

Методические указания по созданию бизнес-инкубатора

Слесарев М.А., преп. Кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности МГИМО МИД России

1. Понятие бизнес-инкубатора и его виды

Бизнес-инкубатор — организация, задачей которой является поддержка новых малых предприятий и предпринимателей, которые в силу отсутствия финансовых ресурсов, нехватки опыта и (или) квалификации не имеют возможности реализовывать свои проекты вне бизнес-инкубатора. По международной классификации бизнес-инкубаторы делятся на вузовские и невузовские (классические).

К традиционным услугам бизнес-инкубаторов относятся:

- предоставление рабочего пространства, оборудованного мебелью, компьютерами, связью и оргтехникой, на льготных условиях аренды;
- предоставление помещений общего пользования (переговорные комнаты, залы для совещаний и тренингов, кухонное пространство и др.);
- предоставление на платной, льготной или бесплатной основе базовых услуг, таких как услуги секретаря, администрирование, бухгалтерский и управленческий учет, доступ в Интернет;
- проектная экспертиза, помощь в написании бизнес-плана;
- консалтинговые услуги по различным аспектам предпринимательской деятельности;
- привлечение внешних специалистов и менторов, услуги по повышению квалификации и обучению (тематические семинары и тренинги);
- услуги по защите и оценке интеллектуальной собственности, лицензированию и сертификации инновационной продукции;
- помощь при получении банковских кредитов, предоставление гарантий для банков, привлечение венчурных фондов и бизнес-ангелов;

- «упаковка» проектов под инвесторов: дизайн и подготовку презентационных материалов, организацию выставок и презентаций (питчей) проектов и другие услуги.

Согласно методологии Фонда развития инноваций и бизнес-инкубаторства МГИМО (ФИБИ), к *общим характеристикам* бизнес-инкубатора следует относить площадь, количество штатных единиц, а также отраслевую специализацию и специфику работы с клиентами (например, участие в уставном капитале). Кроме того, к общей характеристике деятельности бизнес-инкубатора относятся и ряд показателей, отражающих специфику его клиентов: средний возраст и степень проработки проектов в момент их вступления в программу бизнес-инкубаторства, средний доход и количество штатных сотрудников резидентов, а также критерии выпуска из программы бизнес-инкубаторства и среднегодовое количество компаний-выпускников.

Можно выделить следующие *основные типы* бизнес-инкубаторов:

- Бизнес-инкубатор при вузе
- Бизнес-инкубатор при технопарке
- Государственный бизнес-инкубатор
- Частный бизнес-инкубатор
- Виртуальный бизнес-инкубатор

Перечисленные типы бизнес-инкубаторов отличаются друг от друга в основном по двум аспектам: (1) источник финансирования и (2) структура и правовое регулирование.

Согласно исследованиям Фонда развития инноваций и бизнес-инкубаторства, в России большая часть бизнес-инкубаторов были учреждены органами государственной власти или университетами. Соответственно, зачастую модель предполагает целевое финансирование от учредителей.

Работают российские БИ преимущественно с малым бизнесом, часто со сложно масштабируемыми стартапами. Одна из первых трудностей, с которыми сталкиваются БИ, – набор критической массы стартапов, чтобы заинтересовать корпоративных партнеров, инвесторов и т.п. Для создания

стабильного потока проектов инкубаторам приходится координироваться с различными общественными организациями, с локальным правительством, а также с иными субъектами инновационной экосистемы для стимулирования предпринимательской активности в целом.

Стоит обратить внимание также на аспекты, определяющие *эффективность* инкубатора: статус инвесторов и партнеров; объем привлеченных инвестиций; количество и успешность выпущенных проектов. Главным критерием все же является жизнестойкость проектов, выпущенных бизнес-инкубатором. Реализация идеи – это лишь начало, бизнесу предстоит удержаться на плаву и столкнуться со множеством подводных камней. Во многом устойчивое развитие и масштабирование бизнеса зависит от того, какую базу удалось заложить в бизнес в процессе инкубирования.

Бизнес-инкубатор «1776», основанный в 2013 году, выпустил уже более 60 компаний. Модель монетизации бизнес-инкубатора арендная, но он также субсидируется государством. У данного инкубатора множество локаций. Основным стейкхолдером 1776 является парламент США, что означает, что инкубатор работает только со стартапами в сферах, зарегулированных законодательством: медицина, транспорт, здравоохранение, образование и др. Зачастую команды с инновационными решениями приходят в инкубатор, чтобы получить доступ к конгрессу и подготовить законодательную почву к выходу проекта на рынок.

Одной из наиболее распространенных в мире моделей бизнес-инкубатора является *университетский бизнес-инкубатор*. В чем преимущество создания бизнес-инкубатора с вузами? Дело в том, что научные разработки, которые могут стать ядром инновационной компании, обычно производятся в исследовательских лабораториях, вузах, научными сотрудниками. Именно в образовательно-научных комплексах сложился высокий потенциал идей и научных разработок, для реализации которых зачастую требуется организационная, юридическая и финансовая поддержка.

Squared (Великобритания) – университетский бизнес-инкубатор основанный в 2002 году. С его помощью уже более 1000 компаний привлекли свыше 1,5 млрд долларов инвестиций. Текущая капитализация Squared исчисляется миллиардами долларов. Модель монетизации данного бизнес-инкубатора арендная – стартапы на входе покупают либо виртуальное резидентство либо рабочие места (200 долл. в месяц за рабочее место).

Главная особенность данного университетского БИ в том, что он учрежден сразу пятью вузами и представлен в каждом из них, что позволяет получить быстрый доступ к университетским ресурсным базам. Объединение в сеть также позволяет более эффективно привлекать резидентов, партнеров и инвесторов.

Еще одной особенностью данного БИ является то, что они являются инкубатором закрытого типа и принимают в резиденты только те научные разработки, которые появляются внутри самих вузов. По данным Squared, 95% выпустившихся компаний выживает, что является высоким показателем. Это происходит во многом благодаря тому, что перед тем, как БИ берет команду в резиденты, они находят компанию, которой нужна данная разработка, с дальнейшей продажей этой компании интеллектуальной собственности, команды и прочих ресурсов проекта.

2. Современное состояние рынка бизнес-инкубаторства в России и мире

Более 75% бизнес-инкубаторов в мире являются *неприбыльными* организациями и как правило не участвуют в уставном капитале своих резидентов. Как и в мировой практике, в общем числе российских бизнес-инкубаторов преобладают бизнес-инкубаторы *смешанного типа* (58,9%) с резидентами из различных отраслей. Наиболее комфортные для начала бизнеса сферы деятельности: услуги, торговля, ИТ, логистика, общественное питание. Начиная с 2015-16 гг. наблюдается смещение приоритетов к созданию специализированных БИ в таких областях, как медицина, ИТ, приборостроение.

Далее представлен *типовой портрет* российского бизнес-инкубатора:

- Основан в 2009 году
- Общая площадь 2572 кв.м., из которых 59% (1518 кв.м.) отведены под резидентов
- В штате 15 сотрудников
- Без ярко выраженной отраслевой специализации
- Программу бизнес-инкубаторства одновременно проходят 18 резидентов и 3 аффилированные компании
- Ежегодно из бизнес-инкубатора выпускаются по 9 резидентов и 3 аффилированные компании
- Среднегодовой бюджет до 5 млн руб., на 40% обеспечивается за счет целевого бюджетного финансирования и на 29% — за счет арендной платы

Среднее число штатных должностей бизнес-инкубаторов составляет 15 человек, из которых 7 сотрудников пришлось на администрацию, по одному на бухгалтерию, юридическую службу и протокол, а оставшиеся 5 позиций — на прочие сферы деятельности. Стоит отметить, что число ежегодно привлекаемых внешних специалистов (консультантов, менторов, поставщиков услуг и проч.) превышает число штатных единиц почти в 2 раза и составляет в среднем составляет 27 человек.

В дополнение к отраслевой специализации бизнес-инкубаторов следует также отметить их *социальную ориентацию*. Подавляющее большинство БИ ориентировано на поддержку представителей малого бизнеса (80,4%), а больше половины — на студентов ВУЗов (58,9%) и на молодежь (57,1%).

Неотъемлемой чертой деятельности бизнес-инкубатора является характеристика его клиентов. В программу бизнес-инкубаторства принимаются преимущественно проекты низкого уровня проработки, находящиеся на стадии идеи и без юридически оформленной фирмы.

Среднее число клиентов и выпускников бизнес-инкубаторов в зависимости от их статуса составляет:

- 18 резидентов

- 3 аффилированные компании
- 9 выпускников (как из числа резидентов, так и из числа аффилированных компаний)
- 4 якорных арендатора (включая выпускников, ставших якорными арендаторами, и якорных арендаторов, которые не участвовали в программах бизнес-инкубаторства)

При этом количество сотрудников одного резидента бизнес-инкубатора составляет 5-15 человек, одного якорного арендатора — 10-20 человек, а одного выпускника — 49 человек. Как уже отмечалось ранее, ежегодно из бизнес-инкубатора выпускаются в среднем по 9 резидентов и 3 аффилированные компании.

Выпуск клиента из программы бизнес-инкубаторства как правило происходит по двум причинам:

- Компания-клиент участвовала в программе максимально допустимое время (обычно 3 года)
- Потребности компании в рабочем пространстве превышают максимально допустимые по программе

Для оценки деятельности БИ используются различные *показатели эффективности*, в числе которых финансовые показатели самого бизнес-инкубатора и его компаний-резидентов, количество выпущенных проектов и созданных ими рабочих мест, объёмы уплаченных налогов. Кроме того, учитываются такие показатели, как уровень загрузки площадей бизнес-инкубатора, уровень выживаемости компаний-резидентов, объем привлеченных инвестиций, количество объектов интеллектуальной собственности и ряд других. Наиболее важной целью подавляющее большинство БИ считает получение прибыли от технологических разработок, стимулирование развития бизнеса и промышленности, улучшение предпринимательского климата в своем регионе, поддержка экспортоориентированных компаний.

Средняя загрузка площадей, отведенных под резидентов бизнес-инкубаторов, составляет в России более 70%. Более половины компаний-резидентов бизнес-инкубаторов выживают в течение двух лет с момента выпуска почти в 60% инкубаторов.

Спектр предоставляемых бизнес-инкубаторами услуг крайне широк: от предоставления площадей в аренду до финансирования проектов своих клиентов. Набор предоставляемых каждым конкретным субъектом услуг обусловлен спецификой каждого бизнес-инкубатора, в том числе длительностью его существования, отраслевой принадлежностью, личностными характеристиками руководства и многими другими факторами. Наиболее востребованной услугой более половины бизнес-инкубаторов назвали помощь на начальном этапе реализации проекта: написание бизнес-плана, разработка бизнес-концепции, помощь в коммерциализации технологий, предоставление административных и офисных услуг, проведение тренингов и повышение квалификации персонала, помощь в поиске партнеров и предоставление доступа к высокоскоростному Интернету.

Современные бизнес-инкубаторы добавляют к уже предоставляемым ими услугам новые, среди которых:

- платные услуги, в том числе курсы по предпринимательству и услуги для крупного бизнеса;
- расширение спектра технологических услуг: видеоконференцсвязь, услуги краудфандинговой платформы, тестирование программного обеспечения и др.;
- создание многофункционального центра для бизнеса;
- поиск партнеров за рубежом, в том числе акселераторов;
- оценка стартапов Экспертным советом;
- подготовка и упаковка проектов для вступления в российские и международные акселераторы (ФРИИ, SparkLabs, 500 Startups и др.);
- структурирование инвестиционных сделок;
- customer development на заказ;

- проведение технологического аудита;
- оценка бизнеса и имущества;
- товароведческая экспертиза;
- услуги по выводу экспортоориентированных стартапов на зарубежные рынки (softlanding);
- оперативная юридическая помощь;
- предоставление услуг коворкинга;
- услуги по франчайзингу;
- микрофинансирование;
- предоставление лицензируемых видов образовательных услуг;
- помощь в организации и оптимизации процесса производства и др.

Во главе БИ обычно стоят люди с большим опытом в сфере поддержки МСП, а также опытом ведения собственного бизнеса. Свыше 40% руководителей бизнес-инкубаторов в прошлом создавали компании и более 30% владеют собственным бизнесом на сегодняшний день. Большую часть своего времени руководители бизнес-инкубаторов тратят на оказание услуг по развитию бизнеса резидентам и аффилированным клиентам (21%). Это позволяет делать выводы о том, что во многих бизнес-инкубаторах руководители принимают непосредственное участие в образовательных тренингах в качестве спикеров и менторов, активно взаимодействуя с резидентами и клиентами. Расширение сети контактов и партнеров также отнимает много времени у директоров и руководителей бизнес-инкубаторов — более 17% своего времени руководитель тратит именно на нетворкинг. Около 15% времени уходит на взаимодействие с органами власти, что является особенно важным аспектом для государственных бизнес-инкубаторов. На управление инфраструктурой и привлечение финансирования уходит около 11-12% времени руководителя, а на такие статьи, как привлечение клиентов, обучение персонала, бухгалтерский учет и другие, — менее 10%.

Далее представлен обобщенный портрет *современного руководителя* российского бизнес-инкубатора:

- Опыт работы в сфере бизнес-инкубаторства 9 лет
- Имеет собственный бизнес или был предпринимателем в прошлом
- Большую часть рабочего времени тратит на оказание услуг по развитию бизнеса резидентам и аффилированным клиентам
- Участвует в образовательных тренингах в качестве спикера и ментора

Большинство бизнес-инкубаторов имеют *Попечительский совет*. Чаще всего численность совета составляет от 6 до 7 человек. В основном в его состав входят опытные предприниматели, представители регионального управления по экономическому развитию, топ-менеджеры крупных организаций, представители региональных правительств и финансовых кругов. Среди основных вопросов, которые рассматривает Попечительский совет:

- оценка эффективности и улучшение работы бизнес-инкубатора;
- определение стратегии развития бизнес-инкубатора;
- координация взаимодействия бизнес-инкубатора с государственными властями;
- надзор за финансово-хозяйственной деятельностью;
- поддержка конкурса бизнес-проектов и др.

Основным *источником финансирования* государственных бизнес-инкубаторов являются местные органы власти или высшие учебные заведения (для вузовских БИ). Также, бизнес-инкубаторы могут получать финансирование от некоммерческих организаций, частных спонсоров и инвесторов или коммерческих организаций.

Таким образом, основным источником средств является целевое бюджетное финансирование, доход от сдаваемых в аренду площадей, предоставляемые услуги, участие в грантах, инвестиционные доходы (роялти, дивиденды). На заработные платы и пособия сотрудникам приходится свыше половины всех расходов бизнес-инкубаторов. 23% и 16% соответственно в структуре общих расходов идет на инфраструктурные расходы и расходы по основной программе бизнес-инкубаторства.

3. Методология создания бизнес-инкубатора на примере Бизнес-инкубатора МГИМО

Первым в России вузовским бизнес-инкубатором был Центр начинающего предпринимательства «Бизнес-инкубатор МГИМО». Рассмотрим этапы создания бизнес-инкубатора на примере данного инновационного центра.

Миссия

На первом этапе необходимо определиться с *миссией*. В обобщенном смысле, бизнес-инкубатор – это организация, основной миссией которой является улучшение экономической ситуации в определенном регионе. Основным процессом бизнес-инкубирования является повышение выживаемости компаний-резидентов. Фокус таких структур ориентирован на ранние стадии инновационных компаний.

Миссия вузовского БИ может быть сформулирована следующим образом: *Поддержка студенческого предпринимательства и развитие бизнес-связей в рамках бренда МГИМО (ЦНП Бизнес-инкубатор МГИМО)*. Видение миссии может различаться в зависимости от того, какие задачи ставит перед инкубатором ВУЗ или иные учредители.

Команда и структура

На примере ЦНП «Бизнес инкубатор МГИМО» рассмотрим, какие могут быть особенности в структуре и команде вузовского инкубатора.

Основной особенностью структуры БИ МГИМО является то, что это внутреннее структурное подразделение университета. Из этого вытекает ряд ограничений, в том числе финансовых и организационных. У БИ МГИМО также есть собственное помещение, оборудованное рабочими местами для резидентов инкубатора и подходящее для проведения различных мероприятий.

Однако в том, что БИ МГИМО является структурным подразделением университета, есть и множество «плюсов». К ключевым ресурсам вузовского бизнес-инкубатора относятся:

- имидж учебного заведения;
- научный потенциал и интеллектуальные разработки вуза;
- лабораторно-исследовательская база;
- расположение бизнес-инкубатора и аудиторный фонд университета
- отсутствие необходимости в содержании вспомогательного персонала (бухгалтерия, хозяйственный отдел т.д.).

Ключевыми штатными единицами бизнес-инкубатора являются директор, менеджер образовательных программ, менеджер по работе с резидентами, PR-менеджер, event-менеджер, администратор. Один сотрудник может исполнять несколько ролей, учитывая компетенции и загрузку.

Команда БИ не может содержать в себе все необходимые компетенции для устойчивого развития стартапов. Именно поэтому инкубаторам очень важно формировать пул экспертов, менторов и отраслевых специалистов, которые смогут дать резидентам комплексные знания по различным аспектам развития бизнеса. Соответственно, одна из основных задач любого БИ – быть тем местом («хабом»), где предприниматели могут получить необходимую экспертизу, партнеров и контакты.

Модель монетизации

Работа любого инкубатора включает в себя три основных бизнес-процесса: (1) привлечение потенциальных компаний-резидентов; (2) развитие резидентов; (3) «продажа» выпускников.

Исходя из этого можно выделить следующие потоки поступления доходов:

- оплата за услуги и рабочие места;
- гранты;
- доходы от участия в деятельности выпускаемых компаний.

Plug and Play – это одни из крупнейших в кремниевой долине частных бизнес-инкубаторов, основанный в 2006 г. Основная модель монетизации инкубатора арендная, они не забирали доли даже у своих крупнейших

резидентов, таких как Dropbox, SoundHound или PayPal. Арендная ставка в БИ высокая – \$500 в месяц за рабочее место. Дополнительный способ монетизации инкубатора – продажа собственной франшизы, благодаря чему Plug and Play имеет более 20 локаций. Резиденты Plug and Play суммарно привлекли более 3,5 млрд долл. инвестиций.

Также среди источников дохода часто встречаются:

- софинансирование со стороны корпораций;
- проведение мероприятий;
- оказание консалтинговых юридических и бухгалтерских услуг;
- проведение образовательных программ для внешней аудитории;
- оплата услуг по привлечению внешнего финансирования («плата за успех»).

В случае с аффилированными бизнес-инкубаторами (при вузах/ технопарках и т.п.) могут быть и иные условия монетизации. К примеру, ЦНП БИ МГИМО является инкубатором закрытого типа (работает только со студентами МГИМО), и его деятельность полностью финансируется за счет университета. Услуги резидентам предоставляются бесплатно, в качестве дополнительного бонуса к профильному образованию.

План программы

Одним из основных условий проведения эффективной инкубационной программы является качественный отбор команд. Обычно конкурсный отбор происходит в следующей последовательности:

- Формирование входящей воронки проектов;
- Прием заявок от потенциальных резидентов;
- Рассмотрение заявок, собеседования, elevator-питчи;

Дальнейшая работа с резидентами делится на следующие блоки:

- Тренинговая программа для резидентов;
- Детальная проработка бизнес-модели
- Менторство

- Питчи внутренние, экспертные и инвесторские
- Коммерциализация, масштабирование
- Выпуск из бизнес-инкубатора

Инкубационная программа может различаться в зависимости от специфики инкубатора. Цель тренинговой программы – либо предоставить четкий план по созданию и развитию бизнеса, либо обеспечить понимание, что выбранная бизнес-модель не жизнеспособна. БИ МГИМО рекомендует вузовским инкубаторам выстраивать тренинговую программу следующим образом, корректируя ее в зависимости от собственного опыта и отраслевой принадлежности компаний-резидентов:

- Бизнес-модель Canvas
- Современные маркетинговые технологии для стартапов
- Бизнес-моделирование
- Финансовое моделирование
- Маркетинг в социальных сетях
- Продающий сайт
- Особенности бухучета в малом бизнесе
- Аренда для малого бизнеса
- Упаковка проекта под инвестора
- Краудфандинг
- Защита интеллектуальной собственности
- Искусство презентации
- Встречи с успешными предпринимателями и специалистами из индустрии

Помимо основной деятельности в рамках работы с резидентами, ЦНП БИ МГИМО осуществляет проведение следующих программ для различных целевых аудиторий.

Целевые группы Программы	Студенты МГИМО	Резиденты инкубаторов и технопарков - партнеров БИ МГИМО	Инициаторы -нерезиденты инкубаторов и технопарков	Инкубаторы и технопарки – партнеры БИ МГИМО	Школьники
Инкубационная программа для студентов МГИМО	•				
Кросс-дисциплинарная инкубационная программа	•	•	•	•	
Программа «Кейс-соревнование»	•	•		•	
Сертификационная программа МГИМО-NBIA				•	
Международная программа по трансферту технологий и бизнеса	•	•	•	•	
Преинкубационная программа					•
Программа информационной и рекламной поддержки	•	•	•	•	•

Российско-американский форум по бизнес-инкубаторству	●	●	●	●	
--	---	---	---	---	--

Перечисленные программы дополняют основную и строятся на принципе синергии ресурсов. Их наличие необязательно, однако они позволяют продвигать основную программу бизнес-инкубирования и бренд бизнес-инкубатора/вуза, привлекать новую аудиторию, расширять связи с экспертными сообществами, а иногда служат дополнительным источником дохода.

Заключение

Таким образом, при создании бизнес-инкубатора крайне важно ориентироваться на лучшие практики в данной сфере, однако начинать рекомендуется строго с самого главного – базовой программы бизнес-инкубаторства, позволяющей аудитории получить общие представления об особенностях ведения бизнеса в соответствующем регионе. Бизнес-инкубаторы зачастую выполняют именно социальную функцию, поэтому крайне важно на старте определиться с основным источником финансирования – от этого будет зависеть и численность штата инкубатора, и наполнение программы инкубирования, и правила приема новых резидентов (на каком этапе развития проекта принимаются, есть ли ограничение по отраслям и т.д.).