

Инновационные стартапы в первые три года на рынке: путь к устойчивому развитию

Статья рекомендована Д.С. Черешкиным 20.06.2019



ЦАПЛИН Евгений Владимирович
Магистр менеджмента, преподаватель кафедры маркетинговых коммуникаций, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; генеральный директор АО «Телеком-проект»

Аннотация

В статье поднимаются вопросы выживаемости молодых инновационных компаний на ранних этапах их развития, обсуждается международный опыт изучения бизнес успеха (или неуспеха) начинающих предпринимателей, представлены результаты авторского эмпирического исследования (кейс-стади). Объектами изучения стали стартапы, прошедшие программу бизнес-акселерации ФРИИ и успешно существующие на рынке более трех лет. Анализ опыта конкретных предприятий позволил выявить навыки и стратегии, использованные владельцами IT-стартапов в первые три года, и оценить их вклад в устойчивое развитие компаний.

Ключевые слова:

стартап, бизнес-акселератор, стратегия вывода продукта на рынок, планирование, предпринимательские навыки, кейс-стади.



КОСОВА Ольга Андреевна
Магистр социологии, независимый исследователь

Курс на модернизацию российской экономики и внедрение инновационных технологий в производство товаров и услуг в нашей стране взят еще в конце 2000-х годов. С тех пор на рынке появилось множество малых и средних предприятий, предлагающих массовому потребителю и бизнесу инновационные продукты. Однако меньше трети этих компаний выходят на уровень самоокупаемости, выстраивают стабильные бизнес-процессы и продолжают работать спустя три года после старта. Остальные просто закрываются [1]. Почему процент выживаемости IT-стартапов в России невелик? Что определяет успешное развитие бизнеса на ранних этапах и каковы причины неудач? Кто и чем может помочь молодым предпринимателям превратить свои компании в стабильный бизнес? Какие личные качества и навыки нужны начинающему бизнесмену? Чтобы найти ответы на эти и другие вопросы, мы обратились к реальному опыту трех российских инновационных компаний, чей стаж на рынке более трех лет, и руководителей, прошедших программу бизнес-акселерации Фонда развития интернет-инициатив.

Результаты нашего исследования, реализованного в русле качественной методологии, безусловно, не могут быть перенесены на опыт всех российских IT-стартапов. Тем не менее, мы считаем важным изучать кейсы развития конкретных предприятий. Данные, полученные в ходе исследования, будут полезны как начинающим предпринимателям в вопросах понимания стратегий вывода продуктов на рынок, так и руководителям акселерационных бизнес-программ в вопросах расширения спектра и улучшения качества их услуг. Сведения об успешности и неуспешности ведения бизнеса в регионе представляют большой интерес и для широкой общественности, так как уровень развития предпринимательства оказывает прямое влияние на темпы экономического роста в регионе, уровень безработицы, качество жизни населения [2]. Более того, наше исследование вносит вклад в научное изучение вопросов выживаемости молодых инновационных предприятий

в России и целесообразности использования акселерационных площадок для вывода стартапов на рынок. Учитывая тот факт, что по состоянию на 2018 год данных о функционировании бизнес-акселераторов в России не было, результаты нашего исследования кажутся интересными и с точки зрения демонстрации регионального контекста, поскольку показатели бизнес-инкубации в разных странах отличаются [3].

Факторы успеха и неуспеха в развитии бизнеса — две стороны одной медали. При этом важно понимать, что исключение факторов неуспешности не гарантирует стопроцентного успеха компании. Мы полагаем, что, опираясь на опыт предпринимателей, прошедших через успех и неудачи в бизнесе, владельцы стартапов могут спрогнозировать различные варианты развития событий, а также заранее выработать многовариантные стратегии ведения своего бизнеса [4]. Необходимость прогнозирования негативного сценария обусловлена тем, что финансовые учреждения при кредитовании бизнеса тоже оценивают возможные риски [5]. Существуют определенные методы оценки перспектив развития или закрытия фирмы. Данные о финансовой деятельности компании изучаются в первую очередь. Значимыми показателями, согласно исследованиям, являются: вознаграждение акционеров, обязательность взносов, бюджетный контроль, финансовое планирование и поиск альтернативных источников финансирования [6]. Оценка бизнес-процессов также имеет место быть, к прогнозным факторам возможного неуспеха относят: макроэкономические изменения, перемены в региональной экономике, частоту использования объектов, производительность и наличие избыточных мощностей. Меньшее влияние имеют такие показатели как: охват рынка, реклама и продвижение, отсутствие планирования и внешние рекомендации [6].

Холт предпринял попытку систематизировать причины неудач стартапов [7]. Согласно его классификации ключевыми группами причин бизнес-неуспеха являются: управленческие, финансовые, внутренние и внешние (макроэкономические) сбои. Более того, Холт изучил влияние организационных инноваций на предотвращение банкротства и пришел к выводу, что революционные, поэтапные и системные инновации способны снизить либо предотвратить разрушение компании. Например, революционные инновации в вопросах управления производством способны помочь избежать проблем, связанных со снижением спроса, высокой конкуренцией и ценовым давлением.

Недостаточно взвешенные управленческие решения считаются одной из основных причин неудач бизнеса [8]. Например, Аманквах-Амоах связывает закрытие компаний с такими качествами лиц, принимающих решения: устаревание человеческого капитала, накопление власти, отсутствие лидерских качеств, отсутствие прогнозирования и неготовность обрести легитимность [9]. Рауч и Рийсдейк отмечают важность человеческого капитала компании — чем больше развит общий и специфический человеческий капитал фирмы, тем ниже вероятность неудачи. Более того, авторы отмечают, что чем интенсивнее было развитие компании на предыдущих этапах, тем более развит ее человеческий капитал, тем ниже вероятность неудачи [10].

Несмотря на то, что неудачи в бизнесе ограничивают предпринимательскую активность, они ускоряют процесс обучения владельцев компаний [11]. Ответственно закрытие предприятия понимается как ситуация, из которой можно извлечь уроки. Изучение опыта предпринимателей, прошедших через закрытие

своего дела в прошлом, показало наличие связи между отношением бизнесмена к предыдущим неудачам и последующей вероятностью его успеха [12]. Так, предприниматели, придававшие большее значение внешним факторам (политическим, экономическим, социальным), быстрее оправились от банкротства. Те же, кто связывал неудачу с технологическими и экологическими издержками, восстанавливались гораздо медленнее. Другое исследование, включавшее в себя опрос руководителей 120 компаний, имевших негативный опыт ведения бизнеса, показало, что предприниматель воспринимает неудачи в бизнесе как потерю самооценки [13]. Однако опыт неудачи снижает уровень отрицательных эмоций и потерю самооценки при последующем закрытии нового бизнеса. Чем большее внутреннее напряжение испытывает владелец неудачного бизнеса, тем большую мотивацию на открытие новой компании он демонстрирует [14]. Этим может быть объяснена довольно распространенная практика открытия нового бизнеса, пока неудачный бизнес-проект еще не закрылся [15].

Таким образом, при разработке стратегии уменьшения вероятности неудачи начинающим предпринимателям следует уделять больше внимания инновационному развитию своего предприятия, постоянно совершенствовать навыки менеджмента, развивать человеческий капитал компании и повышать свою финансовую грамотность.

Одним из способов снижения рисков для молодых предпринимателей является обращение к услугам и опыту профессиональных менеджеров, а именно участие в программе бизнес-акселерации. Международный опыт изучения инкубированного бизнеса говорит о том, что бизнес-акселераторы способны помочь молодым предпринимателям в качественном выводе компаний на рынок и дальнейшем устойчивом развитии стартапов [16] при помощи предоставления доступа к ряду необходимых ресурсов, таких как экспертная поддержка, наставничество, поиск инвесторов, расширение сети деловых контактов [17]. Более того, бизнес-инкубаторы оказывают влияние и на развитие региональной экономики путем создания рабочих мест, открытия школ, воспитания новых лидеров, ускорения процесса внедрения инновационных технологий в производство товаров и услуг [2]. Бизнес-акселератор является диалоговой площадкой для инвесторов, стартапов и квалифицированных специалистов-практиков, обеспечивает взаимовыгодное взаимодействие между этими агентами и стимулируют развитие инвестиционной среды [18].

Однако польза от участия в программе акселерации может быть ощутима, если бизнес-инкубатор обладает достаточной ресурсной базой, привлекает опытных наставников, предоставляет реальные преференции молодым предпринимателям, откликается на потребности конкретных стартапов и заинтересован в долгосрочном развитии компаний-резидентов [19]. Оптимальным этапом для прохождения акселерации эксперты называют начальную стадию поиска инвестиций и каналов реализации товаров и услуг [20].

Российские акселераторы не располагают информацией об эффективности своих программ [21]. В случае стран с развивающейся экономикой наибольшей ценностью программ акселерации является возможность выстроить контакты с потенциальными партнерами [22]. Фэдер отмечает, что чем больше возможностей для построения сети нужных контактов, тем выше инвестиционная активность

в регионе и тем больше выгода стартапов от участия в программах бизнес-инкубации [16].

В настоящее время Фонд развития интернет-инициатив (ФРИИ) считается одним из наиболее эффективных инвестиционных фондов в России, осуществляющих инкубационную деятельность [23]. Основная задача Фонда — поддержка малых и средних инновационных предприятий на этапе поиска начальных инвестиций и курирование стартапов после завершения программы [24]. Для своего исследования мы отобрали три компании, владельцы которых прошли очную программу акселерации ФРИИ и остались на рынке спустя три года работы. Все компании, согласно годовым финансовым отчетам, приносят прибыль. Мы называем опыт этих компаний успешным, полагая, что ключевым элементом успешности является «устойчивость».

Целью нашего исследования, выполненного в русле качественной методологии, было изучение навыков и стратегий, которые используют владельцы IT-стартапов при выводе предприятия на рынок и в первые три года после открытия. Нам было важно понять, какие навыки оказались успешными, а что не принесло ожидаемого результата. Мы выявили ключевые стратегии принятия управленческих решений, продажи инновационных продуктов, особенности кадровой политики. Более того, мы обратили внимание на предыдущий опыт владельцев компаний. И выяснили, как владельцы молодых предприятий оценивают свой опыт участия в акселерационной программе ФРИИ.

Выборка исследования — целевая. Отбор участников происходил исходя из заявленных выше требований. На момент разработки дизайна исследования (2017 г.) очная программа бизнес-акселерации ФРИИ прошла 10 раундов, с общим числом резидентов — 271, из них 3 предприятия успешно существуют на рынке более трех лет и приносят ежегодную прибыль. Компании-участники кейс-стади располагаются в Москве, Санкт-Петербурге и Томске. Полевой этап исследования реализован в январе-феврале 2018 года. Для сбора данных мы использовали несколько методов: полуструктурированные интервью с владельцами компаний, анализ открытых документов о деятельности изучаемых предприятий (архивные справки, статистические и налоговые отчеты), невключенное наблюдение повседневных практик работников компаний и процессов управления, а также ведение исследовательского дневника. Комбинация методов позволила нам перепроверить информацию, прийти к насыщению данных и уменьшить роль личности исследователя при анализе [25].

При анализе полученных данных мы придерживались принципов обоснованной теории и использовали следующую модель работы с данными: 1) оценка, 2) категоризация, 3) тематическое структурирование, 4) анализ, 5) переструктурирование данных, выдвижение предположений [26]. В результате мы выявили уникальные и общие аспекты предпринимательского опыта участников кейс-стади на ранних стадиях развития инновационного бизнеса.

Решиться на открытие своего дела может не каждый. Для этого необходимо обладать определенными личными качествами, знаниями и навыками, а также иметь первоначальный капитал или знать, где его взять. Для успешного старта в инновационном секторе потенциальный предприниматель должен предложить рынку ряд нетривиальных идей и/или технологий. В ходе интервью информанты рассказывали нам о том опыте, который был у них прежде чем они открыли

этот бизнес. Нам удалось выявить ряд общих черт среди биографий участников исследования.

Прежде всего, ни один из информантов не имеет профильного образования в сфере экономики или менеджмента. Но все они — выпускники физико-математических факультетов. Причем двое из троих имеют степени кандидатов наук в этих областях. Все владельцы стартапов отметили, что освоение сложной университетской программы оказало влияние на развитие у них качеств, способствующих успешному предпринимательству, например, критического мышления, способности интенсивно работать с большими объемами данных и преодолевать трудности. В то же время информанты отметили, что навыки эффективной коммуникации им приходится осваивать самостоятельно: *«Конечно, это преимущество, когда есть люди, которые готовы критически оценивать ситуацию, проверять гипотезы. Но сложно переквалифицироваться. Мне пришлось сильно поменяться, чтобы после этого образования, глубоко технического, учиться работать с людьми»* (Информант 1).

Еще одно важное наблюдение: все информанты проявляют к своим стартапам активный интерес и черпают вдохновение из своей работы. Они заморожены предпринимательской деятельностью, успех в бизнесе для них означает внешнее признание и самореализацию. Но для достижения бизнес-целей приходится прилагать много усилий. Информант 2 отметил, что *«основой предпринимательства является приверженность реализации»*. На вопрос о том, какие ключевые качества позволили предпринимателям добиться успеха, мы услышали схожие ответы: желание самореализации и усердие. Информант 3, говоря о своем опыте предпринимательства, заметил: *«Способность успешно двигаться вперед, несмотря на ошибки, это то качество, которое позволяет выжить»*.

Все участники исследования имели опыт наемной работы до того, как стали предпринимателями. Более того, они открыли компании в тех же секторах бизнеса, в которых работали ранее. И для всех информантов текущий бизнес не являлся первым. Фактически, переход к предпринимательству для них означал развитие карьерного пути в рамках одной профессиональной области. Такое поведение характерно для серийных предпринимателей [8].

Компании, которые мы изучали, работают в секторе B2B и предлагают своим клиентам инновационные продукты, в частности, услуги по автоматизации и оптимизации бизнес-процессов с целью увеличения объема продаж. Отметим, что все стартапы используют бизнес-модель, предполагающую получение регулярных платежей от клиентов, а не разовые продажи. Мы считаем, что это явление заслуживает отдельного изучения. Предположительно, проекты, у которых есть постоянные клиенты с систематическими платежами, преодолевают порог трехлетней работы чаще, чем те, которые ориентированы на разовые продажи.

Мы выяснили, что стартапы использовали несколько стратегий вывода новых продуктов на рынок в разные периоды своего жизненного цикла. Тем не менее, на момент проведения исследования все стартапы в качестве основной использовали концепцию развития клиента. Суть этой концепции, предложенной Бланком, заключается в тщательном анализе поведения клиентов, их потребностей и мотивов, и последующей продажей продукта, соответствующего их ожиданиям [27]. Компании используют следующие прикладные инструменты: экспертные

консультации, проблемно-ориентированные интервью с клиентами, разработку минимально жизнеспособного продукта.

Тем не менее, первые клиенты зачастую получают сырой продукт, требующий серьезной доработки, но зато с существенной скидкой. Грамотная сегментация клиентов сыграла ключевую роль: в начале все стартапы сосредоточились на узком сегменте клиентов, чей спрос мог быть удовлетворен минимально жизнеспособной версией продукта. Позже, с ростом характеристик продукта, компании вышли на новые клиентские сегменты. Информант 1 вспоминал, что *«стратегия была изначально такая — мы пока ничего не знаем, предлагаем консалтинг. То есть, все риски на клиенте. (...) По мере того, как у нас появлялись апробированные идеи, мы уже предлагали клиентам не просто консалтинг, а готовые наработки в софте. То есть, постепенно расширяли линейку, и в итоге у нас полный набор услуг получился — от разработки концепции (...) до реализации»*. Первые клиенты очень важны для компании, потому что обратная связь от них помогает стартапу улучшить свой минимально жизнеспособный продукт и превратить его в полноценное рыночное предложение [27].

Нам также удалось выявить успешную стратегию привлечения первых клиентов. Важным фактором стало присутствие в команде соучредителя, который имеет опыт продаж и базу наработанных клиентов: *«у нас в соучредителях такой человек был, он занимался продажами и привел несколько ключевых клиентов»* (Информант 1). Наличие клиентской базы с предыдущих мест работы повышает доверие к вновь образованной компании и её продуктам за счет кредита доверия к продавцу [28]. На более поздних этапах запуска соучредитель-продажник курировал сделки с ключевыми клиентами, повышая эффективность продаж. Согласно документам, предоставленным информантами, формирование штата менеджеров по продажам началось, когда соучредитель, ответственный за продажи, больше не мог справляться с нагрузкой. Всем трем стартапам пришлось увеличить количество сотрудников отдела продаж, чтобы гарантировать стабильный доход. Рост числа менеджеров по продажам пропорционально увеличил выручку компаний.

На этом этапе компании стали использовать новые процедуры найма, обучения и развития сотрудников отдела продаж. Это поставило вопрос о необходимости профессионального рекрутинга. У одного из предпринимателей не было опыта поиска и найма новых сотрудников, в то время как у двух других он был. В первом случае владелец стартапа усилил свою команду опытным менеджером по персоналу. Информант 2 подчеркнул, что *«самый главный блок в B2B продажах — это HR. Если у тебя пошла тема, и у тебя реально менеджеры приносят деньги, бери HR. Одного может быть мало, двух возьми, трех возьми. Потому что, в чем смысл экономики отдела активных продаж? У тебя HR, которого ты берешь, он дает менеджеров, а менеджеры приносят деньги. Поэтому, HR — это самая эффективная точка приложения усилий»*. Более того, информанты отметили, что начиная с этой стадии жизненного цикла стартапа, важно создавать комфортные условия труда и поддерживать атмосферу конкуренции и азарта. Так Информант 3 с гордостью продемонстрировал ряд пустых 5-литровых бутылок виски, рассказав, что он организует вечеринку каждый раз, когда отдел продаж достигает ежемесячного, постоянно растущего, плана продаж. Информант 2 установил в своем офисе стол для пинг-понга, и его сотрудники регулярно проводят дружеские турниры.

Важно отметить и тот опыт продаж, от которого информанты отказались, сочтя его неверным и бесперспективным. Речь идет о модели «воронки продаж». Информант 1 отметил, что на этапе запуска стартапа он использовал методiku продаж, основанную на ажиотаже («хайпе»), когда потенциального клиента подводят к решению о покупке на основе эмоций благодаря психологическим уловкам продавца. Такая сделка закрывается только за счет способностей продавца манипулировать фактами. Все участники нашего исследования отметили, что частично или полностью использовали продажу «хайпа» на ранних этапах развития своего бизнеса. Однако на более поздних стадиях владельцы стартапов полностью отказались от этого метода, в частности потому что были в нем разочарованы и чувствовали себя виноватыми. В частности Информант 1 пришел к пониманию невозможности создания устойчивого бизнеса путем продажи «пустого» продукта, а также осознал потенциальные репутационные риски: *«это спекулятивная методология, там главное — получить экспоненциальный рост, хайп. Быстро привлечь, быстро продать и уйти заниматься еще каким-то новым бизнесом. (...) Я, честно говоря, сильно поменял свой взгляд на жизнь, пока я всем этим занимался. И, продавать хайп, когда, по сути, ты обманываешь клиентов (...) мне стало не с руки»*. Информант 2 рассказал об уходе из компании успешных менеджеров по продажам, которые были разочарованы в продукте и «не хотели вводить клиента в заблуждение, обманывать его». Мы предполагаем, что владельцы компаний вынесли ценный урок из волны негативных отзывов от своих клиентов, которые получили продукты не соответствующие их ожиданиям и потребностям. Возможно, именно эта обратная связь позволила предпринимателям вывести свои бизнесы на путь устойчивого развития, за счет ориентации на потребителей и преобразования своих продуктов.

Владельцы изученных компаний используют три традиционных инструмента оптимизации бизнес-процессов: изучение потребностей клиентов, тестирование и масштабирование. Информант 3 отметил, что проблемно-ориентированные интервью с клиентами и трекшн-карты являются основными источниками информации для принятия решений. Владельцы стартапов 1 и 3 используют HADI-циклы для анализа данных, эта методология основана на целеполагании, анализе, прогнозировании и регулярных измерениях ключевых показателей работы компании. Полученные данные используются для создания минимально жизнеспособного продукта, тестирования его на нескольких клиентах, доработки и продажи улучшенного продукта новым и постоянным клиентам. Эти инструменты общедоступны и широко используются в современной практике работы молодых компаний [27].

Опыт прохождения программы бизнес-акселерации ФРИИ повлиял на развитие предпринимательских качеств владельцев всех стартапов. Все информанты отметили, что получили новую информацию о современных инструментах запуска стартапов, например, о тестировании минимально жизнеспособного продукта, цикле HADI, оценили обучение эффективным продажам и сопровождению проектов. Однако ожидаемой выгоды для бизнеса от участия в программе акселерации ни одна из изученных нами компаний не получила.

Так в качестве основной своей цели ФРИИ заявляет привлечение сторонних инвестиций [24]. Но все владельцы стартапов рассказали, что нашли финансирование из других источников в процессе или после окончания программы акселерации, не используя поддержку Фонда. Информант 3 отметил, что получил

финансирование от «альтернативного частного инвестора», хотя изначально пришел в программу в поисках инвестиций. Согласно корпоративным документам, Информанты 1 и 2 использовали собственные средства для запуска компаний.

Все участники исследования отметили, что сама программа акселерации не оказала существенного влияния на выживание их компаний. Информант 2 сказал так: *«Для меня по жизни, конечно, это что-то дало, эта программа. Это 100%. Но, для бизнеса, наверное, лучше было бы, чтобы я не вписывался. Потому что, мы уже дальше каким-то своим путем шли, который видим»*. Информант 1 заявил, что программа акселерации *«повлияла отрицательно (...) программу мы закончили, но не получили Сид-раунд, инвестиции мы не получили»*. Информант 3 отметил, что единственным значимым фактором было использование новых инструментов: *«Мы общие методики вынесли оттуда, начали использовать. (...) Поняли, что это реально работает. И, после акселератора, мы до сих пор их используем»*. Таким образом, все владельцы стартапов отметили, что используют знания и опыт, полученные от обучения, но относятся к рекомендациям Фонда критически, они изменяют свой бизнес согласно своему собственному видению перспектив компаний. Мы понимаем это, как отказ слепо следовать внешним рекомендациям в пользу более взвешенных и обдуманных управленческих решений. Более того, двое из трех участников сообщили, что, хотя они и получили дополнительные управленческие навыки во время программы, в целом они уже переросли большинство рекомендаций, предлагаемых наставниками. Вероятно, что именно вход в программу на позднем этапе запуска бизнеса (когда уже сформирована команда, есть минимально жизнеспособная версия продукта и осуществлены первые попытки ее продать) и повлиял на оценку эффективности акселератора.

Но несмотря на то, что опыт участия в акселерационной программе не был воспринят информантами как однозначно полезный, сама идея акселератора как платформы для развития бизнес-сообщества кажется им перспективной. Участники исследования предложили увеличить эффективность работы акселератора за счет развития социальной экосистемы вокруг ФРИИ. В частности:

1. создавать площадки для прямого взаимодействия между участниками программы как резидентами, так и выпускниками. Это позволит участникам тренировать навыки нетворкинга, находить потенциальных бизнес-партнеров и клиентов;
2. разделять потоки участников в зависимости от стадии развития их бизнес-проектов, так как потребности бизнеса на разных этапах существенно отличаются, разными должны быть и подходы к работе со стартапами;
3. создавать базу проверенных поставщиков, в том числе и из числа участников акселератора. Это позволит существенно сэкономить время и деньги начинающим предпринимателям,
4. развивать коммуникативные, деловые и профессиональные навыки сотрудников акселератора, это повысит уровень доверия между владельцами стартапов и Фондом.

В рамках нашего кейс-стади мы проанализировали путь трех российских IT-стартапов в первые три года на рынке и выявили типичные и уникальные черты их предпринимательского опыта, определили роль программы акселерации в успехе изученных компаний. В частности, мы поняли, что на этапе запуска проекта велика роль личности руководителя, на этапе тестирования продукта и первых продаж на первый план выходят личные и командные качества сотрудников, а на этапе выхода к устойчивому развитию — планирование и выбор маркетинговой стратегии. Путь информантов к устойчивому развитию компании был не простым, и он еще не завершен.

Наиболее важными качествами предпринимателя, необходимыми для достижения успеха в бизнесе, согласно результатам нашего исследования, являются: амбициозность, критическое мышление, аналитические способности, готовность к изменениям, предыдущий опыт ведения бизнеса или работы в той же сфере, способность организовать бизнес-процессы лучше, чем кто-либо другой на рынке. Концепция развития клиента в качестве основы стратегии вывода новых продуктов на рынок показала наилучшие результаты вкупе с грамотным подбором менеджеров по продажам и использованием имеющихся связей с потенциальными клиентами. Хорошо работающими инструментами налаживания бизнес-процессов оказались HADI циклы и проблемно-ориентированные интервью.

В то время как программа акселерации ФРИИ не оказала существенного влияния на выживание стартапов — владельцы компаний самостоятельно, без учета рекомендаций наставников акселератора, разрабатывали стратегии продаж, реализовывали маркетинговые кампании и определяли необходимость изменения кадровой политики — тем не менее, программа акселерации повлияла на мировоззрение информантов, усилила тактику планирования и расширила инструментарий маркетинга.

Мы полагаем, что опыт изучения выживаемости стартапов в России интересен как с практической, так и с научной точек зрения. Результаты нашего исследования, выполненного в русле качественной методологии, ограничивают нас в экстраполяции опыта наших информантов на большинство IT-стартапов в России, но вместе с тем ставят новые вопросы для будущих, в том числе количественных исследований, в частности, вопрос о распространенности феномена «хайпа» среди молодых предпринимателей. Также было бы интересно проверить нашу гипотезу о том, что волна негативных отзывов от клиентов становится стимулом и важным источником информации для мотивированных предпринимателей — в результате они дорабатывают свой продукт под запросы потребителей и выводят свои компании на путь устойчивого развития, а предприниматели, нацеленные на получение быстрой прибыли, закрывают этот бизнес и открывают новый. Еще одна гипотеза появилась в нашем исследовании и требует верификации: бизнес-модель, предполагающая не разовые продажи, а систематические платежи клиентов за пользование продуктом, обеспечивает стартапу регулярный доход и увеличивает показатели его устойчивости.

Кроме того, в наше исследование не вошли компании-выпускники акселератора ФРИИ, чей стаж ведения бизнеса на момент полевого этапа был менее трех лет, но сейчас успешно достиг этого рубежа. Возможно, их опыт акселерации был иным. Изучение компаний, прошедших через эту программу в разные периоды, позволит понять путь развития акселератора и даст возможность сделать выводы

об эффективности этой платформы. Кроме того, подход к развитию стартапов как и спектр услуг в разных бизнес-акселераторах, бизнес-инкубаторах и технопарках могут отличаться от программы, предлагаемой предпринимателям ФРИИ, в зависимости от типа акселерационной платформы, отрасли специализации, региона локализации. Исследование различных программ акселерации и инкубации по всей России может обнаружить уникальный опыт выживаемости бизнес-проектов, а также предложить сравнительный анализ деятельности акселерационных платформ.

ЛИТЕРАТУРА

1. БЕЗРУКОВА Т., СТЕПАНОВА Ю., ШАНИН И., ДУРАКОВА Ю. **Современное состояние и развитие стартапов // Успехи Современного Естествознания**. 2015. № 1-1. С. 95-97. [Электронный ресурс]: <http://natural-sciences.ru/pdf/2015/1-1/34786.pdf> (дата обращения: 25.03.2019).
2. JAMIL F., ISMAIL K., MAHMOOD N., KHAN N. U., SIDDIQUE M. (2015) **Technology incubators and institutional development**. *Jurnal Teknologi*, Vol. 77, № 23, pp. 113-120. doi: 10.11113/jt.v77.6702
3. BRUNEEL J., RATINH T., CLARYSS B., GROEN A. (2012) **The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations**. *Technovation*, Vol. 32, № 2, pp. 110-121. doi:10.1016/j.technovation.2011.11.003
4. WANG L., GOPAL R., SHANKAR R., PANCRAS J. (2015) **On the brink: Predicting business failure with mobile location-based checkins**. *Decision Support Systems*, Vol. 76, pp. 3-13. doi:10.1016/j.dss.2015.04.010
5. EL KALAK I., HUDSON, R. (2016) **The effect of size on the failure probabilities of SMEs: An empirical study on the US market using discrete hazard model**. *International Review of Financial Analysis*, Vol. 43, pp. 135-145. doi:10.1016/j.irfa.2015.11.009
6. SCHERGER V., VIGIER H. P., **Glòria Barberà-Mariné M. (2014) Finding business failure reasons through a fuzzy model of diagnosis**. *Fuzzy Economic Review*, Vol. XIX, № 1, pp. 45-62. [Электронный ресурс]: <https://ideas.repec.org/a/fzy/fuzeco/vxixy20141p45-62.html> (дата обращения: 25.03.2019).
7. HOLT G. D. (2013) **Construction business failure: conceptual synthesis of causal agents**. *Construction Innovation*, Vol. 13, № 1, pp. 50-76. doi:10.1108/1471471311296057
8. BAUER A. K. (2016) **Learning from business failure – does restarting affect the business model design? Junior Management Science**, Vol. 1, № 2, pp. 32-60. doi:10.5282/JUMS/V1l2PP32-60
9. AMANKWAH-AMOAH J. (2015) **A unified framework for incorporating decision making into explanations of business failure**. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 115, pp. 1341-1357. doi:10.1108/IMDS-03-2015-0085
10. RAUCH A., RIJSDIJK S. A. (2013) **The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 37, pp. 923-941. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00487.x
11. AMANKWAH-AMOAH J., BOSO N., **Antwi-Agyei I. (2016) The effects of business failure experience on successive entrepreneurial engagements: An evolutionary phase model**. *Group & Organization Management*, Vol. 43, № 4, pp. 648-682. doi:10.1177/1059601116643447
12. NIKOLIĆ N., DHAMO Z., SCHULTE P., MIHAJLOVIĆ I. (2015) **An analysis of factors affecting failure of SMEs**. *Proceedings of the International May Conference on Strategic Management (Bor, Serbia, May 29-31, 2015)*, pp. 162-180. [Электронный ресурс]: http://media.sjmo6.com/2012/11/Book-of-Proceedings_IMKSM15.pdf (дата обращения: 25.03.2019).
13. JENKINS A. S., WIKLUND J., BRUNDIN E. (2014) **Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience**. *Journal of Business Venturing*, Vol. 29, № 1, pp. 17-33. doi:10.1016/j.jbusvent.2012.10.006
14. YAMAKAWA Y., PENG M. W., DEEDS D. L. (2015) **Rising from the ashes: Cognitive determinants of venture growth after entrepreneurial failure**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 39, № 2, pp. 209-236. doi:10.1111/etap.12047
15. DIAS A. R., TEIXEIRA A. A. C. (2014) **The anatomy of business failure. A qualitative account of its implications for future business success**. *FEP Working Papers*, Vol. 550, November 2014, pp. 1-22. [Электронный ресурс]: <https://ideas.repec.org/p/por/feppws/550.html> (дата обращения: 25.03.2019).
16. FEHDER D. C. (2016) **Essays on the evaluation of entrepreneurship programs**. *Massachusetts Institute of Technology*. [Электронный ресурс]: <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/105082> (дата обращения: 25.03.2019).
17. LAI W. – H., LIN C. – C. (2015) **Constructing business incubation service capabilities for tenants at post-entrepreneurial phase**. *Journal of Business Research*, Vol. 68, pp. 2285-2289. doi:10.1016/j.jbusres.2015.06.012
18. CHANDRA A., SILVA M. A. M. (2012) **Business incubation in Chile: Development, financing and financial services**. *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 7, № 2, pp. 1-13. doi:10.4067/S0718-27242012000200001
19. FRIMODIG L., TORKKELI M. (2013) **Success factors of accelerators in new venture creation. Paper presented at Innovating in Global Markets: Challenges for Sustainable Growth (Helsinki, Finland, June 16-19, 2013)**. [Электронный ресурс]: <https://biblio.ugent.be/publication/6842877/file/6843687> (дата обращения: 25.03.2019).
20. ISABELLE D. (2013) **Key factors affecting a technology entrepreneur's choice of incubator or accelerator**. *Technology Innovation Management Review*, Vol. 3, № 2, pp. 16-22. [Электронный ресурс]: <http://timreview.ca/article/656> (дата обращения: 25.03.2019).
21. TSAPLIN E., POZDEEVA Y. (2017) **International strategies of business incubation: the USA, Germany, and Russia**. *International Journal of Innovation*. vol. 5, № 1, pp. 32-45. [Электронный ресурс]: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/gto890i4ia/direct/203447687> (дата обращения: 25.03.2019).

22. BLIEMEL M. J., FLORES R. G., HAMILIUS J., GOMES H. (2013) **Accelerate Australia far: Exploring the emergence of seed accelerators within the innovation ecosystem down-under. Paper presented at Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange (Brisbane, Australia, February 6-8, 2013).** [Электронный ресурс]: https://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2422173 (дата обращения: 25.03.2019).
23. **Russian Venture Investment Market, Results of 2014.** [Электронный ресурс]: http://json.tv/en/ict_telecom_analytics_view/venture-market-in-russia-results-of-1h2014 (дата обращения: 25.03.2019).
24. ХАЛЯВСКАЯ Т. В. **Развитие российского сегмента сети интернет и формирование экосистемы стартапов как взаимостимулирующие факторы инновационного развития экономики РФ** // Тез. докл. V Международная научно-практическая конференция. Ставрополь: Ставропольский университет, 2016. С. 122-125. [Электронный ресурс]: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25720367> (дата обращения: 25.03.2019).
25. HEALE R., FORBES D. (2013) **Understanding triangulation in research. Evidence Based Nursing,** Vol. 16, № 4, pp. 98-98. doi:10.1136/eb-2013-101494
26. YIN R. K. (2015) **Case study research: Design and methods (5th edition).** Thousand Oaks, CA: Sage.
27. HAINES J. (2014) **Iterating an innovation model: Challenges and opportunities in adapting accelerator practices in evolving ecosystems. Proceedings of the Ethnographic Praxis in Industry Conference** (New York, USA, September 7-10, 2014), New York, NY: EPIC, pp. 282-295. doi:10.1111/1559-8918.01033
28. FRANCO M. (2018) **Networking as a marketing tool in small companies: a random and informal approach. Journal of Business Strategy,** Vol. 39, № 2, pp. 47-55. doi:10.1108/JBS8602-2017-002