

ПОРТРЕТ СТАРТАПОВ МОСКВЫ: СТРАТЕГИИ И ПОТРЕБНОСТИ



Сентябрь 2019

ГБУ "Агентство инноваций города Москвы" ©

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Резюме	5
Портрет стартапов Москвы	7
Барьеры, факторы успеха и планы развития: субъективные особенности восприятия	16
Команда	25
Финансирование	32
Рынок	42
Сообщество и коммуникации	50
Система поддержки и сервисы	56
Приложение. Методология исследования	71



Алексей Парабучев,
Генеральный директор ГБУ
«Агентство инноваций Москвы»

«Не секрет, что инновационные технологические компании являются драйвером развития экономики города: создают современные продукты и сервисы, позволяют талантливым и амбициозным людям реализовывать себя и зарабатывать деньги. При этом путь стартапера нелегок, и от первой идеи до первой сделки, а тем более до выхода на зарубежные рынки может пройти не один год.

Агентство инноваций Москвы стремится разносторонне поддерживать инновационные компании: помогает стартапам выходить на городских заказчиков высокотехнологичной продукции, предоставляет сервисы поддержки технологическим компаниям, внедряет новые форматы популяризации предпринимательства. На наших ежемесячных встречах «[Стартап-кафе](#)» каждый раз собираются эксперты, инвесторы, стартаперы и представители города, чтобы в неформальной обстановке обсудить актуальную повестку развития различных бизнес-сфер. [Портал iMoscow](#) – это навигатор по сервисам и мерам поддержки стартапов. Мы приглашаем команды разработчиков принять участие в городских конкурсах, таких как [Urban.Tech Moscow](#), и попробовать свои силы в решении технологических задач от ведущих компаний отрасли.

Для разработки новых продуктов и сервисов поддержки технологических предпринимателей с учетом актуальных потребностей стартап-сообщества и общих изменений, происходящих в сфере технологий и инноваций, Агентство проводит регулярные исследования рынка и инновационной экосистемы Москвы. Перед Вами одно из таких исследований.

Это – первое комплексное исследование стартапов и технологических предпринимателей Москвы. В основе анализа – онлайн-опрос московских технологических предпринимателей и глубинные интервью со стартапами и экспертами рынка, которые мы провели в марте-мае 2019 г. Всего в опросе приняли участие около 300 человек. Мы благодарим всех участников этого исследования: предпринимателей, инвесторов, руководителей акселераторов и инкубаторов. В исследовании мы проанализировали ключевые запросы технологических предпринимателей, их стратегии развития, представления о существующих барьерах и восприятие ключевых факторов бизнес-успеха. Нам было интересно посмотреть, есть ли зависимость между особенностями поведения стартапов и такими факторами как стадия развития, возраст, бизнес-модель компании, профиль ее основателя. В итоге нам удалось не только описать все эти характеристики, но и выделить 4 типа стартапов со своими потребностями и индивидуальными поведенческими особенностями.

В каждом разделе исследования описаны как общие характеристики московских стартапов – например, особенности формирования команды или вовлеченность в инновационное сообщество – так и индивидуальные характеристики каждого из четырех типов.

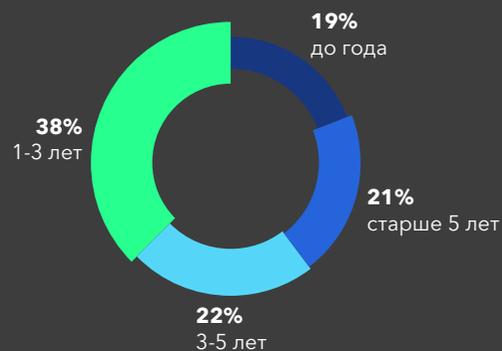
Мы надеемся, что полученные нами результаты помогут другим игрокам рынка лучше понять и более эффективно взаимодействовать со стартап-сообществом, а также станут основой для создания актуальных городских сервисов поддержки как начинающих, так и состоявшихся инновационных предпринимателей. Мы будем рады услышать ваши комментарии и предложения, которые, возможно, возникнут у вас после прочтения нашего отчета. Их можно присылать по адресу research@develop.mos.ru».

ОБЗОР: ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСПОНДЕНТОВ

275

респондентов

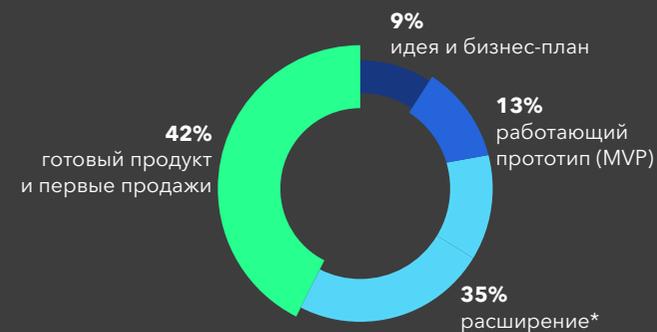
Возраст компании



Количество сотрудников



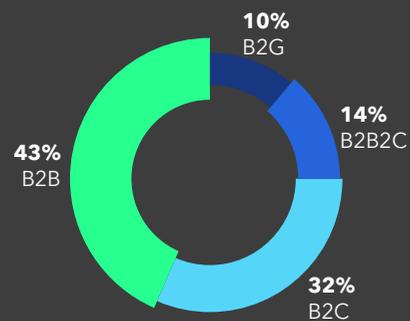
Стадия развития



Рынки сбыта



Специализация бизнеса



Отрасль



* Развитие продукта и выход на новые рынки

РЕЗЮМЕ (1)

В рамках исследования под **стартапом** мы понимаем компанию не старше 5-10 лет (в зависимости от отрасли), с масштабируемой бизнес-моделью на основе внедрения технических новинок, усовершенствования или преобразования существующих продуктов, услуг и бизнес-моделей; с независимым статусом (не менее 50% компании принадлежит сооснователям); не сформировавшаяся в результате разделения или реструктуризации; привлекающая венчурные инвестиции не позднее раунда В.

Анализ результатов исследования позволил нам **выделить 4 типа стартапов с разными потребностями и поведенческими особенностями**, обусловленными предыдущим опытом основателей и стадией развития компании.

Краткая характеристика типов



Начинающие

- **Компании младше года**, есть идея и проект бизнес-плана, выручка пока отсутствует
- **Верят в исключительную инновационность своего продукта**, считая, что на рынке нет ни аналогов, ни конкурентов
- Для основателей это – первый предпринимательский опыт. Большинство из них имеет инженерно-техническое образование и моложе, чем в среднем по выборке, – 26-35 лет



Молодые и активные

- Возраст компании **1-3 года**, только начались продажи, выручка растет **сверхбыстрыми темпами** (>30% за последний год)
- Это молодые (26-35 лет), но **серийные предприниматели**. Многие учились или работали за границей



Среднячки

- **Компании старше 5 лет**, но выручка не растет
- Часто занимаются **научеёмкими проектами** с длинным жизненным циклом
- Уверены в оригинальности разработанной технологии, мало внимания уделяют проработке бизнес-модели
- Преобладающий средний возраст основателей – 46 лет. Многие вовлечены в научную работу или имеют академический бэкграунд



Успешные игроки

- **Компании на стадии расширения** со стабильно высокими продажами и ростом выручки на 15-20% в год
- Предприниматели среднего возраста: 36-45 лет, треть получила образование в области экономики, менеджмента и финансов

Стратегические ставки



- В большей степени полагаются на **оригинальность технологии**. Меньше внимания уделяют разработке уникального ценностного предложения (Product Market Fit)
- В качестве стратегических целей ставят **рост продаж и расширение прибыли** и пока не претендуют на лидерские позиции на рынке



- **Сильные лидерские амбиции**: более 60% нацелены на выход на международный рынок и завоевание доминирующего положения на отечественном рынке. 23% планирует выйти на IPO



- Делают **ставку на оригинальность технологии** и больше думают о технической доработке продукта, чем о решении бизнес-вопросов
- Довольно амбициозны: хотят стать лидерами рынка и выйти на международный рынок



- **Хорошо понимают потребности рынка**, правильно оценивают спрос и делают ставку на грамотный маркетинг
- Для них стартап – это, в первую очередь, бизнес. 20% нацелены на продажу бизнеса в долгосрочной перспективе

РЕЗЮМЕ (2)

Барьеры и потребности



Начинающие

- Довольно высоко оценивают **уровень барьеров** по сравнению с другими типами стартапов. Основные барьеры начинающих – это сложности с привлечением финансирования и низкий уровень взаимодействия с другими участниками рынка
- **Потребность в инвестициях выше**, чем у остальных типов стартапов, но при попытке привлечь инвестиции часто терпят неудачу
- Больше, чем остальные типы, заинтересованы в развитии компетенций команды и поддержке в выходе на потенциальных заказчиков



Молодые и активные

- Основные **барьеры развития** бизнеса – сложность привлечения финансирования и неблагоприятная институциональная среда
- Наиболее **заинтересованы в инвестициях венчурных фондов** и бизнес-ангелов, государственные инвестиции им не интересны
- Чаще, чем остальные, продолжают испытывать **трудности с поиском кадров**, т. к. их бизнес активно растет и развивается



Среднячки

- Считают **неблагоприятную институциональную среду** основным барьером развития бизнеса
- В меньшей степени, чем остальные типы, заинтересованы в привлечении внешних инвестиций. При этом многие «среднячки» **ориентируются на государственных инвесторов** (институты развития, госкомпании, Правительство Москвы)
- Чаще, чем остальные типы, при выходе на рынок сталкиваются с проблемой отсутствия спроса



Успешные игроки

- Наиболее значимыми препятствиями для развития бизнеса считают **факторы институциональной среды**, хотя в целом более оптимистичны в оценке уровня барьеров
- Не сильно нуждаются во внешних инвестициях
- В целом меньше, чем остальные типы, заинтересованы в развитии компетенций (своих и команды)

Запросы на сервисы



- **Чаще других обращаются за сервисами** к специализированным организациям
- Потенциальный спрос на сервисы выше, ограничением выступает высокая стоимость услуг
- Не притязательны; в целом удовлетворены качеством предоставленных услуг больше, чем остальные



- Самая **низкая осведомленность и заинтерерованность** в получении **сервисов** среди остальных типов. Во многом это связано с отсутствием доверия к компетенциям провайдеров услуг и качеству предоставляемых сервисов.



- Хорошо информированы о существующих сервисах
- Чаще других типов **обращаются к государственным операторам сервисов** и пользуются услугами объектов инновационной инфраструктуры



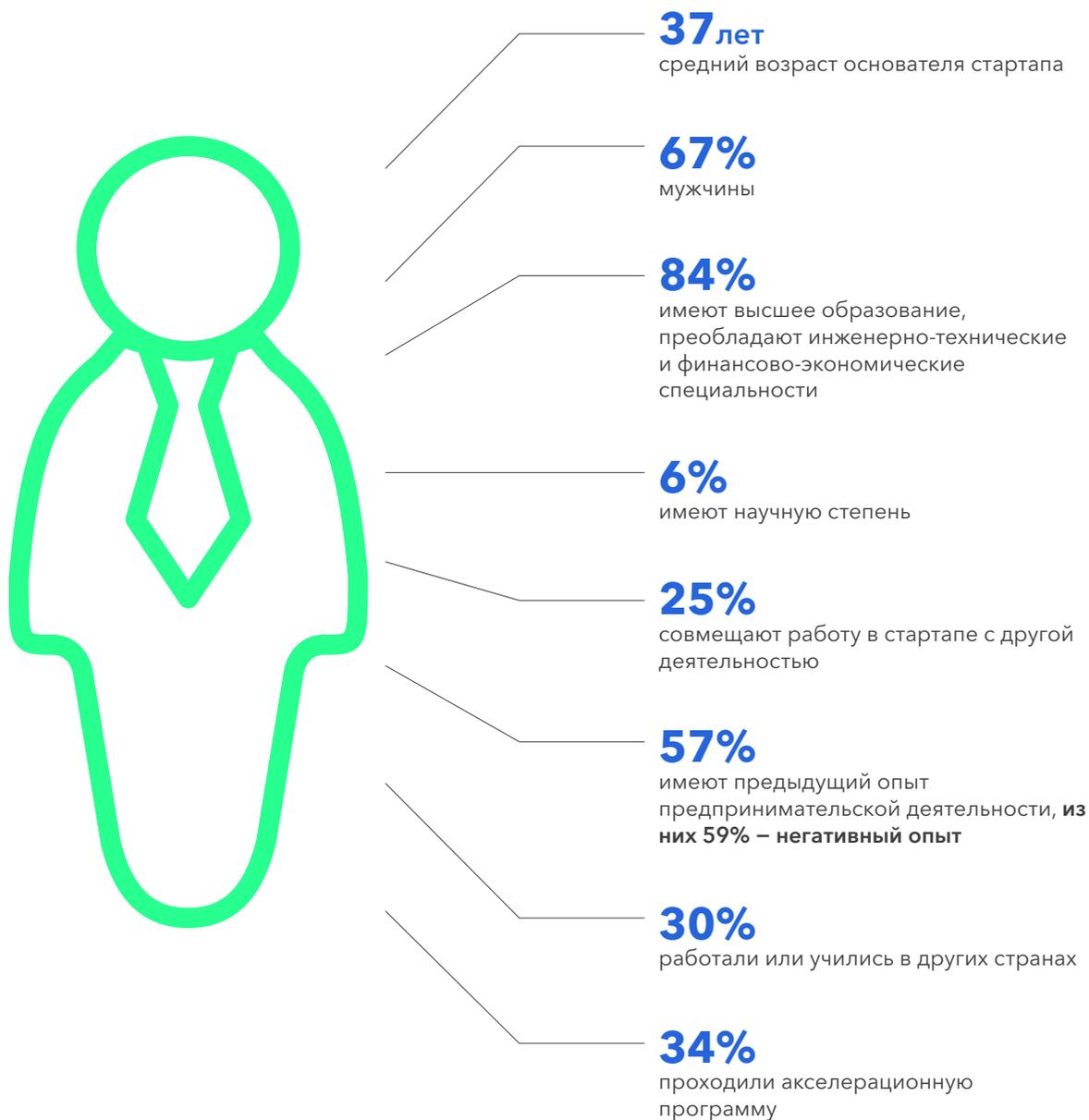
- **Редко обращаются за поддержкой и сервисами**, предпочитая решать свои проблемы самостоятельно. При этом хорошо информированы о возможностях получения сервисов в Москве и часто сами являются менторами / консультантами для других типов стартапов

Предложенная типология может стать основой для разработки дифференцированных коммуникационных стратегий и сервисов для стартапов разных типов. Четкое понимание адресата поддержки, с учетом его типа (стадии развития, ценностей, мотивов и т. д.), и формирование соответствующих принципов коммуникации сделает меру поддержки привлекательной и выделит в общем потоке информации.



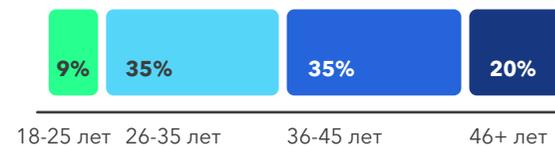
ПОРТРЕТ СТАРТАПОВ МОСКВЫ

ПОРТРЕТ ОСНОВАТЕЛЯ СТАРТАПА МОСКВЫ



Возраст основателей

% от общего количества опрошенных респондентов



Образовательный профиль основателей

% от общего количества опрошенных респондентов

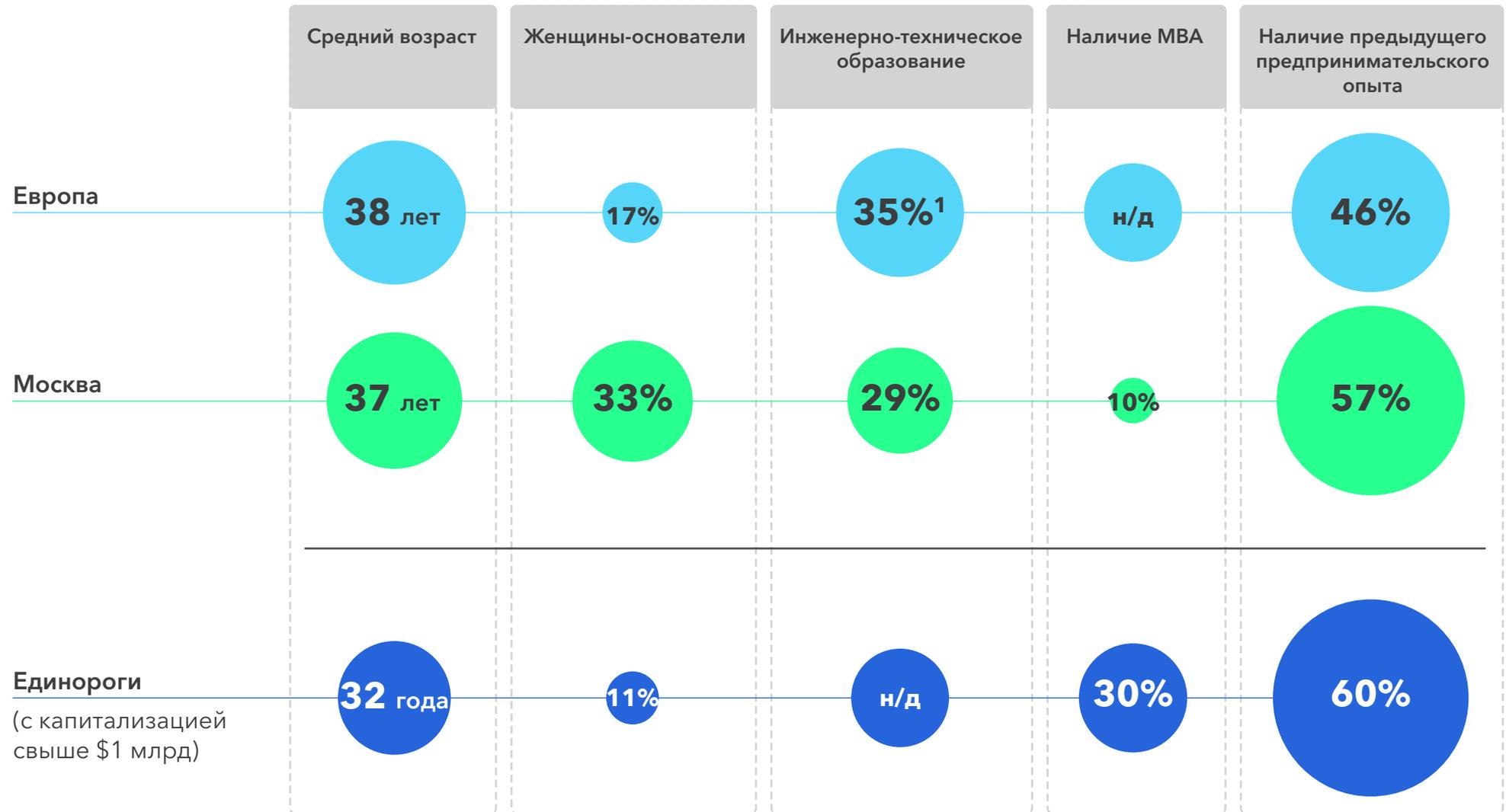


Оценка предыдущего предпринимательского опыта

% от количества опрошенных респондентов, имевших предыдущий предпринимательский опыт



ПОРТРЕТ ОСНОВАТЕЛЯ: СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА



¹ Данные по Канаде, Tech Founder Education, 2019, <https://www.impactcentre.ca/wp-content/uploads/2019/02/Tech-Founder-Education.pdf>

Источники: портрет европейского стартапа - European Startup monitor 2018 (2 515 стартапов); портрет единорогов США - Land of the "Super Founders" - A Data-Driven Approach to Uncover the Secrets of Billion Dollar Startups (сплошное исследование 195 компаний-единорогов США), декабрь 2018

МОТИВЫ ЗАПУСКА СТАРТАПА

Среди опрошенных респондентов доминируют нефинансовые мотивы запуска стартапа: возможность профессиональной самореализации и решения интересных задач, личная независимость и гибкий рабочий график. Доля вынужденных предпринимателей, решивших открыть бизнес из-за отсутствия иных возможностей получения дохода, среди стартапов невелика.

Почему Вы решили открыть свой бизнес?

% от общего количества опрошенных респондентов не равно 100%, т.к. вопрос предполагал несколько вариантов ответа



● Вынужденные предприниматели

Вынужденное предпринимательство



Решение открыть технологический бизнес в меньшей степени обусловлено необходимостью и отсутствием иных возможностей для получения доходов, чем решение открыть традиционный бизнес. Главное для стартапов – нефинансовые мотивы («дух стартапа») и открывающиеся возможности.



«Дух стартапа – это команда единомышленников, у которых горят глаза, они вкладывают всех себя в продукт, в идею, которую реализуют, безоговорочно верят в друг друга и глобальность своего замысла. Потом, когда компания становится большой, она, как правило, теряет этот огонь».

Андрей Романенко, основатель группы Qiwi, основатель и генеральный директор «Эвотор», акционер фонда Run Capital

ТИПЫ МОСКОВСКИХ СТАРТАПОВ

В рамках исследования были выделены 4 типа стартапов со своими особенностями развития и потребностями в сервисах и поддержке.



Начинающие («Джек») 19%*

- Компании младше года с идеей и проектом бизнес-плана
- Верят в исключительную инновационность своего продукта, считая, что на рынке нет ни аналогов, ни конкурентов
- Среди рыночных ниш выбирают скорее те, которые приносят пользу обществу: HealthTech, EdTech, «умный город». Чаще, чем остальные, в качестве целевого рынка выбирают сегмент B2C
- Для основателей это первый предпринимательский опыт. Большинство из них имеет инженерно-техническое образование и моложе, чем в среднем по выборке – 26-35 лет



Молодые и активные («Волк с Уоллстрит») 22%

- Амбициозны и уверены в себе, доказывают это делом – самые большие темпы роста выручки среди всех остальных типов. Не нуждаются и не ищут поддержку со стороны
- Среди рыночных ниш выбирают IT с потенциалом широкого отраслевого применения
- Это молодые (26-35 лет), но серийные предприниматели. Многие учились или работали за границей



Середнячки («Выживший») 27%

- Уверены в оригинальности разработанной технологии, мало внимания уделяют проработке бизнес-модели. Компании существуют более 5 лет, но выручка не растет
- Работают на рынке B2G чаще, чем остальные типы
- Преобладающий средний возраст основателей – 46 лет. Многие вовлечены в научную работу или имеют академический бэкграунд



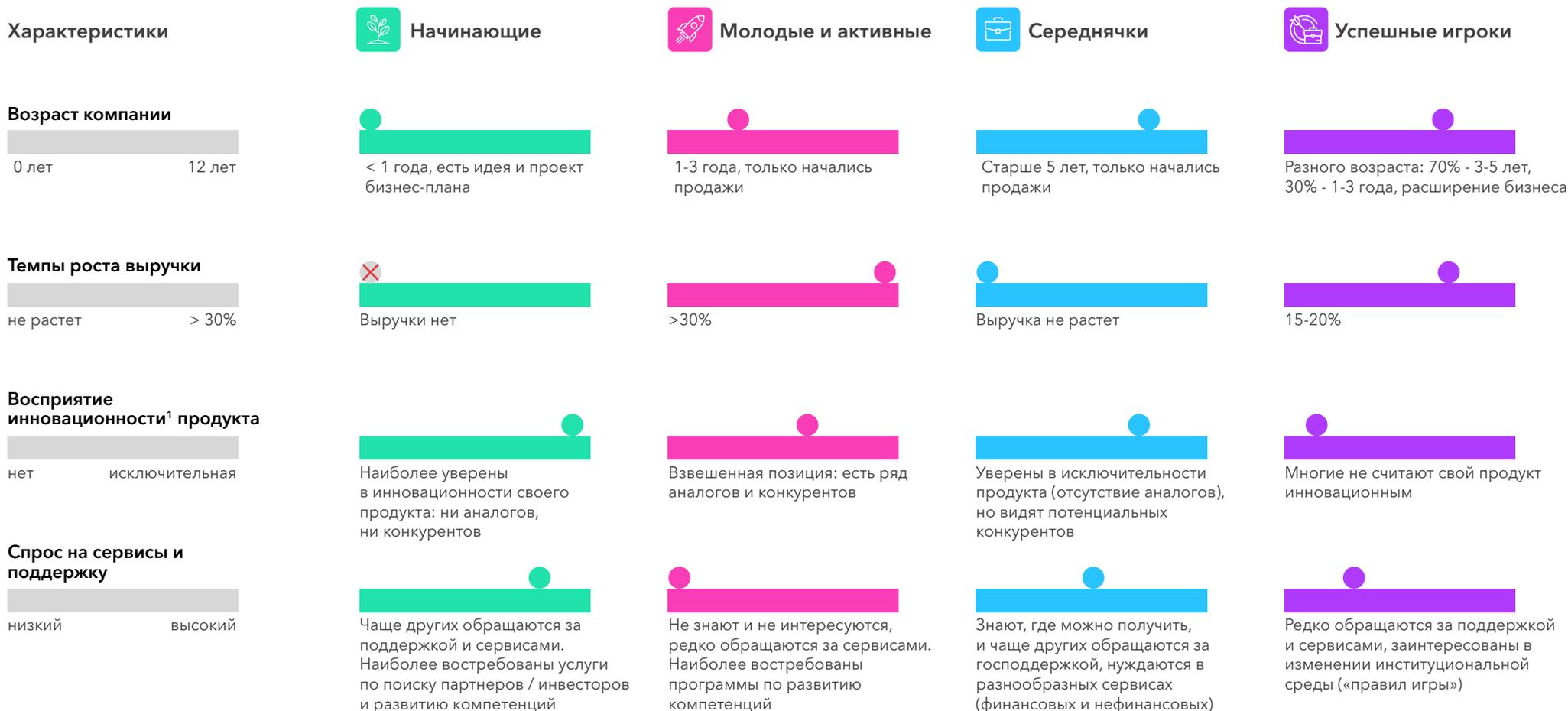
Успешные игроки («Великий Гэтсби») 32%

- Компании на стадии расширения. Хорошо понимают потребности рынка, правильно оценивают спрос и делают ставку на грамотный маркетинг. Видят и конкурентов, и аналоги на рынке, при этом их выручка стабильно растет на 15-20% в год
- Работают преимущественно в сфере услуг, туризма и e-commerce
- Предприниматели среднего возраста – 36-45 лет, треть получила образование в области экономики, менеджмента и финансов

* Доля данного типа в процентах от общего количества опрошенных респондентов

ПРОФИЛИ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ СТАРТАПОВ

Профиль каждого типа складывается из 4 основных характеристик. Даже при наличии пересечений по отдельным характеристикам, например, возрасту компании, совокупный профиль остается уникальным.



¹ Инновационность оценивалась как совокупная оценка респондентами количества аналогов и конкурентов на рынке.

Среди московских стартапов преобладают компании в сфере торговли и программного обеспечения для бизнеса.

Распределение стартапов по сфере деятельности

% от общего количества опрошенных респондентов



Отраслевые особенности стартапов разных типов

По сравнению со средним по выборке



Начинающие

- Отрасли-лидеры – **HealthTech и EdTech**, также относительно высока доля стартапов в сфере **умного города**
- В меньшей степени интересна сфера e-commerce (всего 11% работает в этой отрасли)



Молодые и активные

- Преимущественно **IT-компании**, разрабатывающие программное обеспечение и сервисы для бизнеса



Среднячки

- В целом нет существенного отклонения от среднего по выборке, чуть выше доля стартапов в сфере **промышленных технологий** (14%)



Успешные игроки

- 25% успешных игроков работают в **e-commerce**
- Среди успешных игроков на 50% больше компаний **в сфере услуг и туризма**, чем в среднем по выборке

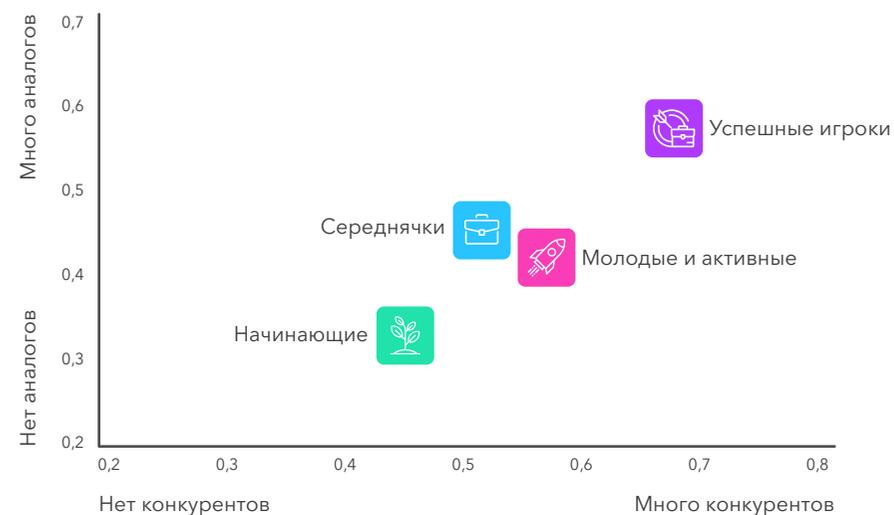
ИННОВАЦИОННОСТЬ ПРОДУКТА (1/2)

Большинство стартапов считают свой продукт инновационным, не имеющим (или имеющим мало) аналогов и конкурентов на российском и международном рынке. Выше других инновационность продукта оценивают начинающие стартапы.

более **70%**

стартапов считают свой продукт инновационным¹

«Начинающие» стартапы в большей степени склонны оценивать свой продукт как инновационный, хотя их оптимизм возможно связан с недостатком опыта и знания рынка. «Успешные игроки» настроены более критично.



¹ Инновационность продукта определялась через субъективную оценку респондентами количества конкурентов и аналогов продукта: 0 – конкурентов/аналогов нет, 1 – конкурентов/аналогов много. Сочетание 0x0 (нет аналогов и нет конкурентов) означает, что стартап считает свой продукт максимально инновационным. Методология Глобальный мониторинг предпринимательства, 2016, https://gsom.spbu.ru/gsom/research_statistics/gem/.

Стартапы, демонстрирующие более высокие темпы роста выручки или прошедшие акселерацию и сформировавшие уникальное ценностное предложение для рынка, выше оценивают инновационность своего продукта.

Темпы роста выручки связаны с инновационностью продукта.

Темпы роста выручки за последний год

% от общего количества опрошенных респондентов в соответствующей группе



Акселерационные программы помогают доработать свой продукт и сформировать уникальное ценностное предложение для рынка.

Среди стартапов, имевших опыт прохождения акселерационной программы, в 3 - 3,5 раза больше тех, кто считает свой продукт инновационным, не имеющим аналогов и конкурентов на российском и / или международном рынке.

По мнению некоторых опрошенных стартапов, понятие инновационности лежит не только в сфере технологий. Например, у компаний Uber или Ali Express инновации не технологические, а организационные: покупка товаров или заказ услуг происходит напрямую, без посредников.



БАРЬЕРЫ, ФАКТОРЫ УСПЕХА И ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ: СУБЪЕКТИВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВОСПРИЯТИЯ

ВОСПРИЯТИЕ УСПЕХА

В целом московские стартапы не слишком амбициозны: в качестве наиболее важных параметров успешности они выделяют постоянный рост продаж и получение прибыли. Подобные метрики применимы для оценки эффективности любого бизнеса. Только треть стартапов считает лидерство на рынке или выход на зарубежные рынки значимыми критериями оценки успеха.

Параметры оценки успешности стартапа

% от общего количества опрошенных респондентов

Не равно 100%, т.к. вопрос предполагал несколько вариантов ответа



Кого респонденты считают успешными стартапами?

Размер шрифта соответствует частоте упоминаемости



Восприятие успеха стартапами разных типов

По сравнению со средним по выборке

-  **Начинающие стартапы** чаще, чем остальные определяют успех через продажу патента на технологию (18%).
-  **Молодые и активные** стартапы более амбициозны: для них успешность измеряется лидерством на рынке (45%).
-  **Середнячки** реже оценивают успешность стартапа через показатели роста продаж и прибыли. Для многих из них, успешный стартап – это стартап, привлекший внимание инвесторов (40%).
-  **Успешные игроки** чаще выделяют постоянное расширение как ключевой индикатор успешности стартапа (72%).



«**Основной показатель – это рост.** Рост каких именно параметров – это зависит от отрасли, от сегмента, от компании. Можно взять Uber, который до сих пор убыточен, но при этом у него каждый год 150% роста по количеству поездок. Да и пусть он будет убыточен, зато он растет. Понятная бизнес-модель».

Андрей Романенко, основатель группы Qiwi, основатель и генеральный директор «Эвотор», акционер фонда Run Capital



«Критерием успеха становится показатель, что **стартап занял долю рынка и начал на этом рынке зарабатывать деньги.** Конечно, классно, если при этом он войдет в рейтинг ТОП-200 самых дорогих компаний мира... Конечный вариант для стартапа – либо превратиться в компанию, стать публичной ... или быть поглощенной».

Михаил Эрман, руководитель Бизнес-инкубатора НИУ ВШЭ

ФАКТОРЫ УСПЕХА

Стартапы верят, что спрос на продукт и сильная команда помогут им достичь успеха на рынке. Начинающие стартапы и «среднячки» делают ставку на оригинальность технологии или идеи, недооценивая значимость проработки бизнес-составляющей проекта.

Что поможет Вам достичь успеха?

% от общего количества опрошенных респондентов

Не равно 100%, т.к. вопрос предполагал несколько вариантов ответа



Позиция инвесторов: на первое место ставят сильную команду, при этом важнее не профессиональные компетенции и образование, а высокая мотивация и уровень вовлеченности команды.

Национальный доклад об инновациях в России 2017, РВК

Стартапы недооценивают значимость связей и знакомств для успеха бизнеса.



«У 100 крупнейших предпринимателей мира спросили: что больше повлияло на их успех. Как ни странно, это не деньги, а контакты и нетворкинг (потому что мы тусовались в разных кругах, мы смогли найти инвесторов, технологов, кадры). У нас это очень сильно недооценивается».

Евгений Лёвкин, руководитель акселератора ScaleUp

Факторы успеха в восприятии стартапов разных типов

По сравнению со средним по выборке



Начинающие

В большей степени полагаются на собственный опыт и компетенции (30%), привлеченные инвестиции (30%) и оригинальность технологии (42%). Меньше значения придают наличию спроса на свой продукт (42%). Меньше значения придает наличию спроса на свой продукт. Подобная недооценка рынка может являться причиной высокой «смертности» стартапов на ранних стадиях.



Молодые и активные

В большей степени полагаются на сильную команду (50%) и наличие спроса на свой продукт (53%), а также привлеченные инвестиции (27%). При этом считают менее значимым оригинальность технологии и идеи, а также собственный опыт и компетенции. Их представление о факторах успеха наиболее всего приближено к представлению инвесторов.



Среднячки

Делают ставку на оригинальность своей технологии и идеи (51%) и не задумываются о проработанности бизнес-модели (8%). Возможно с этим связаны невысокие темпы роста выручки и длительность вывода готового продукта на рынок.



Успешные игроки

Так же как и молодые и активные, делают ставку на свою способность продавать товар, потенциально востребованный рынком (наличие спроса - 55% и грамотный маркетинг - 34%), считая оригинальность продукта не главным (20%). В меньшей степени, чем остальные, рассчитывают на привлеченные инвестиции (17%).

Стартапы оптимистично настроены и считают, что уровень барьеров для развития бизнеса в Москве в целом не очень высок. В качестве основных барьеров они выделяют внешние факторы: отсутствие четких правил игры и неблагоприятную институциональную среду (законодательство, налоги, политическую ситуацию), а также сложности привлечения инвестиций.



В среднем только **30%**

стартапов считают, что есть барьеры, сильно препятствующие или тормозящие развитие бизнеса

Факторы, препятствующие развитию бизнеса

% опрошенных респондентов, выбравших оценку «сильно препятствует» и «тормозит развитие»



ВОСПРИЯТИЕ БАРЬЕРОВ СТАРТАПАМИ РАЗНЫХ ТИПОВ



Начинающие

- Довольно высоко оценивают уровень барьеров по сравнению с другими типами стартапов
- **Ключевые барьеры** – это сложности с привлечением финансирования, низкий уровень взаимодействия с инвесторами, крупным бизнесом, органами власти, дефицит квалифицированных кадров
- Значительно чаще, чем остальные типы, в качестве барьеров выделяют сложности с запуском производства и проведением испытаний (38% и 27%, соответственно). При этом не рассматривают институциональную среду как значимый барьер для развития бизнеса



Молодые и активные

- Топ-3 барьера совпадают со средним по выборке
- Чаще, чем остальные типы, в качестве барьеров выделяют **сложности с доступом к заказчикам и нехватку информации** о существующих сервисах / услугах для стартапов в Москве (35% и 23% опрошенных, выбравших оценку «сильно препятствует» и «тормозит развитие», соответственно)



Середнячки

- Считают **неблагоприятную институциональную среду** основным барьером развития бизнеса (более 50% опрошенных)
- Чаще, чем остальные типы, в качестве барьера отмечают **сложности с защитой интеллектуальной собственности** (27%)



Успешные игроки

- В целом **более оптимистичны, чем остальные типы стартапов**: так, например, только треть опрошенных респондентов выделяет сложности в привлечении финансирования в качестве существенного барьера
- Наиболее значимыми препятствиями для развития бизнеса считают **факторы институциональной среды**

Топ-5 барьеров для развития бизнеса

% опрошенных респондентов, выбравших оценку «сильно препятствует» и «тормозит развитие»



ПРИЧИНЫ НИЗКОЙ ВЫЖИВАЕМОСТИ СТАРТАПОВ

Московские стартапы недооценивают ряд факторов, приводящих к «смерти» стартапов, согласно мировой статистике. Это факторы связаны, в первую очередь, с внутренними бизнес-процессами и неверными управленческими решениями: дефицит компетенций в команде, непонимание рынка и конкурентов и, как следствие, отсутствие спроса на продукт при выходе на рынок.

Топ-5 причин смерти стартапов в мире

% опрошенных респондентов (100+ международных стартапов)



● Факторы, которые недооценивают московские стартапы



«... [не хватать может разных ресурсов], например, **не хватило компетенций**, не хватило денег, силы воли, внимания, не хватило еще чего-то, то есть это основная причина закрытия всех стартапов. Но финансирование ... я не считаю это главной проблемой закрытия стартапов... Иногда финансы портят основателей. И **когда у них недостаточно финансов, они лучше работают, более замотивированы**».

Александр Румянцев, венчурный инвестор №1 в России за 2016, 2017 и 2018 г.; более 60 ИТ-стартапов в портфеле

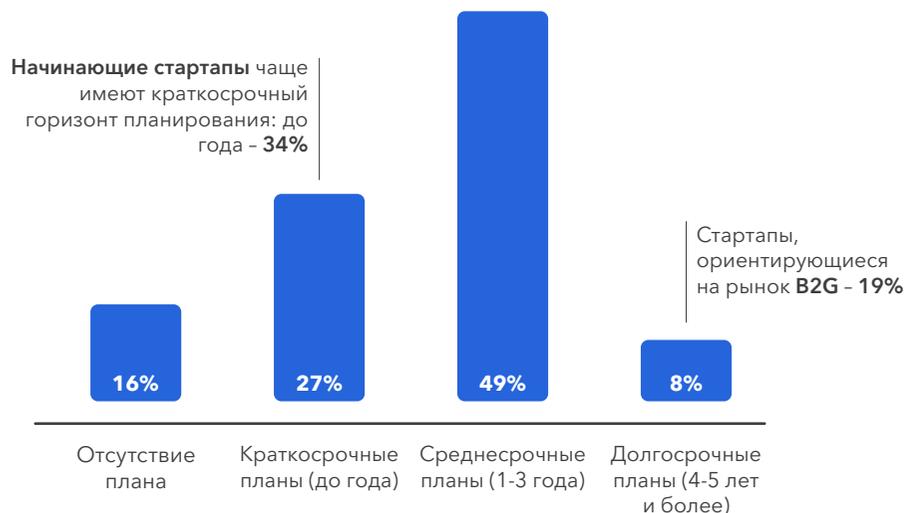
«Это [отсутствие финансирования] одна из ключевых причин, почему мы 3 года идем. Мы не можем всех устроить на полную ставку ... из-за этого части людей приходится подрабатывать. **Они не включены в проект с головой, разработка идет дольше**».

Молодые и активные

Стартапы не строят долгосрочных планов развития. Их преобладающий горизонт планирования – 1 год. Чем дольше компания существует на рынке, тем более долгосрочные планы она строит. Горизонт планирования зависит также от стадии развития и особенностей рынка, на котором работает стартап.

На какой срок у Вас есть проработанный бизнес-план?

% от общего количества опрошенных респондентов



Относительно короткий горизонт планирования связан со спецификой бизнес-модели стартапа и **позволяет им сохранять гибкость и быстро реагировать на изменения на рынке.**

Для некоторых компаний, находящихся на ранних стадиях развития, планирование на 1-2 года вперед уже является долгосрочным.

«В стартапе не может быть бизнес-плана, потому что суть стартапа в том, что это временная организация, которая ... работает в очень большой неопределённости. А бизнес-план – это про корпорацию и стабильность. Мы занимаемся тем, что ищем product / market fit, мы ищем ценностную аудиторию на рынке, которой мы можем предложить свое решение».

Успешные игроки

«В стартапах бизнес-планов не существует, потому что завтра ты можешь умереть. Обычная модель – планирование на неделю, оценка результатов. По этим результатам корректируется план на следующую неделю. Мы живем тестированием гипотез».

Молодые и активные

«У нас есть планы долговременные и ближайшие. Ближайшие цели – это примерно месяц-два, а долговременные – это год-два».

Молодые и активные

ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ НА БЛИЖАЙШИЙ ГОД

Большинство стартапов в ближайший год планирует расширение команды и расширение бизнеса за счет выхода на новые рынки и разработки маркетинговой стратегии. У начинающих стартапов значительную часть планов занимает доработка продукта.

Приоритеты развития бизнеса на ближайший год

% опрошенных респондентов, выбравших оценку «значимо» и «очень значимо»



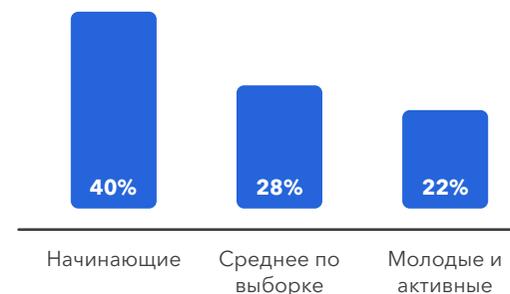
● Планы, связанные с развитием продукта

Начинающие стартапы в большей степени сосредоточены на доработке продукта, чем на общих вопросах развития бизнеса и компетенций команды.

По данным Global Startup Ecosystem Report 2019, компании, которые на раннем этапе тратят больше сил на развитие продукта, не задумываясь о бизнес-стратегии, значительно чаще терпят неудачу.

Доля стартапов разных типов, выбравших приоритетом на ближайший год развитие продукта

средний % опрошенных респондентов, выбравших оценку «значимо» и «очень значимо» для планов, связанных с развитием продукта



Средне- и долгосрочные планы развития есть у 57% стартапов: помимо роста продаж, стартапы нацелены на расширение своей продуктовой линейки, выход на международный рынок и завоевание доминирующего положения на рынке. Наиболее амбициозны в своих планах молодые и активные стартапы.

57%

стартапов имеют средне- и долгосрочные планы развития (от года и более)

Ключевые стратегические цели развития на средне- и долгосрочную перспективу

% от респондентов, имеющих планы развития от года и более
Не равно 100%, т.к. вопрос предполагал несколько вариантов ответа



Особенности стартапов различных типов

По сравнению со средним по выборке



Начинающие

- В целом нет существенного отклонения от среднего по выборке, **более ориентированы на расширение продаж и рост прибыли** (86% опрошенных респондентов)



Середнячки

- Довольно амбициозны:** 65% хотят стать лидерами рынка и 55% выйти на международный рынок
- Но в **меньшей степени думают о расширении продаж и росте прибыли**, чем остальные типы стартапов (65%)



Молодые и активные

- Сильные лидерские амбиции:** более 60% нацелены на выход на международный рынок и доминирующее положение на рынке. 23% планирует выйти на IPO
- Так же как и начинающие стартапы нацелены на рост продаж и прибыли (85%)



Успешные игроки

- Наименее амбициозны** среди остальных групп: только 25% планируют выходить на международный рынок и 45% - стать одним из лидеров рынка
- Для них стартап - это, в первую очередь, бизнес.** 20% нацелены на продажу бизнеса в долгосрочной перспективе



КОМАНДА

КОМАНДА СТАРТАПА

68% опрошенных стартапов - это небольшие команды до 10 человек. Более 70% из них испытывает нехватку кадров с необходимыми компетенциями. Причина этого - высокие зарплатные ожидания кандидатов, непривлекательность работы в стартапе, а также дефицит специалистов с соответствующими знаниями и навыками.

до 10 человек

средний размер команды стартапа

Возникали ли у Вас проблемы с подбором команды?

% от общего количества опрошенных респондентов



Молодые и активные стартапы значительно чаще, чем остальные, продолжают испытывать трудности, т. к. их бизнес активно растет и развивается

Какие сложности возникали или возникают у Вас при подборе команды?

% от общего количества опрошенных респондентов

Не равно 100%, т. к. вопрос предполагал несколько вариантов ответа



«Рынок IT специалистов достаточно «нагретый», спрос на таких специалистов большой. Соответственно, **при приёме на работу любой IT-шник завышает свои компетенции, свои возможности и пожелания по зарплате**, а потом на деле оказывается, что и не такие у него компетенции, и много денег он просит».

Молодые и активные

«Сложности, потому что **мы не можем пока что предложить человеку ничего, кроме перспектив**. Поэтому мы должны искать фанатиков своего дела».

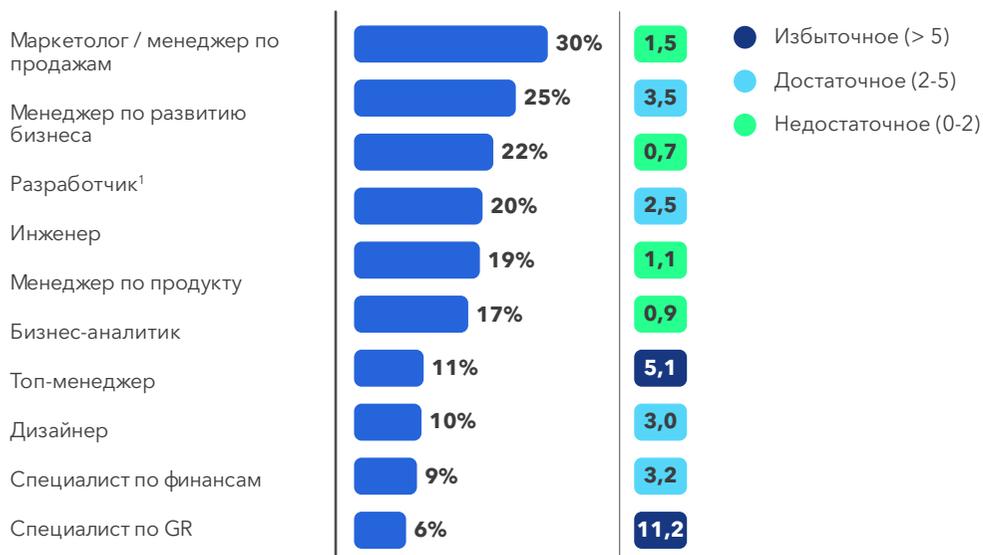
Молодые и активные

КОМАНДА СТАРТАПА: СПРОС НА КАДРЫ

Ряд позиций стартапам сложно закрыть. Отчасти это обусловлено отсутствием на рынке нужных специалистов по ряду направлений: в первую очередь, профессиональных разработчиков, бизнес-аналитиков (в т. ч. аналитиков больших данных) и менеджеров по продукту.

Позиции, которые было сложнее всего закрыть стартапам

% от общего количества опрошенных респондентов
Не равно 100%, т. к. вопрос предполагал несколько вариантов ответа



Спрос и предложение на рынке труда Москвы

Отношение количества резюме к количеству вакансий²

Спрос на кадры в стартапах разных типов

По сравнению со средним по выборке

 **Начинающие стартапы** чаще всего сталкиваются с проблемой поиска квалифицированных кадров.

 **В молодых и активных стартапах** более востребованы маркетологи и разработчики (32%). При этом потребность в других специалистах (инженерах, бизнес-аналитиках, специалистах по финансам и GR) существенно ниже среднего по выборке.

Позиции с повышенным спросом



 **Наиболее проблемные позиции у середнячков** – менеджеры по развитию бизнеса и инженеры.



¹ Типы разработчиков, которые упоминали стартапы, при ответе на вопрос: программист ПО, программист кода, PHP (web программист), AI/ML, Front-end, Back-end, Data-science, Android developer, разработчик JavaScript (Node.js), программист-архитектор, системный администратор HP, CRM-решений, PHP, C++.

² Анализ данных HeadHunter.ru по состоянию на июль 2019 (учитывалось количество резюме и количество вакансий за последний месяц)

Подавляющее большинство стартапов заинтересовано в развитии компетенций (своих и команды). Наиболее предпочтительной формой являются индивидуальные встречи с менторами, в рамках которых можно решить точечные бизнес-вопросы и лучше «упаковать» свой продукт.

Заинтересованы ли Вы в развитии профессиональных навыков и в каком формате?

% от общего количества опрошенных респондентов

Не равно 100%, т. к. вопрос предполагал несколько вариантов ответа



Дилемму искать полностью компетентных сотрудников или развивать уже имеющихся каждая компания разрешает для себя сама. **Чем более сложную и наукоемкую работу необходимо выполнять, тем чаще компании готовы развивать компетенции своих сотрудников**, т.к. найти на рынке квалифицированные кадры крайне сложно или практически невозможно.

Некоторые респонденты считают, что **подход к формированию команды зависит от стадии развития компании**: на ранних стадиях легче вырастить сотрудника, тогда как на более поздних необходим поиск состоявшихся специалистов.

«На первых этапах [развития компании] компетенции можно выращивать. Но, чем старше становится команда, тем больше растет **необходимость в специалистах, которые уже состоялись в этой области**. И здесь уже вырастить что-то очень сложно».

Начинающие

«Для нас приоритетной задачей стало сохранить ту команду, которая есть. Мы понимаем их сильные, слабые стороны, мы будем с ними работать, **это гораздо эффективнее - сохранить свою старую команду. Это экономит много ресурсов, времени, денег**».

Молодые и активные

«Если мы говорим о позиции менеджера или старших менеджеров, то, конечно, проще развивать и выращивать внутри компании. С точки зрения глобальной стратегии, **хорошая практика брать специалистов извне, чтобы и команду расшевелить, и уровень поднять**. Но как-то пока не пришли к этому, предпочитаем пока своих выращивать».

Успешные игроки

ВОСТРЕБОВАННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И НАВЫКИ

Большинство опрошенных в качестве наиболее востребованных компетенций (своих и команды) выделяют навыки управления продуктом, маркетинга и продаж. Более других заинтересованы в развитии различных компетенций начинающие стартапы. Наименьший запрос на повышение квалификации - у успешных игроков.

Наиболее востребованные компетенции и навыки

% от общего количества опрошенных респондентов
Не равно 100%, т. к. вопрос предполагал несколько вариантов ответа



Востребованные компетенции в стартапах различных типов

По сравнению со средним по выборке



Начинающие

- В большей степени, чем остальные типы стартапов, заинтересованы в развитии компетенций (своих и команды)
- Наиболее востребованный навык - управление продуктом (47% опрошенных). Также более востребованным, чем в среднем по выборке, является развитие следующих компетенций: стратегическое планирование (40%), управление бизнесом и юридические вопросы (по 36%), упаковка проекта для инвестора (30%), коммерциализация разработок (26%), новые языки программирования (21%)



Молодые и активные

- Более востребованными являются навыки маркетинга и продаж (58% опрошенных), а менее востребованными - новые языки программирования (5%)



Середнячки

- В меньшей степени заинтересованы в развитии навыков маркетинга и продаж (34% опрошенных выделили их в качестве значимых)
- В большей степени, чем остальные типы, хотят развивать специальные технические компетенции и навыки анализа данных (25% и 32%, соответственно)



Успешные игроки

- В целом меньше, чем остальные типы, заинтересованы в развитии компетенций (своих и команды)

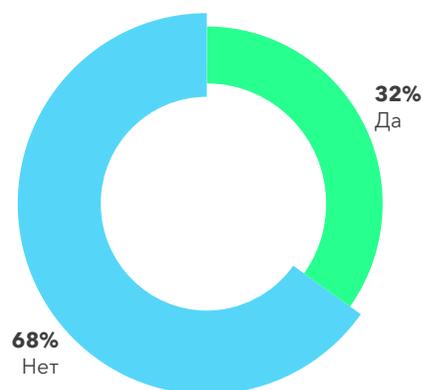
¹ Лидерство, деловые коммуникации, эмоциональный интеллект и т.п.

ОПЫТ ПРОХОЖДЕНИЯ ПРОГРАММЫ АКСЕЛЕРАЦИИ

Только треть респондентов проходили акселерацию. Этот опыт оправдал ожидания большинства. Однако треть отметила низкий уровень подготовки учебных материалов и недостаточную квалификацию экспертов, а также сложности в получении инвестиций.

Участвовали ли Вы в акселерационных программах?

% от общего количества опрошенных респондентов



Начинающие

Восприятие и поведение не отличаются от среднего по выборке.



Молодые и активные

Гораздо чаще участвуют в акселерационных программах (50%), но более критично оценивают качество программ в Москве: 50% считают, что подобрать подходящую программу сложно.



Середнячки и Успешные игроки

Реже участвуют в акселерационных программах (29% и 27%, соответственно), при этом считают, что подобрать подходящую программу не сложно.



Легко ли было подобрать подходящую акселерационную программу в Москве?

% от респондентов, прошедших акселерацию



Акселерационная программа не оправдала ожидания около 30% участников из-за ...

- Не соответствия уровня участников и содержания программы
- Низкой квалификации экспертов
- Невозможности привлечь инвесторов по итогам



Комментарии стартапов разных типов

«Обучающие материалы очень низкого уровня, для самых начинающих»

«Мы ожидали более прикладных знаний и навыков»

«Мало людей с опытом в реальном бизнесе, одни бизнес-тренеры, не имеющие за спиной ничего»

«Слишком много требований и очень общих советов, бессмысленных мероприятий, которые не решали проблем»

«Несмотря на коммитменты после получения призового места, мы не смогли привлечь инвестиции в срок»

СПРОС НА АКСЕЛЕРАЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ МОСКВЫ

44

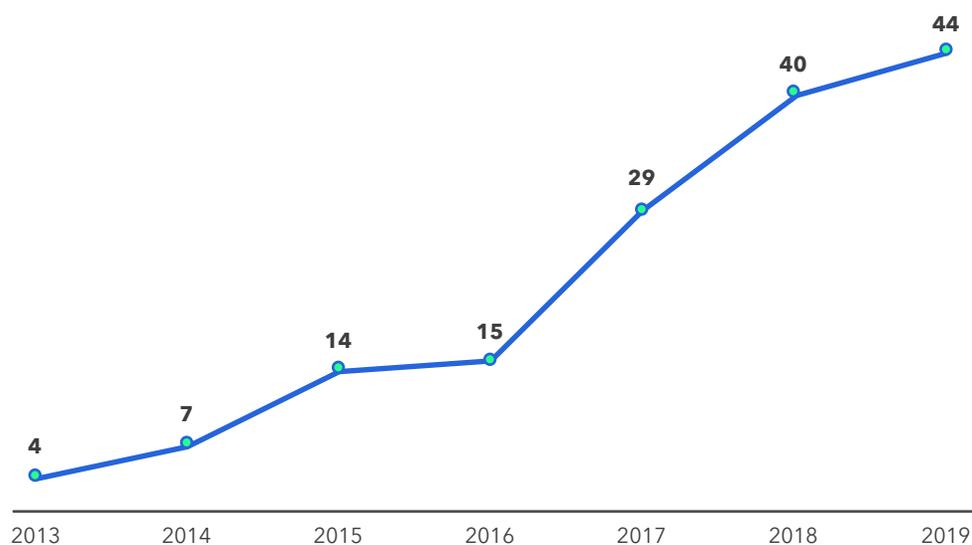
действующие акселерационные программы в Москве, из них почти половина – корпоративные

3 раза

рост количества акселерационных программ с 2016 года

Количество акселерационных программ по годам запуска

Нарастающим итогом (с учетом программ, существовавших в соответствующий год, но закрывшихся к настоящему моменту)



> 50%

акселерационных программ проходят на площадках университетов или институтов развития (Сколково, ФРИИ, РВК)

800+

стартапов прошло акселерацию за 2018 год

Но спрос на акселераторы не удовлетворен

Конкурс на акселерационную программу составляет в среднем* **20 компаний на место**, при этом конкурс в корпоративные акселераторы **более чем в 2 раза** выше, чем в остальные (25 против 10,5 компаний на место).

Наиболее популярные акселераторы

Количество заявок на количество отобранных проектов (данные последних наборов)



* Расчеты сделаны на основе данных по 20 из 44 акселераторов



ФИНАНСИРОВАНИЕ

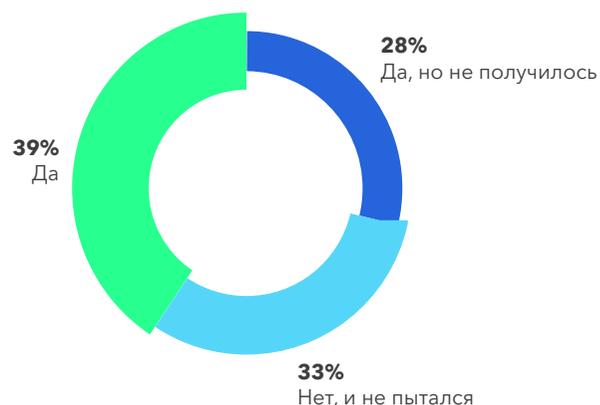
Большинство стартапов пробовало привлечь финансирование, хотя и не всегда успешно. Треть опрошенных респондентов предпочитает развиваться за счет собственных средств, опасаясь чрезмерного вмешательства инвесторов в вопросы управления бизнесом.

67%

респондентов пробовали привлечь внешние инвестиции, но почти половина (42%) не смогла это сделать, несмотря на попытки

Опыт привлечения финансирования

% от общего количества опрошенных респондентов



Стартапы, прошедшие акселерацию, значительно чаще преуспевают в привлечении инвестиций.

Среди **начинающих**, особенно уже разработавших прототип, но еще не запустивших продажи, значительно больше тех, кто пытается привлечь инвестиции, но терпит неудачу – **53%**.

Наиболее зрелые стартапы (**среднячки и успешные игроки**) в меньшей степени, чем остальные типы, заинтересованы во внешних инвестициях, хотя именно в успешные компании на поздних стадиях хотели бы инвестировать фонды.



Причины нежелания привлекать инвестиции



«1) Нам хватает, 2) Мы **не хотим терять контроль над компанией**, 3) Мы хотим продавать компанию, 4) В России **нет нормального института инвестиций**».
Успешные игроки



«В нас хотели вложить инвестиции, соответственно, иметь какую-то долю в этом. И вот здесь как раз и возникали вопросы, а **зачем нам кто-то ещё четвёртый?** То есть какая степень влияния этого четвёртого лица будет на нашу компанию? Потому что **мы сейчас строим процессы и внутреннюю политику, исходя из нашего понимания**. И мы не хотим традиционной компании с «белыми воротничками» ... это была главная причина, из-за которой мы отказались от инвестиций».

Успешные игроки

Предприниматели склонны считать, что причина неудач - в сложности выхода на инвесторов или их завышенных требованиях. Инвесторы же уверены, что на рынке нет привлекательных и хорошо проработанных технологических проектов для вложений.

Почему Вам не удалось привлечь финансирование?

% от общего количества опрошенных респондентов, имевших неуспешный опыт привлечения инвестиций

Не равно 100%, т. к. вопрос предполагал несколько вариантов ответа



42%

стартапов, пытавшихся привлечь инвестиции, не смогли это сделать

Ключевыми причинами, по мнению предпринимателей, являются сложности выхода на инвесторов, готовых вкладываться в стартап, высокие требования инвесторов к проектам, а также отсутствие гибкости инвесторов при переговорах об условиях сделки. Есть различия между отдельными типами стартапов.



Для молодых и активных стартапов наиболее актуальна проблема поиска инвестора, при этом они считают требования инвесторов завышенными.



Середнячки напротив, считают, что найти инвестора не проблема, но очень сложно договориться с ним о приемлемых условиях сделки.



Позиция инвесторов: Инвесторы видят ограничения в факторах предложения и считают, что наиболее значимым барьером развития венчурного рынка является ограниченное число стартапов, привлекательных для инвестиций.

Национальный доклад об инновациях в России 2017, РВК



«... рынок инновационных технологических стартапов переоценен. Хотя в Москве это большой рынок, но здесь ищут стартапов индивидуально, вручную. Бегают по Москве, ищут, в кого бы вложить деньги. **Деньги есть, а вкладывать не во что**».

Евгений Лёвкин, руководитель акселератора ScaleUp

ДЛЯ ЧЕГО СТАРТАПЫ ПРИВЛЕКАЛИ ВНЕШНИЕ ИНВЕСТИЦИИ

Ключевые цели привлечения инвестиций в целом соответствуют краткосрочным планам стартапов на ближайший год. Финансирование требуется, в первую очередь, для привлечения высококвалифицированных специалистов, расширения бизнеса и модификации или разработки новых продуктов.

1-6 месяцев

среднее время поиска инвестора.

14% опрошенных отметили, что инвестор вышел на них сам

На что привлекали инвестиции?

% от общего количества опрошенных респондентов, имевших опыт привлечения инвестиций (успешный и неуспешный)

Не равно 100%, т. к. вопрос предполагал несколько вариантов ответа



ДЛЯ ЧЕГО СТАРТАПЫ ПРИВЛЕКАЛИ ВНЕШНИЕ ИНВЕСТИЦИИ: РАЗЛИЧИЯ ПО ТИПАМ



Начинающие

Топ-5 целей



Молодые и активные

Цели привлечения инвестиций соотносятся с их проблемами и амбициозными стратегическими планами

Топ-5 целей



Среднячки

Научеёмкость бизнеса среднячков проявляется в специфике их потребностей в инвестициях

Топ-5 целей



Успешные игроки

Топ-5 целей



● Наиболее существенные отличия от среднего по выборке

Барьером для ускоренного развития технологического предпринимательства в Москве является дефицит венчурного капитала, особенно на ранних стадиях, несмотря на положительную динамику роста объема инвестиций и количества сделок за последний год.

Последние шесть лет в Москве происходит **сокращение объемов рынка венчурного капитала**, однако в 2018 г. рынок демонстрирует **положительную динамику**.

НО: продолжает увеличиваться дефицит инвестиций на посевной и ранней стадиях.

Инвесторы, стремясь снизить риски, ориентируются, в первую очередь, на компании с подтвержденным спросом на продукцию, у которых есть соглашения и контракты с потребителями.

Некоторые стартапы в целом видят риски в привлечении инвестиций на ранних этапах развития («ошибки в начале могут отпугнуть инвесторов») и планируют привлекать внешние инвестиции только на стадии расширения.

Венчурный рынок в Центральном федеральном округе

По данным РАВИ, без учета PE-инвестиций

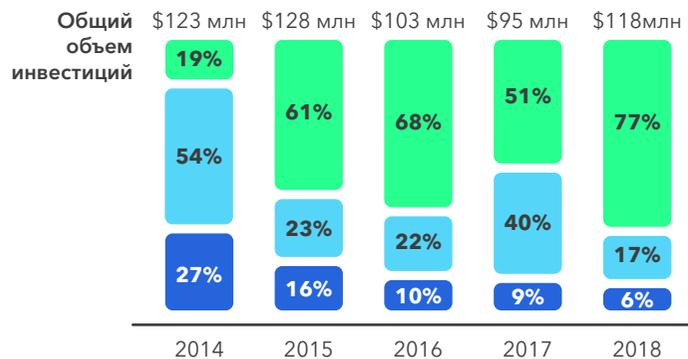
\$118 млн
объем венчурных инвестиций в 2018 г.

136
венчурных сделок в 2018 г.

+24%
прирост объема инвестиций в 2018 г. по сравнению с 2017г.

+24%
прирост количества сделок в 2018 г. по сравнению с 2017г.

Распределение объема венчурных инвестиций по стадиям



- Расширение
- Ранняя
- Посевная и начальная

Прирост 2018 к 2017 г.

+103%

-43%

-10%

«Многим сложно найти именно **первого инвестора**, будь то бизнес-ангел или фонд».

Начинающие

«Нужно сделать **продукт, который будет настолько понятен венчурному рынку**, чтобы не возникало вопросов с его **продажей**. Когда это есть, вы сами будете диктовать условия инвесторам. **Разрабатывать продукт за деньги инвестора глупо**, потому что велика вероятность, что не выйдешь на рынок, а инвесторские деньги получаешь 1 раз».

Молодые и активные

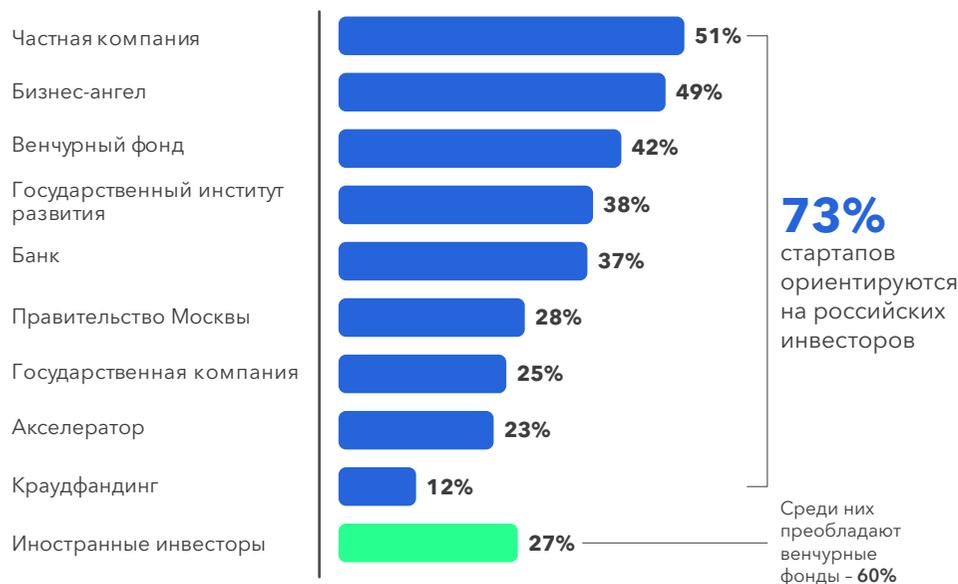
ИНВЕСТОРЫ, ИНТЕРЕСНЫЕ ДЛЯ СТАРТАПОВ

Большинство стартапов ориентируется на российских инвесторов, обращаясь за финансированием в первую очередь к частным компаниям и бизнес-ангелам. Государственные инвестиции интересны, в среднем, около 30% предпринимателей, при этом существенно выше эта доля среди «среднячков» (почти 50%).

Какого инвестора Вы привлекли или планировали привлечь?

% от общего количества опрошенных респондентов, имевших опыт привлечения инвестиций (успешный и неуспешный)

Не равно 100%, т. к. вопрос предполагал несколько вариантов ответа



Среднячки

В большей степени, чем остальные типы стартапов, **ориентируются на государственных инвесторов** (институты развития, госкомпании, Правительство Москвы) и **краудфандинг**. Ориентация на государство в т. ч. связана с тем, что компании данного типа часто занимаются сложными наукоемкими проектами с длинным жизненным циклом, непривлекательными для частных инвесторов.



«В технологические [наукоемкие] проекты инвестируют, как правило, только **государственные фонды**. Частные инвесторы инвестируют больше в IT и интернет, т. к. начальная стоимость вхождения минимальная».

Среднячки



Молодые и активные

Наиболее заинтересованы в инвестициях **венчурных фондов и бизнес-ангелов**. Государственные инвестиции им не интересны.



Многие стартапы рассматривают **технологические конкурсы как инструмент привлечения внешних инвестиций**.

26%

опрошенных респондентов участвуют в технологических конкурсах и хакатонах



«Мы **искали деньги** в различных источниках: Фонд Бортника, **конкурс стартапов** в Вышке».

Успешные игроки



«Мы на **регулярной основе отправляем заявки на различные программы и конкурсы**».

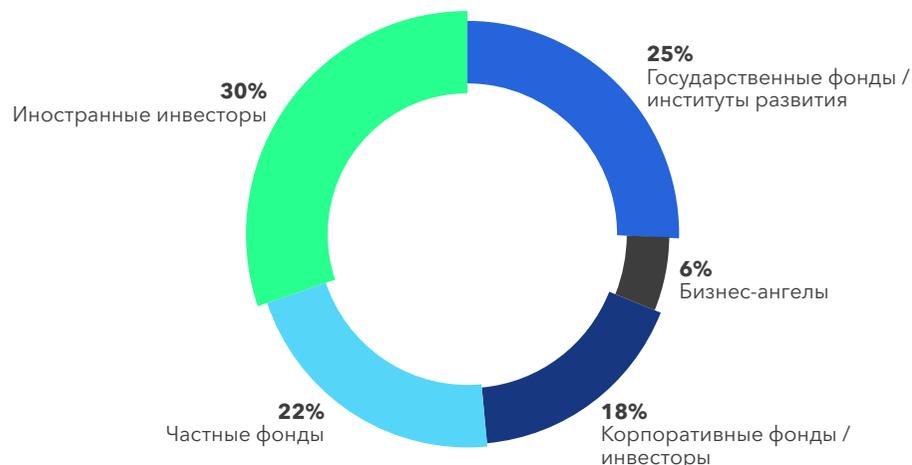
Молодые и активные

ПРЕОБЛАДАЮЩИЕ ТИПЫ ИНВЕСТОРОВ В МОСКВЕ

Интерес стартапов к частным компаниям как к инвесторам соответствует общему тренду роста активности корпораций на венчурном рынке Москвы в 2018 году. Также растет интерес иностранных инвесторов к московским стартапам.

Распределение объема инвестиций по типам инвесторов в Москве 2018

Расчет на данных Incrussia и Rusbase



Тренды развития в 2018 году

- **Растет активность корпораций в венчурной индустрии**, с одной стороны, через прямые сделки с участием компаний, а с другой стороны – через создание собственных венчурных фондов и акселераторов. Самой активной компанией стала Mail.ru Group, принявшая участие в 6 венчурных сделках с московскими компаниями (самая крупная – инвестиции 2,3 млрд руб. в «Ситимобил» совместно с «Мегафоном»)
- **Растет интерес иностранных инвесторов** к московским компаниям: в 2018 году на их долю приходилась треть от общего количества сделок
- **Многие частные московские венчурные фонды инвестируют не в местные, а международные стартапы (в т.ч. с российскими корнями)**. Например, Admitad Invest вложил \$1,4 млн в технологии искусственного интеллекта для распознавания одежды на фотографиях Sarafan.AI, а Da Vinci – \$10 млн в сервис такси Gett
- **Степень государственного участия** в венчурной экосистеме Москвы остается довольно значительной (более 20% от общего объема инвестиций)

6,6 раз

рост активности корпораций¹

2,7 раз

рост интереса иностранных инвесторов¹

¹ Данные по России, Incrussia за 2017-2018гг.

ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ

Инвестиционная активность различается по отраслям. Транспортно-логистическая отрасль - абсолютный лидер по числу и объему сделок в Москве в 2018 году (50% от общего объема инвестиций и 18% по количеству сделок). Интересно, что многие стартапы, успешно привлечшие инвестиции, работают в нишах, на которые пришелся наибольший объем инвестиций.

Венчурный рынок Москвы в 2018 г.¹

Включая PE-инвестиции



 **160,2** Объем инвестиций, \$ млн

 **29** Количество сделок

Размер круга соответствует объему инвестиций

● Топ-10 сфер деятельности стартапов, которым чаще других удавалось привлечь инвестиции (по данным проведенного опроса)

¹ Расчеты на основе анализа сделок Incrussia и Rusbase за 2018 год; учитывались инвестиции в компании, зарегистрированные в Москве

КЛЮЧЕВЫЕ СДЕЛКИ НА МОСКОВСКОМ ВЕНЧУРНОМ РЫНКЕ 2018

65%

от общего объема венчурных инвестиций приходится на Топ-10 сделок

	Наименование стартапа	Сфера стартапа	Тип инвестора	Инвестор (ы)	Объем инвестиций, \$ млн
1	WayRay	Транспорт и логистика	Государственный фонд; Частный фонд; Иностранный инвестор	Porsche, Hyundai Motor, Rusnano Sistema SICAR, Alibaba Group, China Merchants Capital, JVCKenwood, Российско-японский инвестиционный фонд	85,37
2	CityMobil	Транспорт и логистика	Корпоративный инвестор	Mail.Ru Group, МегаФон	37,35
3	YouDo	Услуги для населения	Корпоративный инвестор; Частный фонд; Иностранный инвестор; Бизнес-ангел	MTC, Sistema Venture Capital, Flint Capital, UCP, Сергей Солонин, Александр Кабаков	18,14
4	СимплФинанс	FinTech	Иностранный инвестор	SBI Group	15,00
5	Timepad	Маркетинг и реклама	Бизнес-ангел	Сергей Солонин	10,37
6	Doc+	HealthTech	Корпоративный инвестор; Иностранный инвестор	Vostok New Ventures; Baring Vostok Private Equity Fund; Яндекс	9,81
7	Grabr	Транспорт и логистика	Иностранный инвестор; Бизнес-ангел	Foundation Capital, Хавьер Оливан, Гокул Раджарам и несколько бизнес-ангелов	8,66
8	Appodeal	Маркетинг и реклама	Иностранный инвестор	Impulse VC	8,64
9	ARena Space	Развлечения	Корпоративный инвестор	Рукард	8,25
10	Deliver	Транспорт и логистика	Государственный фонд; Иностранный инвестор	Mubadala, РФПИ	8,02



РЫНОК

Большая часть московских стартапов работает по модели B2B и ориентируется на потребителей своего региона (Москва и область).

~ 60%

стартапов работает по модели B2B, сотрудничая как с крупным, так с малым и средним бизнесом

Специализация бизнеса

% от общего количества опрошенных респондентов



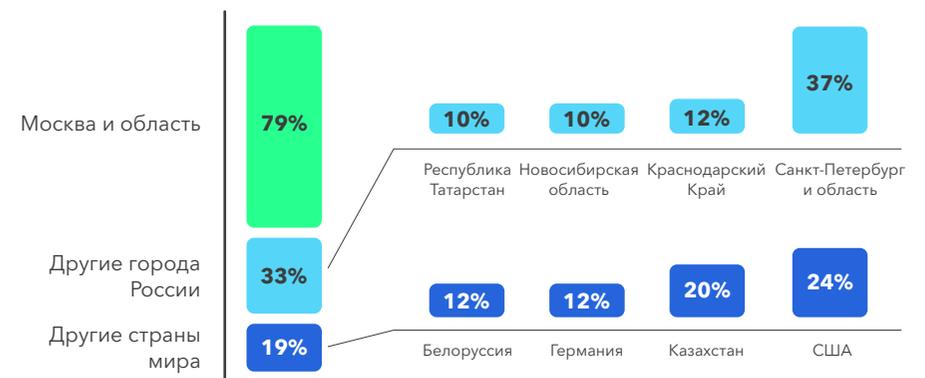
79%

стартапов Москвы ориентируются на местный рынок и только 19% продают свои продукты в другие страны

Регионы продаж

% от общего количества опрошенных респондентов

Не равно 100%, т. к. вопрос предполагал несколько вариантов ответа



Многие компании работают одновременно на нескольких рынках



«Наш продукт (чат-бот) можно использовать на любом рынке. Технология в этом смысле универсальна. А куда мы можем зайти, зависит от связей, открытости рынка».

Молодые и активные



«Обычно стартаперы не выбирают рынок, они отталкиваются от ценностей, которые формирует продукт. Если вы видите в каком-то рынке ценность, то приходите и делаете продукт. Соответственно, критерии выбора рынка – это его ёмкость».

Успешные игроки

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТАРТАПОВ И КОРПОРАЦИЙ: МИРОВОЙ ОПЫТ

В мире большинство стартапов также работает на рынке B2B и активно сотрудничает с крупными компаниями. Корпорации используют различные инструменты взаимодействия со стартапами: наиболее распространенные - акселераторы, венчурные фонды и технологические конкурсы.

82%

доля B2B стартапов в Европе
European Startup monitor 2018

77%

европейских стартапов сотрудничает с крупными компаниями
European Startup monitor 2018

Почему корпорации заинтересованы в сотрудничестве со стартапами?

Опрос руководителей 100+ компаний из списка Fortune 1000

Доступ к новым технологиям	92%
Выбор новых стратегических направлений развития	56%
Доступ к талантам	46%
Доступ к новым потребителям	45%
Расширение представления о рынке	45%
Уменьшение издержек	34%

Как корпорации ищут стартапы?

Опрос руководителей 100+ компаний из списка Fortune 1000

Акселераторы (собственные или в партнерстве)	59%
Технологические конкурсы, хакатоны, мероприятия для стартапов (как собственные, так и внешние)	56%
Инновационные аванпосты (например, в Силиконовой долине), регулярные инновационные туры ¹	44%
Инвестиции в венчурные фонды	35%

¹ Инновационный аванпост - специализированный офис, расположенный в ключевых международных инновационных хабах с целью изучения международного опыта. Инновационные туры - программы посещения инновационных организаций, компаний и кластеров с целью обмена опытом и выявления новых трендов развития отрасли.

Источник: Unlocking Innovation Through Startup Engagement: Best Practices from Leading Global Corporations, Report by 500 Startups, 2018.

Интерес московских стартапов к корпоративному сектору как основному заказчику совпадает с ростом заинтересованности корпораций в сотрудничестве со стартапами.

19

корпоративных акселерационных программ в Москве (43% от общего количества программ)

Количество корпоративных акселераторов в Москве



в 3 раза

увеличилось количество сделок с участием корпораций в 2018 г. по сравнению с 2017 г.

Топ-10 самых активных корпораций

Количество подтвержденных венчурных сделок в 2018 г.

АФК «Система»	15	Роснано	3
Сбербанк	9	Softline	3
Mail.Ru Group	9	S7 Group	3
QIWI	7	Ростех	2
ГК «ПИК»	5	«Фармстандарт»	2

Рейтинг самых активных венчурных инвесторов в России 2018, РВК

Примеры инициатив крупного бизнеса по расширению участия в стартап-экосистеме



- Корпоративный акселератор для стартапов в сфере интеллектуальной робототехники
- Внутренний акселератор Sber#Up, в котором любой сотрудник Сбербанка может получить поддержку для создания собственного IT-бизнеса
- Программа акселерации для российских IT-стартапов (совместно с международным акселератором 500 Startups)



- Технологическая песочница для поиска перспективных стартапов и пилотирования новых решений внутри компании
- Серия хакатонов MegaDataHack



- Корпоративный акселератор MTS Startup Hub
- Корпоративный инкубатор для 5G стартапов



- Корпоративный венчурный фонд Severstal Ventures
- Корпоративный акселератор Severstal SteelTech Accelerator

СЛОЖНОСТИ ПРИ ВЫВОДЕ ПРОДУКТА НА РЫНОК

Большая часть стартапов испытывает трудности при выводе продукта на рынок. В первую очередь это нехватка ресурсов для продвижения продукта, а также низкий уровень доверия и ограниченность каналов выхода на потенциальных потребителей.

59%

стартапов испытывают сложности при выводе продукта на рынок. Наиболее актуальна эта проблема для начинающих стартапов (75%)

Какие именно сложности Вы испытывали?

% от общего количества опрошенных респондентов, имевших сложности с выводом продукта на рынок

Не равно 100%, т. к. вопрос предполагал несколько вариантов ответа



Примеры законодательных ограничений, упоминаемые стартапами:

- Ограничения доступа к рынку B2G для стартапов (44-ФЗ)
- Отсутствие налоговых льгот для стартапов
- Устаревшие стандарты и нормативы

Примеры недостающих компетенций, упоминаемые стартапами:

- Продажи, маркетинг
- Энтузиазм и вовлеченность
- Знание рынка и отрасли

Многие респонденты в рамках глубоких интервью отмечали, что самой большой проблемой является **грамотная «упаковка» проекта и формирование четкого ценностного предложения** для потенциальных клиентов.

«Была сложность с упаковкой продукта: **не понимали, какой продукт нужен рынку, что люди покупают, что они хотят покупать.** Дальше была проблема с **поиском подходящих каналов продаж.** Привлечение через стандартные каналы не работает. Решили работать через контент-продвижение и лидеров мнений. Но выйти на лидеров мнений сложно».

Успешные игроки

«Мы клиентами продолжаем заниматься и по сей день. **Сложно найти клиента и начать сотрудничать, понять, что ему нужно.** Вторая сложность связана с тем, что про наш продукт [чат-бот] мало кто знает, грамотность очень низкая. Приходится постоянно объяснять, что это, зачем».

Молодые и активные

«**Не знали, как подать и упаковать продукт.** Приходилось долго рассказывать, доказывать, что это эффективно, «давайте вы это попробуете». Сейчас уже сами компании обращаются, объясняют, что им нужно. А когда мы выходили на рынок, не было такого. ...

Иногда возникает недоверие к молодой компании, потому что мы такими выглядим. И когда приезжаем на встречу, а там, например, руководители, которым 40-50 лет, они говорят: «Что за школьники тут приехали?»».

Успешные игроки

ВОСТРЕБОВАННАЯ ПОДДЕРЖКА ПРИ ВЫХОДЕ НА РЫНОК

Стартапы заинтересованы в поддержке при выходе на взаимодействие с заказчиками из госсектора (в т. ч. госкомпаниями), а также в сервисах, позволяющих правильно упаковать продукт, усилив его ценностное предложение для клиентов.

Что могло бы помочь преодолеть сложности по выводу продукта на рынок?

% от общего количества опрошенных респондентов, имевших сложности с выводом продукта на рынок
Не равно 100%, т. к. вопрос предполагал несколько вариантов ответа



Нужны ли Вам площадки для тестирования продуктов в реальных городских условиях?

% от общего количества опрошенных респондентов



«Для ряда проектов очень важен доступ к госкомпаниям. 80% экономики строится вокруг госкомпаний».

Андрей Романенко, основатель группы Qiwi, основатель и генеральный директор «Эвотор», акционер фонда Run Capital

ВЫВОД ПРОДУКТА НА РЫНОК В ВОСПРИЯТИИ СТАРТАПОВ РАЗНЫХ ТИПОВ

Сложности выхода на рынок

По сравнению со средним по выборке

Востребованная поддержка при выходе на рынок

По сравнению со средним по выборке



Начинающие

Не знают, где искать заказчиков, не хватает информации о рынке и конкурентах, **не хватает ресурсов для эффективного продвижения** на рынке. В большей степени, чем остальные типы, озабочены недоверием к себе как к молодой компании.

Более востребованы **сервисы, позволяющие быстрее вывести продукт на рынок и расширить доступ к заказчикам** (площадки для тестирования, услуги технологического брокера, доступ к госзаказам).



Молодые и активные

Более обосновано оценивают рынок, поэтому реже сталкиваются с проблемой отсутствия спроса и доверия со стороны заказчиков. Однако им так же, как и начинающим, **не хватает ресурсов на маркетинг и продвижение** своих продуктов и услуг.

В большей степени, чем остальные, заинтересованы в появлении **профильного маркетплейса высокотехнологичной продукции** и приглашениях участвовать в технологических конкурсах и хакатонах.



Среднячки

Чаще, чем остальные типы, при выходе на рынок **сталкиваются с проблемой отсутствия спроса**. Это может свидетельствовать о том, что компании недостаточно внимания уделяют проработке ценностного предложения для клиентов.

Чаще других хотят быть в курсе **запросов на новые разработки** от крупных государственных и корпоративных заказчиков. Нуждаются в поддержке экспорта.



Успешные игроки

Чаще высказывают озабоченность **высоким уровнем конкуренции** на рынке. Не испытывают проблем с выходом на заказчиков или отсутствием спроса на продукт.

Разбираются в специфике рынка и потребностях крупных потребителей. Поэтому меньше, чем остальные, нуждаются в упрощении доступа к госзаказу или информации о запросах государства и крупного бизнеса. Реже других стремятся участвовать в технологических конкурсах. **Больше заинтересованы в индивидуальной поддержке** (например, услугах технологического брокера).

Большинство московских стартапов пока не работает на международных рынках, но планирует выходить на них в ближайшие 1-2 года. Востребована помощь в установлении связей с потенциальными зарубежными партнерами и маркетинговая поддержка, в т. ч. по разработке стратегии выхода на рынок.

Доля высокотехнологичного экспорта в Москве снижается. В 2018 г. она составила 7% от общего объема экспорта.

Динамика объема экспорта Москвы
По данным Российского экспортного центра



только **19%**

стартапов экспортирует свою продукцию в другие страны мира. Чуть больше таких компаний среди успешных игроков и середнячков (около 30%)

Почему Вы не экспортируете свою продукцию в другие страны?

% от респондентов, которые не экспортируют свою продукцию
Не равно 100%, т. к. вопрос предполагал несколько вариантов ответа



61%

тех, кто сейчас работает на локальном рынке, планирует выйти на экспорт в ближайшие 1-2 года



«Малая часть стартапов способна делать международный продукт, не более 3-5%. Не все готовы, не каждый продукт подходит. Чтобы он полетел, нужно **понимать ментальность**».
Андрей Романенко, основатель группы Qiwi, основатель и генеральный директор «Эвотор», акционер фонда Run Capital



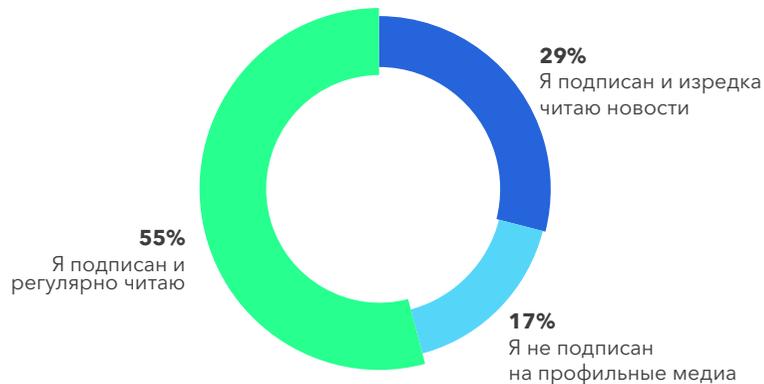
СООБЩЕСТВО И КОММУНИКАЦИИ

ПРОФИЛЬНЫЕ МЕДИА

Более половины опрошенных стартапов регулярно читают профильные медиа. Среди наиболее популярных ресурсов - vc.ru, РБК, Rusbase, Forbes, TechCrunch. Половина ресурсов в Топ-10 составляют новые медиа (социальные сети, каналы в Telegram и Youtube), позволяющие выстраивать социальные связи с другими участниками сообщества.

Как активно Вы используете профильные медиа (СМИ, группы в фейсбуке, телеграм-каналы и т. д.)?

% от общего количества опрошенных респондентов



Начинающие и Молодые и активные значительно чаще подписаны на профильные медиа.



Среднячки, напротив, реже читают профильные медиа.

23%

респондентов не только регулярно читают профильные медиа, но и активно участвуют в обсуждениях

Наиболее популярные профильные медиа

Респондентов просили назвать Топ-5 российских или зарубежных профильных медиа, которые они читают. Чем больше размер надписи, тем выше упоминаемость



Большинство опрошенных стартапов не состоят в отраслевых и иных профильных ассоциациях. При этом 40% из них выражают заинтересованность в участии.

Участники стартап-экосистемы объединяются для обмена ресурсами, лучшими практиками и поиска партнеров / инвесторов. В объединения могут входить стартапы, инвесторы, корпорации, представители государства.

4%

опрошенных стартапов являются членами профильных ассоциаций / сообществ предпринимателей

Являетесь ли Вы или Ваша компания членом профильных ассоциаций / сообществ предпринимателей?

% от общего количества опрошенных респондентов



Начинающие наиболее заинтересованы в присоединении к профессиональному сообществу (более 50%).



Молодые и активные, напротив, не видят в этом смысла: 40% не заинтересованы в членстве в профессиональных ассоциациях.



Среднячки не слышали или плохо осведомлены о деятельности профессиональных ассоциаций (40%).

Профессиональные ассоциации / сообщества, членами которых являются стартапы

Респондентов просили назвать Топ-5 ассоциаций, членами которых они являются.

Чем больше размер надписи, тем выше упоминаемость

Техплатформа "Высокочистая энергия"

Ассоциация AR/VR

Московская торгово-промышленная палата

Ассоциация Fintech Start

Ассоциация малых КБ

Ассоциация ФинТех

Опора России

Ассоциация участников рынка Интернета Вещей

Российская ассоциация криптоиндустрии и блокчейна

Межотраслевое Объединение Наноиндустрии

ПРОФИЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ДЛЯ СТАРТАПОВ

55% опрошенных респондентов принимают участие в профильных деловых мероприятиях. В числе наиболее часто упоминаемых мероприятий - различные отраслевые выставки / конференции, Startup Village, Web Summit, CES, Slush, КИБ+РИФ, мероприятия, проводимые в Сколково. Треть мероприятий из Топ-20 - иностранные.

Участвуете ли Вы или Ваша компания в выставках, конференциях, форумах?

% от общего количества опрошенных респондентов



Топ-5 причин участия в выставках, конференциях, форумах

- 1 Поиск заказчиков
- 2 Демонстрация своего продукта / услуги
- 3 Поиск партнеров
- 4 Повышение узнаваемости (моей лично и моей компании)
- 5 Получение новых знаний, актуальной информации о рынке

Наиболее популярные мероприятия среди стартапов

Респондентов просили назвать Топ-5 российских или зарубежных мероприятий, в которых они хотели бы принять участие. Чем больше размер надписи, тем выше упоминаемость



ОЦЕНКА ДОСТАТОЧНОСТИ МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ СТАРТАПОВ

Большинство стартапов считает, что в Москве проводится достаточно мероприятий для предпринимателей. Проблема не в количестве, а, скорее, в их качестве.

71%

респондентов считают, что в Москве проводится достаточно мероприятий для стартапов

Чего не хватает?

% от общего количества респондентов, отметивших недостаточность мероприятий в Москве



Комментарии стартапов разных типов

«Не хватает единого ресурса для стартапов, на котором есть вся информация по мероприятиям; сейчас все очень разрознено».

«Сколково, и все. Больше не знаю возможностей и площадок».

«Мало информации о проведенных мероприятиях».

«Мероприятий с корпорациями, в которых понятно дальнейшее взаимодействие сторон: например, пилотный проект с победителем, грант, инвестиции. Грантовые конкурсы с более коротким сроком проведения (1-2 квартала), чем, например, такой безусловно полезный грант в рамках конкурса «Умник».

«Нужно больше питч-сессий с бесплатным входом и влиятельными инвесторами, каждый месяц или квартал».

«Большинство мероприятий полезны лишь для их организаторов (плата за участие для коммерческих структур, отчет о проведенном мероприятии для госсектора) и почти не приносят пользы участникам».

«Нет прикладных образовательных мероприятий, сплошные «мотиваторы»».

1 Возможность найти инвесторов или заказчиков

На мероприятии необходимо предусмотреть форматы, которые способствуют конструктивному общению и достижению практических результатов от общения.

«Идеальное мероприятие – это **мероприятие, финалом которого будут инвестиции ... и пилотный проект с компанией**».

Начинающие

«Стараюсь ходить на мероприятия, которые могут принести пользу, а не просто ради того, чтобы попить смузи, потусоваться. Я стараюсь **целенаправленно идти в поисках какого-то инвестора или партнера**, чтобы это превратилось во что-то реалистичное, либо ищу там специалистов».

Молодые и активные

«Идеальное мероприятие – встреча, где наши **крупные заказчики... высказывали свои потребности**. Мы с конкурентами рассказывали, как можем их удовлетворить. На этой встрече состоялось несколько выгодных контрактов».

Успешные игроки

2 Реальные кейсы и интересные спикеры

Стартапам интересны спикеры, которые имеют реальный практический опыт ведения бизнеса, пусть даже неуспешного. Кейсы «провалов» очень интересны.

«Идеальное мероприятие – это где **нет ребят из «дубового»** бизнеса, которые не имеют опыта и рассказывают всякую чушь, ...а **есть предприниматели, которые сделали что-то сами**, хоть на инвестиционные деньги, но сделали. И где можно выступить, **поделиться опытом**».

Успешные игроки

«...спикеры приходят, **рассказывают кейсы и показывают на цифрах**, как это всё происходит. ... Сейчас на форумах рассказывают положительные кейсы и практически не знакомят с **отрицательными кейсами**. Мне кажется, что это наиболее интересная часть».

Молодые и активные

«От Правительства Москвы и федерального правительства хорошо бы устроить обзорные круглые столы, где будут рассказывать, **как правительство может помочь предпринимателям**. Оно может также создать площадку, чтобы приглашать спикеров по тематике бизнеса».

Успешные игроки



СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ И СЕРВИСЫ

СЕРВИСЫ ДЛЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Большая часть стартапов испытывает сложности в различных аспектах развития бизнеса, но немногие пользуются услугами специализированных частных и государственных организаций, направленных на поддержку технологических предпринимателей.

Большинство стартапов испытывают сложности с ведением бизнеса

См. подробнее в предыдущих разделах

59%

при выводе
продукта на
рынок

61%

при поиске
инвесторов

73%

при подборе
команды

Но:

только **14%**

стартапов пользуются специализированными сервисами для развития бизнеса (частными или государственными)



«Я даже не знаю, **какого рода может быть эта государственная поддержка**. Наверное, это просто из-за недостатка информации».

Успешные игроки



«Мне на сегодняшний день **хватает компетенций вывести проект туда, куда надо**. Если я чего-то не буду знать, я приглашу ментора, консультанта в какой-то области, который выведет проект на новый уровень».

Начинающие

С одной стороны, это связано с недостаточной информированностью о существующих возможностях поддержки стартапов.

С другой стороны, многие стартапы предпочитают развиваться самостоятельно, за счет собственных ресурсов.

Информированность респондентов

% от общего количества опрошенных респондентов
Среднее для всех анализируемых сервисов

58%

Знаю, где можно
получить поддержку

42%

Не знаю, где можно
получить, поддержку

Опыт обращения за сервисами

% от общего количества опрошенных респондентов,
знающих о том, где можно получить услуги
Среднее для всех анализируемых сервисов

23%

Обращался

77%

Не обращался

Наиболее востребованными услугами являются поддержка участия стартапов в мероприятиях, образовательные программы по развитию компетенций и услуги сертификации. Ограничениями спроса на ряд сервисов выступают их низкое качество или высокая стоимость.

Текущие пользователи

Уровень использования сервисов

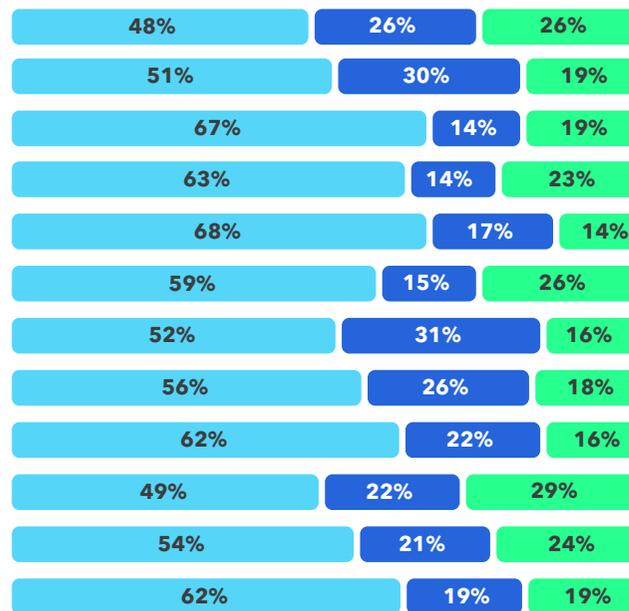
% от опрошенных респондентов, знающих о сервисе и воспользовавшихся им



Потенциальные пользователи

Почему Вы не обращались за поддержкой, хотя знаете, где ее можно получить?

% от опрошенных респондентов, знающих о сервисе, но не воспользовавшихся им



Потенциальные пользователи

- Мне не подходит цена
- Меня не удовлетворило качество услуги
- Мне не нужна эта услуга

Потенциально востребованность сервисов выше, НО!

Не устраивает качество сервисов:

- Образовательные программы по развитию компетенций
- Поиск партнера и инвестора
- Консультации по вопросам ведения бизнеса

Не устраивает цена сервисов:

- Поддержка участия в мероприятиях
- Разработка маркетинговой стратегии
- Упаковка проекта для инвестора
- Защита интеллектуальной собственности

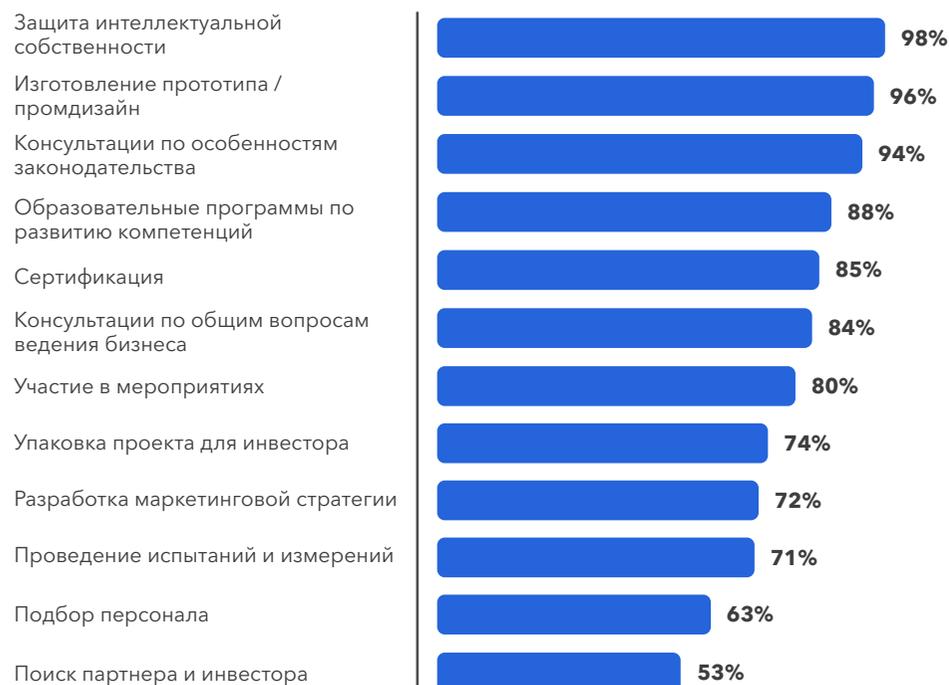
Стартапы, которые пользовались услугами специализированных организаций, оценивают свой опыт положительно: полученные услуги были полезны для развития их бизнеса.



Текущие пользователи

Удовлетворенность качеством сервисов

% от опрошенных респондентов, имевших опыт использования данных услуг и выбравших оценку «высокая» и «выше среднего»



ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ О ПРОВАЙДЕРАХ СЕРВИСОВ

Подавляющее большинство опрошенных затруднилось назвать организации, чьими услугами они воспользовались. Это может быть связано с тем, что на рынке немного игроков с сильным брендом и сложившейся репутацией. Среди наиболее упоминаемых провайдеров сервисов – ФРИИ, Сколково и Правительство Москвы.

	Наиболее упоминаемые провайдеры сервисов Приведены названия организаций, упомянутые более чем 4 респондентами	Другие упоминаемые провайдеры сервисов Приведены названия организаций, упомянутые более чем 2 респондентами
Поддержка участия в мероприятиях	? Сколково	ФРИИ, Экспоцентр, Правительство Москвы, МЭЦ
Сертификация	?	Ростест, Сколково, ГорТест, Росстандарт, Спецсервис
Проведение испытаний	?	Ростест, Смарт Вип
Развитие компетенций	ФРИИ	Сколково, ВШЭ, Физтех.Старт, банки*, Научный парк МГУ, Мегапрорыв
Защита интеллектуальной собственности	?	Роспатент, Сколково, Реестр-Консалтинг, Гардиум, Правительство Москвы
Консультации по общим вопросам ведения бизнеса	? Банки*	МБМ, Правительство Москвы, ВШЭ, Опора России
Консультации по законодательству	Частный знакомый специалист	Правительство Москвы, Гарант / Консультант
Упаковка проекта для инвестора	ФРИИ	Сколково, VentureClub
Поиск партнера / инвестора	ФРИИ	Единичные ответы, преобладают специализированные платформы (Crunchbase, StartTrack, Rusbase, Investbaza)
Подбор персонала	?	Единичные ответы, в основном традиционные рекрутинговые ресурсы (типа hh.ru). Профильные порталы - Easy Hiring, Cofoundit
Изготовление прототипа / промдизайн	?	Единичные ответы, преобладают маркетинговые агентства (исследования, digital-маркетинг, брендинг), например, Rush Agency, Органика
Разработка маркетинговой стратегии	?	Единичные ответы

* Среди банков назывались Сбербанк, Открытие, Альфа, Просвещение, Связь-банк, Модульбанк

? – Затрудняюсь ответить

ИННОВАЦИОННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА МОСКВЫ: ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Технологические предприниматели могут воспользоваться услугами объектов инновационной инфраструктуры. На сегодня она представлена в Москве более чем 2000 объектами, и их количество за последние годы выросло, в среднем, в 1,5 – 2 раза.

	Количество объектов (по состоянию на август 2019 г.)	Прирост по количеству объектов за 2015 – 2019 гг.	Ключевые услуги
 Бизнес-инкубаторы	11	↓ 30%	<ul style="list-style-type: none">• Консультационная поддержка по вопросам ведения бизнеса / разработки продукта• Аренда офисов / рабочих мест• Образовательные программы
 Технопарки	35	↑ 2,3 раза	<ul style="list-style-type: none">• Аренда офисных помещений• Аренда производственных помещений• Доступ к оборудованию, к лаборатории / чистой комнате
 Коворкинги	164	↑ 3,2 раза	<ul style="list-style-type: none">• Аренда офисов / рабочих мест• Проведение / участие в мероприятиях, нетворкинг
 Центры коллективного пользования научным оборудованием	153	↑ 1,6 раз	<ul style="list-style-type: none">• Проведение измерений / исследований• Доступ к специализированному научному оборудованию• Изготовление прототипа / опытного образца
 Инжиниринговые центры	200+	н/д	<ul style="list-style-type: none">• Инжиниринговые услуги• Проведение НИОКР• Мелкосерийное производство
 Центры трансфера технологий	11	н/д	<ul style="list-style-type: none">• Коммерциализация разработок• Поддержка в лицензировании и защите интеллектуальной собственности• Консультационная поддержка по вопросам ведения бизнеса / разработки продукта
 Центры услуг для бизнеса	15	↑ 1,4 раза	<ul style="list-style-type: none">• Бесплатные услуги по подготовке документов для регистрации компании• Консультационная поддержка по различным вопросам развития бизнеса
 Центры сертификации	401	↑ 1,4 раза	<ul style="list-style-type: none">• Проведение испытаний• Сертификация

ИННОВАЦИОННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА МОСКВЫ: ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИЙ ОПЫТ

Однако в среднем только 14% опрошенных стартапов были резидентами или пользовались услугами объектов инновационной инфраструктуры.

Наиболее известные и популярные среди стартапов типы объектов – технопарк, бизнес-инкубатор и центр услуг для бизнеса.

Среди тех, кто пользовался услугами объектов инновационной инфраструктуры, 35% остались недовольны качеством оказанных услуг.

Были ли Вы резидентом или пользовались услугами следующих организаций?

% от общего количества опрошенных респондентов



 **Молодые и активные**
Значительно чаще других либо **НЕ слышали, либо НЕ заинтересованы** в услугах, которые могут предоставлять объекты инновационной инфраструктуры.

 **Середнячки**
Значительно чаще других пользуются услугами объектов инновационной инфраструктуры (в первую очередь, технопарков, бизнес-инкубаторов и центров трансфера технологий).

“Комментарии стартапов разных типов

О бизнес-инкубаторах: «Специалисты в инкубаторе сами ни разу не делали бизнес и плохо понимали, о чем говорят. Как будто просто начитались книг».

О бизнес-инкубаторах: «Уровень организации и материала слишком уж простой, нет ценной информации. «Эксперты» без экспертного прошлого, много тщеславия и мало толку. Порой такое чувство, что спикеры думают, что перед ними сидят школьники 5-6 класса».

О центрах коллективного пользования: «Очень часто это общее оборудование, и оно не подходит для создания чего-то нового. Оно применимо, скорее, для каких-то стандартных исследований».

Об инжиниринговых центрах: «Много бюрократической волокиты и оформления бумажных документов».

О технопарках: «Мало преимуществ, высокая арендная плата».

Немногие стартапы обращаются за государственной поддержкой, однако те, кто имели такой опыт, оценивают его положительно. Сдерживающими факторами для обращения за господдержкой являются сложности, связанные с последующим развитием бизнеса, и сложности получения поддержки.

Востребованность

только **15%**

респондентов участвовало в федеральных или региональных программах поддержки технологических предпринимателей

Информированность

39%

респондентов знает о мерах поддержки, предоставляемых Правительством Москвы

Удовлетворенность

83%

обратились бы за помощью повторно, если бы возникла такая необходимость



Начинающие и Среднячки



лучше информированы и чаще других обращались за государственной поддержкой

Сдерживающие факторы для обращения за государственной поддержкой:

1. Сложности с последующим распоряжением бизнесом (например, продажей или слиянием) при наличии государственной доли в уставном капитале
2. Возможные проблемы с выходом на международные рынки
3. Сложность получения поддержки: сбор большого количества документов, запутанная отчетность



«Если мы получаем какое-то финансирование от государства, то, как и при любом участии инвесторов, мы должны ему отдать какой-то процент. А если мы его отдаём государству, то **наш бизнес становится не продаваемым**. То есть, если мы его захотим продать, или нас захотят ... поглотить, то никто не будет знать, что делать с государственной частью».

Молодые и активные

«Если говорить о государственном участии даже, например, с командой ФРИИ, которые очень крутые, то **это может стать проблемой при выходе на западные рынки**».

Молодые и активные

«Это какие-то **7 кругов ада**, которые нужно пройти, чтобы тебе потом сказали, что у тебя в тексте красная строка пропущена, и надо всё переделать. **Чтобы заполнить эти анкеты, нужно сажать двух людей на полгода только под эту задачу**. Порой сравниваешь, что будет эффективнее – получить 5 миллионов в Сколково, и потом с тебя ещё 3 шкуры сдерут, если ты какой-то чек не донесёшь. Либо я эти полгода буду бегать и искать каких-то партнёров и прочее. Поэтому мы ни разу не получали никаких денег от государства».

Начинающие

«Для многих сервисов **слишком много формализма, не хватает гибкости, «венчурности**». Ты должен запланировать на 2 года вперед и по плану двигаться, отчитываться, ты должен тратить деньги только так, как запланировано. Это отталкивает».

Успешные игроки

ВОСТРЕБОВАННОСТЬ СЕРВИСОВ В СТАРТАПАХ РАЗНЫХ ТИПОВ (1)

Пользовательский опыт

По сравнению со средним по выборке



Начинающие

Чаще других обращаются за сервисами к специализированным организациям. **Потенциальный спрос на сервисы выше**, ограничением выступает высокая стоимость услуг. Не притязательны; в целом удовлетворены качеством предоставленных услуг больше, чем остальные.



Середнячки

Считают, что в Москве достаточно возможностей для получения поддержки. **Лучше других информированы** о существующих сервисах. Чаще, чем другие, обращаются к государственным операторам сервисам и пользуются услугами объектов инновационной инфраструктуры.



Молодые и активные

Самая низкая осведомленность и заинтересованность в получении сервисов среди остальных типов. Во многом это связано с отсутствием доверия к компетенциям провайдеров услуг и качеству предоставляемых сервисов. В рамках глубинных интервью многие респонденты подразумевали под «качеством» необходимость подготовки множества отчетных документов, формализм и отсутствие гибкости.



Успешные игроки

Редко обращаются за поддержкой и сервисами, предпочитая решать свои проблемы самостоятельно. При этом хорошо информированы о возможностях получения сервисов в Москве и часто сами являются менторами / консультантами для других типов стартапов.

ВОСТРЕБОВАННОСТЬ СЕРВИСОВ В СТАРТАПАХ РАЗНЫХ ТИПОВ (2)

Наиболее востребованные сервисы

Текущие пользователи



Начинающие



Молодые и активные



Среднячки



Успешные игроки

Поддержка участия в мероприятиях		✓	✓	✓
Образовательные программы по развитию компетенций	✓	✓		
Услуги по сертификации		✓	✓	✓
Консультации по бизнес-вопросам	✓			
Консультации по особенностям законодательства				✓
Защита интеллектуальной собственности		✓	✓	✓
Подбор партнеров / инвесторов	✓			
Подбор персонала в команду	✓			✓
Изготовление прототипа / промышленный дизайн			✓	
Проведение испытаний / измерений	✓			
Упаковка проекта для инвестора		✓		

ЗАПРОСЫ НА СЕРВИСЫ (1)

1 Эффективная система информирования о существующих сервисах

В Москве достаточно сервисов для поддержки развития технологических предпринимателей. Большинство пользователей высоко оценивают их качество и готовы обращаться вновь в случае необходимости. Однако почти половина стартапов не знает о существующих сервисах и организациях, в которые можно было бы обратиться за специализированными услугами.

Эффективным **инструментом информирования**, по мнению стартапов, станет единый онлайн-навигатор по существующим сервисам с возможностью автоматизированного подбора услуг по заданным параметрам, единым календарем профильных мероприятий, сервисом подбора помещений и т. п.

Платформами для продвижения сервисов могут стать наиболее популярные и авторитетные источники: vc.ru, RBC, Rusbase, TechCrunch, Коммерсант.

Большинство стартапов узнаёт о сервисах от друзей и знакомых, а также в социальных сетях. Таким образом, эффективным станет продвижение конкретных сервисов с помощью тех, кто уже успешно ими пользуется.

2 Повышение привлекательности предпринимательской деятельности

Значимыми барьерами для ускоренного развития предпринимательства являются отсутствие позитивного отношения в обществе к предпринимательству и низкий уровень желающих стать предпринимателем. Поэтому необходимо повышать престиж предпринимательской деятельности как успешной жизненной стратегии, в т. ч. через продвижение историй успешных предпринимателей.

«Было бы круто узнавать, **что наши власти делают для предпринимательства**. ... Нужно больше тратить денег на рекламу на федеральных каналах, в соцсетях, чтобы сообщать предпринимателям, что есть в Москве».

Успешные игроки

«Я про них [меры поддержки] впервые услышала, и познакомилась... когда меня пригласили на встречу, которая была призвана сформировать дорожную карту НТИ...И в рамках этой встречи нам рассказывали, какие инструменты поддержки московских, и не только, стартапов уже есть, а какие планируются. Я открыла для себя очень много интересного.. **Не хватает информации о том, что уже существует, или что должно стартовать**».

Начинающие

«Мне кажется, что **стартапы недостаточно продвигаются**. Вот я зарегистрирована на mos.ru, вижу очень много положительных, позитивных изменений. Но именно развития малого бизнеса, по крайней мере в каких-то серьёзных масштабах, я не наблюдаю».

Начинающие

«**У нас в стране предпринимателей считают жуликами, хотя это очень тяжёлый труд**. Несоизмеримый, с огромными рисками и с большими сложностями. И если в Америке или Европе предприниматель – это самодостаточный и успешный человек, которые всего добился, то в России он либо спекулянт, либо жулик. Это государство может как-то поменять, чтобы люди хотели стать этими предпринимателями».

Успешные игроки

3 Поддержка выхода на рынок через предоставление информации и помощь в установлении прямых контактов с заказчиками

Большая часть московских стартапов ориентируется на рынок B2B, в т. ч. на госкомпании, но, несмотря на увеличение числа государственных заказов и рост интереса компаний, отмечает сложность в поиске клиентов.

По мнению респондентов, вывести продукт на рынок поможет:

- **Информация о запросах** государственных и корпоративных заказчиков на новые продукты, а также об актуальных трендах развития отрасли, конкурентах, рынке
- **Выход на корпоративных и государственных заказчиков:** например, создание онлайн-портала с информацией о заинтересованных заказчиках и возможностью непосредственного обращения к ним
- **Доступ к открытым данным** Правительства Москвы, телеком-операторов и т. п.
- Создание **площадок для тестирования продукта** в реальных условиях с привлечением потенциальных потребителей. При этом важна прозрачность условий отбора пилотов, а также непосредственный запуск и внедрение продукта в случае успешного тестирования («пилот не должен оставаться пилотом»). Если заказчиком является город, то целесообразно проработать систему ускоренных закупок продуктов компаний, успешно отпилотировавших свою технологию (по опыту Барселоны)

Также респонденты отмечают важность просветительской работы среди чиновников и представителей корпораций. Они, по мнению предпринимателей, должны лучше ориентироваться в технологической повестке и понимать важность инновационных решений.

«Не помешали бы партнеры на каких-то рынках, люди, которые смогут за счет своих знаний вывести, например, на те же рынки мероприятий. У нас есть продукт для компаний, которые организуют мероприятия, но выходов на эти компании у нас мало. **Если бы был человек с выходом, мы бы сильно быстрее начали двигаться**».

Молодые и активные

4 Упрощение системы налогообложения для технологических предпринимателей и системы регистрации компаний

Многие респонденты говорили о высокой налоговой нагрузке и административных барьерах, препятствующих развитию бизнеса.

В качестве возможных решений назывались:

- Предоставление **налоговых льгот** на начальном этапе развития компании (например, освобождение от НДС IT-компаний; снижение социальных налогов работодателя)
- Упрощение требований по **юридическому оформлению компаний**, в т. ч. отмена требования обязательного юридического адреса

5 «Уплотнение» экосистемы: стимулирование создания связей между основными субъектами

Некоторые эксперты отмечали, что драйвером развития стартап-экосистемы города могут стать **новые многофункциональные пространства** для развития высокотехнологичных компаний, расположенные в одном месте на больших площадях. Данные зоны должны предоставлять все возможности для ведения бизнеса и досуга в одном месте (офисы, производственные мощности, площадки для тестирования, коллективный доступ к оборудованию, возможность проживания неподалеку, магазины и т.д.). Подобная концентрация большого количества компаний и сообщество единомышленников обеспечивает быстрый доступ к ресурсам для стартапов и ускоряет их развитие.

«Некоторые IT-компании нужно освобождать от НДС. Хотелось бы, чтобы в регуляторной среде к таким компаниям относились более мягко, не пытались выкачивать из них налоги, не мешали. ... Во многих странах мира для IT-сектора созданы хорошие условия, и в нашей стране он будет развиваться только в том случае, если у нас будут одни из лучших условий для его развития. Это должно быть «священной коровой», которую нельзя доить».

Успешные игроки

«Пусть сделают так, чтобы **юридическое оформление компании стало проще**, уберут юридические адреса компаний, привязав все к электронной почте. Тогда будет проще эти компании создавать».

Молодые и активные



«Нужны якоря. Кластерная экосистема а-ля Долина. Например, Яндекс давно хотел переехать, ему не предлагали площадку, пришлось самому купить земельный участок под бывшей гостиницей «Орленок». Офисов на Ленинградке Mail скоро будет не хватать. Тинькофф ищет себе площадку, Сбербанк понял, что старый офис не подходит под новые проекты. **Чтобы создавать экосистему, нужно изначально создавать пространство, где можно работать...** не в каких-то старых промышленных зонах, куда никто не едет, потому что это далеко. Это должно быть сделано в удобных локациях рядом с хорошими инфраструктурами».

Андрей Романенко, основатель группы Qiwi, основатель и генеральный директор «Эвотор», акционер фонда Run Capital

6 Развитие компетенций и расширение доступа к квалифицированным специалистам

Несмотря на кажущуюся обеспеченность рынка необходимыми кадрами, стартапы испытывают сложности с поиском квалифицированных специалистов, а также потребность в развитии компетенций членов команды.

Есть запрос на **повышение качества образовательных программ** как с точки зрения введения большего количества специализированных курсов, так и за счет приглашения в качестве преподавателей экспертов-практиков, имеющих опыт создания собственного бизнеса. В числе наиболее актуальных запросов на обучение: маркетинг, продажи (оценка клиентов и рынка, продвижение и вывод продукта на рынок), управление продуктом (разработка и развитие продукта, создание потребительской ценности), стратегические, финансовые и юридические вопросы ведения бизнеса.

Существенной мерой поддержки может стать создание **онлайн-площадки для поиска узкоспециализированных специалистов**, в т. ч. на проектную работу, с возможностью оставлять рекомендации другим участникам платформы (по аналогии с Profi.ru). На площадке должна быть возможность регистрации и общения как соискателей, так и работодателей друг с другом.

Другим востребованным направлением является квалифицированная **менторская поддержка** от успешных компаний по отдельным аспектам ведения и развития бизнеса (разбор ошибок, помощь в составлении плана развития, консультации по сценарию поведения с инвесторами и т. п.).

«Не хватает образовательных бизнес-курсов. Например, у меня партнёр хочет пойти учиться в Сколково, там есть бизнес-инкубатор. Но он стоит больше 1 миллиона за 5 месяцев. Было бы неплохо, если бы часть хотя бы этой суммы **могло компенсировать государство**».

Успешные игроки

«Люди не знают азов технологического **предпринимательства**. Нужна более серьёзная система образования, чтобы предприниматели понимали, как из ничего создавать бизнесы».

Успешные игроки

7 Стимулирование развития венчурного рынка и компетенций инвесторов

Сложность в привлечении инвестиций выделяется в качестве одного из ключевых барьеров развития стартапов. Причина этого, по мнению респондентов и экспертов, в нежелании инвесторов рисковать и их требовании гарантированной прибыли.

В качестве запросов к государству называлось следующее:

- **Снижение рисков для инвесторов** и бизнес-ангелов при вложениях в стартапы. Это касается возмещения им части затрат, совместного финансирования и т. д.
- **Регулирование кредитной политики банков** с целью упрощения получения кредита, снижения процентной ставки либо компенсации процентов по кредиту. Возможно выступление государства в качестве поручителя
- Разработка **образовательных программ для инвесторов** и повышение их инвестиционной грамотности (диверсификация рисков, прогностический анализ и т. д.) для более эффективного управления своим портфелем
- Создание **онлайн-площадки** для взаимодействия с российскими и зарубежными инвесторами (пример – площадка Crunchbase).

«Хорошо бы, чтобы **банки**, у которых стартапы открывают счета, получали бы какие-то **преференции от государства** за то, что они предоставляют кредиты стартапам без достаточной кредитной истории».

Начинающие

«Было бы полезным, если бы составлялся какой-то **список компаний-инвесторов, которые бы хотели сотрудничать по определённым отраслям**».

Начинающие

«Должна быть **онлайн-площадка, где можно взаимодействовать с частными инвесторами**, в т. ч. зарубежными...Сейчас мы взаимодействуем с теми, кого знаем лично».

Молодые и активные

«Есть программы московского фонда и «Сколково» по поддержке начинающих бизнес-ангелов, которые боятся вкладывать деньги в российские проекты, они страхуют инвесторов за счет предоставления льгот или совместного финансирования. Если **государство сможет организовать и породить класс местных «ангелов»**, как в Штатах, которые на самых ранних этапах видят, что компания чего-то стоит - это было бы прекрасно. Они являются необходимыми для старта технологических компаний».

Молодые и активные



ПРИЛОЖЕНИЕ МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ



Экспертные интервью

(с представителями венчурных фондов, институтов развития, серийными предпринимателями)

Уточнение проблематики исследования, формирование гипотез, сбор информации для разработки инструментария опроса стартапов и глубинных интервью.



Глубинные интервью

(с 20-ю основателями стартапов)

Получение детализированной информации и уточнение результатов онлайн-опроса.

Онлайн-опрос стартапов Москвы¹

(опрошено 275 основателей стартапов)

Данные для составления портрета и типологии стартапов Москвы, в т. ч. выявления субъективных особенностей поведения, стратегий развития и потребностей респондентов в сервисах и поддержке.



Открытые источники информации

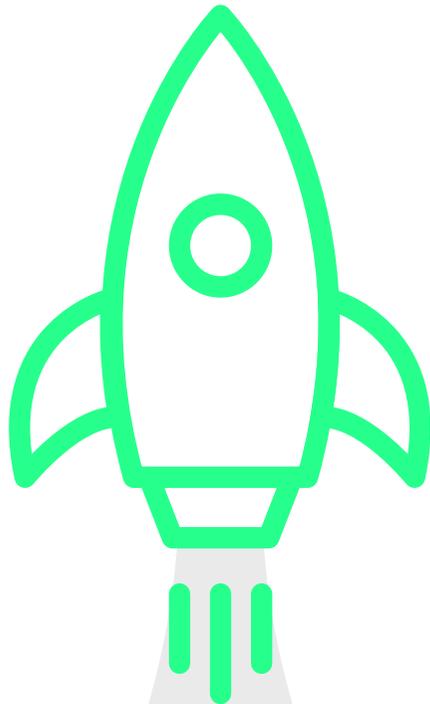
Все прочие данные, в т. ч. статистические, получены из релевантных отчетов консалтинговых и исследовательских организаций, официальных документов стран и городов, а также из деловых СМИ (предпочтение отдавалось официальным источникам).



¹ При разработке инструмента использовались методологии следующих исследований 1) Деловой климат и конкурентоспособность российских предприятий // НАФИ Аналитический центр, Серия "Социология. Статистика. Публикации. Отраслевые обзоры". Вып.5(9),2017 г., 2) Глобальный мониторинг предпринимательства (GEM), Национальный отчет // ВШМ СПбГУ, 2017 г., 3) Индекс делового климата 2019 // НАФИ Аналитический центр, 4) Startup Barometer '19: Исследование российского рынка технологического предпринимательства.

ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СТАРТАПА: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

Единое устоявшееся определение «стартапа» отсутствует. Среди общих параметров чаще всего выделяются относительно молодой возраст компании (до 10 лет), ускоренные темпы роста, специализация на инновационных технологиях и масштабируемых бизнес-моделях.



Молодые компании

- Компания не старше:

 Индия	7 лет (для BioTech компаний - 10 лет)
 Франция	8 лет
 EU Startup Monitor	5-10 лет (в зависимости от отрасли)
 Италия	5 лет
 Тунис	8 лет

Технологический фокус и масштабируемость

- Технологии и инновации (в продукте, услуге или бизнес-модели), в т. ч.: усовершенствование или преобразование существующих
- Масштабируемая бизнес-модель

 Франция	Некоторые страны в качестве критерия «инновационности» при выделении стартапов также учитывают расходы на НИОКР - не менее 15%
 Италия	

Независимая коммерческая компания

- Является МСБ, организационно-правовая форма - коммерческая корпоративная организация (без учета НКО, госкомпаний)
- Не сформировалась в результате разделения или реструктуризации
- Независимый статус: сооснователям принадлежит

 Франция	50%
 Тунис	67% (2/3)

Небольшой годовой оборот, но высокие темпы роста выручки

- Годовой оборот не превышает:

 Индия	\$3,6 млн (за любой год с момента основания)
 Израиль	\$1 млн
 Италия	\$5,6 млн

- Раунды финансирования: не позднее раунда В

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТАРТАПА ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ДАННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Что мы будем понимать под стартапом

Стартап - это...

- компания, зарегистрированная в Москве
- не старше 5-10 лет (в зависимости от отрасли)
- с масштабируемой бизнес-моделью на основе внедрения технических новинок, усовершенствования или преобразования существующих продуктов, услуг и бизнес-моделей
- с независимым статусом (не менее 50% компании принадлежит сооснователям)
- не сформировавшаяся в результате разделения или реструктуризации
- привлекающая венчурные инвестиции не позднее раунда В

Комментарии экспертов



«Понятие стартап может иметь разное применение... Это философия команды, фаундера, инвесторов. Все привыкли, что что-то маленькое – это стартап, что-то больше – устоявшийся бизнес. Это не так, **это философия**».

Алексей Катков, управляющий партнер
ПАО АФК «Система»



«Стартап – это коммерческая организация, цель которой – получение прибыли. У стартапа должен быть **потенциал многократного роста**. Решения в стартапе принимаются быстро, что делает его **гибким**. Потому что многое будет меняться по мере развития вашей идеи. Например, основатели сервиса онлайн-аренды квартир Airbnb начинали свою компанию с хостела с надувными матрасами. Социальная сеть Facebook выросла из игры Hot or Not, а Samsung сначала был продуктовым магазином».

Александр Румянцев, венчурный инвестор №1 в России за 2016, 2017 и 2018 г.; более 60 ИТ-стартапов в портфеле

Комментарии стартапов

«Стартап – свободная единица, которая очень **быстро меняется, быстро закрывается или становится всемирно известной, дорогой**».

Молодые и активные

«**Молодая компания**, которая имеет **высокий потенциал роста при неопределённой бизнес-модели**».

Молодые и активные

ФОРМИРОВАНИЕ ВЫБОРКИ ИССЛЕДОВАНИЯ

	Критерии формирования выборки количественного опроса	Критерии отбора респондентов для глубинных интервью
Количество респондентов	Не менее 250 человек	Не менее 20 человек
Отнесение себя к стартапам Дают положительный ответ на вопрос: «Считаете ли Вы свой бизнес стартапом?»	✓	✓
Основатель или представитель топ-менеджмента	✓	✓
Стадия развития компании <ul style="list-style-type: none">• Есть идея и проект бизнес-плана• Есть работающий прототип (MVP), но первые продажи пока не стартовали• Есть готовый продукт/ услуга и первые продажи• Увеличение объемов производства, стабильные продажи, поиск новых рынков	Не менее 30 компаний для каждой стадии	Не менее 5 человек для каждой стадии
Отрасль деятельности <ul style="list-style-type: none">• Информационные технологии• Промышленные технологии• Биотехнологии	Не менее 30 компаний для каждого возраста	Не менее 5 человек для каждого возраста
Возраст компании <ul style="list-style-type: none">• Менее 1 года• От 1 до 3 лет• От 3 до 10 лет (для биотехнологий – от 3 до 12 лет)	Не менее 30 компаний для каждой отрасли	Не менее 5 человек для каждой отрасли

Анализ результатов опроса позволил выделить 4 типа стартапов с разными потребностями и поведенческими особенностями, обусловленными предыдущим опытом и стадией развития компании.

1 Кластерный анализ по следующим характеристикам:

Возраст

Стадия развития

Объем и темпы роста
выручки

2 Детальный анализ ответов количественного исследования в разрезе выделенных кластеров показал различия в:

- характеристиках основателей стартапов
- восприятию ими успеха и стратегий развития
- восприятию инновационности продукта
- восприятию роли государственной поддержки в развитии бизнеса
- опыте использования сервисов поддержки

3 Результат – 4 типа стартапов:



Начинающие



Молодые и активные



Среднячки



Успешные игроки

По всем вопросам, связанным данным исследованием, обращайтесь:



Анна Раевская

Руководитель управления аналитики
RaevskayaAS@develop.mos.ru



Анна Агальцова

Главный специалист отдела отраслевых исследований
AgaltsovaAS@develop.mos.ru



Агентство инноваций Москвы

Тел.: +7 499 225-92-52

www.innoagency.ru

Все интеллектуальные права на данный результат интеллектуальной деятельности в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации (часть четвертая) принадлежат ГБУ «Агентство инноваций города Москвы» (далее – Агентство) (с). Не допускается без согласия Агентства внесение изменений, сокращений и дополнений, извращение, искажение результата, порочащие деловую репутацию правообладателя, копирование и использование в составе иных результатов интеллектуальной деятельности или самостоятельно, а также тиражирование, воспроизведение, показ без согласия правообладателя, совершение иных неправомерных действий.

Допускает без согласия Агентства и без выплаты вознаграждения, но с обязательным указанием имени правообладателя и источника заимствования совершать действия, предусмотренные статьями 1274-1276, 1278 Гражданского кодекса Российской Федерации.