идея бизнеса	Бизнес-модель	Перспективы развития
	 <p>GILT GROUPE</p> <p>Luxury brands Hand selected styles Members only prices</p>	<p>млн человек. Для того чтобы что-то купить, обязательно нужно зарегистрироваться. Кроме того, количество брендов и время действия предложений ограничено.</p>	<p>оценивают стоимость Gilt Groupe в \$1,1 млрд. Инсайдеры утверждают, что в этом году компания может провести IPO.</p>	
22.	<p>FAB,</p> 	<p>Fab - еще более успешная площадка интернет-торговли. С 175 тыс. участников в 2011 г. ее аудитория увеличилась до 10 млн, а количество посетителей в месяц достигает 6 млн. Компании удалось продать 7 млн товаров, работает она уже в трех странах и на двух языках - английском и немецком.</p>	<p>Стартап привлек \$335 млн от инвесторов. Среди них Andreessen Horowitz, Atomico, Baroda Ventures, Docomo Capital, First Round Capital, German Startups Group Berlin, ITOCHU, Mayfield Fund, Menlo Ventures, Phenomen Ventures, Pinnacle Ventures, RTP Ventures, ru-Net Ventures, SingTel Innov8, SoftTech VC, Tencent Holdings, "ВТБ Капитал", Washington Post, Zelkova Ventures, A-Grade Investments и SV Angel.</p>	\$1,2 МЛРД

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Идея бизнеса	Бизнес-модель	Перспективы развития
23	<p>MONGODB,</p> 	<p>MongoDB предоставляет своим клиентам возможности для создания баз данных типа NoSQL. Услугами стартапа пользуются такие крупные корпоративные игроки, как интернет-магазин eBay, страховщик MetLife и газета The New York Times. Технология MongoDB позволяет им упорядочивать огромные потоки данных.</p>	<p>В прошлом году MongoDB привлекла финансирование в размере \$150 млн, после чего была оценена в \$1,2 млрд. В общей сложности стартап получил от инвесторов \$231 млн и, вполне возможно, скоро проведет IPO.</p>	<p>\$1,2 МЛРД</p>
24.	<p>SOGOУ,</p> 	<p>Sogou - поисковик, о котором почти ничего неизвестно за пределами Китая, но который в Поднебесной чрезвычайно популярен. Сайт помогает найти информацию любого типа, а самое главное, способен идентифицировать страницы, на которых содержится потенциальная угроза и не будет отображать их. Такие "чистые" результаты настолько нравятся китайским пользователям, что они уже нашли с помощью Sogou 10 млрд страниц.</p>	<p>В результате стоимость Sogou сегодня оценивается в \$1,2 млрд.</p>	<p>\$1,2 МЛРД</p>

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Идея бизнеса	Бизнес-модель	Перспективы развития
25.	<p>DEEM,</p> 	<p>Программное обеспечение, разрабатываемое Deem, позволяет компаниям оценить затраты на командировки и другие дополнительные издержки. Услугами Deem пользуются, в частности, Coca-Cola, Goldman Sachs и Siemens.</p>	<p>Стартапу удалось привлечь внушительный объем финансирования: \$424 млн. Среди инвесторов American Express, Charter Venture Capital, Citigroup, Empire Capital Partners, Foundation Capital, Jafco America Ventures, JPMorgan & Chase, Micro Cap Partners и Oak Investment Partners.</p>	<p>\$1,4 МЛРД</p>
26.	<p>MOBILEYE,</p> 	<p>Mobileye сотрудничает с ведущими автопроизводителями мира. Технологии, разработанные стартапом, помогают BMW, General Motors и другим крупным игрокам сектора создавать системы безопасности, отслеживающие и предотвращающие аварии.</p>	<p>Компания основана в 1998 г. и сегодня оценивается в \$1,5 млрд. Объем финансирования деятельности Mobileye составляет \$487 млн. Среди инвесторов такие акулы финансового рынка, как BlackRock и Goldman Sachs.</p>	<p>\$1,5 МЛРД</p>
27.	<p>FANATICS</p> 	<p>Fanatics поставляет лицензированную спортивную экипировку и другие вещи для фанатов</p>	<p>Стартап, получивший своеобразное название Fanatics, был основан еще в 1995 г. По разным оценкам, он стоит от \$1,5 млрд до \$3 млрд,</p>	<p>Аналитики положительно оценивают перспективы в данной нише, поэтому в этом году стоит ожидать роста бизнеса Fanatics.</p>

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Идея бизнеса	Бизнес-модель	Перспективы развития
			подтвержденной авторитетными источниками информации насчет второй цифры нет..	Интересно, что среди инвесторов, вложивших деньги в компанию, есть и китайская Alibaba Group. \$1,5 МЛРД
28.	<p>STRIPE</p> 	Stripe - платежная система, бросившая вызов знаменитой PayPal. Удобство использования виртуальных терминалов, разработанных Stripe, по мнению многих экспертов, ставит доминирующее положение PayPal на рынке под угрозу.	В прошлом месяце стартап привлек \$80 млн, а общий объем финансирования за четыре года составляет \$120 млн.	На таком фоне аналитики оценили стоимость бизнеса в \$1,8, что позволило ему стать одним из самых молодых участников нашего списка.
29.	<p>SNAPCHAT,</p> 	Студенты Стэнфорда Эван Шпигель и Роберт Мерфи создали необычный мессенджер, в котором сообщения, подобно приведениям, появляются и исчезают бесследно. Можно рассылать видео, звуковые файлы и, конечно, тексты определенному списку пользователей и выставлять таймер. Это заставляет людей пристально следить за обновлением сообщений, которые могут в любой момент исчезнуть.	Отличной рекламой для стартапа стали новости о том, что Google предлагала купить его за \$4 млрд, а Facebook - за \$3 млрд. Создатели Snapchat тогда отклонили предложения гигантов и решили сохранить независимость. Возможно, это верное решение, так как сервис с каждым днем привлекает все больше пользователей.	\$2 МЛРД

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Бизнес-идея	Бизнес-модель	Перспективы развития
30.	<p>TRENDY GROUP,</p> 	<p>Французские производители одежды завоевывают Китай. Гигант LVMH влил \$200 млн в стартап Trendy Group, который производит недорогие вещи для жителей Поднебесной.</p>	<p>Узнав об этой инвестиции, эксперты оценили бизнес Trendy Group в \$2 млрд. Отметим, что сам Trendy Group был основан китайцем, но крупная доля французов заставляет поверить, что они могут влиять на стратегию компании</p>	<p>Стартап был основан в 1999 г. Китайский рынок одежды непрерывно развивается, так что Trendy Group и LVMH оказались в удачном месте в удачное время. \$2 МЛРД</p>
31.	<p>BOX,</p> 	<p>Вох - это еще один поставщик облачных услуг, в первую очередь для корпоративных клиентов. Система позволяет хранить данные в облаке и быстро делиться ими. Интересна бизнес-модель Вох. Для персональных аккаунтов доступно бесплатное дисковое пространство в размере 50 гигабайт, но стартап подталкивает клиентов к покупке дополнительного места для хранения данных. Более того, даже для получения 50 гигабайт приходится скачивать специальное приложение, разработанное для iOS.</p>	<p>В декабре Вох привлекла финансирование в размере \$100 млн, после чего была оценена в \$2 млрд. Инсайдеры сообщают, что стартап подал заявку на проведение IPO, но не хочет это афишировать.</p>	<p>\$2 МЛРД</p>

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Идея бизнеса	Бизнес-модель	Перспективы развития
32.	<p>WAYFAIR,</p> 	<p>Онлайн-магазин товаров для дома, который специализируется на мебели и предметах декора.</p>	<p>Недавно получил финансирование в размере \$157 млн, после чего стартап оценили в \$2 млрд. Общий объем финансирования деятельности компании из Бостона, основанной в 2002 г., на данный момент составляет \$358 млн. Среди инвесторов Battery Ventures, Great Hill Partners, HarbourVest</p>	<p>БОЛЕЕ \$2 МЛРД</p>
33.	<p>WOODMAN LABS, РАЗРАБОТЧИК КАМЕР GOPRO, \$2,3 МЛРД</p> 	<p>Далеко не все знают, что компания была основана еще в 2002 г. Поначалу бизнес рос медленно, но в последние годы рынок оценил устройства, разрабатываемые калифорнийской компанией, которые отлично подходят для съемки высококачественного видео в экстремальных условиях.</p>	<p>В прошлом году выручка GoPro достигла \$1 млрд, и теперь стартап планирует провести IPO в июне или мае. Среди инвесторов Foxconn, Riverwood Capital, Sageview Capital, Steamboat Ventures, USVP Management и Walden International.</p>	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Бизнес-идея	Бизнес-модель	Перспективы развития
34.	AIRBNB, 	Airbnb - сервис, помогающий путешественникам и владельцам домов, желающих сдать их в аренду, найти друг друга.	В 2012 г. компания получила финансирование в объеме \$200 млн и довела общий объем инвестиций в свой бизнес до \$526 млн. В топ-40 Airbnb попала еще в 2011 г., когда сумела привлечь \$112 млн. С тех пор ее позиции только укрепились. Инсайдеры утверждают, что после нового раунда финансирования оценочная стоимость стартапа вырастет до \$10 млрд.	\$2,5 МЛРД
35.	BLOOM ENERGY, 	Стартап Bloom Energy производит твердооксидные топливные элементы, наборы которых получили название Bloom Vox. Эти решения в своих энергетических системах используют такие гиганты, как Wal-Mart, Federal Express и Coca-Cola.	Каждый Bloom Vox стоит \$750 тыс., и даже по такой цене клиенты готовы покупать инновационную продукцию Bloom Energy.	За 10 лет разработчики обещают снизить стоимость "Цветущих коробок" до \$3 тыс. \$2,9 МЛРД

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Бизнес-идея	Бизнес-модель	Перспективы развития
36.	LEGENDARY ENTERTAINMENT, 	Legendary Entertainment - продакшн-компания, которая вместе с Warner Brothers работала над новой серией фильмов о Бэтмене. Стартап одним из первых рискнул объединить усилия с хедж-фондами для совместного финансирования фильмопроизводства. Контракт Legendary Entertainment с Warner Brothers был выполнен, и теперь компания собирается поработать с Universal Studios. Стартап был основан в 2005 г.	Краудфандинг	\$3 МЛРД
37.	VANCL, 	Еще один игрок китайского рынка одежды: онлайн-магазин VANCL был создан в 2005 г., и уже в 2011 г. его оценили в \$3 млрд. Изначально площадка специализировалась на продаже недорогой одежды, но в последнее время заключает партнерские соглашения с люксовыми брендами.	Общий объем финансирования ее деятельности достиг \$472 млн. Среди инвесторов Ceyuan Ventures, CITIC Private Equity Funds Management, F&H Fund Management, IDG Capital Partners, Kerry Group, Qiming Venture Partners, SAIF Partners, Temasek Holdings и Tiger Management.	\$3 МЛРД

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Бизнес-идея	Бизнес-модель	Перспективы развития
38.	<p>SQUARE,</p> 	<p>Необычный стартап Square производит одновременно и программное обеспечение, и платежные терминалы для корпоративных клиентов. Один из самых знаменитых партнеров компании - сеть кофеен Starbucks, которая, по мнению экспертов, может обогнать на бирже McDonald's.</p>	<p>В 2012 г. Square получил от инвесторов \$200 млн. Общий объем привлеченных средств составляет \$345 млн. Инвесторы: Citi Ventures, Khosla Ventures, Kleiner Perkins Caufield & Byers, Rizvi Traverse Management, Sequoia Capital, Starbucks, и Tiger Global Management.</p>	<p>\$3.3 млрд</p>
39.	<p>. JAWBONE,</p> 	<p>Jawbone производит наушники и беспроводные динамики, которые можно подключать к мобильным устройствам. Они пользуются популярностью как у спортсменов (из-за лучшего качества звука), так и у людей, занимающихся спортом (потому что удобны в использовании и не мешают). Интересно, что изначально Jawbone работал с военными, создавая технологии шумоподавления. Но наработки стартапа пригодились и на широком рынке потребительской электроники.</p>	<p>Продажи через интернет</p>	<p>Стоимость бизнеса в результате оценена в \$3,3 млрд.</p>

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Бизнес-идея	Бизнес-модель	Перспективы развития
40.	UBER, 	Система поиска такси Uber действует в нескольких десятках городов США. Она способна устанавливать цены на рынке в зависимости от спроса и предложения. В августе стартап получил финансирование в объеме \$258 млн, что позволило довести общую сумму привлеченных инвестиций до \$405 млн.	Эксперты оценивают стоимость Uber в \$3,8 млрд. И это не удивительно, если учитывать, что в удачные недели компания способна получать выручку в \$20 млн. Среди инвесторов Benchmark Capital, Bezos Expeditions, First Round Capital, Founder Collective, Goldman Sachs, Google Ventures, Jumpstart Capital, Lowercase Capital, Menlo Ventures и TPG Growth.	\$3,8 МЛРД
41.		Pinterest - портал, позволяющий пользователям общаться, размещая изображения в различных тематических коллекциях и "пришпиливая" их на "доски" для обсуждения.	Компания попала в список стартапов-миллиардеров в мае 2012 г., когда получила от консорциума инвесторов с Rakuten во главе \$100 млн. А после еще одного раунда, принесшего \$225 млн и завершившегося в октябре 2013 г., оценочная стоимость Pinterest выросла более чем вдвое с \$1,5 млрд до \$3,8 млрд.	\$3,8 МЛРД

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Бизнес-идея	Бизнес-модель	Перспективы развития
42.	<p>SPOTIFY,</p> 	<p>Шведский стриминговый музыкальный сервис Spotify привлек 24 млн пользователей "за спасибо" и еще 6 млн за \$10 в месяц.</p>	<p>Неудивительно, что компания с такими внушительными показателями привлекла в общей сложности уже \$521 млн от инвесторов, среди которых и Coca-Cola, и хорошо известная нам Digital Sky Technologies. По итогам последнего раунда финансирования на \$250 млн, завершившегося в прошлом ноябре, компанию оценили в \$4 млрд.</p>	<p>\$4 МЛРД</p>
43.	<p>SPACEХ,</p> 	<p>Фирма SpaceX, цель которой - покорение космоса уже не за счет государства а в сугубо коммерческих целях, сегодня стоит порядка \$4,8 млрд.</p>	<p>Краудфандинг</p>	<p>\$4,8 МЛРД</p>
	<p>ZALANDO,</p> 	<p>Онлайн-ритейлер Zalando продает одежду и другие "стильные" товары в 14 странах Европы. Изначально компания продавала только обувь, а теперь распространяет даже фирменные журналы, в которых клиенты могут найти информацию о новой продукции и скидках.</p>	<p>Общая сумма инвестиций в Zalando составляет лишь \$49 млн, а вот ее оценочная стоимость в 100 раз больше!</p>	<p>\$4,9 МЛРД</p>

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Бизнес-идея	Бизнес-модель	Перспективы развития
44.	JINGDONG 	Jingdong, ранее известный под брендом 360Buy, является одним из крупнейших онлайн-магазинов Поднебесной по стоимости товарооборота. Jingdong называют "китайским Amazon", и он пользуется популярностью не только в материковой	Общий объем финансирования достиг \$2,2 млрд, что позволило оценить компанию в \$7,3 млрд. Основан Jingdong был в Пекине в 2004 г	\$7,3 МЛРД
45.	PALANTIR,	"Палантир" - устройство, с помощью которого в книге "Властелин колец" Толкиена главный злодей Саурон следил за своими ставленниками и раздавал приказы. А еще это отличное название для стартапа, который позволяет спецслужбам США подглядывать за населением. С помощью технологий Palantir ФБР и ЦРУ фильтруют потоки информации.	Бизнес успешно развивается: стартап привлек уже \$594 млн, а его оценочная стоимость достигла \$9 млрд еще в сентябре 2013 г.	\$9 МЛРД
46.	DROPBOX, 	Сверхпопулярное облачное хранилище данных Dropbox привлекло уже более 200 млн активных пользователей. Следующая цель - корпоративные клиенты. Создатели стартапа когда-то решили бросить вызов традиционной электронной почте, которая не позволяла пересылать большие	Общая сумма привлеченных Dropbox инвестиций составляет \$507 млн.	\$10 МЛРД

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 9

№	Название	Бизнес-идея	Бизнес-модель	Перспективы развития
47.	<p>XIAOMI</p> 	<p>Китайский производитель гаджетов Xiaomi покорила родной рынок, установив рекордно низкие цены на свои устройства не в ущерб качеству. В прошлом году компания продала 18,7 млн одних только смартфонов, а ведь в ее обойме широкий спектр потребительской электроники и даже приложений фирменного производства. В прошлом один из топ-менеджеров, руководивших разработкой Android, Хьюго Барра, перешел в Xiaomi и теперь помогает китайскому игроку отвоевывать у конкурентов мировой рынок гаджетов.</p>	<p>Объем привлеченных Xiaomi инвестиций составляет \$507 млн на фоне оценочной стоимости компании в \$10 млрд.</p>	<p>\$10 МЛРД</p>
48.	<p>EVERNOTE</p> 	<p>Сервис и набор программного обеспечения для создания и хранения заметок Evernote стоит как минимум \$1 млрд. Он попал в элитный клуб самых дорогих стартапов в мае 2012 г., когда смог привлечь \$70 млн в рамках раунда D-финансирования. С тех пор компания привлекла \$240 млн. Интересен</p>	<p>Бесплатный софт, плата за хранение и обеспечение конфиденциальности, реклама</p>	<p>Список инвесторов: Allen & Co., China Broadband Capital Partners, DoCoMo Capital, Harbor Pacific Capital, m8 Capital, Meritech Capital Partners, m8 Capital, Morgenthaler Ventures, Sequoia Capital, T. Rowe Price и Valiant Capital Partners.</p>

