



НАУЧНЫЙ ПАРК МГУ



Иннопрактика



МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ОТРАСЛЕВЫХ
АКСЕЛЕРАЦИОННЫХ ПРОГРАММ

ФОРМУЛА

Москва 2021

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

Предлагаемая методика предназначена для команд, которые хотят наладить запуск множества инновационных проектов в отдельно выбранной отрасли. Акселераторы «Формула» помогают нарастить число инновационных компаний, развить связи с действующими предприятиями, обеспечить приток людей и освещение деятельности площадки в СМИ. Такая программа может стать первым шагом на пути создания отраслевого кластера на базе технопарка или университета.

Потребность в создании инновационных компаний есть у региональных властей, у представителей инновационной инфраструктуры, включая университеты и технопарки, а также у представителей бизнеса, которые заинтересованы в расширении видов выпускаемой продукции. Указанные лица могут быть партнерами при проведении программы: технопарк обычно предоставляет площадку, университет – мотивированные кадры, бизнес – видение потребностей рынка, а региональные власти – бюджет. Но, как и в любом деле, центральное место занимает фигура лидера программы – человека, который поверил в эту возможность и твердо решил ее реализовать.

Исторически первой программой Научного парка МГУ в области инновационного предпринимательства студентов была «Формула Успеха», которую запустили в 2004 году. С тех пор было проведено множество отраслевых акселераторов, которые по сложившейся традиции назывались «Формула ИТ», «Формула БИО», «Формула НЕФТЕГАЗ» и так далее. С 2016 года программы «Формула» поддерживаются компанией «Иннопрактика». Именно благодаря этой поддержке были апробированы новые подходы, а весь накопленный опыт систематизирован и оформлен в настоящей методике.

ЖЕЛАЕМ УСПЕХОВ!

ЗАМЕСТИТЕЛЬ
ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
НАУЧНОГО ПАРКА МГУ
ВАСИЛИЙ ПЕТРЕЧЕНКО

VP@SCIENCEPARK.RU

ОГЛАВЛЕНИЕ

3 ВВЕДЕНИЕ

4 ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

5 ФОРМАТ ПРОГРАММЫ

5	ПРОБЛЕМАТИКА
5	ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ
6	ЭТАПЫ ПРОГРАММЫ
7	ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ПАРТНЕРЫ
7	ТРЕБОВАНИЯ К УЧАСТНИКАМ

8 КОМАНДА ПРОЕКТА

9	РОЛИ В КОМАНДЕ АКСЕЛЕРАТОРА
9	РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА
13	БИЗНЕС-ТРЕКЕР
15	МЕНЕДЖЕР ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ
16	АДМИНИСТРАТОР УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА

18 ПЛАН ПРОГРАММЫ

18	ПОДГОТОВКА АКСЕЛЕРАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ
24	ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ОТБОР УЧАСТНИКОВ
29	ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОЕКТОВ

37 БИЗНЕС-МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ПРОГРАММЫ

38	МОДЕЛИ ВЫРУЧКИ АКСЕЛЕРАТОРА
39	БЮДЖЕТ ПРОГРАММЫ
39	ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

40 АНАЛИЗ РИСКОВ

44	ПРИЛОЖЕНИЕ 1. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ
48	ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ПРИМЕР ПЛАНА РАБОТЫ ТРЕКЕРА С ПРОЕКТОМ
50	ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ПРОЧИЕ МАТЕРИАЛЫ АКСЕЛЕРАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

АКСЕЛЕРАЦИОННАЯ ПРОГРАММА –

программа развития инновационных проектов путем проработки стратегии, привлечения отраслевой экспертизы и ресурсов (связей в отрасли, кадров, финансирования), а также консультационной поддержки команд проектов.

ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ –

проект вывода на рынок технологического продукта или услуги, создающих уникальную ценность для потребителя.

ПОСЕВНАЯ СТАДИЯ –

ранняя стадия развития проекта, для которой характерно отсутствие выручки от продаж, но уже есть команда, которая систематически работает над реализацией проекта, подтверждены физическая реализуемость предлагаемой технологии и наличие спроса со стороны потенциальных клиентов, разработан четкий план развития проекта.

СПИН-ОФФ

(от англ. **SPIN-OFF** – раскручиваться) – инновационная компания, которая возникла благодаря выделению проекта другой, уже существующей, компании в отдельный бизнес.

ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР –

компания, работающая на рынке высокотехнологичной продукции, готовая формулировать актуальные научно-технические задачи, в решении которых заложен коммерческий потенциал.

БИЗНЕС-ТРЕКЕР –

член команды акселератора, который на регулярной основе занимается консультированием команд проектов по вопросам развития бизнеса. Трекер должен иметь успешный личный опыт развития бизнеса от идеи до получения прибыли. Его ключевыми задачами являются определение приоритетных направлений и помощь в преодолении барьеров на пути развития.

ОТРАСЛЕВОЙ ЭКСПЕРТ –

специалист со значительным опытом работы в своей сфере, обладающий компетенцией отраслевой и продуктовой экспертизой, который изредка привлекается организаторами программы для консультирования команд проектов по вопросам вывода на рынок продуктов.

БИЗНЕС-ПРОБЛЕМА –

актуальная научно-техническая задача выбранной отрасли, решение которой обладает коммерческим потенциалом для создания отдельного бизнеса.

СТЕЙКХОЛДЕР –

ключевой партнер, вовлеченный в реализацию программы и оказывающие существенное влияние на возможность ее устойчивого развития.



ПРОБЛЕМЫ ТРАДИЦИОННЫХ АКСЕЛЕРАТОРОВ И ИХ РЕШЕНИЕ

В 2010-х годах формат акселерационных программ для инновационных проектов стал очень популярен в России. Ежегодно проводятся десятки различающихся по масштабу, отрасли, стадии развития проектов, качеству работы и условиям участия акселераторов. Но с ростом популярности стали очевидны их проблемы. Первая — традиционные акселераторы не создают новые проекты, поэтому одни и те же команды переходят из одной программы в другую, все лучше и лучше «упаковывая» свои идеи. Результатом во многих случаях становится негативный отбор: участники хороших проектов предпочитают заниматься развитием бизнеса, а участники плохих становятся профессиональными грантополучателями и завсегдатаями акселерационных программ. Вторая проблема — традиционные акселераторы фокусируются на подготовке компании к презентации для инвесторов, а развитию продаж и масштабированию бизнеса уделяют меньше внимания. В результате зачастую идеи инновационных продуктов «упаковываются» до уровня, определяющим возможность привлечь грантовое финансирование или даже инвестиции, но при этом нет уверенности, что эти продукты решают действительно актуальную для рынка задачу и смогут встроиться в существующие цепочки создания стоимости. Иногда отсутствие спроса

на рынке становится понятным только на достаточно поздней стадии, когда продукт разработан и произведен, а инвестиции безвозвратно потеряны. Мы точно не хотим сказать, что классические акселераторы — это плохо, однако порой между презентацией проектов для потенциальных инвесторов, обеспечением их полезными связями и инициированием пилотных проектов с заказчиками проходит долгое время. Чтобы сократить этот путь, было решено сосредоточиться на генерации новых проектов вместе с успешными отраслевыми лидерами и командами молодых ученых и предпринимателей, не отталкиваясь от существующих технологий (technology push), а формулируя актуальные вызовы отрасли (market pull). Это стало принципом, который лег в основу формата акселератора «Формула». В его рамках компании ставят актуальные задачи, обеспечивают рыночную и продуктовую экспертизу. А молодые лидеры с привлечением ученых и инженеров ищут технологические решения, выбирают бизнес-модели и привлекают внешнее финансирование. При этом наличие сильных индустриальных партнеров облегчает вход на рынок и получение инвестиций.



Наблюдая за развитием успешных и провальных стартапов, мы довольно быстро пришли к пониманию, что хорошие проекты возникают, когда удастся соединить три составляющие: активных молодых предпринимателей, опытного наставника из бизнеса и ресурсы институтов развития. Для некоторых ИТ-проектов проще стартовать самостоятельно: для этого достаточно потенциальных изучить потребности пользователей. Но в других отраслях (например, в фармацевтике или нефтесервисах) требуется кто-то с репутацией, чтобы обеспечить команде выход на рынок. Поэтому мы сосредоточились на генерации новых проектов, объединяющих успешные бизнесы с командами молодых ученых и предпринимателей. В результате возник формат отраслевого акселератора «Формула», который подробно описывается в этом документе. Сегодня проекты, которые когда-то стартовали по этому сценарию в программах Научного парка МГУ, можно найти во многих технопарках города Москвы.

Наш фокус на market pull-подходе вовсе не означает, что мы принимаем на программу исключительно проекты наших промышленных партнеров. Если во время набора к нам приходит участник или целая команда со своей идеей, то мы будем рады взять ее в акселератор. Правда мы просим, чтобы перед этим актуальность проблемы была подтверждена кем-то из наших промышленных партнеров или других участников рынка.

Как отметила наша коллега Дарья Мациевская – основатель акселерационной программы Seasons Tech в области легкой промышленности, отрасли имеют очень разный уровень развития, поэтому организаторам важно ориентироваться на реалии своего сегмента и региона, чтобы адаптировать программу. Настоящая методика не является программой действия, она лишь описывает задачи, которые возникают в процессе акселерации. Ответы на многие из вопросов, которые мы ставим, другим организаторам придется найти самостоятельно – нужно быть готовыми к этому.

«ФОРМУЛА» – ЭТО МЕХАНИЗМ СЕРИЙНОГО ЗАПУСКА ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА



ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Основной целью работы отраслевого акселератора «Формула» является инициирование и первичное развитие проектов, направленных на создание инновационных продуктов. В этом определении принципиальным является фокус на новых продуктах или услугах, которые выводятся на рынок. Будут ли они создаваться в рамках стартапа, или это будет происходить в рамках существующей организации – принципиально не важно.

Акселерационная программа обычно реализуется на базе какой-либо материнской организации. Важно, чтобы в каждом конкретном случае цели и задачи программы были увязаны со стратегией и целями этой организации, спонсоров и других вовлеченных сторон. Для технопарка это может быть создание потока будущих резидентов, а также размещение исследовательских подразделений индустриальных партнеров на своей площадке. Для университета – улучшение координации исследовательской деятельности с потребностями компаний реального сектора, а также трудоустройство по специальности собиравших выпускников. Для инвестиционного фонда – в первую очередь поток качественных проектов, имеющих перспективы развития. В любом случае деятельность акселератора, успехи проектов всегда привлекают внимание СМИ и общественности, повышая узнаваемость и работая на развитие имиджа площадки в целом.

Ключевым требованием к проектам на выходе из программы является их готовность к дальнейшему самостоятельному развитию. Для этого команда

должна проверить ключевые гипотезы о рынке и подготовить четкий план дальнейших действий, чтобы претендовать на поддержку институтов развития и деньги частных инвесторов. Далеко не всегда для реализации проектов выпускников создаются отдельные технологические компании – они могут развиваться внутри индустриальных партнеров либо на базе университетов, но работая в связке с индустриальным партнером и лицензируя для него результаты разработок.

В ХОДЕ ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРОГРАММЫ ПОТРЕБУЕТСЯ ВЫПОЛНИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ЗАДАЧИ:

1. Поиск и привлечение индустриальных партнеров, обладающих отраслевой экспертизой.
2. Формулирование и отбор задач, решение которых имеет коммерческий потенциал.
3. Привлечение и отбор мотивированных и компетентных участников программы.
4. Организация консультационного сопровождения работы команд проектов.
5. Проведение образовательной программы для развития навыков участников.
6. Содействие в привлечении ресурсов для дальнейшего развития проектов.
7. Освещение деятельности акселератора и его проектов в СМИ.

Более подробно эти задачи и подходы к их решению будут описаны ниже.

ОТБОР ЗАДАЧ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ

ТРЕБОВАНИЯ К ПАРТНЕРАМ:

- Оборачиваемость более 100 млн руб. в год.
- Наличие стратегии роста.
- Готовность сформулировать научно-техническую или инженерную задачу с коммерческим потенциалом более 100 млн руб. (выручка) в перспективе трех лет.
- Время топ-менеджмента от 2 ч/нед.
- **Отраслевая принадлежность:**
 - косметическая;
 - сельскохозяйственные и ветеринарные технологии;
 - пищевая промышленность;
 - медицинские изделия и тесты;
 - генетика и биоинформатика.
- Ресурсы для реализации проекта (материалы, оборудование).

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД И РАЗВИТИЕ ПРОЕКТОВ

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД

- Отбор мотивированных и компетентных участников из более чем 500 претендентов.
- Формирование слаженных команд для решения поставленных задач в составе лидера, технолога, маркетолога и продавца.

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА

- Взаимодействие с потенциальными клиентами и уточнение ТЗ на разработку продукта (customer development).
- Разработка физического макета/прототипа решения.
- Тестирование спроса и проработка стратегии выхода на рынок.
- Проработка бизнес-плана.

ВЫВОД ПРОДУКТА НА РЫНОК

НА ВЫХОДЕ ИЗ ПРОГРАММЫ:

- Команда, систематически занимающаяся проектом.
- Прототип решения задачи.
- Подтвержденный спрос.
- Стратегия развития.

ДАЛЬНЕЙШЕЕ ПРОДВИЖЕНИЕ:

- Разработка бизнес-плана и презентации проекта для инвесторов.
- Подготовка заявок на грантовое финансирование для институтов развития.
- Презентация проекта потенциальным инвесторам и институтам развития.
- Привлечение финансирования.

ЭТАПЫ ПРОГРАММЫ

АКСЕЛЕРАЦИОННАЯ ПРОГРАММА СОСТОИТ ИЗ ТРЕХ ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ:

1 ОТБОР ЗАДАЧ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ

Это подготовительный этап работы, в ходе которого осуществляется привлечение профильных компаний, формулирование перспективных задач для развития, а также их предварительная экспертиза и отбор. Одновременно идет набор участников на программу. Этап обычно занимает от трех до четырех месяцев (в случае ИТ этот срок может быть до двух месяцев) и завершается официальным открытием акселерационной программы с демонстрацией предлагаемых задач участникам.

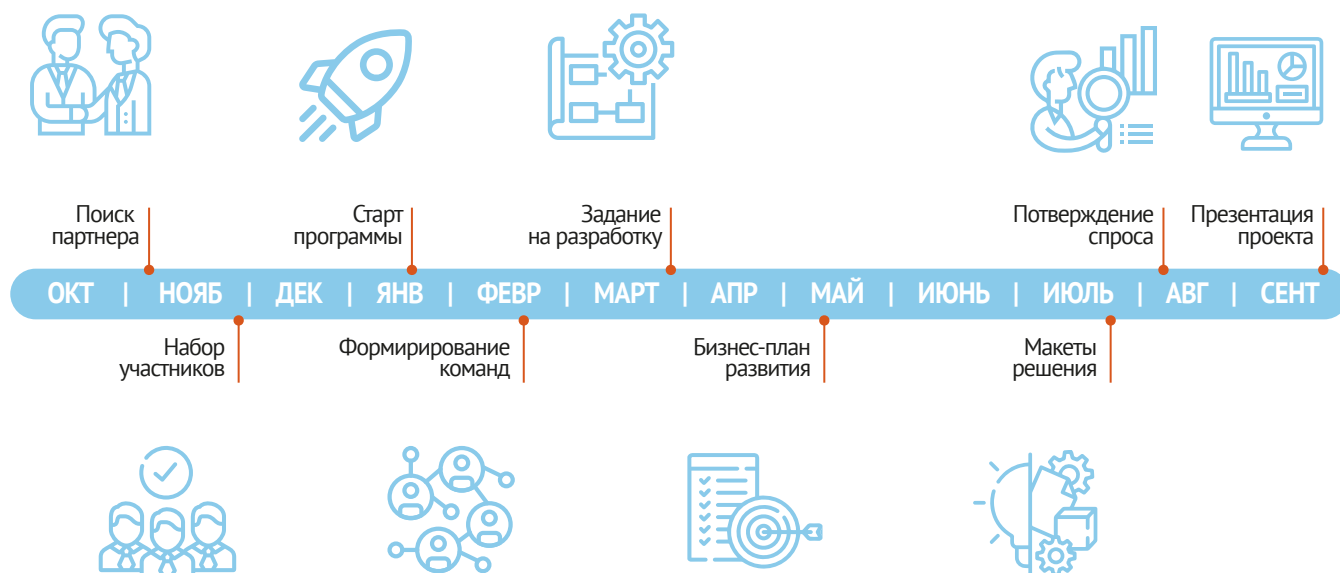
2 ИНИЦИИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ

В ходе инициирования проектов вокруг предложенных задач формируются команды. С помощью специальных тренингов и при участии бизнес-трекеров происходит распределение ролей в командах. Согласуются с индустриальными партнерами цели и планы действий команд на ближайшую перспективу. Этап занимает два месяца (для ИТ - проектов – один месяц).

3 РАЗВИТИЕ ПРОЕКТОВ

Основная работа по акселерации проектов занимает приблизительно шесть месяцев (ИТ-проекты способны подготовиться за два-три месяца). За это время команды должны, взаимодействуя с потенциальными клиентами, подготовить техническое задание и разработать прототип решения. После чего проводится подготовка проектов к презентациям для инвесторов и дальнейшему самостоятельному развитию.

Акселерационная программа «Формула» имеет годичный цикл, в отличие от других известных акселераторов, которые длятся 2-3 месяца. Это обусловлено длительным периодом разработки прототипа решения, а также временем, необходимым для поиска индустриальных партнеров. Учебный план и задачи каждого этапа подробно рассматриваются в следующих разделах.



ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ПАРТНЕРЫ

Качество задач и активность индустриального партнера в развитии проектов — одни из ключевых составляющих успеха проектов. Поэтому привлечение, проверка и отбор индустриальных партнеров — это очень важная часть работы команды организаторов. Индустриальными партнерами обычно выступают компании из выбранной в качестве профиля акселерационной программы отрасли, соответствующие следующим критериям:

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ПРОФИЛЬНОЙ ОТРАСЛИ.

Компания необязательно сама по себе должна быть инновационной или производственной. Важно, чтобы она имела доступ к целевому рынку, вела на нем продажи, могла включить разработанные продукты в свою линейку, создавая спрос на результаты работы проекта.

ФИЗИЧЕСКОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО КОМПАНИИ В ГОРОДЕ ПРОВЕДЕНИЯ АКСЕЛЕРАТОРА.

Личное общение команды с куратором от индустриального партнера необходимо на еженедельной основе. Работать с компаниями из других регионов крайне сложно.

ВЫРУЧКА ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД В ОБЪЕМЕ НЕ МЕНЕЕ 100 МЛН РУБЛЕЙ.

Если выручка компании меньше, то у основателей вряд ли хватит времени и сил заниматься развитием каких-либо новых проектов. Выручка в размере 100 млн рублей в год — это порог для инновационных компаний, после которого они начинают задумываться о расширении продуктовой линейки и искать команды, способные развивать новые направления бизнеса. Этот порог определен нами эмпирически. Такой бюджет позволяет содержать команду в 30-50 сотрудников, которой еще может управлять непосредственно собственник бизнеса. Перерастая этот уровень, основатели начинают задумываться о диверсификации.

Возможно, что для регионов с меньшими издержками на заработную плату допустимо выбрать порог в 50 млн рублей в год.

При этом оптимальный размер выручки индустриального партнера — от 300 до 1000 млн рублей. В более крупных компаниях собственники обычно отстраняются от активного управления, а наемный менеджмент воспринимает участие в подобной программе как нагрузку, которая не помогает достичь установленных показателей и не способна увеличить годовой бонус. Некоторые менеджеры даже могут критически воспринимать молодежные команды, опасаясь внутренней конкуренции с ними в будущем.

НАЛИЧИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА. Это требование представляется неочевидным, тем не менее, если собственники компании ориентированы на агрессивный рост путем диверсификации, то с ними получается достаточно просто найти общий язык. Если же компания просто существует, то ей вряд ли нужны предпринимательские команды. Компания, соответствующая перечисленным условиям, может сформулировать до 5 задач, обладающих потенциалом выйти на уровень выручки от 100 млн рублей в год, которого достаточно, чтобы вокруг решения можно было развивать бизнес либо открыть новое направление внутри компании. Важным условием участия индустриального партнера в программе является готовность выделить сотрудника, который хорошо понимает рыночную специфику и технологическую основу каждой задачи и способен выделять от двух часов в неделю на работу с командой проекта. Также важно иметь прямой выход на собственника бизнеса, либо полномочного представителя собственника, который курирует решение организационных вопросов в компании, чтобы мотивировать вовлеченных сотрудников.



ТРЕБОВАНИЯ К УЧАСТНИКАМ

Целевая аудитория программы – это молодые предприниматели, инженеры, ученые, которые хотят заниматься созданием и выводом на рынок инновационных продуктов и услуг. Основными требованиями к участникам являются мотивация работать за долю в будущей прибыли и готовность уделять программе не менее 20 часов в неделю. Обычно к программе проявляют большой интерес студенты, однако нужно учитывать, что многие из них могут прекратить участие в программе по причине высокой академической нагрузки. Идеальный кандидат на участие в программе – недавний выпускник по профильной специализации, имеющий практический опыт работы в крупной компании, но разочаровавшийся в перспективах корпоративной карьеры. Такие участники обычно более дисциплинированы, мотивированы и лучше подготовлены к работе в условиях высокой неопределенности.

В некоторых случаях программа может быть рассчитана на участие в основном студентов, например, если она проводится университетом, который заинтересован в вовлечении большого числа своих учащихся. В таком случае можно видоизменить концепцию программы с построения новых команд вокруг бизнес-задач на поиск и привлечение уже имеющихся команд, занимающихся разработками в выбранной области. Студенты в таком случае могут стажироваться в проектах, управляемых более опытными технологическими предпринимателями в интересах разработки продуктов для индустриальных партнеров. Удачным примером такого подхода является программа «Формула ИТ 2020», реализованная «Лога Групп». В рамках этой программы для решения задач в области искусственного интеллекта привлекались, с одной стороны, уже сформированные команды проектов, а с другой – студенты, которые проходили стажировку в рамках этих команд, участвуя в работе над сформулированными вызовами.



КОМАНДА ПРОЕКТА

КОМАНДА АКСЕЛЕРАТОРА

Ключевое значение для успеха программы имеет команда организаторов. Подбору и мотивации людей необходимо уделить пристальное внимание еще до формального старта проекта. Вопрос подбора кадров должен находиться в исключительно ведении лидера программы, как и вопросы договоренностей с каждым сотрудником. Конфликты или нездоровая атмосфера в команде создают наибольшие риски для реализации проекта в целом.

Работа внутри команды акселератора строится на проектной основе. На этапе подготовки и запуска программы требуется проведение еженедельных планерок, в ходе которых команда определяет цели на предстоящую неделю, каждый ее участник отчитывается о достижении результатов, лидер команды расставляет приоритеты в работе. По результатам каждой планерки готовится протокол, который представляет собой список задач с указанием ответственных за них членов команды. Организация акселерационной программы является важным, но обычно не единственным проектом для большинства, если не для всех членов команды. По опыту, необходимо, чтобы каждый из них мог выделять на акселератор не менее 20 часов в неделю. В наиболее ответственные периоды (запуск программы, окончание приема заявок, финал) от большинства членов команды требуется не менее 40 часов работы в неделю на подготовку ключевых

мероприятий. Поэтому на этапе формирования команды проекта требуется учитывать способность сотрудников управлять своим рабочим временем, готовность решать задачи в условиях высокой загруженности.

Процесс трекинга проектов весьма трудоемкий – необходимо проводить большое число встреч, готовиться к ним, контактировать с людьми, которые могут быть полезны для развития проектов. В результате без формализации этого процесса качество поддержки команд может сильно деградировать. Поэтому на этапе планирования программы необходимо иметь четкий план трекинг-встреч, далее нужно согласовать с бизнес-трекерами объем работы и оплату, привязанную к конкретным достигнутым результатам, а потом организовать заполнение и сбор отчетности по каждой проведенной трекинг-встрече. Это будет помогать самим бизнес-трекерам поддерживать высокий уровень работы с командами.

Убедительная мотивация и результативность команды невозможны без полной вовлеченности лидера проекта. Залогом успеха является атмосфера профессионализма и взаимного уважения среди членов команды. Личный пример лидера в обязательном выполнении принятых обязательств, внимание к запросам членов команды, четкий контроль выполнения плана на протяжении всего



ОЛЕГ МОВСЕСЯН

Научный руководитель

МВА высшей школы бизнеса МГУ, генеральный директор Научного парка МГУ, более 20 лет опыта в развитии инновационной инфраструктуры и технологических компаний



ВАСИЛИЙ ПЕТРЕЧЕНКО

Руководитель программы

К.э.н., Экономический ф-т МГУ, MBA Kingston university. Опыт консалтинга в сфере высоких технологий – более 12 лет, 8-летний опыт инвестирования и развития посевных стадий



НИКОЛАЙ КОЗЛОВ

Бизнес-тренер

К.т.н., МГТУ им. Н.Э. Баумана. Основатель бизнес-инкубатора МГТУ им. Н.Э. Баумана. Более 20-летний опыт.



ИВАН АНДРИАНОВ

Бизнес-тренер

К.т.н., Директор бизнес-инкубатора МГТУ им. Н.Э. Баумана, опыт более 5 лет



ИВАН АФАНАСОВ

Бизнес-тренер

К.х.н., Химический ф-т МГУ, создатель «Наполи» и «ЭФТЭК», опыт более 7 лет



ЕКАТЕРИНА ВОЛЧКОВА

Менеджер программы

Окончила магистратуру экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова



ВАЛЕНТИНА БОГУШЕВСКАЯ

Менеджер программы

НИТУ МИСИС. Опыт работы в инновационной инфраструктуре – более 5 лет



ЕВГЕНИЯ ХЛУДЕНЦОВА

PR-менеджер

Окончила факультет журналистики Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, опыт работы в PR – более 9 лет, опыт продвижения инновационных – проектов более 4 лет

проекта, мониторинг работы сотрудников и оперативное решение возникающих у них проблем – все это совершенно необходимо для успеха проекта. Бизнес-трекеры – ключевые люди в команде организаторов, которые влияют на работу проектов. Они способны создать мотивацию в команде, личным примером продемонстрировать возможность создания бизнеса. Благодаря своему опыту и своей репутации они позволяют «открывать двери» для молодых команд. Вопрос их поиска крайне важен на этапе проектирования акселератора. Опытные бизнесмены, способные выступать менторами молодых команд, – это весьма ограниченный ресурс, который невозможно найти через интернет-сервисы по подбору персонала.

Хорошими бизнес-трекерами становятся предприниматели с опытом развития проектов в выбранной отрасли, которые в настоящий момент не занимаются управлением компанией на ежедневной основе. Часто это люди предпенсионного возраста, которые уже передали управление наемным менеджерам. Иногда это могут быть молодые люди, которые недавно осуществили выход из компании путем продажи доли в бизнесе и ищут новые возможности. Процесс поиска таких людей – это системная работа по развитию личной сети контактов. Чаще всего их рекомендуют знакомые. Еще одним направлением может быть анализ сделок в выбранной отрасли с целью поиска людей, которым принадлежали выкупленные компании. В последнее время усилиями институтов развития сформировался рынок бизнес-трекеров, в том числе в регионах России. Обычно это профессиональные консультанты, которые прошли обучение, например во ФРИИ или Сколково. Они могут не иметь личного предпринимательского опыта, но при этом в качестве консультантов они наблюдают за развитием множества проектов, имеют более системную подготовку и, зачастую, более дисциплинированы, поскольку профессионально занимаются работой с проектами.

Мотивация бизнес-трекеров чаще всего комплексная. Во-первых, она включает нематериальную составляющую, связанную с подтверждением статуса человека как предпринимателя и эксперта выбранной отрасли. Во-вторых, она обязательно должна включать привязку к успеху проектов. Это может быть как небольшая вестированная доля в роли эксперта проекта, так и доступ к перспективным объектам инвестирования, либо участие в прибылях акселератора. Эти вопросы являются очень персонализированными и зависят, в том числе от команд проектов, а иногда и от промышленных партнеров. Наконец, работа с командами требует много времени и энергии. Поэтому важно предусмотреть и материальную составляющую компенсации. Конечно, она не может быть на уровне тех доходов, которые трекары получали от своего бизнеса, тем не менее вознаграждение 40-70 тыс. рублей в месяц при нагрузке на полставки необходимо предусмотреть.

При отборе сотрудников важное значение имеют их ценности. Если команда разделяет общие идеалы, правильно мотивирована и настроена на успех, то она будет транслировать свой оптимизм участникам акселератора. Если же в рядах организаторов появляется человек, преследующий личные интересы в ущерб общему делу или транслирующий нездоровый скептицизм, то это неизбежно отразится на результатах проектов, ведь результат работы акселератора во многом зависит от того, сколько предпринимателей примет твердое решение довести свой проект до продаж и насколько успешно акселератор поможет им решить проблемы, связанные со стартом бизнеса.

Подбор кадров подобен «воронке продаж»: чем больше интервью с кандидатами будет проведено, тем выше вероятность отобрать хорошо мотивированных специалистов. Интервью с кандидатами стоит начинать с описания проекта, которым предстоит заниматься и должностных обязанностей кандидата. Помимо опыта в профессиональной сфере, образования, пожеланий относительно условий работы и рекомендаций от предыдущих руководителей, для понимания системы ценностей может быть полезно обсудить следующие вопросы:

- успешно реализованные проекты, не связанные с работой;
- предпринимательский опыт;
- основные источники информации (СМИ, блоги);
- любимые авторы художественной литературы;
- видение рода своих занятий через 10 лет;
- хобби и увлечения.

Приведенные выше вопросы часто способны намного больше рассказать о человеке и его устремлениях, чем формальный рассказ об образовании и карьере. В долгосрочной перспективе важно понимать, что участники проекта проходят определенный жизненный цикл. В самом начале их мотивация высока, но опыт организации подобных программ минимален, поэтому производительность является низкой, и они требуют много внимания со стороны руководителя проекта. Через 2-3 года вместе с опытом члены команды нарабатывают связи с партнерами и другими представителями инновационной сферы, начиная от руководителей инновационной инфраструктуры университетов заканчивая экспертами в различных областях рынка. В этот момент их производительность максимальна – они способны быстро решать множество задач самостоятельно. С течением времени (4-6 лет) члены команды начинают ощущать потребность в дальнейшем развитии, реализации самостоятельных проектов, поэтому чаще всего их мотивация падает, и они могут начать оказывать негативное влияние на атмосферу в коллективе. Важно учитывать этот фактор и быть готовым к изменению ролей в команде и ее обновлению.

РОЛИ В КОМАНДЕ АКСЕЛЕРАТОРА

Функциональная модель акселерационной программы определяет требования к ролям в команде проекта. Обычно команда акселератора включает в себя не менее 7 человек:

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА (ЛИДЕР) – отвечает за управление всеми ресурсами для достижения конечных целей проекта.

БИЗНЕС-ТРЕКЕРЫ – чаще всего 3-4 человека с опытом в развитии технологического бизнеса в выбранной отрасли, которые непосредственно работают с командами участников.

АДМИНИСТРАТОРЫ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА – 1-2 человека, занимающиеся организацией мероприятий и координацией участников.

МЕНЕДЖЕР ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ – отвечает за информационную поддержку мероприятий и проектов акселератора.



РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА

Роль руководителя акселерационной программы можно соотнести с ролью основателя в стартапе, поскольку он выстраивает работающую систему с нуля и, самое главное, инициативно находит мотивацию заниматься этим проектом. Такой человек берет на себя связанные с реализацией проекта риски ради достижения конечных результатов. От его мотивации и лидерских качеств зависит интенсивность работы команды, а значит, и успех проектов-участников. Поэтому важно, чтобы руководитель программы имел возможность уделять ей достаточно времени на протяжении всей работы акселератора.

ТРЕБОВАНИЯ К КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ АКСЕЛЕРАТОРА:

- Опыт руководства проектами, в которых осуществлялась координация более 30 человек.
- Знакомство с инновационной экосистемой региона: технологическими компаниями, венчурными фондами, частными инвесторами, технопарками, институтами развития.
- Четкое понимание подходов к решению задач при создании и развитии стартапа.
- Знакомство с теоретическими концепциями развития технологических компаний.

ЖЕЛАТЕЛЕН ОПЫТ:

- Предпринимательской деятельности.
- Личного участия в акселерационных программах.
- Работы с государственными заказами и предоставления отчетности по ним.
- Организации мероприятий или конференций.
- Организации образовательных программ или курсов.

Подходящие кандидаты на должность руководителя акселератора в большинстве случаев можно будет найти в инновационной инфраструктуре университета или региона: инкубаторах, технопарках, центрах трансфера технологий, региональных представительствах институтов развития. Достаточно часто такие люди инициативно занимаются образовательными программами в области предпринимательства на базе своих университетов. Иногда они являются сотрудниками инвестиционных фондов, некоторые занимаются бизнесом в профильных отраслях.

Оптимальный кандидат на роль руководителя акселерационной программы – молодой харизматичный лидер с опытом работы на руководящих должностях не менее пяти лет, имеющий развитые связи с местными

университетами, инвестиционными структурами, технологическими компаниями. Руководитель должен быть готов публично представлять акселератор и отвечать за результаты его работы. Для устойчивого развития проекта важно, чтобы бюджет акселератора не был единственным источником дохода руководителя: между окончанием одной программы и запуском следующей может пройти 6-12 месяцев, во время которых требуется заниматься активной подготовительной работой без бюджета. При этом остальные задачи не должны отбирать слишком много времени, чтобы была возможность уделять не менее половины рабочего времени участию в акселераторе.

СФЕРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА:



Роль руководителя акселерационной программы может выполняться двумя людьми. Например, один может фокусироваться на внешних коммуникациях — взаимодействии с промышленными партнерами, спонсорами, инвесторами, отраслевыми экспертами, а другой — обеспечивать операционную деятельность: управление командой, мониторинг проектов,

организация образовательной программы и ключевых мероприятий. Преимущество такого подхода заключается в возможности обсуждать принципиальные решения с партнером, а также в большей концентрации каждого из них на своих зонах ответственности. Обратной стороной этого является риск возникновения конфликтных ситуаций. Основная деятельность руководителя программы заключается в выработке стратегии развития акселератора, переводе стратегии в операционную плоскость, подборе и управлении командой сотрудников и контроле хода выполнения проекта. Руководитель акселерационной программы несет ответственность за достижение установленных показателей результативности в целом. Перед руководителем проекта стоят следующие задачи:

1 ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

В настоящее время в России проводится большое количество акселерационных программ для инновационных проектов. Они значительно различаются по качеству, охвату, отраслевой принадлежности, формату работы и другим характеристикам. Руководитель проекта принимает решение относительно своей целевой аудитории, а также ценности, которую акселератор создает для своих участников и стейкхолдеров. Желательно, чтобы ценностное предложение, которое формулируется, было уникальным хотя бы для выбранного региона. Оптимально, если акселератор нацелен на задачи промышленных партнеров или третьих сторон, за решение которых они готовы платить, что позволит программе выйти на устойчивое развитие в будущем. Для этого необходимо провести определенную подготовительную работу и ряд встреч с потенциальными стейкхолдерами проекта. Стратегия должна регулярно пересматриваться с учетом получаемой от рынка обратной связи.

2 РАЗРАБОТКА ПЛАНА ПРОЕКТА

Акселерационная программа — это проект, который необходимо должным образом спланировать. Требуется установить цели и определить реалистичные показатели результативности, продумать действия, ведущие к достижению результата, определить требуемые ресурсы, разработать календарный план и бюджет. При разработке плана проекта можно опираться на шаблоны, представленные в настоящей методике. Но они требуют модификации в зависимости от масштаба и специфики каждой конкретной программы. Если детали образовательной программы или информационной кампании относятся скорее к компетенции соответствующих членов команды, то общий план проекта, бюджет и целевые показатели — прерогатива руководителя программы. На основании разработанного плана необходимо подготовить презентацию для промышленных партнеров, опорного ВУЗа или технопарка, институтов развития и

других стейкхолдеров, способных предоставить финансирование проекта. В презентации важно сделать акцент на увязку результатов работы акселерационной программы с целями, которые стоят перед стейкхолдерами.

3

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Ключевым вопросом на этапе планирования акселерационной программы является привлечение финансирования. Более подробно модели выручки и источники финансирования обсуждаются в соответствующем разделе методики. Без наличия бюджета на проведение программы в полном объеме начинать акселерационную программу крайне рискованно. В случае нехватки финансирования качество работы с проектами неизбежно ухудшается, что может иметь фатальные последствия для проекта в дальнейшем. Руководитель программы должен проработать различные варианты бюджета программы в зависимости от доступного финансирования. В том случае, если средства выделяются через механизм участия в открытом конкурсе, руководитель акселератора отвечает за подготовку конкурсной заявки и выполнение последующих процедур контрактования. В дальнейшем весь финансовый менеджмент проекта, включая принятие окончательных решений о выборе поставщиков, финансовом вознаграждении команды и т.д., осуществляется исключительно руководителем акселератора.

4

ПОДБОР КОМАНДЫ АКСЕЛЕРАТОРА

Команда проекта имеет ключевое значение для успеха акселератора. Опытные и мотивированные сотрудники с высокой вероятностью обеспечат достижение целевых показателей даже в регионе с ограниченным инновационным потенциалом и при наличии серьезных конкурентов. Недостаток компетенции сотрудников, а еще хуже – низкая мотивация членов команды, создают высокие риски для успешной реализации проекта. В конечном счете настоящая методика дает основные подходы к решению возникающих задач. Вопрос их достижения – это активность, упорство и мотивация людей, которые организуют программу. Подбор ключевых членов команды должен начинаться до обсуждения проекта с потенциальными спонсорами – это позволит точнее прогнозировать бюджет и поможет с принятием положительного решения, если в команде проекта присутствуют известные специалисты отрасли. Нельзя переоценить важность кадрового вопроса для успеха проекта в целом. Вместе с тем руководителю необходимо отдавать отчет, что качество кадров – это всего лишь вопрос поиска.

5

КОММУНИКАЦИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Руководитель акселератора должен понимать, какую ценность эта программа создает для стейкхолдеров. К ним можно отнести организации, которые выделяют

бюджет для проведения программы, которые предоставляют нефинансовые ресурсы, а также представителей индустриальных партнеров и других участников рынка, которые способны обеспечить хотя бы частичное финансирование деятельности акселератора в будущем. Для этого необходимо регулярно общаться с ними, в том числе чтобы управлять ожиданиями от проекта и корректировать их по мере необходимости. Руководитель проекта отвечает, в том числе за разработку пакета сервисов для индустриальных партнеров, который более подробно рассматривается в разделе моделей выручки. По мере реализации проекта руководитель программы отчитывается перед ключевыми стейкхолдерами о достигнутых результатах.

6

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВНЕШНИХ РЕСУРСОВ

Качество акселерационной программы определяется в том числе по дополнительным возможностям, которые организаторы создают для проектов-участников. Это могут быть актуальные рыночные проблемы для разработки продуктов, посевное финансирование, доступ к производственным мощностям, глубокая отраслевая экспертиза, преподаватели и так далее. Задачей руководителя программы является достижение договоренностей с лицами, которые контролируют данные ресурсы и могут предоставить их участникам на взаимовыгодных условиях.

7

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

После запуска программы основной задачей руководителя акселератора является управление проектом. На практике это осуществляется через проведение еженедельных совещаний, на которых члены команды отчитываются о решении поставленных задач, а также происходит установка новых персональных целей на предстоящую неделю. По результатам встречи ведется протокол, в который заносится полный список задач, сроки и ответственные за их решение лица. Для удобства организации командной работы могут использоваться групповые планировщики задач (например, Trello или Basecamp). Зонами особого внимания руководителя программы должна быть мотивация членов команды. Также важно регулярно отслеживать прогресс в развитии проектных команд акселератора. Для этого предусмотрены отчетные сессии, организуемые один или два раза в месяц в зависимости от интенсивности программы. К зоне ответственности руководителя программы относится принятие окончательных решений, связанных с изменениями в ходе проекта или возникающими инцидентами.

8

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ПРОЕКТА ВО ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ

Информационная составляющая имеет важное значение для восприятия эффективности работы акселератора внешними аудиториями. Руководитель

программы должен лично проверять и корректировать ключевые сообщения, которые идут от лица акселерационной программы: пресс-релизы, рекламные и информационные материалы, комментарии для прессы. Руководитель акселератора выполняет функцию «лица программы», давая интервью журналистам или представляя акселератор на публичных мероприятиях. Поэтому важно, чтобы руководитель был способен олицетворять идеалы программы и эффективно доносить ценность акселератора для потенциальных участников и

индустриальных партнеров. Большое значение для этого имеет опыт публичных выступлений руководителя.

Руководитель программы должен отчитываться о ходе выполнения проекта перед ключевыми стейкхолдерами. В ходе работы многие гипотезы, формулируемые изначально, не находят подтверждения. Задачей руководителя является сбор получаемой информации, аналитическое переосмысление и работа по непрерывному повышению качества своей программы.

БИЗНЕС-ТРЕКЕР

Бизнес-трекер несет ответственность за формирование и подготовку проектных команд. Эта роль включает аспекты деятельности предпринимателя, отраслевого эксперта, бизнес-коуча и тренера по личностному росту. Работа бизнес-трекеров с проектами похожа на деятельность бизнес-ангелов, с той лишь разницей, что бизнес-трекеры не вкладывают свои деньги. Хотя исключения из этого правила также встречаются, и это может быть дополнительной мотивацией, если не противоречит политике акселератора в целом.

ТРЕБОВАНИЯ К КВАЛИФИКАЦИИ БИЗНЕС-ТРЕКЕРА:

- Успешный личный опыт развития бизнеса от идеи до получения прибыли.
- Развитые связи в профильной отрасли и инновационной среде.
- Готовность работать с молодыми специалистами (непрофессионалами).
- Профессионализм в управлении проектами.

ЖЕЛАТЕЛЬНЫ:

- Наличие преподавательского опыта.
- Знакомство с современными подходами к развитию стартапов.
- Наличие профильного высшего образования и степени MBA.
- Выраженные лидерские качества, высокий статус и авторитет на рынке.

Бизнес-трекеры могут быть найдены среди опытных предпринимателей, которые успешно вышли из своего бизнеса. Обычно они имеют достаточно свободного времени, и им интересно работать с молодыми предпринимателями. Для некоторых из них эта деятельность имеет социальную направленность, поскольку позволяет вернуть долг обществу, помогая новому поколению развивать свои

компании. Другие могут искать в потоке проектов объекты для инвестирования или компании, развитием которых они могут заниматься в качестве партнеров по бизнесу. Обычно кандидаты на эту роль находятся через знакомых предпринимателей, которые могут рекомендовать кого-то подходящего из своих коллег. Полезными для подбора кандидатов могут быть экспертные советы институтов развития, сообщества бизнес-ангелов, отраслевые ассоциации и другие объединения.

Роль бизнес-трекера не предполагает полной занятости, однако нагрузка обычно распределена достаточно неравномерно. На этапе подготовки акселерационной программы трекерам приходится проводить много встреч с индустриальными партнерами. Интенсивность работы обычно возрастает к моменту официального открытия программы, когда занятость может превышать 50 часов в неделю. После запуска бизнес-трекеры работают с командами проектов, уделяя не менее двух часов в неделю каждой из них. Опытный бизнес-трекер способен эффективно работать параллельно с 10 проектами. Но при этом важно учитывать, что в начале программы число проектов максимально, а к ее концу остается от 30 до 60% стартовавших команд. Поэтому в начале при полной занятости бизнес-трекер может брать на себя и 15-20 проектов, объединяя консультации нескольких команд в одну. Однако на практике эффективнее привлекать бизнес-трекеров на часть ставки, чтобы они занимались развитием не более 10-12 проектов одновременно.

В зависимости от масштаба программы для нее требуется от двух до пяти бизнес-трекеров. В случаях крайней ограниченности бюджета роль бизнес-трекера может брать на себя руководитель акселератора, хотя это может негативно сказываться на качестве выполняемых им остальных задач.

Бизнес-трекеры образуют основу команды акселератора. Среди бизнес-трекеров стоит поддерживать дух сотрудничества и здоровой конкуренции. Соревнуясь за выбор качественных проектов, привлечение ярких лидеров в свои команды, уровень выживаемости и успехи в дальнейшем развитии своих команд, бизнес-трекеры при этом должны оказывать взаимопомощь, охотно содействовать развитию проектов других трекеров и относиться друг к другу с взаимным уважением.

СФЕРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕС-ТРЕКЕРОВ:



Работа бизнес-трекера заключается в поиске и верификации актуальных проблем рынка, формировании предпринимательских команд, разработке и корректировке стратегии развития проекта, еженедельном контроле хода проектов в режиме HADI-циклов¹, привлечении необходимых ресурсов и налаживании связей с потенциальными потребителями. Бизнес-трекер несет ответственность за количество и качество проектов, которые он подготовит в ходе акселерационной программы. Перед бизнес-трекером стоят следующие задачи:

1 ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ

Индустриальные партнеры – это крайне ограниченный ресурс, качество которого наполовину определяет уровень проектов из акселератора.

Поэтому выход на контакт с владельцами или генеральными директорами профильных компаний – это сложная и ответственная задача, решать которую способны только опытные и признаваемые деловым сообществом люди. Обычно первый контакт с индустриальным партнером устанавливает руководитель программы, но дальнейшее взаимодействие осуществляется бизнес-трекерами. Чтобы донести до лиц, принимающих решения, ценность участия в акселераторе, может потребоваться проведение 3-4 встреч. Бизнес-трекер отвечает за все взаимодействие с индустриальными партнерами с участия в первой встрече до подписания соглашения о сотрудничестве. Поскольку именно бизнес-трекер напрямую общается с руководством индустриального партнера, он отвечает за продажу сервисных и спонсорских пакетов.

2 ОТБОР БИЗНЕС-ПРОБЛЕМ

После того как от индустриального партнера получено принципиальное согласие участвовать в акселерационной программе, начинается работа по формулированию и верификации актуальных проблем. Более подробно требования к поставленным задачам обсуждаются в разделе о формате программы. Бизнес-трекер отвечает за отбор и проверку предложенных проектов на основании своего опыта и силами независимых экспертов рынка. Качество выбранных проблем, а также заинтересованность индустриальных партнеров в их решении очень сильно влияют на успех проектов на выходе. Поэтому важно, чтобы количество сформулированных задач существенно (в идеале – в три раза) превосходило количество проблем, с которыми будет работать трекер.

3 УЧАСТИЕ В ОТБОРЕ УЧАСТНИКОВ

Еще одна активность, оказывающая критическое влияние на результаты работы, связана с отбором и мотивацией участников программы. Несмотря на то что привлечением кандидатов к участию в акселераторе занимаются другие сотрудники, бизнес-трекеры должны лично участвовать в собеседовании и приеме претендентов в программу. От того, насколько будущие предприниматели поверят в успех и смогут ли принять решение двигаться по пути создания новых продуктов до конца, зависит, сколько качественных проектов будет на выходе из акселератора. Силу личного примера трекеров и приглашаемых спикеров для принятия такого решения нельзя переоценить.

¹ Подход к разработке, базирующийся на формулировании гипотез (Hypothesis), осуществлении действий для их проверки (Action), сборе данных (Data) и получении знаний (Insights) для формулирования новых гипотез.

Бизнес-трекеры играют ключевую роль в структурировании работы внутри проектов во время акселерации. Они организуют еженедельные совещания с отчетами о работе и планированием задач на ближайшую перспективу, помогают предпринимателям формулировать и тестировать прогнозы о потребностях клиента, консультируют по вопросам развития бизнеса и помогают уберечь команду от наиболее типичных ошибок роста. Подробнее методика развития проектов описана в соответствующем разделе. Для команды проекта бизнес-трекер – это старший партнер, помогающий справиться с вопросами, для которых не понятны подходы к решению. На этом этапе основатели должны избавиться от страхов и понять, что 99% вопросов имеет решение.

Для программы в целом эта задача относится к компетенции руководителя. Но в каждом конкретном проекте всегда есть специфические запросы. Поскольку трекаеры являются интерфейсом,

связывающим команды проектов и организаторов акселератора, они должны выявлять потребности, которые характерны для одного или нескольких проектов, чтобы самостоятельно привлекать недостающие ресурсы, либо экстраполировать потребность в них на уровень руководителя программы. К подобным ресурсам могут быть отнесены связи с лицами, принимающими решения в отрасли или компаниях, которые могут быть потенциальными заказчиками; бизнес-тренеры, способные развить те или иные навыки участников; производственные партнеры; посевные инвесторы и другие.

Бизнес-трекеры непосредственно вовлечены в работу с проектами, поэтому они лучше всех понимают сильные и слабые стороны процесса акселерации. Они обладают ценными знаниями о том, каким образом можно улучшить программу. Они могут выступать с предложениями к руководителю программы о внесении изменений в процесс акселерации.

МЕНЕДЖЕР ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

За эффективность продвижения акселерационной программы и проектов участников отвечает менеджер по связям с общественностью (PR-менеджер). Эта роль включает элементы деятельности PR-службы, рекламного агентства и журналиста, освещающего инновационную тематику. Работа требует постоянного поиска новых решений, нестандартных ходов, экспериментов с различными подходами.

ТРЕБОВАНИЯ К КВАЛИФИКАЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ:

- Знание основ и принципов PR.
- Безупречный русский язык.
- Опыт работы со СМИ и социальными сетями.
- Умение писать статьи, отзывы, пресс-релизы, создавать рекламные материалы.
- Опыт участия в организации выставок, семинаров, пресс-конференций.

ЖЕЛАТЕЛЬНЫ:

- Навыки медиапланирования.
- Владение современными графическими редакторами.
- Умение проводить фотосъемку мероприятий.
- Опыт работы и контакты в среде журналистов и блогеров.
- Базовые знания основ маркетинга, менеджмента, экономики.
- Знание английского языка.

Кандидаты на роль PR-менеджера могут быть найдены среди выпускников факультетов журналистики, которые интересуются инновационной тематикой. Работа в акселераторе предоставляет обширные возможности для знакомства с венчурной индустрией, стартапами и зрелыми технологическими компаниями. Также найти кандидатов можно среди авторов статей или постов по близкой отраслевой тематике в данном регионе.

СФЕРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ МЕНЕДЖЕРА ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ:

Работа менеджера по связям с общественностью делится на два основных этапа. На первом этапе ключевой задачей является проведение рекламно-информационной кампании для привлечения большего числа участников и партнеров. На втором этапе задача заключается в поддержании контакта со всеми участниками, организаторами и партнерами проекта с целью поиска, отбора и публикации материалов, которые будут создавать положительный образ программы у целевой аудитории. Перед PR-менеджером стоят следующие задачи:

1 КАМПАНИЯ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ УЧАСТНИКОВ

PR-менеджер отвечает за привлечение участников программы, начиная от самых ранних этапов планирования информационной кампании, разработки и наполнения сайта акселератора. Основной задачей на этом этапе является взаимодействие с информационными партнерами, а также отбор подрядчиков (дизайнеров, web-разработчиков, специалистов по продвижению в социальных сетях) и контроль их работы. Подготовка ключевых информационных материалов осуществляется совместно с руководителем программы.

2 ФОРМИРОВАНИЕ ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА ПРОГРАММЫ

После запуска акселерационной программы фокус внимания PR-менеджера смещается на формирование имиджа акселератора через поддержание интереса к его проектам. Для этого требуется поддерживать контакты с журналистами и блогерами, освещающими инновационную и отраслевую тематику. Чтобы обеспечить материал для подготовки публикаций, PR-менеджер вместе с бизнес-трекерами должен организовать работу команд по написанию еженедельных постов с публичным отчетом о прогрессе их работы.

АДМИНИСТРАТОР УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА

Администратор учебного процесса занимается координацией всех участников. От четкости его действий, проактивной позиции и доброжелательности зависит мнение участников об уровне организации программы в целом.

ТРЕБОВАНИЯ К АДМИНИСТРАТОРУ ПРОГРАММЫ:

- Исполнительность.
- Отличное владение письменным русским языком.
- Умение работать с корреспонденцией, рассылками, социальными сетями.
- Готовность работать в вечернее время (лекции обычно проходят с 18 до 22 часов).
- Хорошие коммуникационные навыки, позитивное отношение к людям.

ЖЕЛАТЕЛЬНЫ:

- Высшее или неоконченное высшее образование по профильной теме.
- Понимание ландшафта инновационной экосистемы.

На эту роль обычно привлекаются студенты старших курсов, обучающиеся либо по тематике проекта, либо экономическим или управленческим специальностям, стремящиеся развиваться в сфере инноваций и венчурного бизнеса. Желательно привлечение двух кандидатов на полставки, чтобы они могли заменять друг друга и передавать работу, если кто-то из них уйдет. Текучка кадров на этой позиции обычно сравнительно высока, но найти подходящую кандидатуру не составляет большого труда.

СФЕРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ АДМИНИСТРАТОРА ПРОГРАММЫ:

1 ОРГАНИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ

КОММУНИКАЦИЯ С УЧАСТНИКАМИ

2

3 ПОДГОТОВКА ОТЧЕТОВ

1 ОРГАНИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ

Администратор отвечает за материально-техническую сторону проведения мероприятий от этапа планирования до контроля помещений после завершения мероприятий. К его ответственности относятся работа оборудования, организация питания участников, уборка помещений и т.п.

2 КОММУНИКАЦИЯ С УЧАСТНИКАМИ

Начиная с этапа подачи заявок, администратор программы взаимодействует с претендентами, организуя информационные рассылки, отвечая на вопросы, обзванивая участников.

3 ПОДГОТОВКА ОТЧЕТОВ

Администратор отвечает за формирование «цифрового следа» программы, включая сбор всех протоколов взаимодействия трекеров с участниками, промежуточных презентаций команд, фотографий проводимых мероприятий и т.п. На основании этих данных администратор готовит отчет о проведении программы для спонсоров и стейкхолдеров акселератора.

ПЛАН ПРОГРАММЫ

ПОДГОТОВКА АКСЕЛЕРАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ

Целью первого этапа является достижение и закрепление договоренностей с ключевыми стейкхолдерами акселератора: руководителями объектов инновационной инфраструктуры, локальными институтами развития, спонсорами, промышленными и информационными партнерами, базовыми университетами и другими. Описываемые в настоящей методике отраслевые акселераторы «Формула» предполагают вовлечение

промышленных партнеров и постановку ими актуальных для рынка проблем, что занимает от трех до четырех месяцев. Для акселераторов, которые отбирают команды с уже готовыми идеями, этот этап обычно короче. Ниже описаны 12 шагов к проведению успешной акселерационной программы и направления последующей работы с выпускниками.

ПОДГОТОВКА АКСЕЛЕРАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ

- 1 Запуск проекта
- 2 Привлечение промышленных партнеров
- 3 Подготовка информационной кампании
- 4 Привлечение инфраструктурных партнеров

ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ОТБОР УЧАСТНИКОВ

- 5 Привлечение претендентов на участие
- 6 Отбор участников
- 7 Открытие программы

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОЕКТОВ

- 8 Образовательная программа
- 9 Работа трекеров с проектами
- 10 Информационное сопровождение
- 11 Подготовка презентаций проектов
- 12 Организация финала программы

ПОСТПРОЕКТНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

ШАГ 1. ЗАПУСК ПРОЕКТА

ЦЕЛЬ: привлечение ресурсов, достаточных для проведения акселерационной программы.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ: найденная площадка, подтвержденное финансирование и сформированная команда проекта.

ОТВЕТСТВЕННЫЙ: руководитель программы, иногда при участии бизнес-трекеров.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ: не требует ресурсов кроме времени и усилий руководителя программы.

АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ:

1 На первом этапе необходимо выбрать позиционирование программы, провести переговоры с несколькими потенциальными индустриальными партнерами, оценить бюджет и разработать концепцию программы. В настоящее время в России проводится большое количество акселерационных программ для инновационных проектов. Они значительно различаются по качеству, охвату, отраслевой принадлежности, формату работы и другим характеристикам. Руководителю необходимо определить целевую аудиторию запускаемой программы и то ценностное предложение, которое акселератор формулирует для своих участников и стейкхолдеров. Уникальность этого предложения хотя бы в рамках региона поможет облегчить подбор участников и индустриальных партнеров. Готовность последних платить за решение актуальных для себя задач является идеальным вариантом, который в дальнейшем может позволить программе выйти на устойчивое развитие.

2 Необходимо представить концепцию программы потенциальным спонсорам из числа институтов развития или крупных индустриальных партнеров. Для Научного парка МГУ в разные годы партнерами программ под брендом «Формула успеха» выступали:

- Фонд содействия инновациям.
- АО «Российская венчурная компания».
- Фонд инфраструктурных и образовательных программ РОСНАНО.
- Агентство развития инновационных проектов города Москвы.
- Фонд «Национальное интеллектуальное развитие».
- Крупные компании, включая Intel, AstraZeneca, «Газпром нефть» и другие.

Концепция программы должна отвечать на следующие вопросы:

- Цели и задачи программы;
- Формат акселератора;
- Календарный план;
- Метрики и ожидаемые результаты;
- Потенциальные партнеры;
- Примеры технологических задач;
- Бюджет и источники финансирования;
- Команда программы;
- План выхода на устойчивое развитие.

ЦЕННОСТИ ПРОГРАММЫ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ:

- Стать владельцем бизнеса.
- Вывести на рынок новый продукт.
- Стать частью команды известной компании.
- Выиграть грант / привлечь инвестиции.
- Ускорить свою карьеру.
- Развить предпринимательские навыки.
- Познакомиться с опытными бизнесменами.

ЦЕННОСТИ ПРОГРАММЫ ДЛЯ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ:

- Желание сделать спин-офф, который будет составлять часть группы в будущем.
- Поиск и отбор молодых талантливых сотрудников.
- Желание получить гранты на развитие проектов своей компании.
- Наличие стратегических целей в области инновационной деятельности.
- Интерес к сотрудничеству с институтами развития и стейкхолдерами программы.
- Хорошие доверительные отношения с организаторами программы.
- Стремление получить освещение в информационном поле.
- Запрос на менторство и поддержку молодых предпринимателей.

ЦЕННОСТИ ДЛЯ ПРОЧИХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРОГРАММЫ:

- Активизация инновационной деятельности.
- Повышение выживаемости технологических компаний ранних стадий.
- Вовлечение молодежи в конструктивную деятельность.
- Фокус на решении актуальных для рынка технологических задач.
- Вовлечение среднего бизнеса в инновационную деятельность.
- Создание образа прогрессивной инновационной площадки в СМИ.

3 После проведения переговоров и уточнения пожеланий потенциальных спонсоров необходимо доработать концепцию программы, которая и дальше должна регулярно пересматриваться с учетом получаемой от рынка обратной связи. В случае достижения принципиальной договоренности со спонсорами нужно провести переговоры с базовыми организациями (технопарками, университетами), которые обладают требуемой инфраструктурой, прежде всего конференц-залом для проведения занятий, офисом для размещения команды программы. Также нужно обсудить с потенциальными членами команды их условия участия, чтобы зафиксировать это в окончательной версии бюджета.

4 Получение финансирования обычно предполагает участие в различных конкурсных процедурах. Руководитель программы отвечает за подготовку заявок и заключение договоров.

ОТЧЕТНОСТЬ: заключенные договоры, включая:

- Договоры (гранта, услуг) со спонсорами программы.
- Соглашение с базовой организацией программы (при необходимости).
- Договоры подряда с членами команды акселератора.

Пример типовой презентации программы:

<https://sciencepark.ru/files/formula/01.general-presentation.pdf>

ШАГ 2. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ

ЦЕЛЬ: подписание соглашений о сотрудничестве с индустриальными партнерами программы.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ:

20 – 50 верифицированных отраслевых задач. Для акселераторов, организуемых повторно, 30-70% бюджета программы должны финансироваться за счет индустриальных партнеров. Конкретные показатели устанавливаются руководителем программы во взаимодействии со стейкхолдерами и бизнес-трекерами в зависимости от реалий отрасли и региона.

ОТВЕТСТВЕННЫЙ: бизнес-трекеры (каждый отвечает за свое число задач). Руководитель

программы контролирует исполнение, подключается в случае необходимости проведения переговоров с крупными партнерами либо для согласования индивидуальных условий участия.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ: для решения задачи требуется только офис с достаточным количеством рабочих мест для команды акселератора и переговорной для проведения совещаний. Бизнес-трекеры большую часть времени работают удаленно, занимаясь организацией и проведением встреч с потенциальными партнерами. Для проведения презентаций требуется система видеоконференций. Чтобы управлять процессом, полезно настроить CRM-систему.

КАНАЛ ПРИВЛЕЧЕНИЯ МОЛОДЫХ КАДРОВ (для крупного бизнеса)

- Приток мотивированных профильных специалистов.
- Тестирование людей на реальных задачах.
- Программа воспитания кадрового управленческого резерва.

ВОВЛЕЧЕНИЕ РЕСУРСОВ ИНСТИТУТОВ РАЗВИТИЯ

- Гранты, инвестиции и займы на развитие проектов группы.
- Рыночная экспертиза и команда – ключевой ресурс.
- Хорошие проекты могут быть проданы в будущем.

РАЗВИТИЕ НОВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ (для среднего бизнеса)

- Тестирование рынков без первоначальных инвестиций.
- Возможность диверсификации бизнеса.
- Воспитание новых команд внутри группы.

РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ РАЗВИТИЯ ОСНОВНОГО БИЗНЕСА

- Существуют явные проблемы, решение которых неочевидно.
- Существуют направления, которые требуют оптимизации.
- Фокус на ключевых компетенциях, передача непрофильных задач на аутсорсинг.

ВОВЛЕЧЕНИЕ В ИННОВАЦИОННУЮ СРЕДУ

- Инновации позитивно воспринимаются деловой аудиторией.
- Акселератор притягивает много внимания СМИ.
- Привлечение внимания к основной компании и менеджменту.

Процесс поиска партнеров программы подобен процессу продажи сложных услуг: поиском в Интернете собирается база юридических лиц, которые подходят по отраслевой направленности, им передаются письма с приглашением к участию, далее – холодные звонки, выход руководства на лиц, которые отвечают за инновационное развитие, дистанционное проведение презентаций программы, наконец, выход на согласование документов.

В зависимости от масштаба компании индустриальный партнер может сформулировать несколько актуальных проблем, развитием бизнеса вокруг которых он готов заниматься. Для небольших технологических компаний с оборотом от 50 млн до 1 млрд рублей это может быть от двух до пяти задач. Одну задачу брать нежелательно, поскольку в случае, если она не будет решена, у индустриального партнера сформируется негативное мнение о программе в целом. Это может быть до 20 задач для более крупных компаний при условии, что они способны выделить достаточное число сотрудников, ответственных за взаимодействие с проектными командами.

В ходе первой акселерационной программы индустриальные партнеры редко готовы выступать спонсорами или платить за какие-либо услуги акселератора. Однако по мере появления историй успеха, компании начинают осознавать создаваемую акселератором ценность. В первую очередь это кадры и «упаковка» проектов. Поэтому для повторно организуемых акселерационных программ соглашения с индустриальными партнерами должны включать платные сервисы, о которых будет подробнее рассказано ниже.

Для малых и средних компаний лицом, принимающим решение об участии в программе, является собственник. В крупных компаниях взаимодействие с акселератором координируется либо сотрудником, ответственным за инновационное развитие, либо кадровой службой, либо заместителем директора по развитию бизнеса. Выход на собственника компании и топ-менеджеров через холодные звонки – не самая простая задача. Наиболее эффективный путь – коммуникация через общих знакомых. Тут могут быть полезны сервисы проверки юридических лиц (например, Rusprofile), а также социальные сети (писать напрямую в Facebook). Сотрудники инновационной инфраструктуры также часто имеют развитые связи с владельцами бизнеса. Определенную помощь могут оказать отраслевые объединения и местные торгово-промышленные палаты. Если найти прямой выход не получается, то всегда можно написать официальное письмо на имя генерального директора компании. Чтобы оно не осталось без ответа, можно направлять официальное обращение от одного из стейкхолдеров программы: института развития, университета и т.д. Процесс развития собственной сети контактов в отрасли наиболее сложен в начале, а – по мере накопления связей выход на другие компании будет становиться все легче.

АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ:

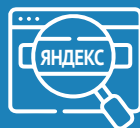
- 1** Разрабатываются презентация программы для индустриальных партнеров, шаблон официального письма с приглашением выступить партнером программы, типовое соглашение с индустриальным партнером и анкета для формулировки задач. Примеры этих документов можно скачать по ссылкам ниже.
- 2** Бизнес-трекеры и руководитель программы в режиме мозгового штурма предлагают компании, которые потенциально могли бы выступить индустриальными партнерами. Собирается информация о предприятиях региона, деятельность которых сопряжена с выбранной отраслевой тематикой. При выборе потенциальных индустриальных партнеров рекомендуется мыслить как можно шире. Например, в программе агротехнологической направленности мы приглашаем участвовать ритейлеров, поскольку они могут выявить какие-то проблемы с хранением или сбытом выращиваемой продукции. Важно, чтобы компания имела представительство в городе, в котором проводится программа, поскольку дистанционное взаимодействие все еще гораздо менее эффективно, чем личные встречи. Существенным источником пополнения базы являются рекомендации других индустриальных партнеров, поэтому всех индустриальных партнеров имеет смысл просить посоветовать другие компании, которым может быть интересно участие в программе.
- 3** Собираемые контакты вносятся командой в CRM-систему или просто общую электронную таблицу. В каждой записи должны отображаться название компании, контактное лицо, телефон и электронная почта, статус переговоров и ответственный за взаимодействие с этой компанией бизнес-трекер. Сюда же позднее заносятся сформулированные индустриальными партнерами проблемы.
- 4** Ценность программы наиболее полно может быть воспринята только владельцами бизнеса, либо генеральным директором. Для крупных компаний координатором взаимодействия с акселератором может быть директор по развитию, руководитель кадровой службы или инновационного подразделения. Вести переговоры с сотрудниками рангом ниже неэффективно. Если удастся найти выход на владельцев или топ-менеджеров компаний по личным контактам, то иницируются встречи. Если нет, то на имя руководителя каждой организации направляется официальное письмо с предложением о сотрудничестве.
- 5** В ходе первой встречи проводится презентация возможностей, предоставляемых программой для индустриальных партнеров. В первую очередь это новые кадры,

которые можно проверить в деле до приема на работу, но также и возможность развить новые направления бизнеса, протестировать рынок, найти технологические решения актуальных проблем. Если у руководства возникает интерес, то итогом встречи станет договоренность о формулировании нескольких пробных тем, которые могли бы быть предложены в качестве задачи командам акселератора. Поскольку участие в акселераторе обычно не является приоритетной задачей для компаний, полезно после прислать письмо с резюме встречи, договориться о конкретной дате предоставления проблем, а также несколько раз напомнить об этой задаче по почте или по телефону.

6 Если компания сформулировала несколько перспективных направлений, то задачей бизнес-трекера является оценка и выбор наиболее подходящих. Важно понимать, что задача должна иметь коммерческий потенциал продаж по меньшей мере в 100 млн рублей в год, чтобы в перспективе на основе ее решения мог возникнуть бизнес. Также важно, чтобы была высокая вероятность решения (или существенного прогресса в решении) этой задачи силами коллектива из 2-5 человек в течение 6-9 месяцев. Хорошим признаком является наличие коммерчески доступных решений за рубежом. Если задача имеет природу фундаментального поиска и не может быть доведена до продукта в течение года, то лучше отказаться от нее. В процессе принятия решения бизнес-трекеры опираются на собственный опыт. По возможности рекомендуется привлекать независимых отраслевых экспертов, которые могут оценить коммерческий потенциал и научно-техническую реализуемость задачи.

7 Процесс отбора задач индустриальных партнеров – это классическая «воронка продаж». Чтобы получить 10 отобранных проблем в результате, необходимо разослать 100 предложений, на них откликнется в среднем 50 компаний. В 30 компаниях удастся выйти на встречу с руководством. Примерно 20 будут готовы сотрудничать, 15 из них – реально сформулируют по 2-3 проблемы. Из 40 вариантов можно выбрать достаточное количество качественных задач, которые во многом определяют уровень проектов на выходе из акселератора. Поиск надежных индустриальных партнеров требует больших трудозатрат, которые необходимо изначально закладывать в план. Валидация бизнес-задач требует критического взгляда на гипотезы потенциальных индустриальных партнеров. Последние обладают отраслевой экспертизой, поэтому имеют преимущество в обосновании перспектив развития предложенной темы. Однако зачастую они рассматривают на задачу слишком узко, поскольку заинтересованы в создании продукта, решающего проблемы именно их компании. Организаторам акселератора необходимо провести экспресс-анализ обозначенной проблемы, найти конкурирующие решения, выявить потенциальные конкурентные преимущества

ДЛЯ ПЕРВОНАЧАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ЗАДАЧИ ТРЕБУЕТСЯ:



Провести поиск решения проблемы на российском рынке: поиск сайтов производителей подобной продукции по ключевым словам в поисковых системах.



Провести поиск решения проблемы за рубежом: поиск сайтов производителей подобной продукции на английском языке по ключевым словам в Google.



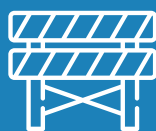
Найти стартапы, ориентированные на решение проблемы: поиск в Яндекс по ключевым словам, поиск в базах Crunchbase и Rusbase.



Проанализировать российские и зарубежные патенты по теме: поиск в Яндекс.Патенты и Google Patents.



Запросить мнение отраслевых экспертов (желательно из числа потенциальных клиентов) об актуальности проблемы на рынке России.



Проанализировать возможные неконкурентные преимущества решения: патентопригодность, уникальные алгоритмы, возможность сохранения ноу-хау и т.д.



На основе собранных данных провести экспресс-анализ достижимой целевой ниши, динамики спроса, уровня конкуренции и масштабируемости решения.

создаваемого продукта. Все возникающие сомнения требуется обсудить с индустриальным партнером. Если по результатам обсуждения будет подтвержден инвестиционный потенциал проекта, то он принимается к работе. Окончательное решение о валидации задачи принимает бизнес-трекер, который будет курировать работу по ее решению. Если он не видит коммерческих перспектив этого проекта, то лучше отказаться от задачи, чтобы не тратить ресурсы и не формировать отрицательное реноме программы за счет разочаровавшихся команд.

8 После отбора сформулированных задач руководитель программы и бизнес-трекеры предлагают индустриальным партнерам пакет платных сервисов, который расширяет их возможности при работе с акселератором. В первую очередь спонсорский пакет обеспечивает приоритетный доступ к кадровым ресурсам программы, а также дополнительную помощь в «упаковке» проектов. Более подробно эти вопросы обсуждаются в соответствующем разделе ниже.

9 Процесс завершается подписанием соглашения с индустриальным партнером, в котором фиксируются регламент взаимодействия и взаимные обязательства сторон. Важно понимать, что подписание этого документа часто требует проведения отдельной встречи для обсуждения порядка взаимодействия, согласования с юристами, внесения изменений, предоставления различных документов от базовой организации, обмена заверенными экземплярами документов. Весь процесс от первой встречи до подписанного соглашения редко занимает меньше 6-8 недель.

ОТЧЕТНОСТЬ: соглашения с индустриальными партнерами с формулировкой 20-50 задач.

НАИБОЛЕЕ ЧАСТО ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ ПРОБЛЕМЫ ПРОЕКТОВ:



Отсутствует платежеспособный спрос на решение проблемы.

Нет четкого понимания, как достичь требуемых технических показателей.

Компания пытается бесплатно получить разработку для внутренних нужд.

Целевая ниша слишком узка для построения бизнеса.

Индустриальный партнер утратил интерес к проекту.

[Презентация программы для индустриальных партнеров](#),
[Шаблон официального письма с приглашением выступить партнером программы](#),
[типовое соглашение с индустриальным партнером](#),
[Анкета для формулировки задач](#),
[Оценка кейсов от индустр.партнеров](#),
[Пример соглашения с бизнес-трекером](#),
[Пример соглашения с информационным партнером](#)

ШАГ 3. ПОДГОТОВКА ИНФОРМАЦИОННОЙ КАМПАНИИ

ЦЕЛЬ: подготовка к информированию целевой аудитории о создаваемых возможностях.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ:

- Разработка единого стиля программы.
- Создание веб-сайта программы.
- Создание пабликов программы в ключевых социальных сетях (ВКонтакте, Фейсбук).
- Достижение договоренностей о сотрудничестве с 5-20 профильными инфопартнерами.
- Разработка информационных плакатов, лифлетов.

ОТВЕТСТВЕННЫЙ: менеджер по связям с общественностью. Руководитель программы контролирует исполнение, все остальные члены команды вовлекаются в проведение мозговых штурмов.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ: для решения задачи потребуется привлечь внешних специалистов: дизайнера, разработчика сайта, специалиста по продвижению в социальных сетях, а также пользоваться услугами полиграфии. Важно понимать, что качественно и недорого подготовить смысловую часть и оригинальные идеи дизайна может только сама команда акселератора.

Процесс поиска партнеров программы подобен процессу продажи сложных услуг: поиском в Интернете собирается база юридических лиц, которые подходят по отраслевой направленности, им передаются письма с приглашением к участию, далее – холодные звонки, выход на руководство или на лиц, которые отвечают за инновационное развитие, дистанционное проведение презентаций программы и выход на согласование документов. Конкретные показатели устанавливаются руководителем программы во взаимодействии со стейкхолдерами и PR-менеджером в зависимости от реалий отрасли и региона.

АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ:

- 1 Разработать логотип и фирменный стиль программы.

Примеры:



- 2 Разработка сайта начинается с разработки информационного наполнения. На первом этапе полезно познакомиться с сайтами других российских и ведущих мировых акселерационных программ. При этом важно понимать, что каждая из них имеет свой масштаб и специфику. Далее необходимо продумать структуру сайта, выделить целевые аудитории пользователей: потенциальных участников, промышленных партнеров, инвесторов, институты развития, университеты. Для каждого из них нужно сформулировать ценность, которую предлагает сотрудничество с программой. Далее подготавливается техническое задание (бриф) на разработку веб-сайта. Полезно дать дизайнерам примеры сайтов, на которые можно ориентироваться. Важным моментом, который нужно контролировать, является аккуратное отношение к авторским правам на тексты и изображение, которые используются в качестве иллюстраций на сайте. Обычно дизайнеры представляют 2-3 варианта графического оформления. После выбора оформления происходит разработка, верстка и наполнения сайта контентом. Это обычно занимает 2-4 недели. Важно, чтобы руководитель программы лично принимал работы по сайту и давал обратную связь, поскольку сайт – это лицо программы, которое должно отражать дух и драйв акселератора. Веб-сайт должен содержать форму для регистрации потенциальных участников. Параллельно с созданием сайта необходимо подобрать доменное имя и приобрести его.

Пример: Oilgasformula.ru

- 3 Фирменный стиль должен использоваться при создании официальных групп (пабликов) в социальных сетях: ВКонтакте (молодежная аудитория, студенты) и Фейсбук (выпускники, молодые профессионалы). Для оперативного оповещения рекомендуется создание канала в Telegram. Группы в социальных сетях необходимы для поддержки коммуникации с участниками и привлечения потенциальных участников через таргетированную рекламу. Важной задачей PR-менеджера программы является периодическая (1-2 раза в неделю) публикация новостей о программе в этих группах. Ссылка на сообщество:
<https://vk.com/oilgasformula>
<https://www.facebook.com/groups/oilgasformula/>

- 4 Основным каналом привлечения потенциальных участников является распространение информации через информационных партнеров. Ими могут быть:
 - Группы, чаты и каналы профильных университетов в социальных сетях;
 - Институты развития;
 - Объекты инновационной инфраструктуры: технопарки, инкубаторы, центры трансфера технологий;
 - Студенческие союзы, ассоциации выпускников;
 - Профильные СМИ и блогеры;
 - Отраслевые объединения.

Обычно менеджеры подобных групп соглашаются на информационное партнерство на взаимовыгодных условиях – в обмен на анонсирование их мероприятий. Также можно выделить специальный раздел сайта, где указываются логотипы информационных партнеров. Высокую эффективность имеют почтовые рассылки по партнерским базам, а также размещение информации о программе на их сайтах и в популярных пабликах.

- 5 Коммуникационный канал, который постепенно утрачивает свою эффективность – это информационные плакаты и раздатки. Плакаты можно размещать через партнерские студенческие организации в профильных университетах. Лифлеты и другую полиграфию можно раздавать на конференциях или в потоковых аудиториях университетов. Важно, чтобы полиграфия привлекала внимание и давала четкий алгоритм дальнейших действий для участников.

ОТЧЕТНОСТЬ: подготовленные материалы для проведения информационной кампании, включая:

- Веб-сайт акселерационной программы с формой для регистрации;
- Логотип, название, домен и фирменный стиль акселератора;
- Создание пабликов в социальных сетях (vk.com, [facebook.com](https://www.facebook.com), [telegram](https://www.telegram.com));
- Достижение договоренностей (по почте, в соцсетях) с 5-20 инфопартнерами;
- Верстка и печать полиграфии, включая плакаты и лифлеты.

ШАГ 4. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПАРТНЕРОВ

ЦЕЛЬ: достижение соглашений о партнерстве с профильными организациями, которые могут содействовать в привлечении участников, помогать с экспертизой и развитием проектов.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ:

- Соглашение с базовой площадкой для проведения акселератора.
- Соглашения с организациями, способными предоставить отраслевую экспертизу.

- Соглашения с институтами развития о партнерстве.
- Соглашения с базовыми университетами о партнерстве.
- Соглашения с потенциальными инвесторами и грантодателями.

ОТВЕТСТВЕННЫЙ: руководитель программы.

Ресурсное обеспечение: для решения задачи требуется рабочее время руководителя программы.

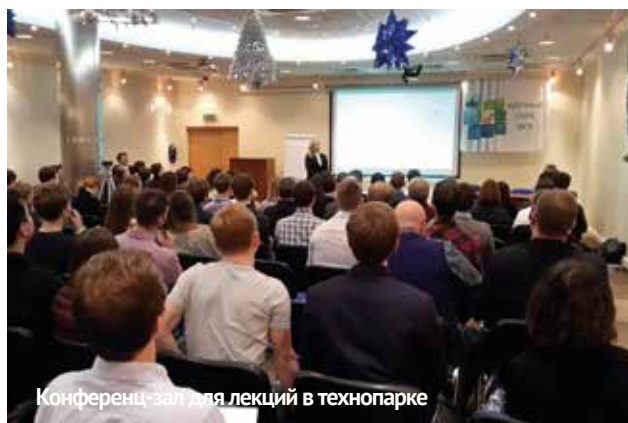
Основной задачей акселератора является содействие в формировании и при начальном развитии проектов. Значительную помощь на этом этапе могут оказать экспертная поддержка, связь с потенциальными покупателями, гранты и посевные инвестиции, широкое освещение проекта в средствах массовой информации, доступ к кадрам и производственным мощностям. Поэтому перед запуском акселератора руководитель акселерационной программы должен заручиться поддержкой партнеров, способных предоставить подобные возможности для проектов. Информация о них также служит важным фактором при принятии решения о сотрудничестве с акселератором для промышленных партнеров и потенциальных участников. Конкретные показатели устанавливаются руководителем программы в зависимости от реалий отрасли и региона.

АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ:

1 В первую очередь необходимо определиться с площадкой для проведения акселерационной программы. Учитывая количество участников (100- 200 человек) требуется помещение для проведения лекций и групповых тренингов. Наиболее логичным вариантом для этого может быть местный технопарк или университет. Технопарк обычно выглядит более предпочтительным решением, поскольку университеты зачастую менее гибкие, обладают более сложной системой получения пропусков для гостей, имеют ограничения, связанные с занятостью аудиторного фонда или отсутствием возможности проведения мероприятий в нерабочее время. Из других вариантов – помещения бизнес-инкубаторов, площадки крупных региональных компаний или региональной администрации. Обычно инфраструктура заинтересована в проведении подобных мероприятий, поэтому охотно идет навстречу в предоставлении площадки для акселерационной программы на льготных условиях. Условия сотрудничества и регламент взаимодействия с организацией, распоряжающейся площадкой, должны быть зафиксированы в соответствующем соглашении до начала реализации программы. Альтернативой проведения очной программы может служить проведение акселератора в онлайн-формате. Это гораздо более удобное решение с точки зрения логистики, особенно для участников из других

городов. Однако оно отличается меньшей вовлеченностью команд: большинство людей переключаются на свои повседневные задачи, как только перестают встречаться лично. В результате онлайн-программы требуют больших усилий координаторов для вовлечения людей в предлагаемые мероприятия и должны проводиться в сокращенном формате конкурсов проектов за один-два месяца максимум.

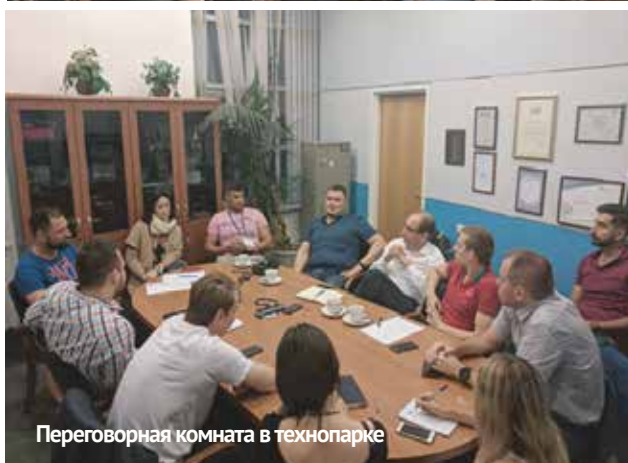
Примеры.



Конференц-зал для лекций в технопарке



Коворкинг для встреч с бизнес-трекерами в технопарке



Переговорная комната в технопарке

2 Для привлечения отраслевой экспертизы необходимо подготовить и направить в соответствующие организации официальное письмо с предложением о сотрудничестве. Это могут быть профильные ассоциации, рабочие группы при органах законодательной власти, экспертные группы при институтах развития. Для многих подобных организаций содействие в появлении новых компаний – профильный вид деятельности, поэтому обычно они охотно идут на контакт. Достаточно договориться с ними о выделении 2-3 экспертов, которые будут приглашаться в качестве членов жюри на этапе отбора проектов. Также к ним можно обращаться по вопросам оценки актуальности того или иного технологического решения. Обычно такого рода договоренности носят неформальный характер, но иногда закрепляются соглашением о сотрудничестве.

3 Институты развития по роду своей деятельности заинтересованы в появлении инновационных проектов. Обычно они охотно идут на контакт и по мере возможности помогают с реализацией программ. С посевными стадиями охотно работают Фонд содействия инновациям, АО «РВК», Фонд Сколково, нанотехнологические центры Роснано, ФРИИ, АСИ, региональные департаменты экономического развития. Они обладают экспертизой в области инновационных технологий, впоследствии могут оказать грантовую или инвестиционную поддержку проектам, имеют развитые связи с технологическими компаниями. Иногда институты

развития могут выделить софинансирование на реализацию программы. Необходимо выйти на них с информацией о планируемой акселерационной программе и предложением о сотрудничестве. В ходе дальнейшего общения можно определить конкретные направления поддержки.

4 Профильные университеты являются источниками кадров, а также технологических решений для сформулированных проблем. Задача взаимодействия со студенческими организациями эффективно решается на уровне инфопартнерств, но с некоторыми наиболее важными университетами возможно заключить соглашение о партнерстве, что обеспечит взаимодействие с представителями кафедр и студенческих союзов «через верх».

5 Для технологических проектов доступ к финансированию на ранних стадиях критически влияет на темп развития. Поэтому задачей акселераторов является знакомство участников с посевными инвесторами, грантодателями, инвестиционными консультантами, краудинвестиционными платформами и другими источниками высокорискового финансирования. Все указанные организации сами заинтересованы в поиске перспективных проектов, поэтому охотно участвуют в отчетных сессиях и экспертизе.

ОТЧЕТНОСТЬ: соглашения о партнерстве с владельцами ресурсов для развития проектов.

[Ссылка на официальное письмо с приглашением к участию.](#)

ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ОТБОР УЧАСТНИКОВ

Целью второго этапа является подбор компетентных и мотивированных участников, которые будут работать над развитием технологических проектов.

ШАГ 5. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПРЕТЕНДЕНТОВ НА УЧАСТИЕ

ЦЕЛЬ: подбор кандидатов, готовых принять участие в акселерационной программе.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ: сбор 200-500 заявок претендентов на участие.

ОТВЕТСТВЕННЫЙ: руководитель программы.
Ресурсное обеспечение: для решения задачи требуется рабочее время руководителя программы.

ОТВЕТСТВЕННЫЙ: менеджер по связям с общественностью.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ: помимо времени менеджера по связям с общественностью, может потребоваться привлечение специалистов по SMM, покупка таргетированной рекламы в социальных сетях, специализированные инструменты для проведения массовых рассылок (например, MailChimp, UniSender или IfNoReply). С целью соблюдения законодательства в части сбора и хранения персональных данных для регистрации участников рекомендуется использовать сервисы, которые соответствуют этим требованиям, например Яндекс.Формы, TimePad и другие.

Участники акселерационной программы – важнейший ресурс, который во многом определяет качество проектов на выходе. Сильные и

мотивированные команды «вытянут» даже слабые идеи. Профессиональные компетенции участников (например, знания в области генетики или

микробиологии) важны для разработки продуктов. Но мотивация, организаторские таланты, общий уровень развития имеют решающее значение для конечного результата. Важно понимать, что уровень мотивации участников не постоянен во времени – он постепенно снижается, но на него возможно влиять через тренинги и работу бизнес-трекеров. Наши коллеги из «Лога Групп» отдельно отмечают значимость высокой мотивации участников, которая проявляется в готовности студентов не просто записаться на программу, но системно работать над стартапом, посещать занятия и выполнять все задания. Для того чтобы достичь в этом успеха, нужно проводить исследование целевой аудитории – изучать, что движет участниками, сколько времени они готовы уделять проектам и как именно можно влиять на их вовлеченность. Важно, чтобы претенденты относились к целевой аудитории программы, которая определяется руководителем программы совместно с бизнес-трекерами и PR-менеджером – в зависимости от особенностей отрасли и региона. Обычно это студенты последнего курса или недавние выпускники профильных факультетов университетов региона. Претенденты должны быть готовы работать в условиях неопределенности за долю в будущей прибыли компании и быть способны уделять проекту не менее 20 часов в неделю.

АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ:

1 Сбор анкет претендентов на участие в программе обычно осуществляется с помощью электронной формы. Ее можно сделать частью сайта либо использовать сторонние приложения. **Пример формы для кандидатов** на участие в программе приведен в Дополнительных материалах. Задаваемые вопросы могут различаться

ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ, ПОМОГАЮЩИЕ ПРЕТЕНДЕНТАМ «РАСКРЫТЬСЯ»:



Ваше самое крупное достижение на настоящий момент?

Кем вы видите себя в перспективе 10 лет?

Какое самое главное качество предпринимателя?

Почему именно вы должны участвовать в программе?

Какую самую большую ошибку вы совершали?

Что приводит предпринимателей к успеху?

в зависимости от целевой аудитории и целей акселерационной программы. При планировании анкетирования необходимо помнить, что на первом этапе самое важное – это сбор контактной информации (электронная почта и телефон) участников, чтобы возможно было обратиться к ним еще раз. Если анкета будет слишком большой, то многие просто откажутся от ее заполнения. В то же время желательно оставить несколько открытых вопросов, по которым возможно квалифицировать претендента.

2 Для получения заполненных анкет требуется подготовить и распространить информационное сообщение, адресованное целевой аудитории. Важно, чтобы письмо несло точное сообщение адресату. Например, если предлагать «Получи поддержку и создай свой бизнес», то преимущественно будут набраны претенденты-предприниматели, а если «Получи грант на развитие технологии» – то «профессиональные грантополучатели». Точность формулировок посланий требует особого внимания руководителя программы. Важно, чтобы сообщение раскрывало ценность, которую может получить участник программы, а также содержало простой шаг, который необходимо совершить, чтобы подать заявку на программу: заполнить анкету, вступить в группу, воспользоваться QR-кодом или подписаться на канал в Telegram. Примеры приведены в дополнительных материалах.

3 По имеющемуся опыту наибольшую эффективность имеют почтовые рассылки информационных партнеров. Обычно базы партнеров содержат сотни адресов представителей целевой аудитории. PR-менеджер вместе с информационными партнерами должен модифицировать рассылаемое письмо в зависимости от специфики адресатов. Желательно, чтобы обращение исходило от информационного партнера и носило личный характер. Например: «Друзья, хотим поделиться с вами новой возможностью».

4 Второй по значимости канал привлечения кандидатов на участие в программе – это таргетированная реклама в социальных сетях. Она эффективна, поскольку позволяет показывать сообщения учащимся и выпускникам выбранных университетов (и факультетов) требуемого возраста. Для проведения рекламной кампании рекомендуется привлечение опытного специалиста по SMM. Помимо непосредственно рекламы, практикуется размещение постов в профильных группах, прямая коммуникация с представителями целевой аудитории, раскрутка собственных пабликов.

5 Информационные плакаты также могут быть каналом привлечения целевой аудитории, особенно в случае проведения оригинальных рекламных кампаний. Большое количество корпоративных программ для студентов последних курсов затрудняет коммуникацию, поэтому желательно добиться «вирусного эффекта», чтобы о рекламе студенты рассказывали друг другу.

Одним из примеров подобной кампании может быть публикация какой-то сложной и нетривиальной задачи из выбранной отрасли, вызывающей азарт у студентов и желание соревноваться друг с другом в ее решении.

6 Публикация информации на сайтах и в пабликах партнеров – также достаточно эффективный механизм распространения информации. В отличие от рассылок он не достигает представителей целевой аудитории напрямую, но размещение информации в популярных группах, тематика которых соответствует организуемой программе, может давать до нескольких десятков регистраций.

7 Размещение платных постов у популярных блогеров – это инструмент, дающий мощный отклик интернет-аудитории. Но нужно учитывать, что контингент, который регистрируется через этот канал, может значительно отличаться от целевой аудитории. Кроме того, этот канал несет значительные риски получения обратного эффекта, если пост по тем или иным причинам будет негативно воспринят аудиторией.

8 Еще одним каналом коммуникации с целевой аудиторией может служить реклама на радио. Вопреки ожиданиям это достаточно доступный по цене инструмент. На практике доля регистраций, которые приходятся на этот канал, крайне невелика. Поэтому данный инструмент может рассматриваться скорее в качестве статусной поддержки при коммуникациях с индустриальными партнерами.

9 Наиболее трудоемким, но при этом эффективным каналом коммуникации с целевой аудиторией являются выступления на

потоковых лекциях или конференциях. Это требует подготовки и участия руководителя программы либо кого-то из бизнес-трекеров. В лучшем случае за один раз можно охватить до ста человек, которым можно предложить регистрироваться на программу путем заполнения распространяемой бумажной анкеты. Если выступление достаточно убедительно, то возможно собрать до нескольких десятков анкет за раз. Также это хорошая возможность обратиться к целевой аудитории лично, услышать от них вопросы, поработать с наиболее типичными возражениями с их стороны.

Информационная кампания – это трудоемкий процесс, включающий несколько «волн» распространения информации. Не стоит ожидать, что студенты будут регистрироваться на программу сразу. Обычно от 30 до 50 процентов регистраций приходится на последние сутки перед окончанием сбора заявок. Поэтому необходимо делать несколько повторных рассылок. А также установить какие-то промежуточные даты для регистраций, обещая дополнительные преимущества (например, приглашение на закрытую встречу с известным предпринимателем) для кандидатов, которые зарегистрировались раньше других. Дополнительной мотивацией для участников к работе над созданием прототипов может быть заработная плата. В ряде случаев об этом удавалось договориться с индустриальными партнерами, которые настроены решительно при реализации своих проектов. Примером успешного опыта в этой области является программа «Формула ИТ 2021» компании «Лога Групп», в рамках которой стажерам выплачивалась стипендия за работу в рамках проектов.

ОТЧЕТНОСТЬ: 200-500 заполненных электронных анкет потенциальных кандидатов на участие.

ШАГ 6. ОТБОР УЧАСТНИКОВ

ЦЕЛЬ: отбор наиболее мотивированных и компетентных участников акселерационной программы.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ: отбор 100-200 участников программы.

Не все люди, которые заполнили заявку на сайте, придут на собеседование. Также как не все участники, которые были допущены до программы, продолжат участие в ней дольше первого занятия. Поэтому важно всегда иметь некоторый запас в 20-30% по отношению к целевым показателям.

ОТВЕТСТВЕННЫЙ: администратор программы при участии руководителя и бизнес-трекеров.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ: проведение собеседований с участниками требует вовлечения практически всей команды акселератора. По возможности рекомендуется привлекать психологов, специалистов по оценке персонала или тренеров по командообразованию для дополнительного тестирования кандидатов. Процесс обычно протоколируется при помощи электронных таблиц.

Отбор участников можно начинать проводить до завершения сбора заявок. Это позволяет сократить время между завершением подбора участников и открытием программы. Кроме того, это позволяет

вовлечь тех из них, которые подали заявки первыми, до того, как они потеряют интерес к программе. Наиболее эффективным инструментом отбора является очное собеседование. Учитывая достаточно большое

количество претендентов, каждое собеседование может занимать всего 3-5 минут. За это короткое время требуется оценить потенциал каждого кандидата. Под потенциалом участника мы понимаем вероятность того, что он станет основателем или ценным сотрудником технологической компании.

АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ:

1 Отбор участников начинается с изучения электронных анкет, которые они заполнили на сайте. Обычно процесс включает в себя анализ анкет двумя специалистами (администратором программы и одним из трекеров) с целью отсеивания заявок, которые явно не соответствуют требованиям, предъявляемым к кандидатам (школьный возраст, признаки агрессии, неадекватность, утопичность сознания). Если кандидат получает одобрение обоих экспертов, то он приглашается на очное собеседование. Если есть расхождение во мнениях, то его анкета обсуждается экспертами до принятия консенсусного решения.

2 Очное собеседование кандидатов обычно проводится по будням в вечернее время, чтобы потенциальные участники могли приехать после работы или учебы. Кандидаты приглашаются к определенному времени (с интервалом в один час) группами по 25 человек. Обычно параллельно работает две или три группы организаторов с участием бизнес-трекеров. Время собеседования одного кандидата – до 5 минут. Таким образом, за час мы успеваем предметно поговорить со всеми 25 претендентами.



Личное собеседование имеет две цели: выявить людей с высоким потенциалом, а также мотивировать отобранных участников посвящать достаточно время программе. Чтобы претенденты не скучали, им предлагаются тесты Белбина (или другие тесты на роли внутри команды), результаты которых используются потом при принятии решения.

3 В ходе собеседования необходимо оценить предпринимательский или профессиональный потенциал человека. Хотя сделать это крайне непросто, позитивными признаками служат:

- настойчивость, умение отстаивать собственную позицию;
- понимание экономических и технологических особенностей отрасли;
- сильная неудовлетворенность имеющимся положением, стремление к переменам;
- опыт реализации проектов с принятием на себя рисков (необязательно в профессиональной сфере);
- пример успешного предпринимателя в личном окружении;
- умение продавать, вести переговоры, оптимизировать расходы;
- открытость, выраженные лидерские качества, готовность рисковать;
- хорошие коммуникативные способности, знание языков.

Все это лишь косвенные признаки. Существуют контрпримеры успешных предпринимателей интровертов и прекрасных ораторов, но не способных ни на что кроме рассказов о своих преимуществах. Решение о принятии кандидата на программу принимается коллегией команды организаторов программы на основании своих экспертных оценок. Для того чтобы помочь претенденту раскрыться, рекомендуется задавать открытые вопросы, которые требуют определенных рассуждений и аргументации:

- Какие качества являются наиболее важными для достижения успеха в бизнесе?
- Почему мы должны предпочесть вас предыдущему кандидату?
- Что бы вы хотели изменить в своей жизни?
- Кого из предпринимателей вы знаете лично?
- Какую технологию вы считаете коммерчески перспективной? Почему?
- Назовите самый крупный проект, который вы реализовали на данный момент?
- Что из научной или деловой литературы вы читаете?
- Какое свое качество вы считаете наиболее сильным?
- Какую ошибку вы боитесь совершить больше всего?
- Готовы ли вы продолжить это интервью на иностранном языке?

4 По результатам каждого интервью члены отборочной комиссии классифицируют кандидата в одну из четырех групп:

- Выраженный лидер;
- Будет полезен в проекте (short list);
- Можно принять, если будет недобор (long list);
- Не подходит для участия в программе.

После завершения собеседования группы (в конце каждого часа) комиссия совещается, чтобы принять коллегиальное решение относительно причисления каждого кандидата в одну из четырех групп.

5 После завершения собеседования администратор программы составляет общие списки принятых на программу и резервных кандидатов. Принятые претенденты оповещаются о решении на следующий день. Претендентам из long list предлагается подождать завершения отбора для принятия окончательного решения.

ОТЧЕТНОСТЬ: протокол комиссии об отборе 100 - 200 человек для участия в программе.

ШАГ 7. ОТКРЫТИЕ ПРОГРАММЫ

ЦЕЛЬ: официальное открытие программы с демонстрацией всех задач ее участникам.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ: 100 - 200 участников, включая не менее 20 представителей индустриальных партнеров.

ОТВЕТСТВЕННЫЙ: администратор программы под контролем руководителя программы.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ: для проведения мероприятия требуется конференц-зал с презентационным оборудованием на 150-300 человек на протяжении не менее четырех часов. Открытие обычно подразумевает организацию кофе-брейка в начале и фуршета по завершению, для организации которых привлекается кейтеринговая компания. При регистрации участникам мероприятия могут выдаваться промо-наборы или лифлеты о программе и спонсорах.

Официальное открытие – это публичное мероприятие, на которое приглашаются индустриальные партнеры, участники программы, журналисты и стейкхолдеры программы. Это отличная возможность рассказать о программе и представить преимущества участия в ней новым индустриальным партнерам, потенциальным инвесторам, представителям СМИ.

АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ:

1 Подготовку к проведению открытия необходимо начинать минимум за 1,5 месяца до запланированной даты. Все договоренности с индустриальными партнерами должны быть закреплены в соглашениях до открытия. Списки приглашаемых лиц и шаблон официального приглашения должны быть подготовлены администратором программы при участии индустриальных партнеров и утверждены руководителем. Приглашения гостям мероприятия должны быть направлены за месяц до официальной даты. Ключевых приглашенных гостей руководитель программы оповещает лично.

2 Как правило, мероприятие планируется на вторую половину дня (например, с 17 до 20 часов) в будний день. Открывает мероприятие обычно руководитель материнской организации акселерационной программы (директор технопарка, проректор университета). Затем предоставляется слово ключевым спонсорам, партнерам и институтам развития. В ходе мероприятия руководителю

программы необходимо представить концепцию и план работы акселератора, а бизнес-трекерам – представить список задач индустриальных партнеров. Крайне полезны для мотивации участников выступления успешных выпускников прошлых лет





Пример программы открытия

16:30 – 17:00 Сбор гостей и кофе.

17:00 – 17:20 Приветственное слово организаторов и ключевых партнеров.

17:20 – 17:30 Презентация формата программы

17:30 – 17:45 Выступления 2-3 успешных выпускников прошлых лет.

17:45 – 18:00 Выступления 1-2 индустриальных партнеров или спонсоров.

или молодых предпринимателей. Завершением церемонии открытия может быть какой-то символический запуск, соответствующий тематике акселерационной программы.

3 В ходе мероприятия должна быть организована профессиональная фотосъемка. После открытия программы PR-менеджер в тот же день распространяет подготовленный пресс-релиз с фотографиями мероприятия и описанием задач.

ОТЧЕТНОСТЬ: пресс-релиз о проведении мероприятия на 100-200 человек с фотографиями.

18:00 – 18:10 Презентация результатов отбора проблем и участников.

18:10 – 18:50 Презентации отобранных проблем индустриальных партнеров.

18:50 – 19:00 Церемония официального запуска программы.

19:00 – 19:20 Фуршет. Неформальное общение.

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОЕКТОВ

Третий этап программы является самым долгим. В ходе него происходит объединение участников в команды для решения предложенных бизнес-проблем. Дальнейшая работа команд

курируется бизнес-трекерами с целью формирования стратегии их самостоятельного развития в дальнейшем.

ШАГ 8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА

ЦЕЛЬ: формирование и развитие предпринимательских навыков участников.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ: 60-100 участников, успешно завершивших обучение.

ОТВЕТСТВЕННЫЙ: администратор программы под контролем руководителя программы.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ: для проведения мероприятия требуется конференц-зал с презентационным оборудованием на 150-300 человек по вечерам два дня в неделю на протяжении 3-6 месяцев. Для проведения деловых игр, тренингов, мастер-классов приглашаются профессиональные бизнес-тренеры. Для участников организуются кофе-брейки.

Образовательная программа структурирует работу участников в акселераторе в течение 3-6 месяцев путем прохождения контрольных точек. Каждая команда, чтобы успешно закончить акселерационную программу, должна защитить свой проект во время

отчетных сессий. Тематика отчетов соответствует основным задачам внутри проекта: команда, продукт или услуга, рыночная ниша, интеллектуальная собственность, бизнес-модель, финансовый план. Отчетные сессии проводятся 1-2 раза в месяц. В рамках мероприятия доклады о прогрессе развития

Пример анонса о проведении отчетной сессии по бизнес-модели:

В рамках данного мероприятия вам предстоит выступить с короткой презентацией (не более трех минут) по вашей бизнес-проблеме, в которой будут отражены следующие пункты:

**Длительность презентации: 3 мин.
Вопросы проекту: 4 мин.**

1. Бизнес-проблема и гипотеза решения.
2. Гипотеза уникального ценностного предложения.
3. Результаты проведенного customer development.
4. Способ заработка (кому, как, когда первая продажа).
5. Объем достижимой целевой ниши.
6. Текущий состав команды.
7. Прогресс за прошедшие два месяца и план на следующий месяц.

делают по всем проектам, которые участвуют в программе. Бизнес-трекеры и приглашенные эксперты могут задавать вопросы по проекту. Если команда не защищает свою позицию или не выступает совсем, то она прекращает участие в программе.

Задача участников и бизнес-трекеров – в течение месяца подготовиться к выступлению на очередной отчетной сессии. Вопросы, на которые предстоит найти ответы командам, известны заранее. Чтобы ответить на них, необходимо провести переговоры с клиентами, консультации с индустриальными партнерами и найти подрядчиков для решения производственных задач.

Для подготовки к отчетной сессии участникам предлагается ряд проблемно-ориентированных лекций, мастер-классов и тренингов. В ходе этих занятий они должны получить теоретические представления о современных подходах к решению стоящих перед ними задач. Интенсивность образовательной программы: 2-3 занятия в неделю после 18:30 в будние дни. Их стоит дополнять тренингами в форме двухдневных интенсивов на выходных. В ходе образовательных мероприятий участники из разных команд имеют возможность познакомиться друг с другом.

Участие во всех образовательных мероприятиях не является обязательным для всех команд, поскольку кто-то уже может иметь хорошую подготовку по отдельным вопросам. При проведении образовательной программы целесообразно оценить уровень тренеров, которых планируется привлечь к работе с участниками. Обычно это можно сделать, запросив видеозаписи их тренингов. Если по каким-то отдельным блокам программы доступны хорошие онлайн-курсы, то имеет смысл рассмотреть вопрос приобретения доступа к этим курсам для участников программы.

АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ:

1 Разработкой учебного плана занимается руководитель программы при участии бизнес-трекеров. Основной целью обучения является формирование и развитие навыков, необходимых для решения бизнес-задач участников. Обязательными

составляющими программы являются модули, которые посвящены решению первоочередных вопросов на этапе создания компании, включая поиск клиентов, проведение переговоров, продвижение продукции, защиту интеллектуальной собственности, привлечение финансирования и юридические аспекты ведения бизнеса. По усмотрению организаторов в программу могут быть добавлены различные модули, раскрывающие вопросы более отдаленной перспективы, либо знакомящие участников со спецификой работы компаний выбранной отрасли. Приблизительное содержание занятий и цель их проведения разбираются ниже в приложении.

2 Качество образовательной программы зависит от опыта организаторов, привлекаемых бизнес-тренеров и наличия бюджета. По мере накопления опыта становится понятно, какие преподаватели наиболее полезны для участников. Во время планирования программы в первый раз будет полезно обратиться за рекомендациями к знакомым, которые занимаются корпоративными тренингами, а также посмотреть предварительно записи выступлений приглашаемых преподавателей в Интернете. Важно планировать занятия в рамках образовательной программы минимум на 2 месяца вперед, чтобы не возникало проблем со срочным поиском нужного преподавателя.

3 В качестве преподавателей возможно привлекать успешных предпринимателей. Важно понимать, что многие из них не имеют практического опыта преподавания и не сформируют каких-то конкретных навыков у слушателей. Подобные занятия важны для повышения мотивации, но не стоит ими злоупотреблять. Институты развития могут выступить прекрасным источником интересных спикеров: предпринимателей, отраслевых экспертов, консультантов. Желательно поддерживать контакт с этими организациями, чтобы при случае договориться о выступлении.

4 Отчетные сессии являются несущим каркасом всей программы. Их тематики и расписание должны быть донесены до участников в самом

начале, чтобы обеспечить ритмичную работу на всем протяжении. Обычно мероприятие организуется по вечерам в будни. На выступление одной команды отводится примерно 10 минут. Таким образом, на 20 команд необходимо закладывать не менее трех часов. К участию в отчетной сессии привлекаются все бизнес-трекеры и приглашенные эксперты. Их задача – проверить достижение командой целевого результата этапа, а также помочь скорректировать траекторию развития и познакомиться с людьми, которые могут оказать помощь проекту. Содержание отчетных сессий определяется логикой развития

проектов выбранной отрасли и составляется руководителем программы. Пример расписания отчетных сессий и задач каждого из этапов приведен в приложении.

[Ссылки на дополнительные материалы](#)

ОТЧЕТНОСТЬ: протоколы проведения отчетных сессий с указанием успешно прошедших проектов.

ШАГ 9. РАБОТА ТРЕКЕРОВ С ПРОЕКТАМИ

ЦЕЛЬ: формирование команд, запуск проектов и проработка стратегии дальнейшего развития.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ: 10-20 развивающихся проектов на выходе из программы.

ОТВЕТСТВЕННЫЕ: бизнес-трекеры под контролем руководителя программы.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ: помимо рабочего времени бизнес-трекеров, которое является самым ценным ресурсом программы, а также времени представителей индустриальных партнеров, для решения данной задачи требуется наличие переговорных комнат (на 5-8 человек) или классов (на 15-20 человек) для проведения встреч. Учитывая тенденцию к переходу на удаленные форматы взаимодействия, полезным будет предоставить бизнес-трекерам доступ к системам видеоконференций (например, Zoom, Microsoft Teams или Google Meet). Преимуществом этого решения является доступ к статистике и/или записям встреч трекеров с командами.



Работа трекеров с командами проектов является самой важной частью акселерационной программы. Она начинается сразу после старта программы либо незадолго до него. Сопровождение трекеров и образовательная программа ведутся параллельно и дополняют друг друга. Интенсивность занятий с бизнес-трекерами – 1-2 часа личных консультаций в неделю. В целях экономии ресурсов возможно объединение 2-3 команд на одну встречу. В таком случае участники расширяют свой кругозор за счет решения проблем, возникших в другой команде, а также получают дополнительную мотивацию за счет элементов соревнования.

Цель работы трекеров с командами – создать условия для дальнейшего самостоятельного развития проектов. Чтобы этого добиться, необходимо, во-первых, набрать в команду активных и компетентных специалистов. Во-вторых, участников нужно замотивировать, чтобы они увязали свои личные интересы с интересами развития команды в целом. Они должны четко понимать, ради какой цели они работают и что им предстоит сделать. Далее нужно выстроить эффективную работу внутри команды: механизмы выбора задач, контроля, вознаграждения, коммуникации. Примерный план трекинга проектов приведен в дополнительных материалах. Важно, чтобы к моменту окончания программы команды полностью определились со стратегией развития и получили детальный план дальнейшей работы на ближайший год.

Необходимо быть готовым к тому, что в ходе работы над проектами выясняется, что платежеспособного спроса на их разработки нет, возможность выйти на рынок по каким-то причинам отсутствует, рыночная ниша полностью закрыта интеллектуальной собственностью третьих лиц и так далее. В таком случае необходимо закрыть проект либо изменить направление развития. Чем раньше закрывается бесперспективный проект, тем лучше. Трекеры не должны «тянуть» очевидно провальные идеи до самого конца программы.

АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ:

1 Работа с командами начинается обычно сразу после отбора кандидатов и еще до открытия программы. Чтобы люди осознанно подходили к выбору бизнес-проблемы, отобранным на программу участникам предлагается написать эссе по оценке потенциала продаж продуктов или услуг на базе одной из задач индустриальных партнеров. После 2-3 эссе участники начинают понимать, что не все сформулированные проблемы имеют одинаковый потенциал, поэтому стараются самостоятельно оценить вероятность нахождения успешного решения и перспективы масштабирования бизнеса. Необходимо отметить, что существуют разные подходы к формированию команд. В одном случае из числа участников с выраженными лидерскими качествами по научно-техническим компетенциям

бизнес-трекеры выбирают лидеров проектов. Лидеры в обязательном порядке согласуются с индустриальными партнерами, после чего сами набирают себе команду, в том числе не только из участников программы.

Другой вариант предполагает «стихийную» запись участников в команды проектов, проверку их компетенций на реальных задачах, отсев большого числа участников и формирование команды путем внутренней конкуренции.

Несмотря на то что первый путь кажется привлекательнее, поскольку упрощает коммуникацию с командой через лидера, на практике наблюдается эффект их быстрого выгорания. Яркие и эффективные на небольших задачах люди («спринтеры») часто вскоре перестают интересоваться проектом, поскольку не видят быстрых практических результатов, в то время как менее заметные личности («стайеры») начинают играть все большую роль и фактически руководят проектом впоследствии. Наконец, есть вариант с распределением участников по уже работающим командам проектов на позиции аналитиков, исследователей, маркетологов, программистов.

В любом случае пожелания участников относительно проектов учитываются при выборе направления работы. Для этого они определяют в порядке приоритета 3-4 проекта, которыми хотели бы заниматься. Далее бизнес-трекеры и/или отобранные лидеры проектов принимают решение об отборе участников к себе в команду. Желательно, чтобы представитель индустриального партнера активно участвовал в этом процессе, формулировал запрос на компетенции и предварительно общался с кандидатами.

2 После первоначального распределения участников организуются тренинги по командообразованию. В рамках этих занятий участники должны лучше познакомиться друг с другом, «раскрыться» в решение каких-либо учебных задач. Одним из хороших вариантов является использование методики «ШАГ» для увязки бизнес-целей команды и личных целей ее участников. Во время этого процесса участники могут переходить из команды в команду с согласия бизнес-трекеров обоих проектов. Процесс формирования команд завершается к первой отчетной сессии, на которой должны быть представлены итоговые составы. Желательно, чтобы в результате была сформирована команда, обладающая всеми компетенциями для реализации проекта. Важно, чтобы был лидер проекта (CEO), главный инженер или технолог (СТО). Хорошо, если к ним добавятся продавец (СМО) и аналитик. Чаще всего не удается собрать идеальный состав команд, но это не является препятствием для их работы. Команды из 5 и более человек обычно нестабильны.

Важнейшая составляющая мотивация команды – вера в возможность обрести финансовую независимость в качестве владельца создаваемой компании. Под этим



мы понимаем уровень благосостояния, который дает возможность больше не работать ради заработка. Примеры наших выпускников – основателей технологических компаний, которые без связей и первоначальных капиталов смогли построить в России успешные компании – мощный стимул для того, чтобы напряженно работать над своим проектом. Поэтому особенно ценно, если у бизнес-трекера есть свой успешный предпринимательский опыт.

3 Работа бизнес-трекера с командами состоит в организации еженедельных встреч, на которых формулируются первые гипотезы относительно бизнеса и задачи по их проверке. Поскольку значительная часть вопросов у проектов общая, полезно объединять работу на ранних этапах в группы по 3-5 команд. Во-первых, трекеру не приходится повторять объяснения, во-вторых, команды эффективно учатся на ошибках и успехах друг друга. Трекер отвечает также за организацию встреч команды с представителями индустриального партнера, если появились вопросы, которые требуют обсуждения.

4 Работа бизнес-трекеров с проектами занимает 6-7 месяцев. В ходе встреч ведется протокол, в котором фиксируются прогресс команд за неделю, приоритетные задачи на ближайшую перспективу со сроками и ответственными, барьеры на пути развития проекта и возможные меры по их преодолению. Примерный план работы трекера с проектами приведен в соответствующем приложении.



В некоторых акселерационных программах считается, что зработка бизнес-трекера ограничивается только задачей задавать правильные вопросы. В практике «Формулы» помимо задавания вопросов трекер делится опытом в решении тех или иных задач, помогает предпринимателям избавиться от страхов и поверить в себя, личным примером мотивирует на интенсивную работу, помогает выйти на нужных людей или потенциальных клиентов.

5 Конечной задачей трекера является формирование из бизнес-задачи полноценного проекта, способного устойчиво развиваться далее без его участия. Для этого требуется, во-первых, понимание стратегии развития: какой именно продукт или сервис мы хотим вывести на рынок, что позволит создать интересный для всех вовлеченных сторон экономический эффект в виде капитализации или прибыли. Во-вторых, необходимо привлечение ресурсов для того, чтобы команда имела возможность систематически заниматься развитием проекта. Наиболее вероятным источником финансирования на данном этапе является привлечение гранта по программе «СТАРТ» или «УМНИК» от Фонда содействия инновациям. Однако проект может продолжать работу и внутри компании индустриального партнера, без формирования нового юридического лица.

ОТЧЕТНОСТЬ: протоколы проведения встреч команд с трекерами и индустриальными партнерами, отражающие прогресс в решении актуальных задач проекта. Бизнес-планы развития проекта.

ШАГ 10. ИНФОРМАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

ЦЕЛЬ: сформировать позитивный имидж акселерационной программы.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ:

число публикаций в СМИ, профильных блогах и популярных пабликах о программе и проектах. Значения устанавливаются руководителем. Для 20 проектов на выходе 10 публикаций в неделю являются хорошим показателем.

ОТВЕТСТВЕННЫЙ: менеджер по связям с общественностью под контролем руководителя программы.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ: опыт показывает, что привлечение внешнего агентства не очень эффективно по соотношению результатов к стоимости. Опытный менеджер по связям с общественностью способен самостоятельно инициировать публикации о проектах в профильных СМИ. Эти публикации являются бесплатными, важно заинтересовать журналистов темой. Платное размещение или посты в популярных блогах на этом этапе оправданы, только если оплачиваются проектами или индустриальными партнерами.

В процессе информационного сопровождения деятельности акселератора и его проектов важно придерживаться самых строгих правил в отношении достоверности, точности и морально-этических аспектов публикации. Распространение непроверенных и поверхностных заявлений наносит большой ущерб репутации акселератора. Менеджеру по связям с общественностью важно оставаться оптимистично настроенным скептиком и публиковать материалы только после проверки приведенных в них фактов.

Восприятие людьми деятельности акселератора базируется в первую очередь на реальных успехах проектов выпускников. Поэтому PR-менеджер должен поддерживать связь с руководителями проектов и публиковать информацию о достижении проектами важных вех в развитии (вывод на рынок продукта, выход на прибыль, привлечение инвестиций).

АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ:

1 Менеджер по связям с общественностью занимается поиском и развитием контактов с журналистами и блогерами, освещающими профильные тематики в СМИ. Эта деятельность должна быть проактивной: необходимо самостоятельно изучать популярные СМИ на тему технологических публикаций, выходить на контакт с журналистами (например, через Facebook) и договариваться о совместных публикациях.

2 Для публикаций требуются информационные поводы, обеспечить которые способны сами проекты. Для этого необходимо обязать все команды участников завести собственные блоги или паблики в социальных сетях, чтобы еженедельно публиковать заметки о прогрессе в развитии своих проектов. Деятельность по написанию командой текстов для внешней аудитории должна носить системный характер. Это является для нее дополнительным мотивирующим фактором, поскольку привлекает внимание окружения к деятельности членов команды (эффект публичных обещаний).

Пример публикаций:

Стартовала акселерационная программа «Формула НЕФТЕГАЗ»

<https://www.nkj.ru/prtnews/36056/>

Стали известны проекты победителей программы "Формула НЕФТЕГАЗ"

<https://stimulonline/articles/sreda/stali-izvestny-proekty-pobediteli-programmy-formula-neftegaz/>

3 Менеджер по связям с общественностью занимается приглашением представителей СМИ и блогеров на ключевые мероприятия программы: открытие, демодень, финал. Во время мероприятий должно быть предусмотрено время и место для интервью руководителя, бизнес-трекеров, участников и индустриальных партнеров.

ОТЧЕТНОСТЬ: отчет с анализом публикаций и пресс-клиппинг материалов с упоминанием акселератора.

ШАГ 11. ПОДГОТОВКА ПРЕЗЕНТАЦИЙ ПРОЕКТОВ

ЦЕЛЬ: представить реалистичные инвестиционно-привлекательные планы развития проектов.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ:

совокупный объем привлеченного финансирования, число проектов, продолживших общение с инвесторами.

ОТВЕТСТВЕННЫЕ: бизнес-трекеры под контролем руководителя программы.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ: участие профильных инвесторов и представителей институтов развития для предоставления обратной связи проектам. Для проведения инвестиционных сессий достаточно помещения на 30-50 человек с проекционным оборудованием.

Дальнейшее развитие проектов почти всегда подразумевает привлечение внешних ресурсов – инвестиций или грантового финансирования. Для этого команда проекта должна представить четкий реалистичный план развития, понимать, какой объем финансирования сейчас требуется, знать, кто может его предоставить, а также быть способна за 3-5 минут вызвать интерес к проекту. Качество инвестиционных презентаций зависит от числа подготовленных и проведенных выступлений перед инвесторами. Важно заранее начинать подготовку проектов к финальным выступлениям. При этом необходимо учесть, что после слишком большого количества презентаций (более 50) наступает «эффект усталости»: если выступления не подкрепляются реальным интересом инвесторов, то команда перестает сама верить в проект.

АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ:

- 1** На первом этапе необходимо подготовить проекты к пониманию собственной финансовой стратегии. Для этого нужно на базе полученной от клиентов информации, оценок рыночной ниши и просчитанного производственного процесса разработать финансовые модели, оценить, сколько денег им требуется на ближайшие 1,5-2 года, сколько потребуется в будущем, а также до каких размеров может вырасти компания в перспективе. Подходы к решению этой задачи детально разбираются в финансовом блоке образовательной программы. Далее команды под руководством бизнес-трекеров должны провести аккуратные расчеты по своим проектам.
- 2** Командам нужно подготовить презентации стратегии. Шаблон презентации должен соответствовать профилю отраслевого проекта. Например, для фармацевтических компаний важны результаты доклинических испытаний, условия финансирования клинических испытаний, а также потенциальные покупатели.
- 3** Подготовка к презентации начинается во время проведения отчетных сессий. Лидеры команд учатся выступать публично и отвечать на провокационные вопросы. Важно организовать несколько (минимум 2-3) промежуточных мероприятия с приглашением экспертов рынка, которые могли бы критиковать стратегию развития проекта.
- 4** Первым групповым занятием для подготовки к публичным выступлениям обычно становится тренинг, на котором участники дают друг другу обратную связь в формате AIDA. В ходе тренинга участники поочередно делают презентации своих проектов в формате минутного питча. Следующий участник должен сказать, привлекло ли выступление его внимание (Attention), через одного – вызвало ли интерес (Interest), еще один – появилось ли у него желание инвестировать (Desire), следующий – был ли

Пример возможного шаблона презентации проекта:

1. Название проекта, Ф.И.О. лидера

2. Суть предлагаемого бизнеса:

- Кто относится к целевой аудитории (возможно несколько групп)?
- Какая проблема не решена рынком?
- Какое решение предлагает команда?

3. Как вы собираетесь продвигать свой продукт?

- Как выглядит целевой рынок?
- Каковы каналы продвижения?
- Какой бюджет требуется для продвижения?

4. План по выручке

- План физического объема реализации.
- Средняя цена.
- Выручка (возможно в разрезе продуктов).

5. План на текущий этап работы

- Какие цели стоят?
- Что уже сделано?
- Что и когда планируется сделать?

6. Команда

- Опыт основателей.
- Эдвайзеры/инвесторы.
- Почему именно у этой команды получится?

7. Оценка потребности в инвестициях

- Капитальные расходы.
- Плановый убыток.
- Обратные средства.

8. Оценка денежного потока проекта

9. Финансовая стратегия:

- Какие инвестиции требуются в текущем раунде?
- Кто может стать инвестором следующего раунда?
- Каковы перспективы роста компании в течение 3-5 лет?

10. Предложение инвестору

- Объем инвестиций и соответствующая им доля собственности.
- Сроки и доходность инвестиций.

[Ссылка на пример шаблона презентации проекта](#)

озвучен четкий призыв к действию (Action), пятый – вложил бы он личные деньги в проект или нет. Участники оценивают проект от нуля до двух баллов. В процессе работы выступающие учатся на примерах других и качество выступлений растет.

5 Когда презентации проектов в целом готовы, проводится деловая игра, посвященная привлечению финансирования. Механика этой игры детально описана в приложении. В ходе игры участники учатся выяснять инвестиционную стратегию и предпочтения инвесторов, чтобы правильно позиционировать проекты своей компании для привлечения финансирования.

Участники отрабатывают аргументы, влияющие на эмоциональное принятие решений инвесторами:

- внушающая доверие команда;
- динамичный рост проекта;
- азарт основателей;
- превосходство в выбранной области;
- знание рынка и клиента;
- понимание бизнес-модели;
- демонстрация продукта/прототипа;
- социальное подкрепление;
- умение основателей продавать;
- полная вовлеченность в проект.

6 Домашним заданием для участников является проведение анализа доступных источников финансирования: институтов развития, профильных инвестиционных фондов. Представители выбранных ими инвестиционных структур официально приглашаются руководителем программы к участию в финале в качестве членов жюри.

7 Параллельно с подготовкой презентаций участники получают теоретические знания и практические навыки проведения презентаций. В этот период организуются лекции об источниках финансирования инновационных компаний, а также приглашаются бизнес-тренеры по эффективным коммуникациям и публичным выступлениям. Перед отбором проектов можно провести еще раз тренинг по презентациям в формате обратной связи, чтобы проверить, каким из этих критериев соответствует проект.

8 Перед организацией финала обязательно проводится квалификационный полуфинал, в котором руководитель программы и бизнес-трекеры оценивают презентации всех проектов и выбирают 8-12 наиболее подготовленных для представления инвесторам. Опыт показывает, что мнение людей, которые вовлечены в программу, смещено, поскольку они уже хорошо знакомы с основателями и проектами. Поэтому рекомендуется привлекать на полуфинал независимых экспертов.

ОТЧЕТНОСТЬ: слайды инвестиционных презентаций проектов, отобранных для участия в финале.

[Ссылка на примеры](#)

ШАГ 12. ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАЛА ПРОГРАММЫ

ЦЕЛЬ: представить всем заинтересованным лицам результаты развития проектов.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ: презентация не менее отобранных 8-12 проектов, участие не менее 6-12 представителей институтов развития и профильных инвесторов.

ОТВЕТСТВЕННЫЙ: администратор программы под контролем руководителя программы.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ: для проведения мероприятия требуется конференц-зал с презентационным оборудованием на 50-150 человек на протяжении не менее четырех часов. Для гостей обычно организуется кофе-брейк и фуршет по завершению, поэтому требуется привлечение кейтеринговой компании. При регистрации участникам мероприятия могут выдаваться промонаборы либо лифлеты о программе и спонсорах.

АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ:

1 Подготовку к проведению финала необходимо начинать минимум за 1,5 месяца до мероприятия. При выборе даты важно проверить, что в этот день не запланированы профильные конференции или крупные инвестиционные мероприятия.

Финал – это торжественное мероприятие, на которое приглашаются индустриальные партнеры, участники программы, журналисты и ключевые партнеры программы. В ходе финала происходит презентация проектов, их оценка жюри и награждение наиболее перспективных команд.

- 2 Списки приглашаемых лиц и шаблон официального приглашения должны быть подготовлены администратором программы и утверждены руководителем. Приглашения гостям должны быть направлены за месяц до даты мероприятия. Ключевых партнеров программы и гостей мероприятия руководитель программы оповещает лично.
- 3 Выступающие лидеры проектов должны прислать итоговые презентации накануне. В день выступления все презентации загружаются на компьютер, их работоспособность проверяется не позднее, чем за час до начала мероприятия.
- 4 Ведущим мероприятия обычно является руководитель программы или кто-то из трекеров. Важно, чтобы администратор и PR-менеджер постоянно были на площадке для координации выступлений, взаимодействия с гостями, организации кейтеринга.

Пример программы мероприятия:

15:30 – 16:00
Регистрация участников. Кофе.

16:00 – 16:15
Открытие. Приветственное слово организаторов Программы.

16:15 – 17:15
Презентация проектов-финалистов Программы. Часть 1.

17:15 – 17:30
Кофе-брейк. Неформальное общение.

17:30 – 18:30
Презентация проектов-финалистов Программы. Часть 2.

18:30 – 18:50
Подведение итогов и оглашение оценок экспертной комиссии.

18:50 – 19:00
Церемония официального закрытия Программы.

19:00 – 19:30
Фуршет. Неформальное общение.

- 5 С учетом распространения онлайн-форматов мероприятий необходимо предусмотреть возможность удаленного участия и выступления части гостей. Для этого требуется привлечение профессиональной команды, способной подготовить площадку, свет, звук, оборудование для съемки и трансляции мероприятия.
- 6 В случае наличия у проектов прототипов решений перед проведением Финала в холле можно организовать выставку проектов, на которых команды могут представить результаты своей работы всем гостям.
- 7 В рамках Финала программы организуется выступление проектов перед жюри, которое включает инвесторов, представителей крупного бизнеса выбранной отрасли, менеджеров институтов развития. Обычно комиссия включает 5-8 человек. Больше приглашать неэффективно, поскольку они не будут иметь возможности задать все интересующие их вопросы.

- 8 По результатам уточняющих вопросов члены жюри выставляют оценки проектам по заранее известным критериям. После окончания выступлений организаторы собирают оценки и подсчитывают интегральные показатели. Лидеры рейтинга в обязательном порядке обсуждаются жюри, поскольку бывает, что кто-то из экспертов имеет дополнительную информацию, которая может повлиять на оценки других судей. В результате обычно принимается коллегиальное решение об итоговом рейтинге проектов.
- 9 Проекты могут быть награждены дипломами, а также различными призами. Иногда спонсоры и партнеры программы учреждают специальные призы или гранты для проектов победителей. Тем не менее важно понимать, что умение произвести впечатление на жюри – это важно, но объем выручки, заработанный выпускниками, гораздо важнее. Данное мероприятие является финалом обучения и стартом реальной работы одновременно.

Пример критериев оценки проектов на Финале:

Оригинальность бизнес-идеи.

Четкое предложение уникальной ценности.

Объем целевой рыночной ниши.

Масштабируемость предложенной модели.

Проработанность текущей потребности в финансировании.

Инвестиционная привлекательность проекта.

Пример плана выступления Финалистов программы:

1. Название и суть проекта.
2. Описание клиента и его проблемы.
3. Описание целевого рынка, его размера и динамики.
4. Альтернативные решения и конкурентные преимущества.
5. План развития для проекта.
6. Нерыночные преимущества.
7. Каналы продвижения продукта/услуги.
8. Финансовый план по годам.
9. Сколько денег нужно для старта.
10. Кому и за сколько мы продадим проект.

10 Во время проведения мероприятия осуществляется профессиональная фотосъемка. Также можно организовать профессиональную видеосъемку для подготовки ролика о программе. По результатам финала программы PR-менеджер в тот же день распространяет заранее подготовленный пресс-релиз с фотографиями и описанием проектов выпускников.

Пример пресс-пакета к Финалу – в Приложении.

ОТЧЕТНОСТЬ: пресс-релиз и слайды инвестиционных презентаций 8-12 проектов.



ПОСТПРОЕКТНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

ЦЕЛЬ: содействие в развитии и мониторинг компаний выпускников акселератора.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ: объем выручки и привлеченное финансирование компаний выпускников через год.

ОТВЕТСТВЕННЫЙ: руководитель программы при содействии менеджера по связям с общественностью и бизнес-трекеров.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ: для мониторинга не требуется каких-то дополнительных ресурсов. Для получения информации от проектов возможно проведение периодических онлайн-опросов, но более результативны телефонные опросы.

Доступные источники финансирования проектов

ГРАНТЫ



- УМНИК - 500 тыс. руб. на прототип;
- СТАРТ-1: 3 млн руб. на подготовку к выходу на рынок;
- СТАРТ-2: 7 млн руб. на выход на рынок;
- РАЗВИТИЕ: до 20 млн руб. для проведения НИОКР;
- КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ: 20 млн руб. на продвижение



- Микрогранты: 1,5 млн руб. на участие в выставках, патенование и т.д.;
- Минигранты: 5 млн руб. на подготовку к выходу на рынок;
- Гранты: 30-150 млн руб. на продвижение

ИНВЕСТИЦИИ



- Фонды ДИТ: 8-20 млн руб. на посевной стадии за 20-40% компании;
- Венчурные фонды: от 150 млн руб. на стадии В



- Наноцентры: 5 млн руб. на посевной стадии + доступ к оборудованию;
- РОСНАНО: от 600 млн руб. на стадии В

ЗАЙМЫ



- Займ до 36 млн руб. под 12%, под залог доли и с отсрочкой погашения 2 года



- Займы от 100 млн руб. под 5% в рублях под залог ликвидных активов

АДМИНИСТРАТИВНАЯ ПОДДЕРЖКА



- Совместные проекты с крупным бизнесом



АГЕНТСТВО
ИННОВАЦИЙ
ГОРОДА
МОСКВЫ

- Поддержка спроса и инфраструктуры в Москве



- Поддержка при выходе на зарубежные рынки

АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ:

- 1 Контакты выпускников программы должны быть сохранены в специальную базу (обычно это таблица с доступом для членов команды акселератора). Для выпускников создается специальная закрытая группа в социальных сетях (Facebook, ВКонтакте) и общие чаты в мессенджерах (WhatsApp, Telegram).
- 2 Важно информировать выпускников программы о новых возможностях, которые для них доступны: новые программы поддержки институтов развития, набор в зарубежные акселераторы, выступления признанных лидеров отрасли, выставки и конференции.
- 3 Выпускники могут периодически обращаться с запросами на содействие в выходе на каких-то нужных им людей. Руководитель программы должен по мере возможности обрабатывать подобные обращения, потребуются официальные письма.
- 4 Раз в год рекомендуется организовывать неформальные встречи выпускников программы, если позволяет бюджет материнской организации для организации фуршета. Обычно участники охотно идут на контакт и сами участвуют в подготовке подобных мероприятий. Это позволяет поддерживать сообщество выпускников, через которое команда акселератора может привлекать дополнительные ресурсы, включая контакты со

спонсорами, заказчиками и потенциальными промышленными партнерами. Кроме того, приглашение выпускников очень важно для мотивации участников последующих наборов.

- 5 Через год после завершения программы желательно провести телефонный опрос выпускников относительно успехов их развития, по следующим вопросам:
 - Объем выручки от продажи разработанных продуктов/услуг;
 - Объем привлеченных частных инвестиций;
 - Привлеченные гранты от институтов развития;
 - Число созданных рабочих мест;
 - Зарегистрированные объекты интеллектуальной собственности;
 - Прочее: экспортные поставки, знаковые клиенты и другое.

Это позволит собрать информацию, которая будет полезна при коммуникации с потенциальными спонсорами, промышленными партнерами, институтами развития и другими ключевыми партнерами программы.

Постпроектное сопровождение обычно выходит за пределы бюджета программы, поэтому важно выполнять эти функции без дополнительных затрат силами сотрудников акселератора. После накопления значительной базы выпускников (более 500 человек) можно рассмотреть вопрос о создании клуба выпускников, чтобы систематизировать работу в этом направлении.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ПРОГРАММЫ

Долгосрочное развитие акселерационной программы предполагает выход этой деятельности на самоокупаемость. Существует несколько базовых

бизнес-моделей акселератора, в каждой из которых есть успешные примеры долгосрочного устойчивого развития:

1

АКСЕЛЕРАТОР ПРИ УНИВЕРСИТЕТЕ ИЛИ ТЕХНОПАРКЕ

Источник выручки: сервисы для проектов и промышленных партнеров.

Ключевая ценность: создание новых технологических компаний, развитие талантов.

Примеры: Научный парк МГУ, бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ.

2

АКСЕЛЕРАТОР ПРИ ВЕНЧУРНОМ ФОНДЕ

Источник выручки: дотация деятельности со стороны фонда.

Ключевая ценность: поток проектов с подтвержденным потенциалом роста.

Примеры: Фонд развития интернет-инициатив.

3

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СКАУТИНГ КОРПОРАЦИЙ

Источник выручки: проведение корпоративных акселераторов.

Ключевая ценность: мониторинг технологического ландшафта, поиск талантов.

Примеры: GVA, GTI Labs.

В настоящей методике в качестве основного рассматривается вариант создания акселерационной программы при университете или технопарке, поскольку именно на основе этой модели был разработан данный подход. Кроме того, университетов и технопарков в России значительно больше, чем активных венчурных фондов или технологических брокеров. Отличием этой модели является то, что партнерство с базовой организацией позволяет частично субсидировать расходы,

связанные с доступом к инфраструктуре для проведения программы. В обмен на это технопарк или университет также получает значимый эффект от развития площадки. Однако это не значит, что эта модель единственная. Опыт компании «ЛОГА-Групп», показывает, что компания, которая относилась, скорее, к модели скаутинга технологий для корпораций, может успешно проводить акселераторы «Формула ИТ».

ИСТОЧНИКИ ВЫРУЧКИ АКСЕЛЕРАТОРА

Есть несколько вариантов, каким образом команда акселерационной программы может получать вознаграждение за деятельность по развитию

проектов. Ниже описаны основные варианты, которые встречались в нашей практике:

Сервис	Содержание	Примерная цена
Спонсорский пакет	Статус официального спонсора программы или отдельных мероприятий, упоминание спонсора в информационных материалах и на сайте, роллапы на мероприятиях. Может быть интересно для крупных статусных индустриальных партнеров	В зависимости от масштаба мероприятия: от 500 тыс. рублей до 5 млн рублей
Подбор и формирование команды	Гарантированный подбор команды под ТЗ заказчика, доступ к резюме всех участников, приоритет в приглашении участников, целенаправленный поиск лидеров	Крупные компании готовы платить 1-3 месячных зарплаты в случае найма подходящего специалиста
Разработка бизнес-плана	Подготовка инвестиционного меморандума для привлечения внешнего финансирования в проект	Бизнес-план от 200 тыс. руб., Процент от инвестиций
Пакет услуг для малого бизнеса	Размещение проекта в коворкинге, предоставление юридического адреса, бухгалтерское и юридическое обслуживание	От 15 тыс. рублей в месяц
Поиск зарубежных партнеров	Маркетинговый анализ коммерческих перспектив разработки на основных зарубежных рынках, подбор партнеров	Процент от экспортных продаж
Информационная поддержка	Разработка информационных материалов, сайта проекта. Продвижение в социальных медиа. Инициирование публикаций о проекте	От 15 тыс. рублей в месяц; сайт – от 70 тыс. руб.
Участие в выручке проекта	Участие в выручке от разработанных и выведенных на рынок технологических продуктов. Может предоставляться процент (1-10%) от выручки с крупного клиента, которого привел бизнес-трекер	Лицензионные платежи в размере 1-3% от выручки проекта в течение 3-5 лет
Проведение заказных НИОКР	Проведение заказных НИОКР силами команд участников акселерационной программы	От 1 млн рублей (накладные расходы 10-20%)
Подготовка команд к инвестициям	Обучение команд и детальная проработка гипотез проектов по заданию венчурных фондов или институтов развития	300-800 тыс. руб. за проект

Сервис	Содержание	Примерная цена
Платное обучение	За участие в программе платят проекты-участники, чтобы проработать стратегию (например, «УМНИК»)	20 тыс. руб. за онлайн-курс, 50 тыс. руб. за интенсив
Участие в капитале	Акселератор получает небольшую (5-10%) долю в компаниях, которые запускаются с его участием. Рекомендуем делать это в форме опционов	Доля 5-10% в капитале компании на этапе создания
Подготовка технологических дайджестов	Оплата индустриальным партнером за аналитику по возникающим компаниям, технологиям и сделкам в его отрасли	Подписка на дайджест – по стартапам 50-100 тыс. руб. за технологический сегмент
Скоринг технологических команд	Проведение анализа и тестирования технологических компетенций команд, обладающих наработками в выбранной области	Сдельная оплата за поиск и подбор команды с перспективным решением
Исследование продуктов и рынков	Оплата индустриальным партнером или командой проекта за проведение исследования	200-500 тыс. рублей

Важно понимать, что некоторые поступления, особенно вознаграждение от участия в продажах или прибылях, могут быть отложены на 1-3 года и даже более. Поэтому выход акселератора на устойчивое развитие занимает несколько лет, пока поступления от успехов выпускников прошлых лет не позволят финансировать текущую деятельность команды акселератора. Учитывая это, можно мотивацию руководителя программы и бизнес-трекеров привязывать частично к будущим успехам проектов или отчислениям, которые они принесут компании. Для снижения издержек стоит вовлекать в деятельность акселерационной программы ресурсы, которые являются бесплатными или условно бесплатными.

Таковыми могут быть:

- Волонтеры из числа студентов базового университета, которые помогают организовывать мероприятия и поддерживать связь с участниками программы.
- Студенты-экономисты, привлекаемые на практику, чтобы помочь проектам рассчитать финансовую модель и проработать стратегию вывода продукта на рынок.
- Слушатели программ МВА, для которых участие в разработке стратегий развития стартапов может быть дипломным проектом.
- Спикеры из числа предпринимателей, которые готовы провести занятие бесплатно.
- Эксперты институтов развития или профильных фондов, согласные дать обратную связь.
- Молодые бизнес-тренеры, заинтересованные в отработке экспериментальных форматов.
- Аудитории и помещения университета или технопарка.

БЮДЖЕТ ПРОГРАММЫ

Расходы на проведение программы на 70-80% состоят из фонда оплаты труда. Поскольку работа в акселераторе – это частичная занятость, бизнес-трекеры получают порядка 70-80 тыс. рублей в месяц за нагрузку в 0,5 ставки (здесь и далее приведены затраты, характерные для Москвы).

Расходы на маркетинг включают затраты на создание и поддержку сайта, полиграфию, продвижение и рекламу программы в социальных сетях. Маркетинговый бюджет акселератора, в который планируется собрать до 500 заявок, составляет 1-1,5 млн рублей. Организация бизнес-тренингов, питание участников, аренда и прочие расходы составляют еще порядка 1,5 млн рублей.

Полноценная акселерационная программа имеет приблизительно годичный цикл: 3 месяца – на подготовку, 3 месяца – на привлечение и отбор участников и 6 месяцев на образовательную программу и подготовку проектов. Общий бюджет расходов на проведение акселерационной программы составляет 10 -12 млн рублей. При планировании программы важно учесть все накладные расходы материнской организации при наличии таковых, поскольку для университетов эта часть сметы составляет значительную часть расходов.



ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

1

ЧИСЛО ПРОЕКТОВ ПОСЕВНОЙ СТАДИИ НА ВЫХОДЕ

В зависимости от опыта команды и потенциала региона этот показатель может быть установлен от 10 до 20 проектов. При этом важно помнить, что на второй год команда акселератора может столкнуться с сокращением числа проектов, поскольку все знакомые индустриальные партнеры уже вовлечены в работу, а находить и вовлекать в инновационную деятельность новые компании может оказаться сложнее.

Успешными проектами на выходе признаются те, которые соответствуют следующим критериям:

- есть компетентная команда, систематически занимающаяся развитием проекта;
- определены и верифицированы клиентами требования к продукту;
- есть прототип или хотя бы работающий макет решения;
- есть четкий план дальнейшего развития проекта.

2

ЧИСЛО ПРОШЕДШИХ АКСЕЛЕРАЦИОННУЮ ПРОГРАММУ

Многие проекты не попадают в финал программы по тем или иным причинам. Но молодые предприниматели, которые работали в этих проектах, получают ценный опыт и зачастую запускают свою вторую компанию, учитывая проблемы, с которыми они столкнулись в первый раз. По опыту Научного парка МГУ, именно вторые компании получают продуманными и

имеющими хороший потенциал роста. Кроме того, выпускники программы приобретают опыт, который поможет им в работе по найму в других инновационных предприятиях. Поэтому число прошедших акселерационную программу — тоже важный показатель. Его значение устанавливается в зависимости от масштаба программы в диапазоне от 30 до 70 человек.

3

ЧИСЛО ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ

Чтобы обеспечить 10 ярких проектов на выходе из программы, требуется минимум 25 проектов на входе. Для этого нужно сформировать 30 проектных команд,

поставить порядка 40 задач. Учитывая, что каждый индустриальный партнер обычно формирует по 2-3 проблемы, нужно привлечь таковых не менее 15.

4

ЧИСЛО ЗАЯВОК ОТ ПРЕТЕНДЕНТОВ НА УЧАСТИЕ

Уровень участников во многом определяется конкурсом среди претендентов. Чтобы выпустить 30 подготовленных специалистов, требуется принять к участию примерно 100 человек. Они должны быть отобраны из 200-300 приглашенных на очные

собеседования, которые отобраны из 500 кандидатов, заполнивших анкету на сайте. Конкретное значение целевых показателей устанавливается руководителем программы исходя из особенностей отрасли и региона.

5

ЧИСЛО ПУБЛИКАЦИЙ О ПРОГРАММЕ В СМИ

Узнаваемость бренда акселератора является важной для устойчивого развития программы в будущем, поскольку это помогает легче устанавливать контакт со спонсорами, привлекать больше участников и т.д. Показателем результативности в этом

направлении может служить число упоминаний о программе и проектах участников в цитируемых СМИ, постах блогеров и популярных пабликах. Хорошей целью для этого показателя является 10 публикаций в месяц.

6

РАЗМЕР ЭКСПЕРТНОЙ СЕТИ ПРОГРАММЫ

Развитие контактов с людьми, способными дать квалифицированную обратную связь проектам, — один из важных показателей

результативности работы команды акселератора.

7

ОБЪЕМ ПРИВЛЕЧЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

Для проектов-выпускников суммарный объем привлеченного финансирования в районе 100 млн рублей в течение первого

года после окончания программы является достаточно амбициозным и при этом вполне достижимым целевым показателем.

8

ОБЪЕМ СБЫТА ИННОВАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ

Несмотря на то что СМИ уделяют повышенное внимание привлечению инвестиций в проекты, конечным показателем успеха проекта является его выручка. Поэтому важно регулярно собирать

агрегированные значения данного показателя. 50 млн рублей выручки в течение первого года после окончания программы суммарно по всем выпускникам может быть хорошим целевым ориентиром.

АНАЛИЗ РИСКОВ

Некоторые риски могут оказать значительное влияние на достижение конечных результатов акселерационной программы. Ниже мы обобщили

встречающиеся на практике ситуации и предлагаем меры, минимизирующие вероятность их появления или снижающие их влияние в случае возникновения.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С КОМАНДОЙ ПРОЕКТА

ВОЗМОЖНЫЕ СЦЕНАРИИ: уход руководителя или бизнес-трекеров из проекта, потеря мотивации и снижение эффективности работы, конфликты внутри команды организаторов.

СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ: высокая, перестают выполняться ключевые функции акселератора.

ВЕРОЯТНОСТЬ: средняя, зависит от руководителя проекта.

МЕРЫ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ: руководитель программы должен понимать, что он несет высокие репутационные риски за реализацию проекта в целом, поэтому его мотивация должна оставаться высокой на протяжении всего проекта. В случае возникновения каких-то непредвиденных обстоятельств он должен приложить все усилия, чтобы передать реализацию проекта компетентному сменщику, например его место может занять один из бизнес-трекеров. Высокий уровень мотивации остальных ключевых членов команды должен постоянно находиться в

фокусе внимания руководителя программы. Обычно все конфликты с бизнес-трекерами возможно разрешить, если внимательно прислушиваться к членам команды, достигать и реализовывать договоренности. Если же не обращать внимание на пожелания бизнес-трекеров, то может накапливаться взаимная неудовлетворенность. В первую очередь минимизировать риск конфликта в команде помогут регулярное общение, внимательная, открытая и честная позиция руководителя программы по отношению к бизнес-трекерам, а также взаимное уважение и четкое соблюдение достигнутых договоренностей.

МЕРЫ ПО СНИЖЕНИЮ УЩЕРБА: несмотря на все договоренности и усилия, ключевые люди могут иногда покидать программу и нужно в любой момент быть к этому готовым. Важно при этом обеспечить процесс передачи функций либо новому сотруднику, либо другим членам команды. Если в проекте есть несколько бизнес-трекеров, то при уходе одного из них оставшиеся проекты могут быть без особых проблем распределены между оставшимися.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ИНДУСТРИАЛЬНЫМИ ПАРТНЕРАМИ

ВОЗМОЖНЫЕ СЦЕНАРИИ: падение интереса индустриального партнера к программе, конфликт партнера с командой проекта, использование акселератора для решения узких прикладных задач без перспектив развития.

СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ: умеренная, если конфликт не выходит в публичное пространство, то потери от реализации этого риска ограничены завершением проектов этого индустриального партнера.

ВЕРОЯТНОСТЬ: высокая, возможно возникновение нескольких подобных ситуаций в ходе одной программы.

МЕРЫ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ: индустриальный партнер и команда проекта могут иметь разные, часто конфликтующие, цели и видение ценности от участия в программе. На базе этого противоречия конфликтные ситуации возникают постоянно. Важно, чтобы трекары сближали позиции сторон и находили компромиссы в интересах развития бизнеса в целом. Необходимо, во-первых, управлять ожиданиями сторон, чтобы индустриальный партнер реалистично оценивал возможности команды молодых специалистов. Во-вторых, требуется изначально договариваться и периодически проводить пересмотр

договоренностей относительно целей и задач всех сторон в проекте. Активная позиция бизнес-трекера играет решающее значение для успеха данной коммуникации. Определенное значение, особенно для крупных организаций, имеет подписание сторонами формального, а в особенности – возмездного соглашения, в котором описывается регламент взаимодействия и четкие взаимные обязательства сторон. Несмотря на это, процесс «отключения» партнеров от участия в программе – это частый случай, к которому необходимо быть готовым.

МЕРЫ ПО СНИЖЕНИЮ УЩЕРБА: при потере интереса к проекту со стороны индустриального партнера необходимо минимизировать ущерб для репутации программы в целом. Это возможно сделать, если разобраться с причинами случившегося. Их необходимо учитывать при разработке последующих циклов акселерационной программы. Идеальный вариант завершения участия индустриального партнера в программе – это переосмысление им ценности взаимодействия с акселератором и принятие решения об участии на следующий год с другим проектом. Принципиально важно купировать острые конфликтные ситуации, которые угрожают перейти в публичное пространство, что в дальнейшем может нанести ущерб репутации акселератора.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С УХОДОМ УЧАСТНИКОВ

ВОЗМОЖНЫЕ СЦЕНАРИИ: падение интереса к участию в программе, конфликт между членами команды, завышенные требования участников к предоставлению им ресурсов.

СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ: небольшая, если конфликт не выходит в публичное пространство, в некоторых случаях потеря проекта;

ВЕРОЯТНОСТЬ: высокая, возможно возникновение нескольких подобных ситуаций в ходе одной программы.

МЕРЫ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ: в зависимости от акселератора особенностей длительности программы и условий участия к концу программы число участников может снизиться до 30% от числа всех стартовавших. Одной из наиболее частых причин, по которой участники прекращают работу, являются сессии и подготовка выпускной квалификационной работы. Поэтому не рекомендуется принимать в

программу студентов последних курсов. Уменьшить отток может помочь более тщательный отбор мотивированных людей, способных безвозмездно уделять минимум 20 часов в неделю работе в проекте. Чтобы уменьшить отток участников, программа не должна быть сильно растянута, не стоит допускать длительных простоев, когда с проектами не ведется никакой работы (например, новогодние праздники).

МЕРЫ ПО СНИЖЕНИЮ УЩЕРБА: отток участников из программы является естественным явлением. В некоторых случаях из команд проектов уходят отдельные люди, потерявшие интерес к их развитию. В других – команда целиком прекращает работу по проекту. Задача бизнес-трекеров – выступать медиаторами при разборе конфликтных ситуаций и находить корректное конструктивное решение. Важно, чтобы конфликты в команде не переходили в публичное пространство и не бросали тень на репутацию акселератора в целом.

РИСКИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

ВОЗМОЖНЫЕ СЦЕНАРИИ: конфликт по поводу принадлежности создаваемой интеллектуальной собственности, нарушение прав третьих лиц при использовании интеллектуальной собственности.

СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ: средняя, может негативно повлиять на репутацию программы. Работа по поиску решений задач индустриальных партнеров в некоторых случаях может строиться методами обратного инжиниринга. Вовлечение в поиск технологического решения ученых из университетов или исследовательских центров создает риски использования интеллектуальной собственности, которая принадлежит их работодателю.

ВЕРОЯТНОСТЬ: умеренная, зависит от активности и профессионализма бизнес-трекеров.

МЕРЫ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ: важно, чтобы бизнес-трекеры имели представление о правах на результаты интеллектуальной деятельности и стратегиях защиты интеллектуальной собственности. В случае возникновения рисков нарушения прав третьих лиц рекомендуется либо изменить продукт, чтобы избежать подобных нарушений, либо договориться с правообладателями до того, как права будут нарушены. Вопросам интеллектуальной собственности уделяется особое внимание в рамках образовательной программы. Меры по снижению ущерба: в случае появления информации о фактах нарушений прав третьих лиц бизнес-трекер должен провести консультацию с командой проекта и представителем индустриального партнера с целью поиска вариантов урегулирования прав. В том случае, если проект не способен договориться с правообладателем и продолжает нарушать законные права, он может быть исключен из акселерационной программы.

НЕХВАТКА ПРЕТЕНДЕНТОВ НА УЧАСТИЕ

ВОЗМОЖНЫЕ СЦЕНАРИИ: за неделю до завершения регистрации заполнено менее 50% анкет, после завершения регистрации заполнено менее 100% от целевого показателя количества заявок.

СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ: средняя, снижает уровень мотивации и компетенций участников;

ВЕРОЯТНОСТЬ: умеренная, зависит от активности и профессионализма PR-менеджера.

МЕРЫ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ: ряд факторов (отпускной период, пересечение по датам с другими профильными мероприятиями) может негативно сказаться на эффективности информационной кампании. В результате можно получить меньше претендентов, чем планировалось. Чтобы этого не произошло, необходимо, во-первых, ставить реалистичные цели по сбору заявок. Во-вторых, необходимо активно включаться в проведение

рекламной кампании с самого начала. Задачей руководителя проекта является еженедельный контроль динамики числа регистраций. Если ожидается, что при сохранении текущего темпа до прекращения отбора нужного количества участников собрано не будет, необходимо задействовать дополнительные инструменты привлечения: презентации на потоковых лекциях, просьба о рекомендациях от участников, расширение целевой аудитории для таргетирования рекламных объявлений и другие.

МЕРЫ ПО СНИЖЕНИЮ УЩЕРБА: если к моменту окончания сроков регистрации число участников меньше запланированного, то можно объявить о продлении или дополнительном наборе на программу. При этом стоит учитывать, что подобное действие наносит урон репутации программы, но позволяет избежать падения качества проектов.

РИСК ПРЕКРАЩЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ

ВОЗМОЖНЫЕ СЦЕНАРИИ: возникновение нехватки средств в ходе программы по причине просчетов в бюджетировании или возникновения дополнительных расходов.

СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ: критическая, прекращается выполнение основных функций.

ВЕРОЯТНОСТЬ: низкая, зависит от опыта руководителя программы.

МЕРЫ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ: тщательное планирование бюджета, фиксация всех

договоренностей со спонсорами, стейкхолдерами и индустриальными партнерами в письменной форме. Руководитель программы должен держать вопросы финансирования и коммуникации со спонсорами на постоянном личном контроле.

МЕРЫ ПО СНИЖЕНИЮ УЩЕРБА: пересмотр содержания программы для снижения затрат. Это неизбежно сказывается на качестве программы, трудозатратно для руководителя, но намного лучше, чем репутационный ущерб в случае отказа от продолжения программы.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

№	Тема и содержание	Результат
1	Введение в технологическое предпринимательство: Старт бизнеса. Критерии успеха для потенциальных предпринимателей. Мотивация предпринимателя и команды. Личный опыт основания технологического бизнеса Ошибки начинающего предпринимателя	Мотивация участников работать и создавать собственные стартапы. Общее представление о ведении собственного бизнеса. Ответы на вопросы участников
2	Выбор бизнес-идеи и бизнес-моделей С чего начать при создании собственного бизнеса с нуля Где искать идеи для бизнеса Критерии выбора бизнес-модели Бизнес-кейсы из личного опыта	Знакомство с базовыми понятиями, привязка каждого проекта к канве (модель Остервальдера), преимущества от использования той или иной бизнес-модели (на примерах реально существующих бизнесов)
3	Кейсы успешных предпринимателей Как найти своего первого клиента Как мотивировать команду Как привлечь необходимые ресурсы Как договариваться с сооснователями	Мотивация участников, ответы на вопросы, получены практические рекомендации по первым шагам в бизнесе
4	Customer development: как понять, чего хочет ваш клиент? Как осуществлять поиск и проверку клиента, а также выявлять его потребности	Знакомство с подходом к поиску первых клиентов, скрипты интервью
5	Управление проектом в стартапе. Базовые подходы, работающие лайфхаки, подходящие бесплатные ИТ-решения	Понимание подходов к работе в стартапе. Инструменты для начала работы
6	Разбор кейсов по теме customer development Проверка усвоенного материала Как правильно формулировать ТЗ	Умение правильно формулировать ТЗ, разбор типовых ошибок
7	Репетиция первой отчетной сессии Прогон презентаций участников, консультация со стороны бизнес-трекеров	Отрепетированная презентация результатов работы: бизнес-проблема, уникальное ценностное предложение и команда проекта
8	Первая отчетная сессия: команда и цель Представление бизнес-идеи, необходимые компетенции, цели на 6 месяцев, участники команды	Постановка целей работы, формирование проектных групп, выбор лидеров
9	Customer development: 5 шагов к пользователю. Самые распространенные ошибки, совершаемые создателями нового продукта Как выйти на контакт с заказчиком Основные инструменты customer development Как правильно составить вопросы для интервью с клиентом	Умение правильно формулировать вопросы для интервью с клиентом, отработка навыков общения с клиентом
10	Тренинг по Customer development (деловая игра «Снежинка») Как научиться лучше понимать своих клиентов	Понимание важности выяснения предпочтений потребителей и анализа их поведения, навыки продаж и управления разработкой продукта
11	Репетиция второй отчетной сессии Прогон презентаций участников, консультация со стороны бизнес-трекеров	Отрепетированная презентация результатов работы: тестирование рыночных ниш, результаты проведенного в отношении продукта customer development
12	Вторая отчетная сессия: тестирование рынка Тестирование рыночных ниш и customer development	Презентация результатов работы: тестирование рыночных ниш, результаты проведенного в отношении продукта customer development, обратная связь от экспертов

№	Тема и содержание	Результат
13	Командообразование: фаундеры, сотрудники, эдвайзеры. Какие существуют подходы к построению команд Как искать и договариваться с ко-фаундером Какой состав команды нужен проекту на ранней стадии, какие функции нужно закрывать, как искать людей и что им обещать в отсутствии денег Кто такие эдвайзеры, насколько они действительно помогают и как с ними договариваться	Понимание внутренней структуры команды технологической компании. Практические подходы к поиску недостающих компетенций
14	Тренинг "Группо-динамический тимбилдинг. Часть 1" (тренинг «ШАГ») Формирования устойчивых команд предпринимательских, общественных инициатив и проектов: в промышленных корпорациях, в региональных институтах развития, в предпринимательских и отраслевых сообществах, в технопарках и бизнес-инкубаторах	Определение ролей участников внутри команд, знакомство с видами коммуникаций внутри команды
15	Тренинг "Группо-динамический тимбилдинг. Часть 2" (тренинг «ШАГ»)	Выработка образа будущего и составление дорожной карты его достижения
16	Маркетинг и каналы продвижения Как управлять проектом в стартапе Где и как качественно сделать лендинг Какие существуют каналы продвижения продукта Как измерить отдачу от каналов Как управлять взаимоотношениями с клиентами Как контролировать отработку времени людьми	Практические подходы к продвижению продукта и проверке маркетинговых гипотез
17	Тренинг "Организованность группы" (тренинг «ШАГ»)	Выработка организованности команды, позволяющей обеспечить регулярную работу, достижение поставленных стратегических целей и решение конкретных задач
18	Тренинг "Внутренняя культура группы" (тренинг «ШАГ»)	Закрепление полученных результатов путем тиражирования внутренней культуры группы своим контрагентам и целевым аудиториям
19	Виды и стратегии защиты интеллектуальной собственности. Часть 1.	Понимание видов интеллектуальной собственности и вариантов их использования для развития компании
20	Виды и стратегии защиты интеллектуальной собственности. Часть 2.	Подходы к практической защите интеллектуальной собственности компании
21	Бизнес-план и финансовое планирование Сколько денег нужно для финансирования проекта У кого, когда и сколько привлекать Что обещать инвесторам взамен Финансовое планирование, денежные потоки, дисконтирование, стратегии выхода, оценка бизнеса, cap table, финансовая стратегия Основные показатели экономической эффективности проекта	Понимание, какой экономический смысл стоит за теми или иными финансовыми показателями. Что с точки зрения финансов важно для стартапа
22	Практикум по составлению финансовой модели (Занятие 1)	Разбор решения кейса на основе реально существующей компании, ответы на вопросы участников
23	Практикум по составлению финансовой модели (Занятие 2)	Проведение деловой игры по разработке финансовой стратегии и подготовка финансовой модели проектов участников к презентации для четвертой отчетной сессии

№	Тема и содержание	Результат
24	Репетиция третьей отчетной сессии Прогон презентаций участников, консультация со стороны бизнес-трекеров	Презентация результатов работы: результаты проведенного в отношении продукта customer development, бизнес-модель проекта.
25	Третья отчетная сессия: стратегия развития компании. Лидеры проектов могут продемонстрировать прототипы своих продуктов, если таковые существуют на данный момент.	Презентация результатов работы: результаты проведенного в отношении продукта customer development, бизнес-модель проекта
26	Стратегии выхода на зарубежные рынки	Получение обратной связи по текущим наработкам, разбор вопросов по выходу проектов на экспорт.
27	Жизненный цикл стартапов — взгляд инвестора Стратегии развития инновационных проектов на ранних стадиях Основные причины "краха" проектов на ранних стадиях	Классификация и разбор причин закрытия проектов, находящихся на ранней стадии развития
28	Корпоративные финансы глазами инвестора: Анализ и оценка инвестиционных проектов Участники инвестиционного процесса на всех этапах жизненного цикла инвестиционного проекта. Этапы инвестиционного процесса в индустрии Private Equity (PE) Оценка финансового состояния и стоимости компании. Создание добавленной стоимости и предпродажная подготовка бизнеса Выход из проекта	Понимание рынка Private Equity и оценки финансового состояния и стоимости компании глазами инвестора
29	Работа с бизнес-моделями Нюансы работы с бизнес-моделями стартапов Виды доходов стартапов	Разбор бизнес-моделей проектов участников
30	Репетиция пятой отчетной сессии Прогон презентаций участников, консультация со стороны бизнес-трекеров	Презентация результатов работы за прошедшие этапы: подготовка участниками инвестиционных презентаций
31	Навыки презентации технологических проектов. Часть 1.	Навыки подготовки и проведения инвестиционной презентации проектов участников
32	Четвертая отчетная сессия (заочный этап): финансовая стратегия проекта	Презентация результатов работы за последний месяц: составление финансовой стратегии проекта
33	PR с нулевым бюджетом Продвижение компаний на ранних стадиях развития	Проведение деловой игры по продвижению проектов. Выдача рекомендаций по PR-стратегии.
34	Деловая игра «Источники финансирования стартапов»	Разбор источников финансирования стартапов, их преимуществ и недостатков. Разбор и анализ кейсов
35	Пятая отчетная сессия: подготовка инвестиционных презентаций. Лидеры проектов могут продемонстрировать прототипы своих продуктов, если таковые существуют на данный момент.	Презентация результатов работы за прошедшие этапы: подготовка участниками инвестиционных презентаций
36	Навыки презентации технологических проектов. Часть 2.	Разбор ошибок, допущенных участниками при выполнении домашнего задания. Доработка инвестиционных презентаций проектов участников

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

ПРИМЕР ПЛАНА РАБОТЫ ТРЕКЕРА С ПРОЕКТОМ

№	Тема для проведения трекинг-встреч
1	Установочная встреча, знакомство с заинтересованными участниками группы. Мотивационная часть «Как зарабатывать на инновациях». Разбор кейсов компаний и историй успеха и провала основателей
2	Команда проекта: кто нужен компании? Ключевые задачи на ранних этапах становления бизнеса. Распределение ролей между основателями. Роли в команде – тестирование по Белбину.
3	Управление проектом в рабочей группе: цели, сроки, ответственность, ресурсы. Инструменты управления рабочей группой: Trello, общий чат. Регламенты взаимодействия участников
4	Стратегия развития инновационного проекта. Целевое состояние бизнеса вокруг предложенной проблемы. Базовые гипотезы о целевой аудитории: кто, зачем и почему будет покупать решение?
5	Как выглядит процесс коммуникации с клиентом? Кто принимает решение о покупке? Поиск потенциальных партнеров: где искать выходы на заказчиков? Разработка проблемного интервью: гипотезы о проблемах клиентов
6	Анализ проблемных интервью: разбор результатов интервью с реальными клиентами. Содействие в получении выходов на заказчиков
7	Определение границ целевого рынка. Кто из заказчиков не является нашим целевым клиентом. Оценка объема и динамики целевого рынка: где искать информацию
8	Анализ существующих конкурентов в России. Что делают заказчики, когда сталкиваются с проблемой? Какие существуют обходные пути? Кто продает подобные решения?
9	Анализ конкурентных технологий за рубежом. Поиск лучших технологических решений у крупных компаний. Поиск стартапов, занимающихся подобными разработками
10	Формулирование уникального ценностного предложения. Минимальные необходимые параметры продукта. По каким параметрам заказчик принимает решение при покупке? По каким характеристикам мы лучше?
11	Ценообразование на продукт/услугу. Примерная оценка себестоимости продукции. Оценка конкурентных решений. Позиционирование продукта относительно конкурентов
12	Проработка коммерческого предложения: содержание, форма. Маркетинговое описание продукта/услуги
13	Техническое задание на продукт/услугу. Описание целевых характеристик продукта в терминах полезности для пользователя. Транслирование в требования
14	Разработка бизнес-модели. Каналы коммуникации с аудиторией
15	Ключевые ресурсы бизнеса. Ключевые партнеры бизнеса
16	Стратегия в области интеллектуальной собственности. Источники неконкурентных преимуществ
17	Анализ патентного ландшафта. Ключевые метрики для мониторинга бизнеса
18	Доходная часть финансовой модели проекта. Расходная часть финансовой модели проекта
19	Определение прочих параметров фин. модели. Определение потребности в финансировании
20	Определение потенциала роста оценки бизнеса. Текущая оценка бизнеса
21	Потенциальные инвесторы для компании. Прочие источники финансирования. Финансовая стратегия проекта
22	Потенциальные менторы для компании. Решенческие интервью с клиентами. Продажная презентация продукции



НАУЧНЫЙ ПАРК МГУ



Иннопрактика

Москва 2021