

# Проблемы и решения: бизнес-инкубаторы и технопарки России



**EY**

Совершенствуя бизнес,  
улучшаем мир

 **RVK**



# Содержание

Терминология . . . . .	2
Методология исследования . . . . .	2
Общие характеристики выборки . . . . .	3
<b>Результаты онлайн-опроса. . . . .</b>	<b>5</b>
Общие показатели: собственность и специализация . . . . .	5
Общие показатели: помещения и ставки в бизнес-инкубаторах . . . . .	6
Общие показатели: помещения и ставки в технопарках . . . . .	6
Показатели успеха: выживаемость резидентов . . .	7
Базовое сравнение выживаемости резидентов . . .	7
Выявление наиболее успешных российских инкубаторов по показателю выживаемости. . . . .	8
Факторы успеха . . . . .	8
Выводы . . . . .	11
<b>Результаты глубинных интервью: актуальные проблемы и решения. . . . .</b>	<b>12</b>
Образование и кадры . . . . .	12
Инфраструктура . . . . .	14
Спрос . . . . .	16
Инвестиции . . . . .	18
Цели и ключевые показатели эффективности: основные проблемы и решения . . . . .	20
Итоговые выводы и рекомендации. . . . .	21
<b>Приложение: объекты исследования . . . . .</b>	<b>22</b>
<b>Контактная информация. . . . .</b>	<b>24</b>

## Терминология

**Бизнес-инкубатор** – организация, созданная в целях оказания компаниям содействия на ранней стадии их развития путем предоставления необходимых площадей, оборудования, услуг и помощи в установлении контактов, а также за счет формирования экосистемы поддержки предпринимательства.

**Технопарк** – организация, созданная для предоставления компаниям оснащенной производственной, экспериментальной, информационной, инфраструктурной базы.

**Резидент бизнес-инкубатора/технопарка** – юридическое или физическое лицо, успешно прошедшее процедуру экспертизы проекта, которому оказывается имущественная и/или консультационная поддержка со стороны бизнес-инкубатора/технопарка.

**Экспертный совет** – коллегиальный совещательный орган, состоящий из бизнес- и научных экспертов, обладающих опытом в сфере специализации инкубатора или технопарка.

**Резидент** – компания, подавшая заявку, прошедшая отбор, а также заключившая договор о размещении на площадях бизнес-инкубатора/технопарка и пользовании его услугами.

## Методология исследования

### Цель исследования

ОАО «Российская венчурная компания» (далее – ОАО «РВК»), в целях анализа текущей ситуации в российской системе бизнес-инкубаторов и технопарков (далее – объекты исследования) привлекла компанию EY, выпустившую в 2010 году независимый обзор бизнес-инкубаторов России, для проведения исследования, а также выявления наиболее актуальных проблем и подходов к их решению.

### Источники

- ▶ Графики и количественные показатели базируются на данных, полученных в ходе проведенного компанией EY онлайн-опроса руководителей и представителей инкубаторов и технопарков России.
- ▶ Проблемы и их решения выявлены в результате глубинных интервью, проведенных специалистами EY с представителями экосистемы инкубаторов и технопарков России.
- ▶ При использовании данных из других источников в тексте приведены соответствующие ссылки.

### Методология

Наше исследование проходило в два этапа:

- ▶ **Этап 1:** онлайн-опрос руководителей и представителей бизнес-инкубаторов и технопарков России. Проведен в ноябре 2013 года.
- ▶ **Этап 2:** глубинные интервью с руководителями, резидентами, инвесторами бизнес-инкубаторов и технопарков России, выбранных для более детального анализа. Основная часть интервью проведена в ноябре-декабре 2013 года.

### Ограничение ответственности

Отчет по результатам исследования подготовлен на основе данных и исходной информации, полученной в электронном и устном виде от респондентов. В процессе анализа специалисты компании EY считали эти данные и информацию достоверными и не проводили независимой проверки их точности или полноты. Компания EY не несет ответственности за недостоверность предоставленной исходной информации.

## Общие характеристики выборки

### В контексте общей численности инкубаторов и технопарков

#### Бизнес-инкубаторы

- ▶ По различным оценкам, количество функционирующих в России в настоящий момент бизнес-инкубаторов составляет от более 100 (по данным Высшей школы экономики) до более 200 (согласно информации, указанной на официальных сайтах федеральных округов России).
- ▶ Для отбора потенциальных респондентов был составлен список из 110 бизнес-инкубаторов (на основе списка, совместно подготовленного компанией ЕУ и ОАО «РВК»), в который в том числе вошли объекты инновационной инфраструктуры, принявшие участие в исследовании ЕУ в 2010 году.
- ▶ По результатам рассылки приглашений и телефонных звонков онлайн-анкету полностью или частично заполнили представители 53 бизнес-инкубаторов (почти 50% от общего числа потенциальных респондентов).

#### Технопарки

- ▶ По данным ВШЭ и НП «Ассоциация технопарков в сфере высоких технологий», в России существуют порядка 80-90 технопарков – как уже действующих, так и находящихся на разных стадиях строительства и проектирования.
- ▶ Для отбора был составлен список из 35 технопарков (на основе списка, совместно подготовленного компанией ЕУ и ОАО «РВК»).
- ▶ По результатам рассылки приглашений и телефонных звонков онлайн-анкету полностью или частично заполнили представители 17 технопарков (около 50% от общего количества потенциальных респондентов).

### В контексте географических и социально-экономических характеристик

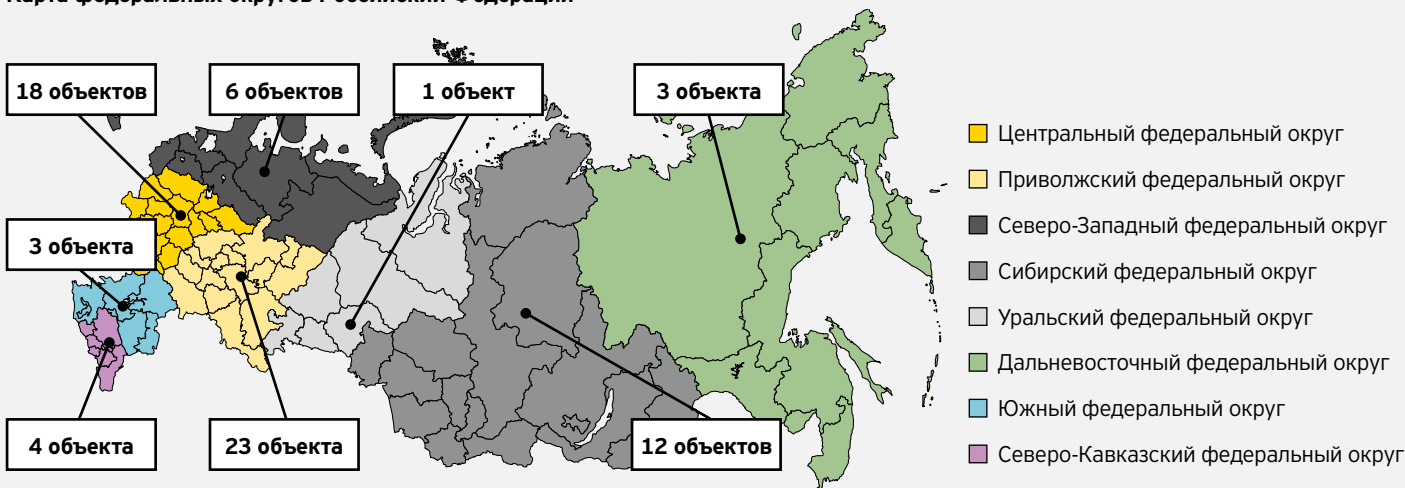
Исходя из характеристик бизнес-инкубаторов и технопарков, которые предоставили количественные данные при онлайн-анкетировании и/или были опрошены в ходе глубинных интервью, в рамках исследования были охвачены:

- ▶ Все федеральные округа Российской Федерации
- ▶ Большинство часовых поясов и климатических зон:
  - ▶ от Санкт-Петербурга до Владивостока;
  - ▶ от Мурманска до Грозного;
- ▶ Значительная часть спектра муниципальных образований: среди объектов исследования есть как представители городов с численностью населения более 12 млн человек, так и представитель поселка, количество жителей которого составляет менее 5 тыс.

Кроме того, в выборке присутствуют:

- ▶ Объекты, находящиеся в региональной и муниципальной собственности; объекты, функционирующие в составе высших учебных заведений; частные объекты
- ▶ Объекты различного масштаба:
  - ▶ технопарки с количеством резидентов от 4 до 105;
  - ▶ бизнес-инкубаторы с количеством резидентов от 4 до 80;
- ▶ Объекты, уже давно функционирующие на рынке (более 18 лет), и те, которые созданы в год проведения опроса. Средний «возраст» бизнес-инкубаторов, принявших участие в исследовании, составляет 4,5 года; средний «возраст» технопарков – 5,7 года.

### Карта федеральных округов Российской Федерации



*РВК – государственный фонд фондов и институт развития Российской Федерации, один из ключевых инструментов государства в деле построения национальной инновационной системы. Компания играет системообразующую роль в процессе развития венчурного рынка в России. Это своего рода координатор процесса инновационного развития, место встречи всех участников инновационного процесса: государства как непосредственного учредителя РВК и как регулятора процесса модернизации России, научных площадок (например, «Сколково»), венчурных фондов, инвесторов, бизнес-ангелов, а также стартапов и инфраструктурных компаний, которые обслуживают инновационную сферу.*

*Начиная с 2007 года при осуществлении инвестиционной деятельности РВК создает венчурные фонды совместно с частными инвесторами. По состоянию на март 2014 года общее количество венчурных фондов, сформированных с участием капитала РВК, достигло 15 (включая два фонда в зарубежной юрисдикции), а их совокупный размер – 25,4 млрд рублей.*

*По оценкам РВК, деятельность по развитию национальной инновационно-венчурной экосистемы является не менее эффективной, чем применение инвестиционных инструментов. Начиная с 2009 года РВК в своей работе учитывает опыт 2007-2008 годов: обеспечение предложения средств на венчурном рынке в рамках частно-государственного партнерства. Это необходимое, но недостаточное условие развития среды венчурного рынка. Развивая набор нефинансовых инструментов с учетом целей и задач «Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года», РВК ориентируется на такие направления, как развитие инвесторов и инфраструктуры, продвижение и популяризация инновационной деятельности, содействие глобализации российской инновационной индустрии.*

*Свою первоначальную миссию по созданию в России рынка венчурных инвестиций РВК считает выполненной и, соответственно, расширяет использование нефинансовых инструментов поддержки рынка. Это изменение находит свое отражение в миссии и задачах РВК.*

## **Первоначальные цели и миссия**

*Изначально основные цели РВК включали в себя стимулирование создания в России собственной индустрии венчурного инвестирования и значительное увеличение финансовых ресурсов венчурных фондов. Компания исполняет роль государственного фонда венчурных фондов, через который осуществляется государственное стимулирование венчурных инвестиций и оказывается финансовая поддержка высокотехнологическому сектору в целом. Кроме того, РВК играет роль государственного института развития отрасли венчурного инвестирования в Российской Федерации.*

*Миссия РВК состояла в обеспечении ускоренного формирования эффективной и конкурентоспособной в глобальном масштабе национальной инновационной системы путем создания саморазвивающейся венчурной отрасли во взаимодействии с другими институтами развития с помощью вовлечения частного венчурного капитала, стимулирования инновационного предпринимательства и расширения технологической бизнес-экспертизы, а также мобилизации человеческого потенциала России.*

## **Новые цели и миссия**

*Возрастающая роль нефинансовых инструментов определяет новую миссию РВК – осуществить с учетом приоритетов государства увеличение объема, ускорение темпов роста и коррекцию направлений развития венчурного рынка РФ с целью повышения конкурентоспособности инновационного сектора экономики страны в международном масштабе.*

*В соответствии с этой миссией, с 2014 года главной целью РВК будет обеспечение сбалансированной стадийной и отраслевой структуры венчурного рынка России, его устойчивого роста и глобализации с учетом приоритетов государства и на основе эффективного частно-государственного партнерства.*



# Результаты онлайн-опроса

## Общие показатели: собственность и специализация

Специализация объектов исследования определялась на основе данных, представленных резидентами. Специализация в сфере ИТ означает, что более двух третей резидентов ведут деятельность такого рода. Специализация в области высоких технологий означает, что объект не специализируется в ИТ и при этом более 50% его резидентов работают в таких сферах, как приборостроение, нанотехнологии, биотехнологии, лазерные технологии и т. п. В остальных случаях указано: «Другая специализация или без специализации».

График 1. Собственники бизнес-инкубаторов

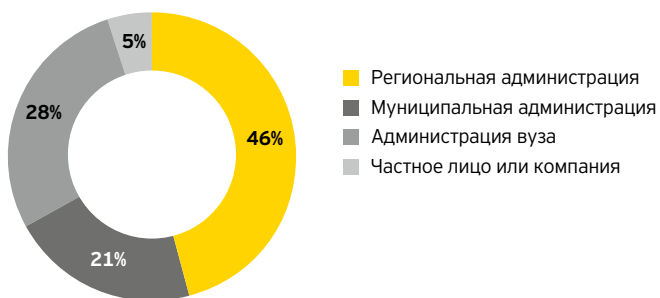


График 3. Собственники технопарков

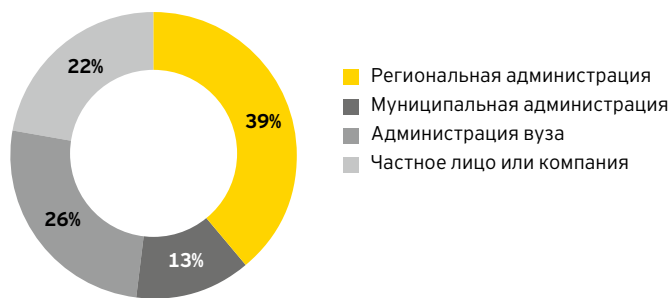


График 2. Специализация бизнес-инкубаторов

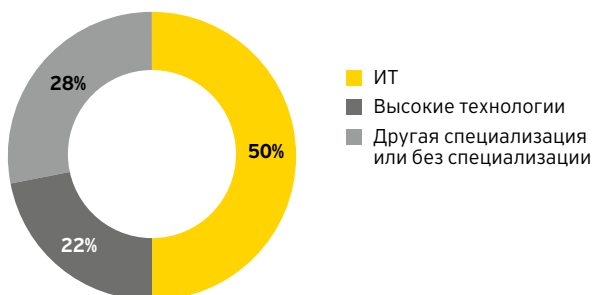
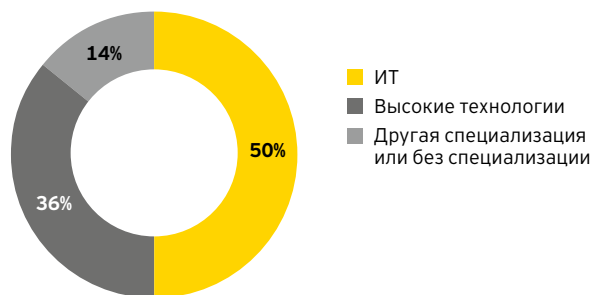


График 4. Специализация технопарков



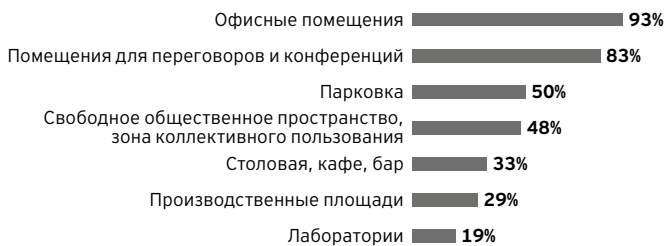
## Общие показатели: помещения и ставки в бизнес-инкубаторах

Большинство бизнес-инкубаторов предоставляют офисные помещения и переговорные комнаты. В основном офисные помещения оснащены базовым набором мебели и оргтехники, пользование которыми входит в арендную плату.

Менее половины бизнес-инкубаторов располагают зоной коллективного пользования или общественным пространством, и только в трети объектов есть столовая, кафе или бар. Недостаток таких помещений может негативно сказываться на способности инкубаторов развивать экосистему, предоставляющую предпринимателям возможности для неформального общения.

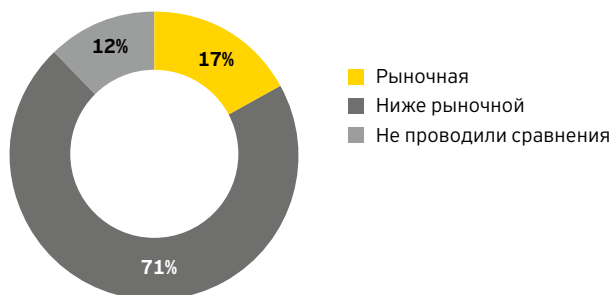
Лаборатории и производственные площади имеются лишь в незначительной части инкубаторов (в 19% и 29% объектов соответственно). Эти показатели в совокупности отражают долю резидентов, представляющих высокотехнологичные компании.

**График 5. Предоставляемые бизнес-инкубаторами типы помещений**



Многие бизнес-инкубаторы предоставляют помещения по арендной ставке ниже рыночного уровня. Тем не менее некоторые объекты – как частные, так и региональные/муниципальные – сдают помещения по рыночным ставкам. Отсутствие ставок выше рыночных может свидетельствовать как о законодательных ограничениях, так и о малой вероятности того, что предоставление услуг на бесплатной основе может побудить стартапы оплачивать аренду помещений по более высокой ставке.

**График 6. Арендные ставки в бизнес-инкубаторах**



Сравнения со среднерыночной ставкой аренды не проводили в основном инкубаторы, существующие при вузах, поскольку помещения в них предоставляются, как правило, на бесплатной основе.

## Общие показатели: помещения и ставки в технопарках

Большинство технопарков предоставляют офисные помещения, а также помещения для переговоров и конференций.

Многие имеют зону коллективного пользования и пункты питания, что потенциально способствует более активному взаимодействию резидентов и развитию экосистемы внутри технопарков.

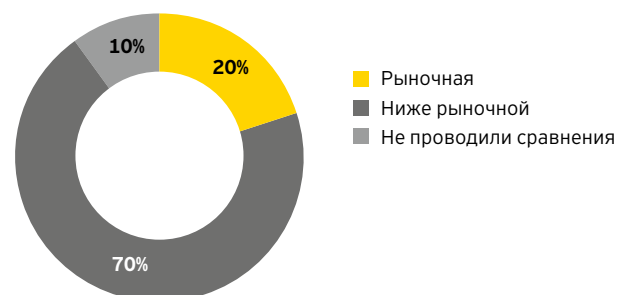
**График 7. Предоставляемые технопарками типы помещений**



Лаборатории и центры коллективного пользования со специализированным оборудованием существуют примерно в половине технопарков, что в целом соответствует доли компаний высокотехнологического профиля среди резидентов.

Значительная часть технопарков предоставляют помещения по ставке аренды ниже рыночного уровня. Тем не менее некоторые технопарки – как частные, так и государственные – сдают помещения по рыночным ставкам. Отсутствие ставок выше рыночных может свидетельствовать о законодательных ограничениях и высокой конкуренции между технопарками и бизнес-центрами, в которых могут размещаться компании, не требующие для своего развития лабораторий или производственных помещений.

**График 8. Арендные ставки в технопарках**



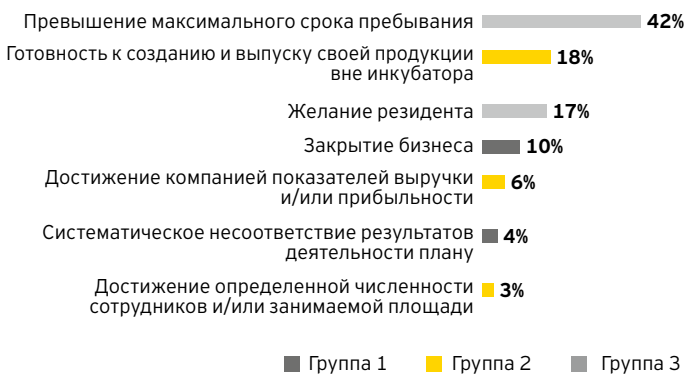


## Показатели успеха: выживаемость резидентов

Одним из важных показателей успеха работы объекта инновационной инфраструктуры, который применяется в Европе и Северной Америке, является так называемая выживаемость резидентов. Этот показатель отражает количество принятых в инкубатор компаний, которые смогут развиваться на его территории по плану в течение периода пребывания, а затем успешно реализовать свой проект вне экосистемы поддержки.

В рамках онлайн-опроса респонденты отвечали на вопрос о количестве и мотивах резидентов, покинувших каждый инкубатор за весь период его функционирования. Проанализировав ответы около 1500 резидентов на вопрос о причинах завершения компаниями программы инкубации, мы условно разделили эти причины на три группы.

### График 9. Причины завершения резидентами программы инкубации



**Группа 1.** Для 14% резидентов пребывание в инкубаторе завершилось неудовлетворительными результатами.

**Группа 2.** Для 27% резидентов программа завершилась успешно: эти компании достигли необходимых показателей для выхода из инкубатора. Можно с некоторой долей уверенности предположить, что они выживут и вне экосистемы поддержки.

**Группа 3.** Для 59% резидентов пребывание завершилось с неопределенными результатами. С одной стороны, эти компании выжили и развивались в рамках экосистемы поддержки. С другой стороны, их будущее вне экосистемы находится под вопросом, поскольку они не достигли показателей, позволяющих успешно выйти из инкубатора.

Полученные данные могут быть использованы в качестве индикаторов выживаемости компаний. В частности, можно предположить, что выживаемость резидентов в рамках экосистемы поддержки составляет 86% (сумма показателей Группы 2 и Группы 3); а после завершения инкубации – 27% (Группа 2)<sup>1</sup>.

## Базовое сравнение выживаемости резидентов



Исходя из приведенных данных, можно сделать вывод о том, что российские бизнес-инкубаторы функционируют на уровне своих западных коллег с точки зрения обеспечения выживания резидентов в рамках экосистемы поддержки. Однако они сильно отстают в плане достижения резидентами за период инкубации тех показателей, которые в дальнейшем позволят компании выжить вне экосистемы.

Однако при этом необходимо учитывать следующее:

- ▶ Прямое сравнение результатов некорректно из-за различий в методологии (например, в методике составления анкет) и разного охвата исследований, по которым приведены цифры. В частности, данные по европейским инновационным бизнес-центрам указаны не по всем инкубаторам ЕС, а лишь по тем, которые являются членами сети EBN, то есть успешно прошли процедуру аудита своей деятельности с привлечением специалистов сети EBN.
- ▶ Российские инкубаторы достаточно неоднородны. Согласно информации, полученной в ходе опроса, лучшие российские инкубаторы функционируют на сравнимом с западными коллегами уровне.

Несмотря на упомянутые ограничения, использование приведенных показателей в качестве индикаторов реально существующих сложностей позволяет выделить некоторые проблемы российских бизнес-инкубаторов и предложить пути их решения.

<sup>1</sup> Необходимо отметить, что эти значения являются индикативными, поскольку доля компаний, которые выживут в течение нескольких лет после завершения программы инкубации, может как увеличиться (например, за счет компаний Группы 3, сумевших продолжить свое развитие вне инкубатора), так и уменьшиться (например, вследствие закрытия бизнеса формально успешных компаний из Группы 2).

## Выявление наиболее успешных российских инкубаторов по показателю выживаемости

Согласно результатам опроса, уже сейчас в рамках российской системы поддержки инноваций функционируют бизнес-инкубаторы, которые демонстрируют показатели выживаемости компаний на европейском уровне.

Из 37 объектов выборки, в которых за время их работы завершили свою программу пять или более стартапов, в пяти бизнес-инкубаторах доля успешно инкубированных резидентов составила свыше 75%. Это сравнимо с результатами, полученными в Европе или в США.

**График 10. Наиболее успешные российские инкубаторы по показателю выживаемости**



Необходимо отметить, что эти пять инкубаторов практически нельзя выделить среди остальных объектов исследования по каким-либо внешним параметрам:

- ▶ Среди пяти объектов присутствуют как государственные инкубаторы, так и инкубаторы при вузах.
- ▶ Объекты расположены как в столице, так и в областных центрах, в разных федеральных округах.
- ▶ Средний «возраст» объектов – около трех лет (средний «возраст» всех участвовавших в опросе инкубаторов – 4,5 года).
- ▶ Количество резидентов в объектах – от 8 до 80 (диапазон для всех инкубаторов составляет от 4 до 80 резидентов).
- ▶ В пятерку объектов входят инкубаторы всех трех типов специализации, которые учитываются в данном исследовании.

Таким образом, встает вопрос об идентификации внутренних факторов успеха этой пятерки. Безусловно, существуют и внешние, экзогенные факторы (например, региональные особенности), на которые руководство инкубаторов повлиять не в состоянии. Однако в рамках данного исследования мы ориентировались на потенциально решаемые задачи. Поэтому далее будут рассмотрены ключевые внутренние факторы, которые в совокупности могут оказывать значительное влияние на сравнительную успешность этих пяти бизнес-инкубаторов с точки зрения выживаемости их резидентов.

## Факторы успеха

### Строгий отбор заявок

Одним из факторов, который может повлиять на выживаемость резидентов инкубатора, является изначальное качество проектов компаний, которые затем становятся резидентами. Качество во многом зависит от конкуренции за место в инкубаторе и от того, насколько тщательно проводится отбор. Степень строгости отбора характеризуется в том числе долей проектов компаний, заявка которых на получение статуса резидента в бизнес-инкубаторе была успешной.

	Доля успешных заявок	Пояснение
Европейские данные	11%	Средний инновационный бизнес-центр в 2012 году конвертировал 263 заявки в 28 стартапов
Наиболее успешные российские инкубаторы	9%	Инкубаторы в общей сложности обработали 1880 заявок; их резидентами стали 178 стартапов
Остальные российские инкубаторы	37%	Инкубаторы в общей сложности обработали 974 заявки; их резидентами стали 363 стартапа

Источники: отчет Сообщества европейских инновационных бизнес-центров (2012 год), данные онлайн-опроса, анализ компании EY.

На основании предоставленных объектами исследования данных можно отметить следующее:

- ▶ Пять наиболее успешных объектов обработали за прошедший год почти в два раза больше заявок, чем остальные объекты вместе взятые.
- ▶ В наиболее успешных российских инкубаторах доля принятых в качестве резидентов проектов соответствует европейскому уровню, в то время как в других объектах эта доля в четыре раза выше.

Таким образом, самые успешные бизнес-инкубаторы России проводят намного более жесткий отбор резидентов. Более высокое качество резидентов положительно влияет на показатель их выживаемости как в процессе функционирования в инкубаторе, так и после выхода из него.

## Критерии отбора

### Общие наблюдения

Качество отбираемых проектов зависит от применяемых критериев их отбора.

Как свидетельствуют результаты опроса, многие респонденты устанавливают критерии, которые или являются сравнительно размытыми, или не имеют прямого отношения к потенциальной успешности проекта, – такие как значимость, инновационная составляющая, ранняя стадия развития.

Только каждый второй инкубатор обращает внимание на такие показатели, как качество заявки/бизнес-плана и соответствие характера деятельности стартапа специализации объекта.

Лишь четверть объектов при отборе резидентов ориентируются на критерии, которые потенциально могут быть более адекватными индикаторами будущей успешности: в частности, на опыт сотрудников проекта или наличие денежных средств на оплату аренды и услуг.

**График 11. Доля инкубаторов, использующих соответствующий критерий при приеме резидентов**



## Наиболее успешные российские инкубаторы

Большая часть успешных объектов используют критерии опыта сотрудников или соответствия команды задачам, которые предполагается решать на начальной стадии проекта.

Все эти объекты оценивают качество бизнес-плана и/или устанавливают следующие дополнительные критерии отбора заявок:

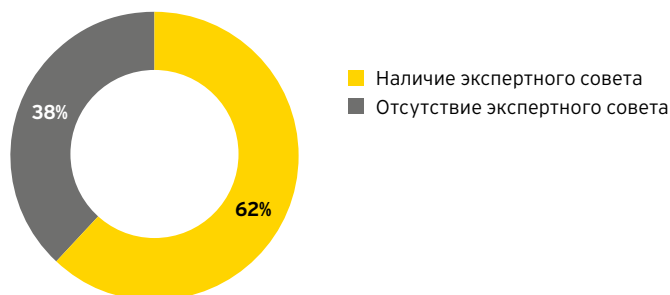
- ▶ Наличие рынка
- ▶ Экономическая целесообразность
- ▶ Возможность технической реализации
- ▶ Масштабируемость
- ▶ Инвестиционная привлекательность
- ▶ Конкурентные преимущества
- ▶ Качество предполагаемой маркетинговой стратегии.

## Экспертный совет<sup>2</sup>

В среднем по выборке почти в 40% бизнес-инкубаторов отсутствует экспертный совет. При этом:

- ▶ Экспертный совет есть в каждом из пяти наиболее успешных инкубаторов (100%).
- ▶ Экспертный совет функционирует только в 58% остальных инкубаторов.

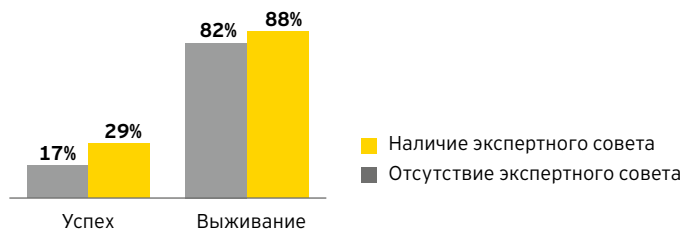
**График 12. Доля объектов, имеющих экспертный совет**



Таким образом, одним из важных факторов успеха инкубаторов может являться наличие экспертного совета, члены которого оказывают реальную помощь, например в отборе стартапов и принятии решения о лишении статуса резидента или о выходе из инкубатора.

Это наблюдение подтверждается анализом результатов исследования: компании в тех объектах, где функционирует экспертный совет, имеют более высокие показатели выживаемости как в течение, так и по окончании инкубационного периода.

**График 13: Успешность в зависимости от наличия экспертного совета**



Исходя из международного опыта, необходимо дополнительно отметить важность не только наличия экспертного совета, но и его состава. В частности, в рамках американского исследования было выявлено, что на показатели бизнес-инкубатора положительно влияет присутствие в составе экспертного совета следующих членов:

- ▶ Представителя компании – успешного выпускника данного инкубатора
- ▶ Специалиста по трансферу технологий
- ▶ Экспертов в области финансов, права и интеллектуальной собственности
- ▶ Представителей государственных органов и агентств экономического развития.

<sup>2</sup> Источник: Incubating Success. Incubation best practices that lead to successful new ventures. Lewis et al, 2011 год).

## Список услуг

Подавляющее большинство участвовавших в опросе инкубаторов оказывают широкий спектр услуг своим резидентам. На графике представлены услуги, которые предлагают респонденты – как бесплатно, так и на платной основе. Вне зависимости от качества предоставляемых услуг, оценка которого требует отдельного исследования, следует отметить, что значительная часть потребностей резидентов может быть удовлетворена существующим ассортиментом услуг.

**График 14. Услуги, предоставляемые резидентам бизнес-инкубатором**



В то же время необходимо отметить, что и по параметру предоставляемых услуг между наиболее успешными и остальными инкубаторами России существует ощутимая разница.

Во-первых, каждый из пятерки наиболее успешных инкубаторов может самостоятельно оказать своим резидентам почти все услуги из списка, приведенного на графике 14, или содействовать в их оказании благодаря наличию выстроенных отношений с соответствующими партнерами.

Во-вторых, существуют услуги, по показателю предоставления которых наблюдается значительное расхождение между лидерами и остальными инкубаторами. На графике 15 отображены те услуги, которые оказывают все или почти все наиболее успешные инкубаторы, но не предоставляют многие из остальных.

**График 15. Сравнение по факту предоставления некоторых услуг: наиболее успешные и остальные инкубаторы России**



## Выводы

Использование данных онлайн-опроса для определения индикативной степени успешности российских инкубаторов с точки зрения повышения уровня выживаемости стартапов позволяет выделить несколько лидеров, а также выдвинуть предположения относительно трех ключевых внутренних факторов, которые позволяют им добиваться высоких результатов:

- ▶ Жесткий отбор и использование надлежащих критериев в ходе его проведения. Присвоение статуса резидента только тем компаниям или проектам, которые изначально демонстрируют высокий потенциал.
- ▶ Наличие экспертного совета и вовлечение его членов в процесс решения максимально широкого спектра вопросов, включая определение критериев для отбора проектов в качестве резидентов, проведение самой процедуры отбора, корректировку набора предлагаемых услуг, а также другие стратегические и тактические задачи. Состав экспертного совета необходимо формировать так, чтобы его работа не превращалась в формальность. Экспертный совет должен оказывать реальную помощь руководству инкубатора или технопарка и их резидентам.
- ▶ Широкий спектр услуг, в том числе тех, которые бывает невозможно или сложно оказать силами команды, функционирующей на объекте (включая наставничество, работу с интеллектуальной собственностью, прототипирование и другие услуги). Совершенно необязательно оказывать эти услуги бесплатно. Наиболее успешные инкубаторы договариваются об их предоставлении с партнерами и тем самым дают компаниям-резидентам дополнительный стимул к быстрому развитию.

Указанные предположения выдвинуты на основе внешнего анализа данных, предоставленных объектами исследования. Для получения более полной картины состояния индустрии в следующем разделе мы приводим мнения руководителей самих объектов исследования, их резидентов и инвесторов относительно наиболее актуальных текущих проблем и задач, а также возможных вариантов их решения.

# Результаты глубинных интервью: актуальные проблемы и решения

## Образование и кадры

### Мнения респондентов

«Не все сотрудники понимают содержание и организацию бизнес-процессов. И не всегда бизнес-инкубатор может предоставить качественные консультации и обучение. Мы вынуждены обучать персонал самостоятельно или искать других специалистов вместо того, чтобы сосредоточиться на своих разработках».

«Самая важная поддержка, необходимая бизнес-инкубаторам и их резидентам, – это обучение, наставничество со стороны практикующих специалистов и опытных предпринимателей».

«Часть предпринимателей, представляющих стартапы, устали ездить в Москву: мероприятия монотонные, с непонятными целями и акцентами. Трудно понять, зачем тратить на них время и деньги».

### Озвученные проблемы

Инкубаторы и технопарки вынуждены оказывать значительную часть образовательных услуг силами своих сотрудников, которые не имеют достаточного опыта предпринимательской деятельности, или в рамках единичных мероприятий с приглашенными лекторами. Опытных предпринимателей, к которым стартапы могли бы иметь доступ на постоянной основе, – так называемых *mentor in residence* – в экосистеме нет. Кроме того, в большинстве случаев внешние менторы работают по модели, не предполагающей тесного контакта с предпринимателем и постоянного мониторинга результатов.

Нехватка технических специалистов практически всех уровней квалификации и (или) их высокая стоимость ограничивают число новых стартапов и возможности резидентов инкубаторов/технопарков в плане найма персонала для развития.

В силу недостатка образования и опыта у предпринимателей возникают значительные трудности при взаимодействии с иностранными партнерами и инвесторами, что препятствует выходу компаний на международные рынки. Это объясняется следующими основными причинами:

- ▶ Слабое знание английского языка
- ▶ Отсутствие навыка проведения презентаций
- ▶ Плохое понимание принципов ведения бизнеса, принятых на международных рынках
- ▶ Отсутствие понимания принципов работы венчурного рынка.

Образовательные мероприятия федерального уровня, которые благодаря качеству контента могли бы содействовать вовлечению большего числа людей в процесс технического творчества, проводятся в Москве, что ограничивает круг потенциальных посетителей. Например, большинство потенциальных предпринимателей из числа студентов и сотрудников региональных вузов не имеют возможности приезжать в Москву. Кроме того, московские мероприятия зачастую носят слишком общий характер и не имеют четкой направленности или специализации. Это ставит под сомнение целесообразность их посещения с точки зрения как представителей стартапов, так и потенциальных бизнесменов.

## Мнения респондентов

«Мы должны не только предоставлять площади, но и оказывать консультационную поддержку, а также предлагать эффективную систему взаимодействия с внешними и внутренними специалистами, позволяющую развивать бизнес, – в этом суть бизнес-инкубатора».

«Нужно использовать взаимодействие с российскими и зарубежными вузами, чтобы научить студентов и молодых специалистов анализировать рынок».

«Нужен комплексный ликбез по наиболее актуальным темам, организация «вводных курсов» по развитию бизнеса на стадии разработки идеи и преинкубирования».

«Необходимо проводить мастер-классы, семинары, предоставлять консультации по бизнес-вопросам и развитию бизнеса, обеспечивать обучение, наставничество со стороны практикующих специалистов».

## Предложенные решения

В рамках деятельности инкубаторов и технопарков необходимо постоянное повышение квалификации персонала, предусматривающее использование существующих образовательных программ (например, программ ОАО «РВК»), а также изучение передового международного и российского опыта.

Инкубаторы развивают навыки своих резидентов и сотрудников для работы на международном рынке. Они привлекают англоязычных специалистов для проведения питч-сессий, организуют стажировки и поездки за рубеж, взаимодействуют с иностранными вузами по таким вопросам, как анализ международных рынков. Для системного решения данной проблемы целесообразно создание центра компетенций федерального масштаба.

В связи с острой нехваткой технических специалистов можно, например, предусмотреть частные курсы подготовки программистов начального уровня для лиц, не имеющих опыта или достаточного образования в сфере ИТ. Продолжительность такого курса может составлять несколько месяцев. Обучение платное, может проводиться преподавателем местного вуза или специалистами компаний-резидентов.

Для решения проблемы нехватки технических специалистов и людей с предпринимательским потенциалом в долгосрочной перспективе в рамках экосистемы технопарков и инкубаторов необходимо создание центров молодежного инновационного творчества. Они позволят расширить интерес к техническому творчеству, привлекая школьников и студентов к решению реальных задач с использованием современного оборудования. Центры могут создаваться на основе ГЧП, вложенные частные средства окупаются за счет выполнения заказов.

Необходимо проведение в регионах мероприятий федерального масштаба с привлечением лучших экспертов, в том числе международных, но в рамках достаточно узкой заявленной тематики. Желательно, чтобы указанные мероприятия проводились на базе лучших технопарков и инкубаторов. Это позволит позиционировать такие объекты в качестве центров инновационной активности, встроенных в экосистему инноваций России.

# Инфраструктура

## Мнения респондентов

«Оборудование, принадлежащее компаниям-резидентам, простаивает на 60-70% от общего объема времени».

«Цепочка от идеи до предсерийного образца существует, при этом организация производства высокотехнологичной инновационной продукции вызывает большие проблемы».

«Уходить из технопарка мы не хотим. Тот факт, что наша компания расположена в технопарке, повышает уровень доверия к нам партнеров, инвесторов и клиентов. Технопарк – это сам по себе бренд. Необходимо поддерживать его инфраструктуру. Нужны производственные и складские помещения разных типов и ценовых категорий. Необходимо увеличивать мощности».

«Устаревшие компьютеры и оргтехнику, предоставленные бизнес-инкубатором, нам [представителям стартапа] пришлось заменить за счет собственных средств. Поставленные задачи невозможно решить с использованием техники десятилетней давности».

## Озвученные проблемы

Отсутствие лабораторий, производственных и складских помещений или недостаточная технологическая оснащенность инкубатора/технопарка препятствует созданию либо замедляет развитие компаний-резидентов. Предприниматели вынуждены закупать дорогостоящее оборудование, самостоятельно искать возможности аренды помещения и оборудования вне инкубаторов или переезжать в инкубаторы или технопарки, где эта проблема решена. Все это отвлекает время и средства от решения основных задач развития бизнеса.

Не менее серьезной проблемой является систематическая недогрузка уже закупленного оборудования и имеющихся специализированных помещений. Задачи, для выполнения которых резидентам приходится закупать оборудование, в большинстве своем не требуют постоянного использования приборов даже в течение рабочего дня. Оборудование и помещения в некоторых инкубаторах и технопарках также не эксплуатируются на 100% из-за низкого локального спроса.

Предоставляемая инфраструктура не способствует созданию экосистемы общения и обмена информацией между резидентами. Во многих объектах нет специального пространства для проведения мероприятий и общения в неформальной обстановке. В тех инкубаторах и технопарках, где номинально существует свободное общественное пространство или предполагается использование в указанных целях кафе, бара или столовой, эти зоны зачастую концептуально неправильно организованы, в них некомфортно находиться.

Для некоторых инкубаторов до сих пор актуальна проблема предоставления своим резидентам базовой оргтехники того уровня, который им необходим для решения задач сегодняшнего дня. Иногда предоставленные компьютеры вполне современны, но на них не установлено стандартное программное обеспечение. Соответственно, резиденты теряют время и/или деньги на адаптацию к новым операционным системам и приложениям или на покупку более знакомого им ПО.



## Мнения респондентов

«Необходимо информирование широкого круга предпринимателей и разработчиков о возможностях, предоставляемых инкубаторами и их резидентами, с целью содействия развитию других компаний и окупаемости оборудования в более короткие сроки».

«Требуется снабжение инкубатора в качестве ресурсного центра базовым технологическим оборудованием, нужно создание инжиниринговых центров с привлечением внешних провайдеров услуг и предоставлением оборудования».

«Важно не только контроль заполняемости и функционирования технопарков, но и учет индивидуальных особенностей производства, в частности инновационного. Нужна поддержка такого производства».

## Предложенные решения

Активное участие инкубаторов и технопарков во всех региональных и федеральных программах позволяет использовать средства на закупку оборудования, осуществляя сотрудничество с частными партнерами. Следует осуществлять взаимодействие с ведущими производителями программного обеспечения, которые могут в рамках своих мер поддержки предпринимательства и программ стратегического развития предоставить необходимое программное обеспечение со значительной скидкой.

В качестве меры, которая позволила бы частично решить проблемы недостатка высокотехнологичного оборудования и лабораторных/производственных площадей в одних объектах и недозагрузки в других, предлагается создать информационную систему высокотехнологичной инфраструктуры. Она позволяла бы предпринимателям находить необходимое им оборудование или помещения с минимальными затратами.

Значительную роль в решении вопроса о предоставлении компаниям-резидентам требуемой инфраструктуры играет формирование программы работы с каждым отдельным предприятием. Это дает возможность отслеживать, прогнозировать и удовлетворять платежеспособный спрос на различные типы и объемы площадей. Кроме того, такая программа позволяет эффективно распределять существующие ресурсы технопарка в целях роста бизнеса компаний.

Необходимо создание, желательно на площадях технопарков и инкубаторов, частных инжиниринговых центров (или центров на основе ГЧП), предоставляющих оборудование и высокотехнологичные услуги как стартапам, так и внешним пользователям. Такие центры могут быть сформированы в том числе и в рамках инициатив по созданию центров молодежного инновационного творчества. Другой вариант – сотрудничество инкубатора с крупным высокотехнологичным предприятием-партнером с использованием оборудования и опыта такого предприятия в обмен на арендную плату, загрузку проектного бюро и инновационные решения.

Важно также выделить общественные зоны и оснастить их в соответствии с базовыми принципами создания удобного и уютного пространства для неформального общения. Например, можно изменить формат столовой, превратив ее из точки питания (что подразумевает нацеленность организации на быстрое обеспечение питанием максимального количества посетителей) в точку общения (когда организация ориентируется на длительное пребывание посетителей, проведение встреч и работу в помещении кафе). Для более плотной загрузки можно перевести часть общественных и образовательных мероприятий инкубатора в эту зону.

# Спрос

## Мнения респондентов

«Проблема для нас одна, но она глобальная – отсутствие спроса на инновационную продукцию. Не получается сформировать систему получения заказа на инновации».

«Крупные компании не слишком активны в предоставлении заказов малым предприятиям на комплектующие или различные виды услуг ввиду низкого уровня качества выполнения работ по сравнению с зарубежными производителями».

«Многие стартапы занимаются уже существующими проектами. Мало кто из инвесторов приезжает в регионы, нет ясности в отношении того, что интересует инвесторов. Нет информации о том, что необходимо разрабатывать».

«Инновационный товар, разработанный в технопарке, не востребован ввиду того, что включить в действующие проекты его зачастую невозможно».

## Озвученные проблемы

В силу ряда причин уровень спроса на инновационные решения со стороны крупных и средних российских предприятий в целом остается низким. Отсутствие заказчика, заинтересованного в новых, более эффективных решениях, представляет собой основную проблему для резидентов инкубаторов и технопарков.

Руководители большинства регионов не оказывают поддержку резидентам и, следовательно, не мотивируют крупных потенциальных заказчиков, в том числе с государственным участием, к взаимодействию с руководством инкубаторов и технопарков с целью выбора перспективных проектов из соответствующих отраслей.

Предприниматели сосредотачивают усилия на выполнении популярных, широко обсуждаемых задач, оставляя без внимания вопросы, действительно требующие решения, на которое есть платежеспособный спрос. Как правило, это следствие отсутствия информации о реальных задачах, особенно на фоне широко-масштабной рекламы успешных стартапов в таких сферах, как туризм, социальные сети, ориентированные на потребителя мобильные приложения и т. п.

Продажа решений в конкретной отрасли зачастую требует не только опыта и понимания того, как она работает, что может быть обеспечено ментором, но и наличия лицензии на ту или иную деятельность либо международной сертификации. В частности, некоторые лицензии выдаются только при условии наличия опытных аккредитованных специалистов в штате компании. Это нередко становится существенным препятствием для продажи резидентами своих решений.

Крупные потенциальные заказчики не рассматривают факт резидентства в инкубаторе или технопарке в качестве преимущества потенциального поставщика с точки зрения его репутации. Таким образом, прохождение компанией отбора, наличие на объекте экспертной, финансовой и бизнес-экосистемы поддержки резидентов, а также постоянный контроль со стороны администрации инкубатора не являются, по мнению крупных заказчиков, значимыми преимуществами.

Большинство технопарков и инкубаторов не поддерживают международных контактов, не взаимодействуют с зарубежными аналогами и представителями бизнес-среды. Это ограничивает возможности продвижения резидентов на международные рынки.

## Предложенные решения

Необходимо организовывать мероприятия для общения предпринимателей с потенциальными покупателями инновационных решений. Несмотря на низкий уровень прямой конвертации (сделки по итогам указанных встреч пока еще достаточно редки), предприниматели получают ценные рекомендации относительно дальнейшего развития своего продукта или услуги. Сам факт такого общения на ранней стадии выполнения проекта дает возможность своевременной корректировки работы – вплоть до полной замены бизнес-модели стартапа.

Создание системы отслеживания и формулирования актуальных задач в различных областях промышленности желательно осуществлять на федеральном уровне. Система должна быть основана на мониторинге не только российских, но и мировых тенденций с тем, чтобы увеличить число стартапов с международным потенциалом. Это позволит проводить тематические образовательные мероприятия, конференции, выставки, привлекая внимание предпринимателей и технических специалистов к задачам, решение которых будет пользоваться платежеспособным спросом.

Еще один подход, позволяющий частично решить указанные проблемы, – формирование грамотного экспертного совета, члены которого нацелены помогать резидентам своими знаниями на постоянной основе. Однако для создания экспертного совета такого уровня необходимы высококвалифицированные специалисты, которые будут способствовать обеспечению надежного функционирования экосистемы объекта.

Также важна популяризация среди крупных компаний преимуществ работы с резидентами инкубатора/технопарка, которые они получают по сравнению с малыми предприятиями, лишенными поддержки такой экосистемы. Для этого необходимо разработать объективные метрики (или воспользоваться примерами существующей практики, в том числе зарубежной), позволяющие наглядно показать, каким именно образом работа с резидентами снижает риски заказчика.

Часть лицензий или сертификатов при содействии бизнес-инкубатора или технопарка могут быть получены предпринимателями благодаря средствам, предоставляемым им в рамках соответствующих государственных программ. Но для более сложных вопросов формализованного решения пока не существует. Частично решение зависит от эффективности личного взаимодействия руководства объекта с крупными предприятиями и региональными уполномоченными органами. В некоторых случаях для получения международных сертификатов бизнес приходится регистрировать за пределами России. В случае если задача развития инновационной экономики останется приоритетом для государства, эти проблемы необходимо будет решать системно.

Выход на партнерские отношения с иностранными объектами инновационной инфраструктуры, а также присоединение к зарубежным сетям и ассоциациям может повысить шансы резидентов на успешное развитие бизнеса на международных рынках. Этому способствует в том числе предоставление резидентам возможности участия в программе выхода на иностранный рынок (soft landing), осуществляемой совместно с зарубежными партнерами.

# Инвестиции

## Мнения респондентов

«Стартапы очень редко получают посевные инвестиции. Нет средств для подготовки более серьезных образцов. Фонды, как правило, вкладывают средства в развитые компании и проекты. Инвестиций на стадиях preseed и seed нет».

«Для того чтобы что-то сеять, нужны зерна – и эти зерна тоже чего-то стоят».

«Инвестиции сосредоточены в Москве, инвесторы не готовы ехать на периферию, а руку на пульсе держать крайне необходимо на стадии, когда бизнес-модель меняется каждый день. При этом договориться о первичной встрече сложно и затратно для маленького стартапа».

«Несмотря на наличие в стране институтов поддержки развития предпринимательства и инноваций, взаимосвязи между ними нет, их деятельность разрознена».

## Озвученные проблемы

Отсутствие финансирования для компаний на предпосевной стадии – ключевой сдерживающий фактор развития, особенно для высокотехнологичных предприятий, не являющихся ИТ-стартапами. В целях снижения рисков существующие венчурные фонды и немногочисленные бизнес-ангелы, как правило, вкладывают средства на более поздней стадии или финансируют ИТ-стартапы. Гранты, на которые могут претендовать стартапы на ранней стадии, весьма немногочисленны, и объем денежных средств ограничен (например, по программам Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере).

Другой ключевой фактор, связанный с предыдущим, – отсутствие «умных денег» на ранней стадии. Для многих предпринимателей проблема заключается в отсутствии не денег как таковых, а опытного инвестора, осуществляющего активную поддержку команды проекта благодаря своим знаниям и деловым контактам. Этому критерию не соответствуют многие компании и частные лица, которые пытаются инвестировать в стартапы: непонимание специфики деятельности молодых предприятий доходит до того, что потенциальные инвесторы иногда требуют гарантированного дохода от своих вложений.

В регионах данные факторы усугубляются тем, что значительная доля немногочисленных опытных инвесторов сконцентрирована в Москве. В связи с этим региональным стартапам сложнее получить «умные деньги». Некоторые предприниматели вынуждены переезжать в Москву либо обходиться без инвесторов в тех случаях, когда такой переезд невозможен в силу личных или бизнес-причин. Это негативно сказывается на темпах развития бизнеса.

Деятельность государственных институтов, которые могли бы частично компенсировать ограниченность начального финансирования, не скоординирована. Кроме того, она недостаточно освещается в СМИ, стандарты значительно варьируются в зависимости от региона, процессы затруднены в связи с бюрократичными процедурами. В результате на получение финансирования тратится значительное количество времени, причем в самый тяжелый и неопределенный период существования компании.

Резиденты инкубаторов зачастую воспринимаются инвесторами как слабые компании, не умеющие зарабатывать и всецело зависящие от поддержки и грантов. По мнению инвесторов, это связано с тем, что инкубаторы не ставят перед собой бизнес-цели, не умеют оказывать качественные услуги, не обладают необходимым опытом в соответствующих отраслях и не умеют привлекать экспертов. Подход руководства инкубатора к своей работе можно охарактеризовать как формальный.

## Мнения респондентов

«Для содействия молодым компаниям в привлечении инвестиций бизнес-инкубатор должен иметь налаженную схему взаимодействия с бизнес-ангелами, венчурными фондами и региональными программами».

«Необходимо предоставлять компании возможность получения инвестиций на самых ранних этапах ее развития, нужны региональные фонды. Фонда Бортника недостаточно. Проектов много, но не хватает средств на их реализацию».

«Мы рассчитываем на «умные деньги» – помимо «вливания» средств хорошо бы привлечь людей со связями, бизнес-ангелов, венчурных инвесторов, представителей международных корпораций».

## Предложенные решения

Необходимо создание региональных фондов или фондов при инкубаторах и технопарках с использованием государственных средств. Такие фонды должны быть нацелены на финансирование проектов на ранних стадиях развития. Для снижения инвестиционных рисков целесообразно применять механизм соинвестиций с частными инвесторами, а также сделать акцент на финансировании резидентов тех инкубаторов, которые уже зарекомендовали себя в качестве надежных партнеров. Привлечение частных инвесторов позволит не только увеличить объем доступных стартапам средств, но и повысить эффективность капиталовложений за счет участия успешных предпринимателей в компаниях-объектах инвестиций.

Следует сосредоточить внимание на ознакомлении потенциальных частных инвесторов (бизнес-ангелов) с особенностями создания и развития инновационного бизнеса, а также на предоставлении им возможности обучения по необходимым предметам в сфере науки и техники. Важно использовать возможности онлайн-образования, в том числе существующих международных платформ. Для повышения востребованности данного образования среди инвесторов можно, в частности, включить его наличие в список обязательных условий для участия в программе соинвестирования.

В целях контроля качества процесс образования желательно организовывать на федеральном уровне.

Систематизация ресурсов, необходимых для финансовой поддержки инновационного предпринимательства, формирование удобных информационных интегрирующих систем (в идеале – одной системы) для всего спектра программ, действующих на федеральном и региональных уровнях, обеспечение продвижения и популяризации использования этой системы также играют значимую роль. В качестве промежуточной меры можно опираться на успешный опыт некоторых инкубаторов и технопарков, имеющих в штате координатора по работе с органами власти. Такой координатор должен осуществлять мониторинг соответствующих программ, конкурсов и мероприятий, оповещать о них предпринимателей и помогать им в составлении заявок.

Нужно создать систему ключевых показателей эффективности инкубаторов, основанную не на формальных критериях, а на показателях успешности резидентов. Это позволит стимулировать руководство к более тщательному отбору проектов, привлечению необходимых экспертов, поиску возможностей предоставления качественных услуг, а также к реальному, а не формальному созданию такой экосистемы поддержки, которая будет систематически содействовать развитию привлекательных для инвестирования компаний.

## Цели и ключевые показатели эффективности: основные проблемы и решения

### Мнения респондентов

«На сегодняшний день определены неправильные целевые показатели – развитие бизнес-инкубатора оценивают по количеству резидентов или обученных по программе предпринимательства людей. Акцент делается на формальных требованиях – количестве конференций и мероприятий, в которых резиденты приняли участие. Качественные показатели того, достиг ли проект ожидаемых инвестором результатов, не учитываются».

«Нет единых показателей КПЭ, системы постановки задач, критериев эффективности, механизмов оценки и расчетов, которые отражают, что именно государство ожидает получить от объектов инновационной инфраструктуры и в какие сроки. Например: создание предприятий, привлечение внешнего финансирования и т. п.».

«Необходима унификация критериев и самой системы оценки развития технопарков и бизнес-инкубаторов. Хорошей практикой было бы предоставление бонусов за превышение уровня КПЭ по конкретным критериям. Контроль следует осуществлять на регулярной основе – раз в квартал».

«Нужно более тесно взаимодействовать с коммерческими структурами, чтобы совместно вырабатывать требования и оценивать результаты выполнения работы».

Отсутствие единой, правильно выстроенной системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) для бизнес-инкубаторов и технопарков, создаваемых и функционирующих преимущественно за счет государственных средств. Сложившаяся ситуация:

- ▶ Не позволяет оценивать результаты работы, объективно определять наиболее успешные и отбраковывать неэффективные модели ведения деятельности, распределять финансирование с учетом этих оценок
- ▶ Препятствует ведению переговоров с финансирующими и контрольными органами, а также с инвесторами и партнерами с позиции достигнутых результатов
- ▶ Мешает планированию работы и постановке целей.

Разработка системы КПЭ должна базироваться на существующих международных аналогах и накопленном опыте функционирования наиболее успешных российских объектов.

Система КПЭ должна быть создана с учетом различной роли объектов инновационной инфраструктуры. В частности, существуют как минимум два базовых варианта роли инкубаторов, для которых КПЭ не могут быть идентичными:

- ▶ Инкубаторы в качестве инструмента ускоренного развития стартапов с потенциалом к стремительному росту, изначально ориентированных на создание крупных международных брендов с привлечением венчурного капитала
- ▶ Инкубаторы в качестве инструмента поддержки малых инновационных компаний с потенциалом к устойчивому росту, которые затем интегрируются в существующие (на первой стадии обычно региональные или федеральные) цепочки создания добавленной стоимости.

Необходимо широкое обсуждение вышеуказанных проблем с привлечением всех участников системы бизнес-инкубации для достижения консенсуса относительно роли бизнес-инкубаторов, разработки единой системы КПЭ («правил игры») для них и изменения системы контроля/распределения финансирования в соответствии с КПЭ.

## Итоговые выводы и рекомендации

Предыдущее масштабное исследование по данной тематике было проведено специалистами компании EY в 2010 году. За прошедшие три года российская система бизнес-инкубаторов и технопарков продолжила свое развитие. Бизнес-инкубаторы и технопарки, принявшие участие в исследовании, – это организации, в которые предприниматели приходят для того, чтобы получить доступ к инфраструктуре, образованию, качественные бизнес-услуги и помощь в поиске финансирования, а также установить полезные контакты. Лучшие объекты успешно решают значительную часть

этих задач, создавая и настраивая экосистему поддержки инновационного предпринимательства.

В то же время многие участники экосистемы приходят к пониманию того, что на данный момент остаются нерешенными некоторые ключевые проблемы, в том числе и системного характера. От их решения сейчас зависит, насколько быстро и эффективно будут развиваться инкубаторы и технопарки в России. Обозначенные респондентами подходы к решению этих задач представлены ниже:

### Политика инкубации

Выработка более адекватных критериев отбора и предъявление более жестких требований к нему. Создание экспертного совета и/или расширение его функционала и влияния. Предоставление качественных дополнительных услуг, важных для успешного развития бизнеса компаний-резидентов (лучше – на платной основе).

### Образование и кадры

Создание образовательных центров (для всех возрастов) на основе ГЧП; формирование федерального центра по обмену международным опытом; проведение федеральных мероприятий по отдельным тематикам и трендам в региональных инкубаторах.

### Инфраструктура

Внедрение информационной системы высокотехнологичной инфраструктуры; формирование частных (или ГЧП) инжиниринговых центров, в том числе на основе мощностей крупных предприятий; создание удобного пространства для общения резидентов.

### Спрос и предложение

Организация встреч предпринимателей с заказчиками; мониторинг актуальных задач и их популяризация; использование метрик для убеждения заказчиков в преимуществах работы с резидентами инкубатора; системное решение задач по лицензиям.

### Инвестиции

Создание региональных фондов с привлечением частного капитала, нацеленных на предпосевное финансирование; обучение частных инвесторов; систематизация ресурсов в рамках финансовой поддержки инновационного предпринимательства; внедрение системы КПЭ.

### Цели и КПЭ

Разработка и внедрение системы КПЭ для бизнес-инкубаторов и технопарков, основанной на лучших международных практиках и опыте функционирования наиболее успешных российских объектов; привязка государственного финансирования к выполнению КПЭ.

# Приложение: объекты исследования

## Объекты исследования: бизнес-инкубаторы

Регион	Населенный пункт	Название объекта
<b>Центральный федеральный округ</b>		
Белгородская область	Белгород	Инновационный бизнес-инкубатор Белгородского РРИЦ
Брянская область	Брянск	ГАУ «Брянский областной бизнес-инкубатор»
Воронежская область	Воронеж	Инновационный бизнес-инкубатор ВГУ InSight
Московская область	Дубна	Инновационно-технологический инкубатор Научнограда Дубна
Москва	Москва	Проектный бизнес-инкубатор МГТУ им. Н. Э. Баумана
Москва	Москва	Бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ
Москва	Москва	Бизнес-инкубатор МГУ им. М. В. Ломоносова
Москва	Москва	Бизнес-инкубатор МГИМО(У) МИД России
Москва	Москва	Бизнес-инкубатор «Технопарк «Строгино»
Белгородская область	Северный-Первый	Производственный бизнес-инкубатор энергосберегающих технологий
Московская область	Троицк	Инновационный бизнес-инкубатор города Троицка
Тверская область	Тверь	ГАУ «Тверской областной бизнес-инкубатор»
Тверская область	Тверь	Бизнес-инкубатор Тверского городского фонда поддержки малого предпринимательства
Ярославская область	Ярославль	Государственное казенное учреждение Ярославской области «Бизнес-инкубатор»
<b>Приволжский федеральный округ</b>		
Волгоградская область	Волжский	ГАУ ВО «Волгоградский областной бизнес-инкубатор»
Нижегородская область	Дзержинск	МБУ «Бизнес-инкубатор г. Дзержинска»
Пензенская область	Заречный	Бизнес-инкубатор «Импульс»
Удмуртская Республика	Ижевск	Бизнес-инкубатор ИжГТУ имени М. Т. Калашникова
Республика Татарстан	Казань	Бизнес-инкубатор ИТ-парка

Регион	Населенный пункт	Название объекта
Республика Татарстан	Набережные Челны	Бизнес-инкубатор г. Набережные Челны
Республика Татарстан	Набережные Челны	Бизнес-инкубатор Второй площадки Казанского ИТ-парка
Республика Башкортостан	Октябрьский	Территориальный бизнес-инкубатор
Оренбургская область	Оренбург	Оренбургский областной бизнес-инкубатор
Пермский край	Пермь	Бизнес-инкубатор «Навигатор Возможностей» при НИУ ВШЭ Пермь
Республика Башкортостан	Салават	АНО «Бизнес-центр «Юг Башкортостана»
Самарская область	Самара	Инновационный бизнес-инкубатор ОАО «Технопарк»
Саратовская область	Саратов	Бизнес-инкубатор Саратовского ГСЭУ
Саратовская область	Саратов	Бизнес-инкубатор Саратовского Государственного Университета
Нижегородская область	Тоншаево	МУ «Тоншаевский бизнес-инкубатор»
Чувашская Республика	Чебоксары	Республиканский бизнес-инкубатор по поддержке малого и среднего предпринимательства и содействию занятости населения
<b>Северо-Западный федеральный округ</b>		
Архангельская область	Архангельск	ГАУ АО «Архангельский региональный бизнес-инкубатор»
Вологодская область	Вологда	Бюджетное учреждение Вологодской области в сфере поддержки малого и среднего предпринимательства «Бизнес-инкубатор»
Мурманская область	Мурманск	Бизнес-инкубатор «Полярная Звезда»
Санкт-Петербург	Санкт-Петербург	Бизнес-инкубатор «Ингрия»
Республика Коми	Сыктывкар	ГУП «Республиканское предприятие «Бизнес-инкубатор»
Республика Карелия	Петрозаводск	Студенческий бизнес-инкубатор ПетрГУ



## Объекты исследования: технопарки

Регион	Населенный пункт	Название объекта
<b>Сибирский федеральный округ</b>		
Алтайский край	Барнаул	КГБУ «Алтайский бизнес-инкубатор»
Алтайский край	Бийск	Бизнес-инкубатор инновационного типа
Иркутская область	Иркутск	Бизнес-инкубатор Иркутского Государственного Технического Университета
Кемеровская область	Кемерово	Бизнес-инкубатор Муниципального некоммерческого Фонда поддержки малого предпринимательства г. Кемерово
Новосибирская область	Новосибирск	Бизнес-инкубатор Городского центра развития предпринимательства
Новосибирская область	Новосибирск	Бизнес-инкубатор Академпарка
Омская область	Омск	Омский региональный бизнес-инкубатор
Томская область	Томск	Межвузовский студенческий бизнес-инкубатор «Дружба»
Томская область	Томск	Технологический инкубатор Томского политехнического университета
<b>Дальневосточный федеральный округ</b>		
Владивосток	Владивосток	Бизнес-инкубатор «Терра Креатива»
Республика Саха (Якутия)	Нюрба	Бизнес-инкубатор г. Нюрба
Республика Саха (Якутия)	Якутск	Бизнес-инкубатор Республики Саха (Якутия)
<b>Северо-Кавказский федеральный округ</b>		
Чеченская Республика	Грозный	Бизнес-инкубатор Технопарка «Высокие технологии ЧГУ»
Ставропольский край	Ставрополь	Бизнес-инкубатор г. Ставрополя
Чеченская Республика	Шатой	Шатойский бизнес-центр (инкубатор)
<b>Южный федеральный округ</b>		
Астраханская область	Астрахань	Бизнес-инкубатор LIFT
Краснодарский край	Краснодар	Студенческий бизнес-инкубатор Краснодарского филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова

Регион	Населенный пункт	Название объекта
<b>Центральный федеральный округ</b>		
Москва	Москва	Технополис «Москва»
Москва	Москва	Научно-технологический парк МАТИ «Новые Технологии»
Москва	Москва	Технопарк «СТРОГИНО»
Москва	Москва	«Технопарк Слава»
<b>Приволжский федеральный округ</b>		
Республика Татарстан	Казань	Инновационно-производственный Технопарк «Идея»
Республика Татарстан	Лениногорск	Инновационно-производственный Технопарк «Идея-Юго-Восток»
Республика Татарстан	Набережные Челны	Вторая площадка Казанского ИТ-парка в г. Набережные Челны
Пензенская область	Пенза	Технопарк «Яблочков»
Республика Мордовия	Саранск	«Технопарк-Мордовия»
Самарская область	Тольятти	Технопарк в сфере высоких технологий «Жигулевская долина»
<b>Сибирский федеральный округ</b>		
Иркутская область	Иркутск	Технопарк Иркутского Государственного Технического Университета
Кемеровская область	Кемерово	Кузбасский Технопарк
Новосибирская область	Новосибирск	Технопарк Академпарк
<b>Уральский федеральный округ</b>		
Тюменская область	Тюмень	Западно-Сибирский инновационный центр (Тюменский технопарк)
<b>Южный федеральный округ</b>		
Астраханская область	Астрахань	IT-парк FABRIKA
Ростовская область	Новочеркасск	Технопарк «БВН-ИНТОР»
<b>Северо-Кавказский федеральный округ</b>		
Чеченская Республика	Грозный	Технопарк «Высокие технологии ЧГУ»

## Контактная информация



**Ольга Архангельская**

Партнер, руководитель группы по оказанию услуг компаниям сектора инфраструктуры и государственным компаниям в СНГ

Тел.: +7 (495) 755 9854

[Olga.Arkhangelskaya@ru.ey.com](mailto:Olga.Arkhangelskaya@ru.ey.com)



**Евгений Панасюк**

Менеджер, группа по оказанию услуг компаниям сектора инфраструктуры и государственным компаниям

Тел.: +7 (495) 705 9749

[Evgeniy.Panasiouk@ru.ey.com](mailto:Evgeniy.Panasiouk@ru.ey.com)



#### Краткая информация о компании EY

EY является международным лидером в области аудита, налогообложения, сопровождения сделок и консультирования. Наши знания и качество услуг помогают укреплять доверие общественности к рынкам капитала и экономике в разных странах мира. Мы формируем выдающихся лидеров, под руководством которых наш коллектив всегда выполняет взятые на себя обязательства. Тем самым мы вносим значимый вклад в улучшение деловой среды на благо наших сотрудников, клиентов и общества в целом.

Название EY относится к глобальной организации и может относиться к одной или нескольким компаниям, входящим в состав Ernst & Young Global Limited, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Ernst & Young Global Limited – юридическое лицо, созданное в соответствии с законодательством Великобритании, – является компанией, ограниченной гарантиями ее участников, и не оказывает услуг клиентам. Более подробная информация представлена на нашем сайте: [ey.com](http://ey.com).

© 2014 ООО «Эрнст энд Янг».

Все права защищены.

Информация, содержащаяся в настоящей публикации, предназначена лишь для общего ознакомления и не должна рассматриваться в качестве профессиональных рекомендаций в области бухгалтерского учета, налогообложения или в иных сферах. По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.

#### Краткая информация о компании РВК

ОАО «РВК» – государственный фонд фондов, институт развития Российской Федерации, один из ключевых инструментов государства в деле построения национальной инновационной системы.

Уставный капитал ОАО «РВК» составляет более 30 млрд рублей. 100% капитала РВК принадлежит Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом Российской Федерации (Росимущество).

Общее количество фондов, сформированных ОАО «РВК», достигло 15, их суммарный размер – 25,4 млрд рублей. Доля ОАО «РВК» – более 15,8 млрд рублей. Число проинвестированных фондами РВК инновационных компаний достигло 148. Совокупный объем проинвестированных средств – 13,6 млрд рублей.

© РВК

Все права защищены.