

## К вопросу формирования инновационной инфраструктуры региона. Опыт студенческого бизнес-инкубатора НИУ ННГУ им. Н. И. Лобачевского



**О. Р. Чеплюк,**  
*к. э. н., доцент, руководитель*  
**Студенческого межфакультетского**  
**бизнес-инкубатора**  
*e-mail: chepyuk@gmail.com*



**М. Ю. Гинзбург,**  
*к. э. н., доцент*  
*e-mail: m\_ginzburg@mail.ru*

**Кафедра финансов и финансового менеджмента, Национальный исследовательский университет Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского**

*В статье анализируется роль бизнес-инкубаторов в формировании инновационной инфраструктуры региона. Проводится сравнительный анализ бизнес-инкубаторов Приволжского федерального округа на предмет выполнения ими различных мероприятий в ходе работы по осуществлению инновационных проектов. Выявляются проблемы текущей деятельности инкубаторов, предлагаются пути их решения на основе опыта студенческого межфакультетского бизнес-инкубатора ННГУ им. Н. И. Лобачевского.*

**Ключевые слова:** бизнес-инкубатор, инновации, инновационный проект, бизнес-процесс, малое и среднее предпринимательство, венчурные фонды, менторство.

**М**олодежный бизнес-инкубатор является одним из ключевых элементов любой инновационной системы. Основной функцией бизнес-инкубатора является обеспечение и поддержка процесса превращения новаторской идеи в полноценное, эффективно работающее малое предприятие. Скорость монетизации любого проекта является определяющим для успешного инновационного бизнеса, ему требуется многосторонняя поддержка на самых ранних этапах бизнеса, когда он наиболее уязвим (когда проект проходит «долину смерти»). Вот почему проблематика бизнес-инкубаторов остается в числе наиболее популярных тем для российских экономистов и исследователей. Как показывает анализ результатов практической деятельности молодежных бизнес-инкубаторов далеко не все из них работают эффективно, и даже не полностью выполняют возложенные на них обязанности.

В структуре инновационной инфраструктуры бизнес-инкубатор выполняет функции обеспечивающего (поддерживающего) бизнес-процесса. Так, будучи в составе предпринимательского университета бизнес-инкубатор, кроме всего прочего, может содействовать развитию практико-ориентированного обучения, проводить различные деловые игры на развитие

предпринимательских способностей и способствовать популяризации предпринимательства в студенческой среде. В составе крупного инновационного технологического центра (технопарка) бизнес-инкубатор выполняет функцию «точки входа» в инновационную систему, становится своеобразным фильтром для инновационных малых предприятий, собственники которых желают реализовать свой проект в кооперации с предприятиями.

Несмотря на многочисленные задачи, которые могут быть поставлены перед руководством бизнес-инкубатора, его деятельность можно описать в терминах процессного управления, т. е. выделив в его работе конкретные бизнес-процессы<sup>1</sup>. Традиционно выделяют три вида бизнес-процессов<sup>2</sup>: управляющие, операционные (основные) и поддерживающие (обеспе-

<sup>1</sup> Классификация бизнес-процессов (объектов) молодежного бизнес-инкубатора производится согласно правилам распределения заданного множества объектов на подмножества (классификационные группировки) в соответствии с установленными признаками их различия или сходства. Классификатор является стандартным кодовым языком системы (сети) бизнес-процессов.

<sup>2</sup> Бизнес-процесс — это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей.

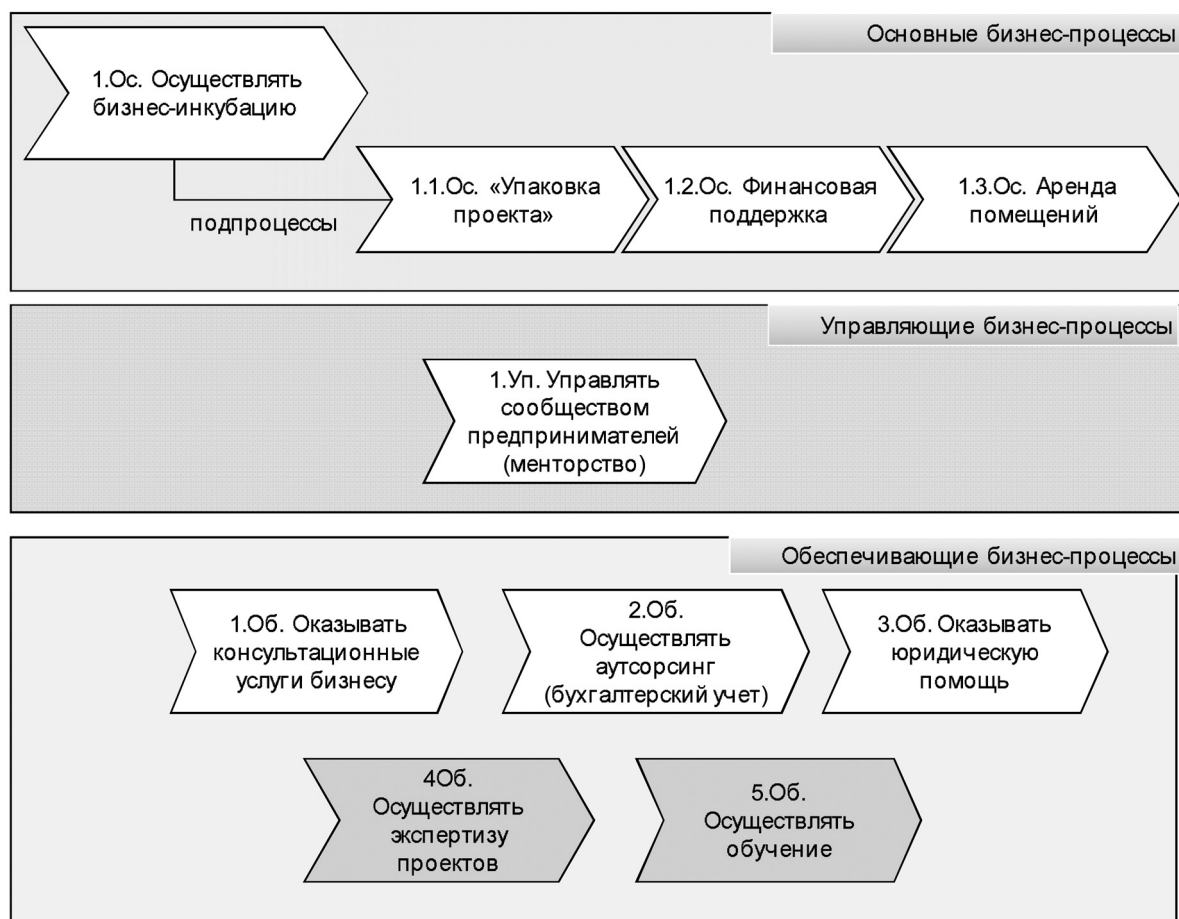


Рис. 1. Сеть бизнес-процессов типового бизнес-инкубатора (выделены бизнес-процессы (4.Об, 5.Об), которые, как правило, реализуются другими подразделениями инновационного кластера (системы), либо через аутсорсинг)

чивающие). Качество выполнения мероприятий в рамках каждого из бизнес-процессов, а главное — согласованность их между собой, напрямую отражается в работе малого предприятия после выхода из «инкубационного периода».

Типовая карта бизнес-процессов молодежного бизнес-инкубатора включает (см. рис. 1) один (1) операционный (основной) процесс, один (1) управленческий процесс, а также от трех (3) до пяти (5) поддерживающих (обеспечивающих) процессов. Операционный бизнес-процесс является сложным и включает в себя деятельность по «упаковке» проектов, помощь в поиске финансирования, а также услуги по предоставлению помещений на льготных условиях. Следует обратить внимание на единственный управляющий бизнес-процесс, который мы понимаем как «менторство», или «кураторство». Это регулярная работа консультантов непосредственно с командой проекта над развитием его бизнес-модели, проработкой бизнес-плана, выработкой конкретных мероприятий при решении проблем вывода продукции на рынки.

Анализ деятельности бизнес-инкубаторов Приволжского ФО показывает, что в их работе, как правило, делается упор на обеспечивающие бизнес-процессы, которые сводятся к консалтинговой поддержке (бухгалтерский учет, юридическая помощь, другие услуги) начинающих предпринимателей.

В аналитический обзор вошли 22 бизнес-инкубатора Приволжского федерального округа, включая: бизнес-инкубатор им. К. А. Анфилатова, НКО «Учебно-деловой молодежный центр (бизнес-инкубатор)», ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор», Студенческий межфакультетский бизнес-инкубатор ННГУ им. Н. И. Лобачевского, МУ «Бизнес-инкубатор «Орский», ГУ «Оренбургский областной бизнес-инкубатор», Объединение бизнес-инкубаторов г. Пензы, МАУ «Бизнес-инкубатор «Импурс», Пермский городской бизнес-инкубатор, МУП «УК «Октябрьский бизнес-центр», Автономная НКО «Бизнес-центр «Юг Башкортостана», Автономная НКО «Бизнес-инкубатор Республики Марий Эл», ГУ «Бизнес-инкубатор Республики Мордовии, ГАУ «Бизнес-инкубатор г. Набережные Челны», Инновационный бизнес-инкубатор при технопарке «ИДЕЯ», Республиканский бизнес-инкубатор (РБИ), МБУ «Глазовский бизнес-инкубатор», Инновационный бизнес-инкубатор г. Самары, МАУ Тольяттинский инновационно-технологический бизнес-инкубатор, ГУП «Бизнес-инкубатор Саратовской области», МАУ «Балаковский бизнес инкубатор», ГУ «Ульяновский областной бизнес-инкубатор».

Однако такая поддержка в большей степени необходима малым предприятиям, которые находятся в стадии роста бизнеса, или в стадии начала продаж.



Рис. 2. Сравнительный анализ деятельности бизнес-инкубаторов Приволжского федерального округа

Статистика показывает, что только 7% людей готовы к самостоятельной предпринимательской деятельности. Многие бизнес-инкубаторы сталкиваются с проблемой «пассивного предпринимателя», которые чувствуют необходимость (или вынуждены) создавать собственное дело, но не готовы к активным и рискованным продажам. Такие резиденты бизнес-инкубаторов испытывают трудности в формулировке эффективной бизнес-модели: как правило, их бизнес-планы выполнены «правильно», но они далеки от реальности. Таким предпринимателям необходима пошаговая менторская поддержка, а также хорошая образовательная подготовка.

В зависимости от того, на какие малые предприятия ориентирована работа бизнес-инкубатора и от того, насколько развиты те или иные бизнес-процессы, можно выделить несколько типов:

- «учебный центр» (рис. 2, область VI): ориентирован на малые предприятия в ранней (предпосевной и посевной) стадии развития, когда начинающему предпринимателю требуется расширенная образовательная программа по предпринимательству, а также активная поддержка кураторов – преподавателей по развитию их бизнес-идеи и написанию бизнес-плана. Такие бизнес-инкубаторы органично «встраиваются» в образовательную систему предпринимательского университета и помогают вырастить из студенческого проекта молодых предпринимателей;
- «отраслевой бизнес-инкубатор полного цикла» (см. рис. 2, область VII): как правило, создаются при крупных технопарках, частных венчурных фондах и развитых инновационно-технологических центрах и обеспечивают непрерывный «конвейерный» процесс создания новых малых предприятий на базе инновационных разработок в конкретной отрасли;
- «бизнес-центр» (см. рис. 2, область III и IV): ориентирован на оказание услуг своим резидентам – предприятиям в стадии активных продаж, для развития которых требуется аренда офисных

Диаграмма сравнительного анализа мероприятий управляющего, операционного и поддерживающего бизнес-процессов, осуществляемых бизнес-инкубаторами Приволжского федерального округа

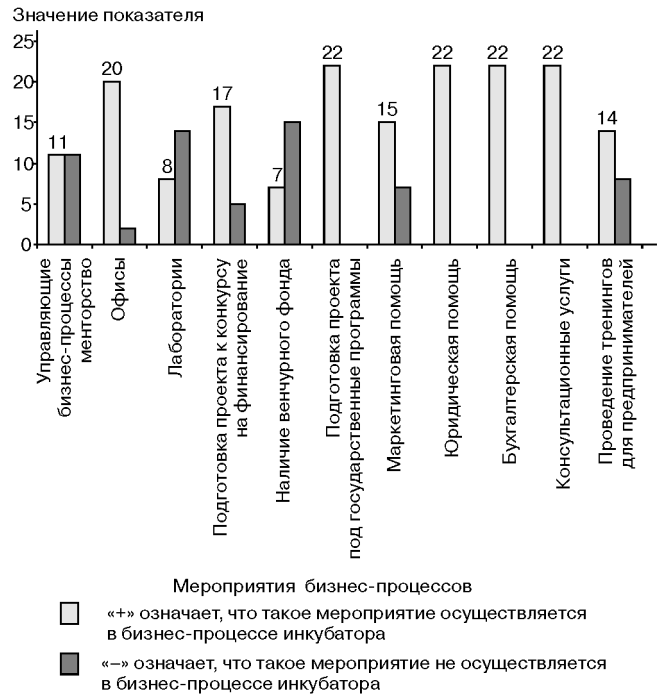


Рис. 3. Детальный анализ мероприятий, реализуемых бизнес-инкубаторами Приволжского ФО

площадей, а также услуги, которые могут быть переданы на аутсорсинг (бухгалтерский учет, юридическая помощь).

Исходя из произведенного анализа бизнес-инкубаторов Приволжского ФО, можно сделать следующие выводы (рис. 2):

1. Все бизнес-инкубаторы осуществляют юридическую, бухгалтерскую и консультационную поддержку своим резидентам, а также готовят проекты для участия в программах по государственному финансированию малых и средних предприятий. При этом далеко не все из них предоставляют бесплатные услуги менторства (кураторства) и ориентируются на резидентов – предприятия в стадии роста продаж.
2. Почти все инкубаторы предоставляют в аренду офисные помещения. Однако лишь малая часть (приблизительно 30%) рассматриваемых инкубаторов предоставляют в аренду лабораторные помещения, что является важным для инновационно-технологических предприятий.
3. Большая часть бизнес-инкубаторов (около 70%) предоставляет маркетинговую помощь и проводит различные тренинги для начинающих предпринимателей, но только половина обеспечивает полное кураторство проекта от начала до конца. Остальные же предоставляют помощь в виде платных услуг на различных этапах развития проекта.
4. Подавляющее большинство бизнес-инкубаторов не имеет прямых связей с венчурными фондами, которые бы обеспечивали инвестиционную поддержку

начинающим предпринимателям. В основном инкубаторы с венчурными фондами являются частью крупных технопарков. Однако, этот недостаток компенсируется наличием связей с бизнес-средой (действующими предприятиями).

Более детально результаты анализа можно представить в виде диаграммы (рис. 3):

Ввиду вышесказанного можно выделить следующие проблемы, существующие у современных бизнес-инкубаторов:

## 1. Отсутствие управляющего процесса (менторства, кураторской поддержки).

50% бизнес-инкубаторов Приволжского ФО ориентированы в работе на предприятия в поздней стадии развития. Однако спрос на резиденство в таких бизнес-центрах (даже при льготной арендной ставке) незначительный. Наличие «стола и стула» не гарантирует развития предпринимательского проекта при отсутствии проработанной бизнес-модели. Еще в меньшей степени такие услуги требуются инновационному предпринимателю, для которого приоритетными остаются вопросы прототипирования изделия или масштабирования производства.

Институт кураторства в виде команды заинтересованных лиц (либо из числа действующих предпринимателей, ведущей консалтинговой компании, или преподавателей предпринимательского университета) позволяет эффективно организовать основной процесс бизнес-инкубации и осуществлять пошаговый контроль за растущим бизнесом.

Менторы должны быть заинтересованы в результатах проекта, что может быть обеспечено посредством:

- введения в штат бизнес-инкубатора должности ментора (опыт иностранных бизнес-инкубаторов показывает, что двоих опытных менторов достаточно для ведения двух–трех десятков проектов);
- заключением договоров между резидентами бизнес-инкубатора и консалтинговыми компаниями (в сфере маркетинга и продвижения) по коммерциализации проектов малых инновационных предприятий за будущий процент от продаж;
- назначением куратором представителя коммерческой компании, на базе которой может быть реализован проект малого инновационного предприятия, в том числе путем организации совместного предприятия (куратор может стать его исполнительным директором).

## 2. Отсутствие лабораторных помещений.

Большинство бизнес-инкубаторов ориентированы на предприятия отрасли ИТ, или традиционные виды бизнеса. Для развития инновационных проектов аренда офиса не имеет приоритетного значения. В процессе развития инновационной идеи необходимо неоднократно проводить опыты и испытания (прежде всего, для снятия технологических рисков проекта), но большинство инкубаторов не предоставляют лабораторных помещений. Решение здесь заключается в налаживании взаимодействия бизнес-инкубаторов с крупными ВУЗами, промышленными предприятиями, заводами, и предоставлении в аренду не только офисных, но и промышленных помещений.

## 3. Недостаток финансирования.

Основным препятствием для формулировки универсального рецепта финансирования венчурного проекта является неразвитость финансовой инновационной инфраструктуры. Во-первых, малые инновационные предприятия ограничены в реализации американской схемы поэтапного венчурного финансирования. Высокие транзакционные издержки при выводе компании на IPO на российском фондовом рынке не дают возможности инициаторам малых инновационных компаний обратить свои 2–3% в достойный изобретателя капитал. Еще одним препятствием являются недостаточные знания руководителей малых инновационных проектов о нормах и возможностях патентного законодательства. Это ограничивает их возможности при выводе компании на рынки технологий или при взаимоотношениях с зарубежными инвесторами.

Наличие венчурного фонда в структуре бизнес-инкубатора — явление для России редкое. Тем не менее, опыт отдельных бизнес-инкубаторов показывает, что они могут активно и успешно взаимодействовать с несколькими крупными венчурными фондами, не только региональными, но и международными, и проводить свои проекты через «долину смерти». Развитие партнерских отношений с действующими венчурными фондами, а также бизнес-партнерами является необходимым условием успешного функционирования любого бизнес-инкубатора.

В заключение следует отметить, что большинство современных российских инновационных проектов появляются в отрасли ИТ, программного обеспечения, различных приложений для сотовых телефонов. Подобные инновации относятся к индустрии развлечений, расширяют функциональность и удобство пользования персональным компьютером, гаджетом, или прикладным оборудованием. При этом развитие промышленных отраслей (энергетика, биомедицина, химия, фармацевтика и т. п.) остается в ведении «неповоротливых» корпораций, а не «гибкого» малого бизнеса. Это находит отражение и в специализации бизнес-инкубаторов, большинство из которых ориентированы на работу со зрелым бизнесом и не готовы оказывать услуги бизнес-инкубации «полного цикла».

Отсутствие многопрофильной поддержки со стороны бизнес-инкубаторов, а также недостаток финансирования не позволяют развиваться малым предприятиям в «серьезных отраслях». Однако эту проблему можно частично **решить за счет реализации следующих мероприятий:**

- 1) проработка бизнес-моделей инновационного предприятия путем включения его в цепочки добавленной стоимости промышленной продукции;
- 2) поиск партнеров из числа действующих предприятий для отработки коммерческой части проекта (корректировка проекта с учетом спроса потенциального заказчика продукции);
- 3) разработка проекта инвестиционного соглашения, который бы соответствовал интересам венчурных фондов (в части вопросов долей участия в проекте);

- 4) расширение коммерческих перспектив проекта за счет вовлечения в проект новых участников и партнеров (в том числе путем создания междисциплинарного проекта);
- 5) создание отраслевых инвестиционных фондов при промышленных предприятиях, которые не только готовы инвестировать свободные средства в новые проекты, но и могут оказать консалтинговую поддержку начинающему бизнесу (в том числе в роли кураторов).

Бизнес-инкубаторы играют важную роль в развитии инновационной инфраструктуры отдельных областей, регионов и округов, и страны в целом. Их деятельность обеспечивает развитие инновационной экономики. Инновационная идея зарождается в творчестве предпринимателя, развивается и крепнет в бизнес-инкубаторе, растет с помощью других инновационных институтов и реализуется на рынке, удовлетворяя растущие потребности населения. В развивающейся российской инновационной системе бизнес-инкубаторы не только выполняют инфраструктурную роль. Они создают инновационную среду, задают ориентиры для развития новых моделей партнерских отношений в бизнес-среде, а также создают новые бизнес-модели современных малых предприятий, готовых к вызовам быстро растущей экономики знаний.

#### *Список использованных источников*

1. М. Ю. Гинзбург, Н. Н. Прончатова-Рубцова. Проблемы применения метода реальных опционов при оценке инвестиционных проектов на примере биномиальной модели // Финансовая аналитика: проблемы и решения, № 18, 2012.
2. М. Ю. Гинзбург, Р. Р. Садыкова. Рациональное планирование инноваций на промышленных и сервисных предприятиях нефтегазодобывающего комплекса // Экономический анализ: теория и практика, № 12, 2013.
3. О. Р. Чепьюк, Л. М. Саркисян. Исследование методологических проблем бизнес-моделирования инновационных экономических процессов // Вестник Нижегородского национального исследовательского университета им. Н. И. Лобачевского, вып. 1, 2012.
4. О. Р. Чепьюк. Ценностно ориентированный подход при исследовании социально-экономических проблем организации инновационного сообщества // Вестник МГИМО, № 1, 2013.
5. Инновации и предпринимательство. <http://innovbusiness.ru>.
6. Министерство регионального развития РФ. <http://www.minregion.ru>.
7. Портал информационной поддержки малого и среднего производственного бизнеса. <http://www.subcontract.ru>.
8. Портал Студенческого межфакультетского бизнес-инкубатора национального исследовательского университета ННГУ им. Н. И. Лобачевского. <http://innoforum.unn.ru>.
9. Федеральная служба государственной статистики. <http://www.gks.ru>.

#### **To the question of the innovation's infrastructure formation in the region. Problems and their solutions based on the example of business-incubator of Lobachevsky State university of Nizhni Novgorod**

**O. R. Chepyuk**, PhD, Associate Professor Department of Finance and Financial management, Head of Student Business Incubator, National Research University, Nizhny Novgorod State University named after N. I. Lobachevsky, Nizhny Novgorod, Russia.

**M. Y. Ginzburg**, PhD, Associate Professor Department of Finance and Financial management, National Research University, Nizhny Novgorod State University named after N. I. Lobachevsky, Nizhny Novgorod, Russia.

The article is concerned with the role of business incubators in maintenance and development of the region innovative infrastructure. In addition, it includes comparative analysis of business incubators of Volga Federal District in order to see what actions they undertake to support innovation projects. The article also presents main problems in current business incubators' functioning and their solutions based on the example of business incubator of Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod.

**Keywords:** business incubator, innovation, innovation project, business process, small and medium business, venture funds, mentoring.