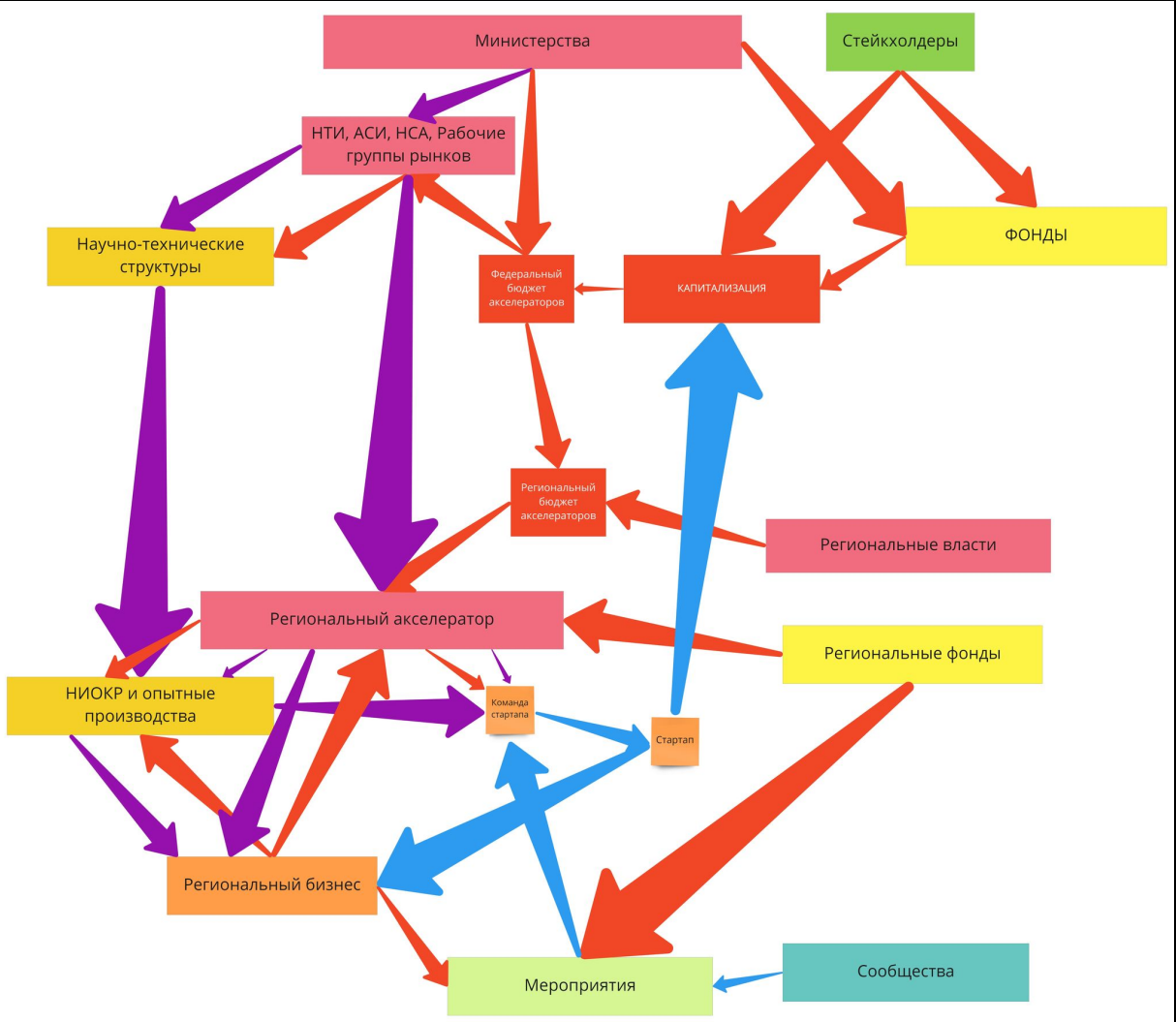
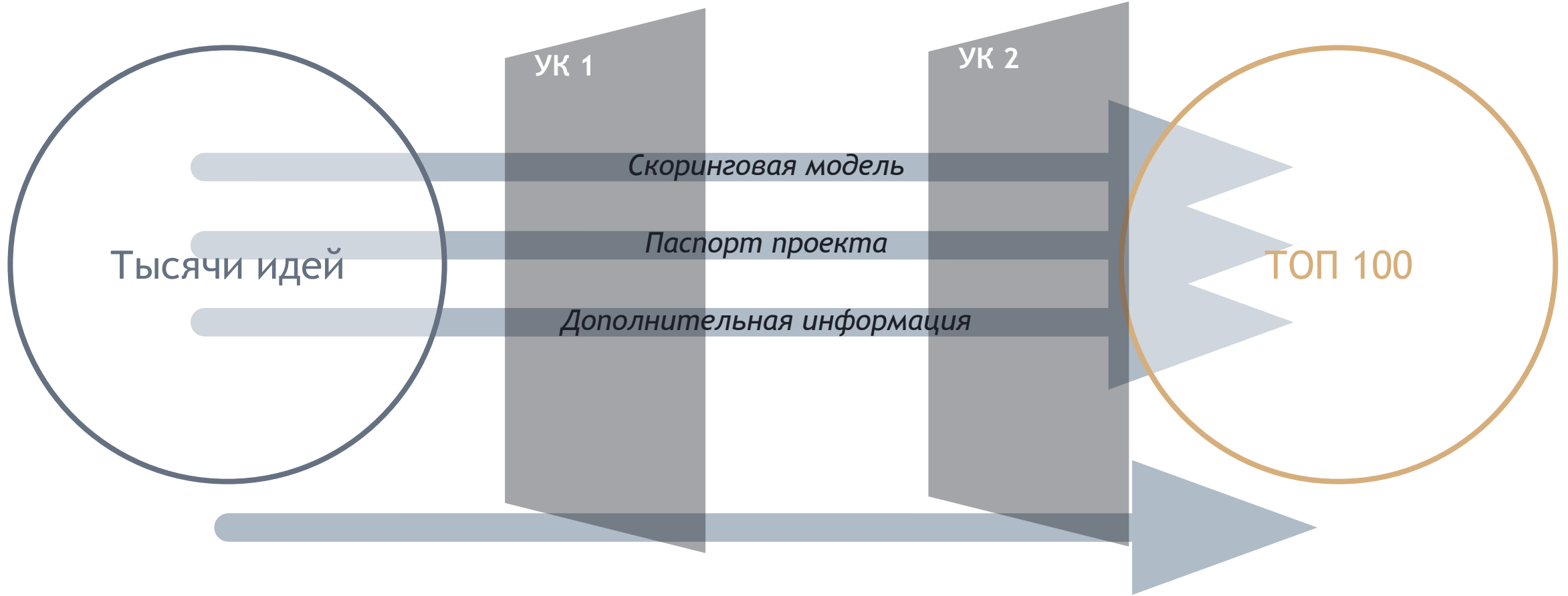


Сетевой региональный акселератор производственных и технологических стартапов для рынков НТИ





ПРОБЛЕМА

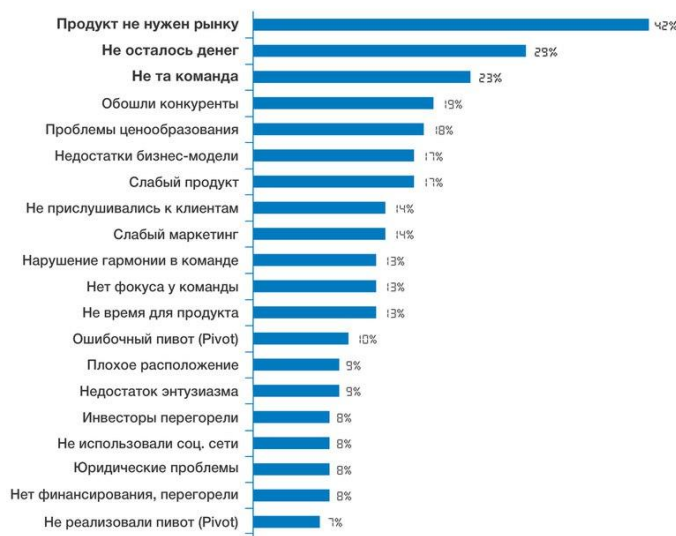
СТРАНЫ С НАИБОЛЬШИМ КОЛИЧЕСТВОМ СТАРТАПОВ



Для того, чтобы завоевывать место на высокотехнологичных рынках, России необходимо генерировать большое количество предпринимательских инициатив, из которых будут стабильно формироваться высокотехнологичные компании с высокой капитализацией.

На практике именно в этой области мы катастрофически отстаем от лидеров. В России – по различным оценкам от 2000 до 20000 стартапов. Наиболее реалистичная оценка – около 4000. **В 1000 раз (!) меньше, чем в США.** Ни о каком завоевании рынков при такой статистике не может быть и речи.

20 ОСНОВНЫХ ПРИЧИН ПРОВАЛОВ СТАРТАПОВ

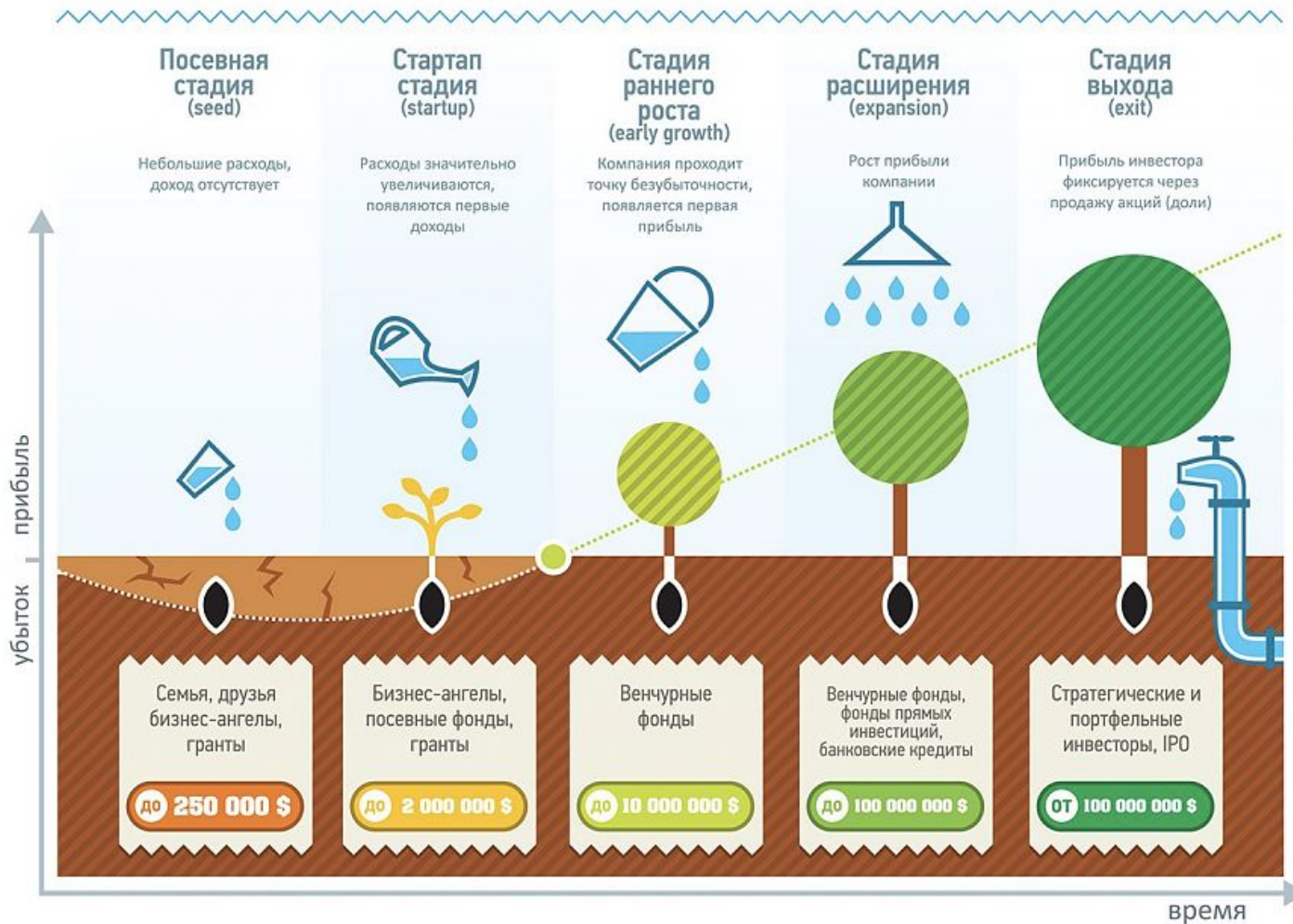


Если посмотреть на основные причины провалов стартапов, то подавляющая их часть обусловлена недостатками методологии и финансов.

Между тем, именно эти две позиции являются наиболее уязвимыми для высокотехнологичных проектов на ранней стадии.

У них недостаточно ресурсов, чтобы привлечь к проработке проекта серьезных специалистов, и у них недостаточно запаса прочности, чтобы пережить длительный период без доходов.

РАСКРЫТИЕ ПРОБЛЕМЫ



Эти причины становятся очевидными, если обратить внимание на стадии жизни стартапа.

Первые две стадии – заведомо убыточные. Переход от идеи к посевной стадии осуществляют лишь 1% проектов.

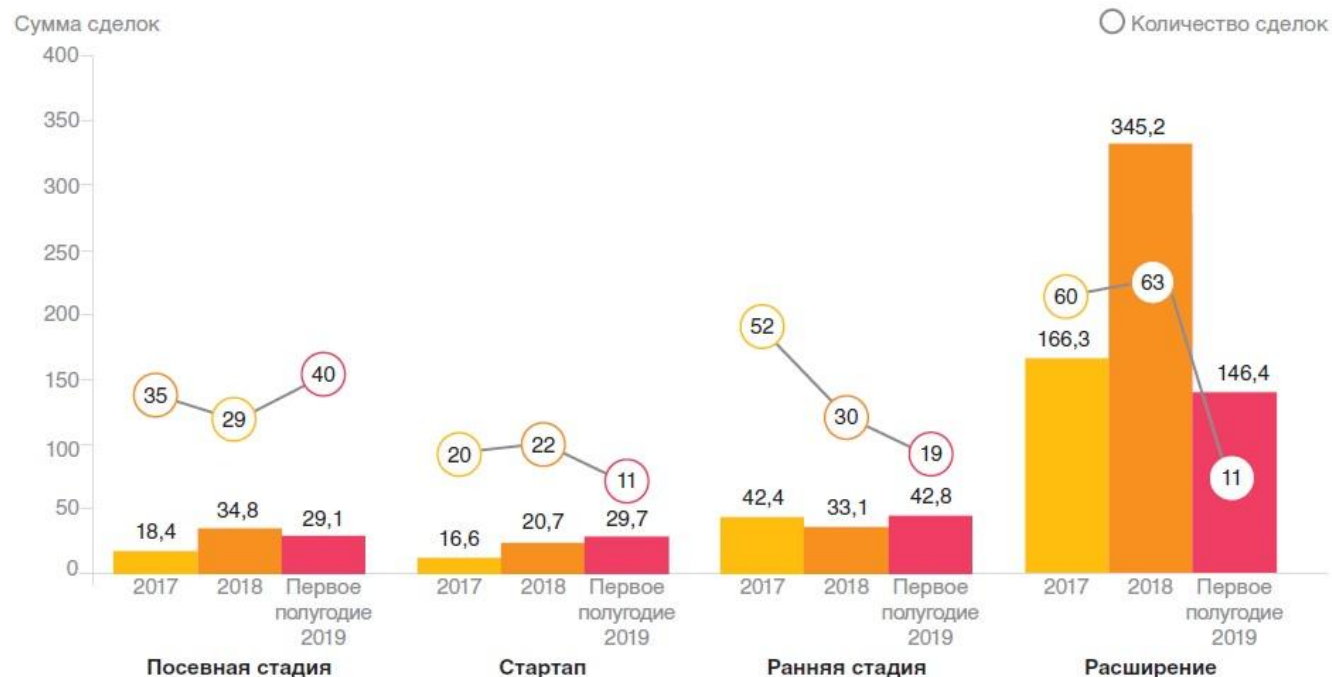
От посевной стадии до стартапа доходят 20% проектов.

От стартапа до стадии раннего роста – еще 20%.

Итоговая выживаемость идей – 0,04%. А из попыток что-то начать делать получается только 4%.

И это – статистика для развитых стран. В них количество стартапов достаточно, чтобы инфраструктура для них стала рынком. В России этого рынка нет – а значит, «долина смерти» (первые две стадии) убивает намного больше стартапов.

ДЕТАЛИЗАЦИЯ ПРОБЛЕМЫ



При этом, если рассматривать рынок проектов в России, то основной объем инвестиций приходится на стадию расширения проекта.

Но до стадии расширения проекты без поддержки на ранних этапах просто чаще всего не доживают.

Существующая поддержка, ориентированная на посевные инвестиции, является недостаточной для их массового появления.

В результате проекты вынуждены уходить на зарубежные рынки на ранних стадиях, когда их стоимость серьезно занижена. В итоге вся доходность уходит к иностранным инвесторам.

В США и странах с высокой активностью стартапов существует развитая инфраструктура финансирования и развития стартапов на ранних стадиях.

В России рыночными методами подобная система будет создаваться десятки лет, причем именно потому, что стартапов слишком мало, и этот рынок не окупит вложений в инфраструктуру. А пока нет инфраструктуры – не будет роста количества стартапов из-за слишком высоких рисков и высокой смертности. Получается заколдованный круг. Стартапы не создают потому, что нет инфраструктуры, а инфраструктуры нет потому, что мало стартапов. **Пока мы не решим это противоречие, количества стартапов, достаточного для эффективного выхода на внешние рынки, в России не появится.**

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА



Целью проекта является проактивное создание стартапов, преимущественно на базе объединения существующих институтов развития, а также непрерывное сопровождение созданных стартапов до их капитализации или занятия устойчивой позиции на рынке.

Результатом деятельности такой системы станут следующие изменения:

1. Рост доли сильных идей в 2-3 раза.
2. Переход от идеи к посевной стадии: 1 → 10%.
3. Переход от посевной стадии к стартапу: 20 → 30-50%.
4. Переход от стартапа к стадии раннего роста: 20 → 30-50%.

В сумме это приведет к увеличению выживаемости стартапов «от идеи» до 0,9-2,5% (или в **22,5-62,5 раз**) и «от посевной стадии» - до 9-25% (или в **2,25- 6,25 раз**).

Общий рост эффективных стартапов с выходом на капитализацию составит 10-30 раз!

СУТЬ ПРОЕКТА

Мы предлагаем создание многоуровневой акселерационной структуры, обеспечивающей методологические, диспетчерские, экспертные, сервисные, менторские и маркетинговые функции для проектов, вписывающихся в концепции дорожных карт. По возможности мы избегаем создания новых учреждений, вместо этого упорядочиваем работу существующих и создаем сервисы, связывающие между собой институты развития. Межрегиональное ядро сетевого акселератора состоит из двух крупных уровней:

Федеральный уровень: состоит из уже существующих инструментов и институтов развития, как цифровых, так и экспертных и научно-технических. Это Платформа НТИ, рабочие группы рынков НТИ, проектные офисы, центры компетенций, инфраструктурные центры рынков, другие федеральные институты, задачами которых является развитие предпринимательства и обеспечение технологических прорывов.

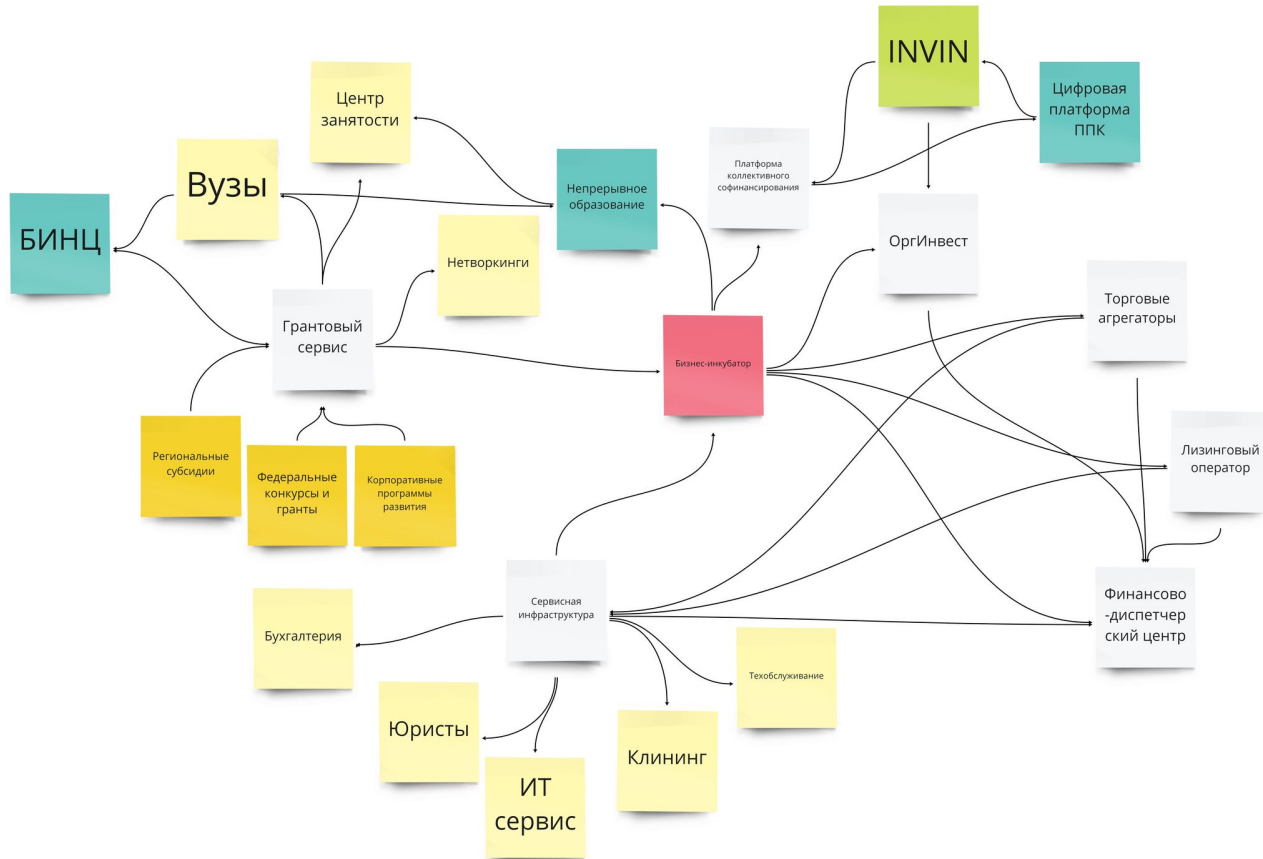
Региональный уровень: состоит как из уже существующих инструментов (инжиниринговые центры, технопарки, НОЦ, вузы, точки кипения и т. д.), так и вновь формируемых (региональные проектные офисы, полигоны НИОКР, научно-технические лаборатории и опытные производства, сервисный аутсорсинг, методические подразделения и т. д.).

Эти два блока работают в связке и обеспечивают управляемый процесс создания новых проектов под уже известные программные задачи (т. е. для существующего заказчика), а также предоставляют ряд сервисов, позволяющих инициаторам проектов гарантированно получить продукт, интересный инвесторам. При этом акселератор работает на принципах самоокупаемости, уже к 2025 году начав генерировать прибыли больше, чем потребляет денег на обеспечение своей деятельности.

Ключевым отличием предлагаемой системы от существующих является активная работа с проектами — мы не ждем, когда они появятся, а создаем их целенаправленно, ставим задачи и готовим проектные группы, которым передаем эти задачи в работу.

Генерация прибыли осуществляется за счет получения доли в проектах в обмен на предоставление сервисов и акселерацию. Региональный уровень работает непосредственно с командами стартапов — **активно формирует их, исходя из проектных задач, ведет проект до выхода на стадию роста и далее продает свою долю либо инвесторам, либо основателям проекта.**

АНАЛИЗ РЫНКА, ЦЕЛЕВЫЕ СЕГМЕНТЫ



Основным рынком акселератора станет B2B сегмент сервисов для МСП и проектных команд стартапов.

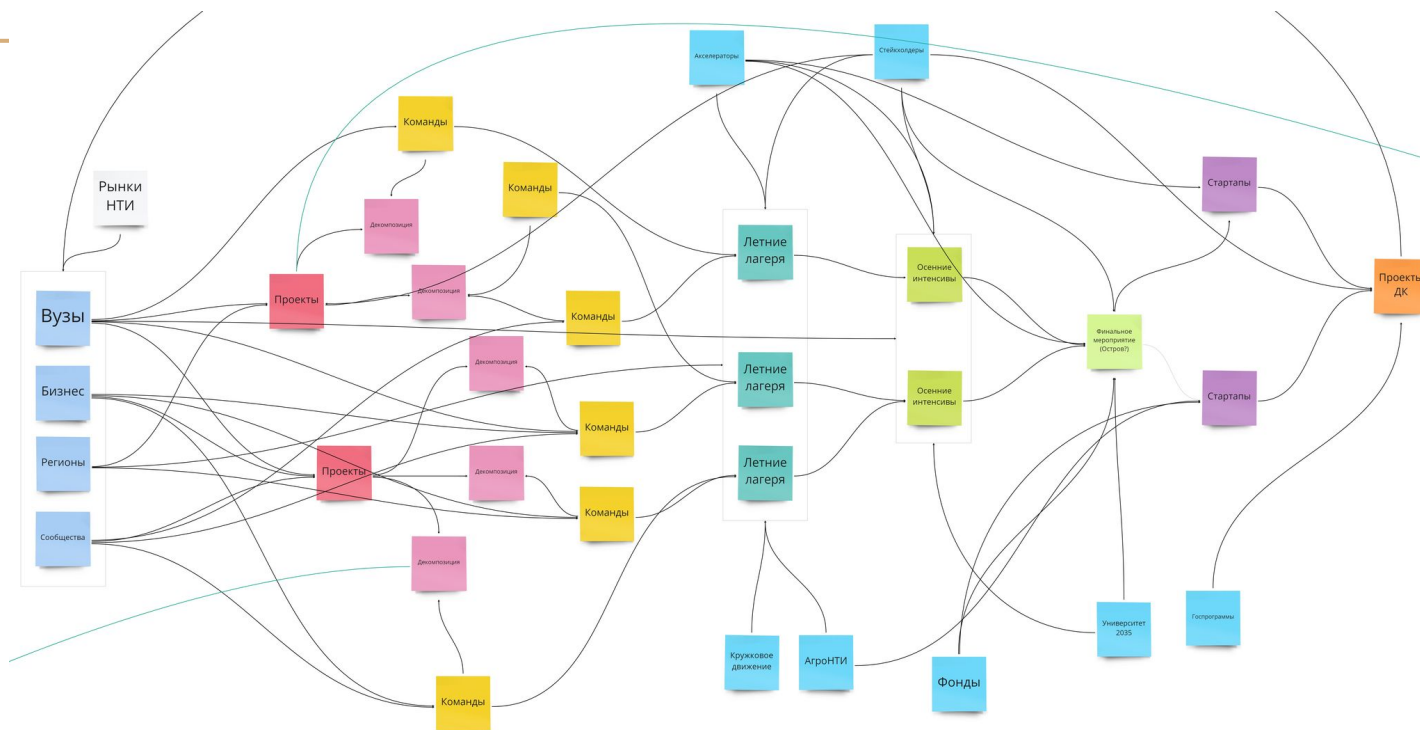
На схеме приведена примерная общая структура регионального акселератора, непосредственно осуществляющего работу с предпринимательскими проектными группами и действующими МСП региона.

Такой участник рынка в регионах может играть роль основного оператора по интеграции МСП в кооперативные структуры и кластеры, а для стартапов – служить устойчивой стартовой площадкой, поглощающей риски ранних стадий.

Впоследствии акселератор также будет осуществлять предпосевное финансирование.

Основной причиной использования услуг акселератора станет доступ к ресурсам, которые МСП и стартапы получить иным способом не могут - НИОКР, опытные производства, финансирование, организационно-методическое обеспечение, цифровые инструменты. Второй главной причиной станет получение преимуществ от масштаба при объединении однотипных запросов к рынку.

КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА



Одним из основных результатов реализации проекта станет создание постоянно действующего конвейера новых стартапов.

При этом проектные тематики привязываются к существующим дорожным картам рынков НТИ и государственных программ. Это делается с целью обеспечения востребованности создаваемых решений. Инициативные проекты допускаются, но также должны решать существующие задачи рынков.

Краткосрочные результаты: резкое увеличение выживаемости стартапов (с 1% до 10% в течение первой стадии реализации проекта, до 30-50% в последующие), передача неудачных стартапов на новый цикл проработки в другие проектные группы для повторной акселерации, сокращение времени выхода стартапа на рынок в 2-3 раза.

Долгосрочные результаты: создание кооперативной системы предприятий, обеспечивающей поддержку как существующим, так и новым участникам; обеспечение гарантированного сбыта новым участникам с момента выхода на рынок; обеспечение заказа на создание новых предприятий на базе анализа рынка и реализация этого заказа на базе созданной инфраструктуры; в итоге - самодостаточная устойчивая экономическая модель.

НОВИЗНА ИДЕИ ПРОЕКТА

Новизна идеи – в объединении и координации действий всех институтов развития, дополнения их недостающими сервисами, чтобы повысить общую эффективность и получить синергетический эффект. В результате стартапы, научные и технологические проекты перестают появляться случайно. Их можно планомерно готовить под проектные задачи госпрограмм и новых рынков.

Активность	РФФИ	ФРИИ	Сколково	Мой Бизнес	ФСИ	НТИ	Акселераторы	Бизнес-инкубаторы	РСА
Подбор тематики	+	+	-	-	+	+	-	-	+++
Постановка задачи	-	-	-	-	-	-	+	-	+++
Подбор проектной команды	-	-	-	-	-	+	++	+	+++
Разработка проекта	-	-	-	-	-	-	++	++	+++
Предпосевное финансирование	+	+	++	-	+	-	++	++	+++
Документооборот	-	-	++	++	-	-	+	+	+++
НИР	+	-	+	-	-	+	+	-	+++
Посевное финансирование	+	+	++	+	+	+	++	+	+++
НИОКР	-	+	+	-	-	+	+	+	+++
Маркетинг	-	-	++	++	-	+	+++	+++	+++
Защита интеллектуальной собственности	-	-	+	++	+	+	++	+++	+++
Упаковка проекта	-	-	++	++	-	++	++	++	+++
Управление бизнесом	-	-	++	++	-	++	++	++	+++
Венчурное финансирование	-	+	++	+	+	++	++	+	+++
ОКР	-	+	+	-	-	+	+	+	+++
Вывод на рынок	-	-	++	++	-	++	++	++	+++
- нет доступа	+ доступ к информации или ресурсу		++ доступ плюс консультирование или обучение			+++ доступ плюс совместная работа или сервис			синергия

ТЕКУЩАЯ СТАДИЯ ЗРЕЛОСТИ

В большинстве случаев элементы, из которых состоит предлагаемая система, уже существуют и работают. Это АСИ, НТИ, РВК, Сколково, ФСИ, ЦК НТИ, ИЦ НТИ, Университет 2035, НОЦ, Корпорация Мой Бизнес, точки кипения, вузы, бизнес-инкубаторы, технопарки и кластеры в регионах. Поэтому **порядка 70-75% компонентов проекта имеют TRL 8-9.**

Недостатком этих структур по отдельности является то, что они не координируют свою деятельность между собой и не осуществляют активную работу по созданию проектов. Поэтому **необходимо сформировать несколько новых структур** (проектные офисы, межвузовские рабочие группы, сервисные подразделения, управляющие компании), призванные обеспечить координацию работы уже существующих институтов и связать их с предпринимательскими проектами. TRL этих структур не превышает 2-3 (это либо концепты, либо первые эксперименты).

В настоящее время в регионах (Вологда, Пермь, Самара, Тамбов) **уже реализуются инициативы “снизу”** по созданию комплексных региональных акселераторов, обеспечивающих полный цикл создания бизнеса в регионах. Эти инициативы можно использовать в качестве пилотных проектов.

Также **в настоящее время уже проходит первый проектный интенсив** с Университетом 2035, который можно рассматривать как основной рабочий инструмент акселератора по созданию проектов и проектных команд с выходом в стартапы. В рамках уже этого интенсива впервые проводится совмещение учебных проектных команд и реальных бизнес-проектов. Этот интенсив предполагается сделать ежегодным, и в его рамках вести всю деятельность по разработке и упаковке проектов регионального сетевого акселератора.

МАТРИЦА РОЛЕЙ И КЛЮЧЕВЫХ УЧАСТНИКОВ

- Заказчик: АСИ
- Функциональный заказчик: Стейкхолдеры рынков НТИ
- Держатель бюджета: РВК
- Куратор: Платформа НТИ
- Руководитель проекта:
- Администратор проекта:
- Стейкхолдеры проекта:

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА РЕГИОНАЛЬНОГО СЕТЕВОГО АКСЕЛЕРАТОРА														
Блок	Мероприятия													
	2020				2021				2022		2023	2024-2025		
	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 полугодие	2 полугодие				
Проектная работа	Запуск пилотного ФудТрека	Формирование проектных групп	Работа с проектами	Защита проектов	Разработка регламента ежегодного проектного интенсива	Формирование проектной задачи и пула проектов	Предварительная работа с проектами и проектными группами	Проведение ежегодного интенсива и защита проектов	Подготовка к интенсиву	Проведение интенсива	Расширение охвата рынков НТИ и других программ	Внедрение технологии в странах СНГ		
	Формирование «заказа» от действующего бизнеса и состоявшихся стартапов				Создание «окон» для сбора заказов на проекты от предприятий и рынков НТИ	Формирование постоянных рабочих групп для декомпозиции бизнес-проектов и дорожных карт		Создание школы наставников и проектного обучения на базе участвующих в программе вузов						
Организационная структура	Создание проектного офиса акселератора, отбор пилотных регионов и создание подразделений проектного офиса в регионах				Проработка перечня и структуры собственных юридических лиц акселератора	Регистрация юридических лиц. Создание базового пакета документов (договоры, положения и т.д.)	Разработка структуры привлеченных партнеров и документации для работы с ними	Конкурсный отбор и заключение договоров с привлеченными партнерами	Заключение соглашений с существующими институтами развития и бизнес-инфраструктурой в регионах	Утверждение окончательной структуры акселератора, рефакторинг документации	Упаковка регионального акселератора в готовое к тиражированию решение	Отбор дополнительных пилотных регионов и тестирование тиражирования акселератора	Запуск тиражирования в остальных регионах РФ, выход в СНГ	
Материально-техническая база	Выбор базовых помещений и объектов в регионах			Заключение соглашений и договоров с собственниками объектов	Проектирование материально-технического оснащения объектов НИОКР и собственных служб акселератора		Проведение ремонтных работ по мере необходимости, закупка и монтаж оборудования		Создание типовых проектов материально-технической базы акселератора			Тиражирование материально-технической базы, в том числе в виде технологии		
	Начало работы в готовых к осуществлению деятельности или арендованных помещениях				Начало деятельности в проектируемых объектах по мере готовности									
Цифровые ресурсы	Проектирование учебной платформы				Создание базовой учебной платформы				Разработка клиентских приложений					
	Проектирование системы и интерфейса для разработки проектов				Создание первого прототипа проектной платформы и платформы коллективного финансирования				«Интернет-патент» - система автоматической защиты и монетизации интеллектуальной собственности с момента первой публикации					
	Проектирование системы и базового интерфейса для предпринимателей и сервисного аутсорсинга акселератора				Создание первого прототипа предпринимательской платформы и виртуального офиса				Система электронного документооборота					
	Проектирование системы обмена данными между разделами цифровой платформы акселератора				Разработка протоколов обмена данными		Создание первого прототипа центра обмена данными		Единый интерфейс для собственных цифровых ресурсов акселератора					
	Проектирование единого маркетплейса и системы CRM для потребителей и предпринимателей				Создание первого прототипа с применением системы кэшбэка для самокупаемости платформы				Разработка клиентских приложений					
Финансовая модель	Формирование перечня бизнес-проектов и заявок на гранты существующих институтов развития, вход акселератора в первые проекты				Разработка инвестиционной модели акселератора		Заключение соглашений, создание институтов развития, регионами, стейкхолдерами рынков НТИ		Начало работы с платформой коллективного финансирования		Выход из первых проектов, пополнение собственных инвестиционных ресурсов		Открытие инвестиционных механизмов акселератора для предпринимателей – участников системы	Открытие инвестиционных механизмов акселератора для частных инвесторов – как юридических, так и физических лиц
	Формирование кооперативов, кластеров, ассоциаций с существующим бизнесом				Создание кооперативов, кластеров, ассоциаций с существующим бизнесом		Заключение договоров о сервисном обслуживании с помощью аутсорсинговых подразделений акселератора		Создание собственных инвестиционных ресурсов из доходов акселератора					
	Создание лионговой программы		Создание аутсорсинговых структур		Акционирование части собственных структур		Создание собственной инвестиционной компании							
	Создание опто-распределительного центра				Начало поставок и закупок сырья, материалов, продукции для участников системы									

Предварительный план реализации приведен как с учетом уже начатых работ и мероприятий, так и с учетом действий, которые потребуют поддержки на региональном и федеральном уровнях, а также участия крупных стейкхолдеров (к примеру, лидеров рынка НТИ). Завершение плана реализации и перехода проекта в процесс начинается с момента упаковки и тиражирования типовой модели регионального акселератора по регионам и странам СНГ. После этого у проекта появляется высокий потенциал тиражирования как в виде упакованных решений, так и в виде технологии и в страны ЕС и Восточного блока, т.к. статистика стартапов в этих странах показывает, что нереализованный потенциал роста там очень высок.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА

Источники финансирования:

- Инвестиционные ресурсы рынков НТИ (обеспечение материально-технической базы)
- Венчурные инвесторы (частные и государственные, включая грантовую поддержку)
- Доходы от деятельности акселератора (сервис, обучение, собственные инвестиции)
- Внутренние инвестиционные ресурсы регионов (аккумуляция средств мелких инвесторов)

Команда:

- Рабочая группа рынка Фуднет (координаторы проекта)
- Региональные команды (инициаторы создания региональных институтов развития)

Инфраструктура в регионах:

- Точки кипения
- Технопарки
- Кластеры и кооперативы
- Бизнес-инкубаторы
- Вузы
- НОЦ

МАТРИЦА ОСНОВНЫХ РИСКОВ								
№	Риск	Последствие	Событие	Причина	Триггер	Вероятность (высокая – 3, средняя – 2, низкая - 1)	Последствия (сильные – 3, средние – 2, слабые – 1)	Ранг риска (вероятность* последствия)
1	Срыв сотрудничества	Необходимость дублировать функции участников	Затягивание и срыв сроков совместных программ	Конкуренция за влияние и финансы	Соглашения и программы, вовлекающие более двух участников	3	2	6
2	Переоценка рынка сервисных услуг	Необходимость искать дополнительные источники доходов	Отказ действующих предприятий от услуг сервисов PCA	Опасение потери самостоятельности, экономия на сервисе	Создание аутсорсинговых сервисов и выход их на рынок	1	2	2
3	Недостаток финансирования	Необходимость в поиске новых источников инвестиций	Срыв инвестиционных программ	Недоверие инвесторов к созданным стартапам	Инвестиционные сессии	1	3	3
4	Недостаток предпринимателей	Альтернативная форма создания новых предприятий	Недостаточное наполнение проектных интенсивов	Отсутствие интереса к инновационным проектам у молодежи	Формирование проектных групп	1	2	2
5	Административные конфликты	Невозможность работы с отдельными институтами развития	Отказ от совместных программ и координации действий	Ведомственные противоречия	Разработка совместных программ и регламентов	3	2	6
6	Организационный коллапс	Развал системы на локальные блоки	Срыв графиков межрегиональных проектов	Недостаточная координация деятельности	Введение разделения труда между регионами	2	3	6
7	Противодействие региональных элит	Замедление и срыв работы в отдельных регионах	Препятствия при реализации региональных программ	Конкуренция за влияние и финансы	Запуск региональных программ развития	2	3	6

ОГРАНИЧЕНИЯ

МАТРИЦА ОГРАНИЧЕНИЙ

Тип	Ограничения
По срокам	Цикл акселерации проекта – календарный год. Проект может потребовать прохождения более одного цикла.
По стоимости	Вложения в материально-техническую базу на первом этапе делают проект убыточным в течение первых 3-4 лет.
По технологиям	Для полной эффективности необходимо создание нескольких цифровых платформ: электронный документооборот, среда разработки проектов, виртуальный рынок для потребителей, виртуальный рынок для бизнеса, среда регистрации и защиты интеллектуальной собственности, среда обучения.
По безопасности	Необходимо обеспечить защиту персональных, коммерческих и финансовых данных от повреждения, утечки или несанкционированного использования.
По географии	Начать проект можно только в ограниченном количестве пилотных регионов, впоследствии ограничения по географии снимаются.
По управлению	Необходимо обеспечить максимально автоматизированное управление процессами.
По целевой аудитории	Максимальный объем целевой аудитории – порядка 5-7% населения.

ЭФФЕКТЫ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

- Серия научно-технических прорывов в приоритетных отраслях
- Гарантированное выявление и реализация всех сильных идей
- Финансовая самостоятельность созданной системы за счет накопленной экономической мощности уже в течение 3-4 лет
- Изменение поведения субъектов предпринимательства, участвующих в акселераторе - переход к кооперации и конкуренции (кооперация+конкуренция)
- Поэтапный переход учебных заведений к проектному обучению
- Гарантированное трудоустройство или создание бизнеса для всех участников сетевого акселератора
- Повышение прозрачности бизнеса для фискальных органов

Паспорт проекта. Часть 1

Проблема	Какую проблему решает проект ? В чем ее актуальность? Каков масштаб проблемы?
Цель проекта	Какое желаемое состояние мы планируем достичь реализацией проекта. Проблема, переформулированная в позитивном ключе
Суть проекта	Краткое описание предлагаемого решения
Анализ рынка, целевые сегменты	На какие сегменты рынка на который ориентирован продукт/услуга (название, доля, динамика, тенденции развития, драйверы роста, потенциальные потребители) Обоснование спроса на продукцию, с описанием целевых потребителей (клиентов) и ключевых факторов принятия ими решения
Ключевые результаты проекта	Какие материальные и нематериальные объекты, продукты и (или) услуги мы создадим в рамках проекта. Краткосрочные и долгосрочные ключевые результаты проекта, описание их взаимосвязи результатов. Структурная декомпозиция результатов
Новизна идеи проекта	В чем наше уникальное предложение? Какие есть аналогичные решения? В чем их сильные и слабые стороны? Почему/чем наше решение лучше, чем решения конкурентов.
Текущая стадия зрелости	Идея Наличие прототипа/макета/опытного образца Наличие экспертизы \ поддержки\ договоренностей \ ресурсной базы Реализованный пилот или локальное внедрение Готовность передачи в производство или тиражирование
Матрица ролей и ключевых участников	Заказчик или лицо, выполняющее функцию заказчика (=владелец продукта, приёмщик результата проекта), функциональный заказчик (=пользователь продукта проекта), держатель бюджета, куратор, руководитель проекта, администратор проекта (если предусматривается), причастные заинтересованные стороны (стейкхолдеры)

Паспорт проекта. Часть 2

План реализации проекта	Основные этапы проекта, контрольные точки , ведущие к достижению промежуточных и конечных результатов
Ресурсное обеспечение проекта	Источники финансирования, наличие команды, инфраструктура и тд
Риски	Перечень ключевых рисков
Ограничения	По срокам, по стоимости, по технологиям, по безопасности, по географии и пр.
Эффекты от реализации проекта	Какой рынок создает, развивает реализация проекта? Какой эффект даст реализация проекта вне системы заявителя, а не внутри нее? Изменение поведения людей или функционирования объектов и систем, к которому приводит использование результата проекта?

Дополнительные элементы

- 01 Иерархическая структура работ проекта, предварительной оценки ресурсов
 - 02 Матрица связей работ проекта (сетевой график работ) с указанием предшествования работ, длительностей и соответствующих сроков (заполняется по каждой задаче)
 - 03 Предварительная стоимостная оценка выполнения работ по проекту
 - 04 Матрица рисков
 - 05 Презентация
 - 06 Дополнительные элементы
-
-