

## МИРОВАЯ ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ СТАРТАП-СТУДИЙ

**А. Н. Попов**

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

e-mail: andrevonpopov@gmail.com

**Аннотация.** Актуальность данного исследования обуславливается необходимостью поиска эффективных моделей развития корпоративных инноваций ввиду низкого уровня цифровизации российского бизнеса, негативной динамики удельного веса инновационных товаров и услуг в общем объеме проданных товаров/услуг. Также необходимость внедрения новых форм открытых инноваций подтверждается наличием таких негативно влияющих факторов, как многоступенчатость корпоративных бизнес-процессов и различие корпоративной и стартап культур.

Цель данного исследования состоит в выявлении преимуществ и ограничений модели корпоративной стартап-студии как новой формы осуществления корпоративных инноваций. Научную новизну составляет авторская классификация видов корпоративных стартап-студий, а также выявление преимуществ и потенциальных ограничений данной модели. В качестве методологической базы исследования были использованы методы на основе системного подхода, применены методы синтеза, индукции и приемы классификации. На основании изучения организации и деятельности 15 корпоративных стартап-студий из Бельгии, Нидерландов, Германии, Франции, Норвегии, Дании, США, Мексики и России была сформирована классификация организационных форм корпоративных стартап-студий в зависимости от структуры владения капиталом и выявлены особенности каждой. Далее в работе была проанализирована ресурсная база, необходимая для создания и развития инновационных проектов внутри корпоративных стартап-студий.

На основании приведенного обзора, анализа и классификации практик организации и деятельности зарубежных корпоративных стартап-студий автор идентифицирует и обосновывает преимущества и ограничения данной модели развития корпоративных инноваций. Результаты данного исследования могут быть использованы в качестве ориентира при внедрении новых моделей корпоративных инноваций. Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на разработку прикладных моделей бизнес-процессов корпоративных стартап-студий, адаптированных под российские бизнес-реалии.

**Ключевые слова:** стартап-студия, корпоративная стартап-студия, венчурное строительство, открытые инновации, корпоративные инновации, входящие открытые инновации.

**Благодарности.** Выражаю благодарность за ценнейшие советы, терпение и сохранение веры в меня научному руководителю, кандидату экономических наук, доценту кафедры экономики инноваций Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова Энговатовой А. А.

**Для цитирования:** Попов А. Н. Мировая практика организации корпоративных стартап-студий // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2020. – № 5. – С. 83–92. DOI: 10.25198/2077-7175-2020-5-83.

## WORLD PRACTICE OF ORGANIZING CORPORATE STARTUP STUDIOS

**A. N. Popov**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

e-mail: andrevonpopov@gmail.com

**Abstract.** The relevance of this study is determined by the need to find effective models for the development of corporate innovations due to the low level of digitalization of Russian business, the negative dynamics of the share of innovative goods and services in the total volume of goods / services sold. Also, the need to introduce new forms of open innovation is confirmed by the presence of such negatively influencing factors as multi-stage corporate business processes and the difference between corporate and startup cultures.

The purpose of this study is to identify the advantages and limitations of the corporate startup studio model as a new form of corporate innovation. The author's classification of the types of corporate startup studios, as well as the identification of the advantages and potential limitations of this model, constitutes the scientific novelty of this review. As the methodological base of the study, methods based on a systematic approach were used, methods of synthesis, induction and classification techniques were applied. Based on the study of the organization and activities

of 15 corporate start-up studios from Belgium, the Netherlands, Germany, France, Norway, Denmark, the USA, Mexico and Russia, a classification of organizational forms of corporate startup studios was formed depending on the structure of ownership of capital and the features of each were revealed. Further in the work, the resource base necessary for the creation and development of innovative projects within corporate startup studios was analyzed.

Based on the above review, analysis and classification of the practices of organizing and operating foreign corporate startup studios, the author identifies and justifies the advantages and limitations of this model of corporate innovation development. The results of this study can be used as a guide when introducing new models of corporate innovation. Further research in this area may be directed to the development of applied models of business processes for corporate startup studios adapted to Russian business realities.

**Key words:** startup studio, corporate startup studio, venture building, open innovation, corporate innovation, outside-in open innovation.

**Acknowledgments.** I express gratitude for the most valuable advice, patience and preservation of faith in me to the supervisor of studies, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics of Innovation, Lomonosov Moscow State University A. A. Engovatova.

**Cite as:** Popov, A. N. (2020) [World practice of organizing corporate startup studios]. *Intellect. Innovatsii. Investitsii* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 5, pp. 83–92. DOI: 10.25198/2077-7175-2020-5-83.

### Введение

В современной российской экономике, очевидно, что инновационное развитие является одним из ключевых факторов роста производительности труда и основных средств. Возможность роста ВВП за счет увеличения количества рабочей силы и объема инвестиций в основные средства на текущий момент ограничены [2]. Ввиду того, что доля крупного бизнеса во вкладе в ВВП страны составила 79,8 % в 2018-м году<sup>1</sup>, развитие корпоративных инноваций является одной из первоочередных задач.

Низкий уровень цифровизации российского бизнеса и снижающийся удельный вес инновационной продукции на рынке обуславливают потенциал для развития инноваций в корпоративной сфере. В 2018-м году индекс цифровизации российского бизнеса составил 31 (26 место среди 32 стран ЕС и Азии)<sup>2</sup>. Относительно низкие показатели данного индекса демонстрируют невысокий уровень востребованности современной ИТ-инфраструктуры российским бизнесом. Уровень востребованности современной ИТ-инфраструктуры, в свою очередь, обуславливается распространением цифровых, в т. ч. инновационных, технологий. С 2013-го года удельный вес инновационных товаров и услуг в об-

щем объеме реализованной продукции в России имеет негативную динамику, тем самым снизившись с 9,2% до 6,5% в 2018-м году<sup>3</sup>.

Также аргументом в пользу развития корпоративных инноваций является то, что инновации являются ключевым условием для расширения объективных ограничений роста компании [7]. Наиболее многообещающей формой инноваций в корпоративной сфере является модель открытых инноваций, которая получила свое распространение и среди российских корпораций. Модель открытых инноваций характеризуется двусторонним движением ценностей между корпорацией и другими участниками инновационной системы [4]. Согласно отчету Deloitte, в 2017 году самыми распространенными видами корпоративных инноваций в России являются внутренние и внешняя акселерация, заключение сделок по слиянию и поглощению<sup>4</sup>, что подразумевает тесное взаимодействие со стартапами. Тем не менее, ввиду молодости сферы корпоративных инноваций в России остаются нерешенными множество проблем в интеграции решений стартапов в корпорации. Сложность и многоступенчатость бизнес-процессов<sup>5</sup> корпорации снижает скорость внедрения и адап-

<sup>1</sup> The Bell. В России упала доля малого бизнеса [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://thebell.io/v-rossii-upala-dolya-malogo-biznesa> (дата обращения: 2.06.2020).

<sup>2</sup> ИСИЭЗ, НИУ ВШЭ. Цифровизация бизнеса в России и за рубежом 2018 [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/309213798.html> (дата обращения: 6.04.2020).

<sup>3</sup> Федеральная служба государственной статистики. Уровень инновационной активности организаций [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://gks.ru/storage/mediabank/innov-n16.xls> (дата обращения: 6.04.2020).

<sup>4</sup> Исследовательский центр компании «Делойт», СНГ. Москва, 2017 год. Инновации и корпорации. По результатам реализации проекта Tech Days (РБК и Firtma) [Электронный источник]. – Режим доступа: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/research-center/TechDays\\_report\\_rus.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/research-center/TechDays_report_rus.pdf) (дата обращения: 6.04.2020).

<sup>5</sup> Годовой отчет о деятельности Фонда Развития Интернет-Инициатив [Электронный источник]. – Режим доступа: [https://www.iidf.ru/upload/iblock/81c/IIDF\\_Annual\\_Report\\_18.pdf](https://www.iidf.ru/upload/iblock/81c/IIDF_Annual_Report_18.pdf) (дата обращения: 6.04.2020).

<sup>6</sup> BCG By Michael Brigl, Stefan Gross-Selbeck, Nico Dehnert, Florian Schmieg, Steffen Simon. “After the Honeymoon Ends: Making Corporate-Startup Relationships Work” [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.bcg.com/publications/2019/corporate-startup-relationships-work-after-honeymoon-ends.aspx> (дата обращения: 15.06.2020).

тации инновационных решений стартапов, что может увеличить вероятность прекращения деятельности стартапа ввиду ограниченного бюджета<sup>7</sup>. Также затрудняет взаимодействие сторон отличия корпоративной и стартап-культуры [15] [1], что также снижает эффективность взаимодействия сторон. Таким образом, поиск новых и эффективных моделей осуществления корпоративных инноваций становится крайне актуальной задачей.

Одной из перспективных моделей осуществления открытых инноваций является модель корпоративной стартап-студии<sup>8</sup>, которая уже получает положительный отклик от российских корпораций [9]. Стартап студия – это организация, целью которой является создание и развитие инновационных проектов со стадии идеи через инвестирование финансовых, управленческих и человеческих ресурсов. В качестве предпринимателя инновационные проекты в стартап-студии развивает наемный сотрудник, обладающий необходимыми проектными компетенциями. Корпоративная стартап-студия – это стартап-студия, которая ориентируется на создание и развитие инновационных проектов в интересах корпорации<sup>9</sup>, при этом стартап-студия может не принадлежать корпорации.

Модель стандартной стартап-студии уже подтвердила свою эффективность. Первая созданная в 1994-м году стартап-студия Ideolab<sup>10</sup> «вырастила» 39 успешных инновационных компаний, часть которых осуществили IPO (первичный выпуск ценных бумаг на бирже) или были поглощены более крупными участниками рынка.

Цель данного исследования состоит в выявлении преимуществ и потенциальных ограничений модели корпоративной стартап-студии. В качестве методологической базы исследования были использованы подходы на основе системного подхода, применены методы синтеза, индукции и приемы классификации. Теоретическую основу исследования составляют работы зарубежных и отечественных исследователей посвященным моделям стартап-студий, открытым инновациями и корпоративному росту. В качестве информационной базы исследования были использованы эмпирические исследования в области форм корпоративных инноваций, в частности стартап-студий, GSSN, Sparkling Partners, IESE, BCG, а также публичные данные

функционирования 15 корпоративных стартап-студий из стран Европейского Союза (ЕС), США, Латинской Америки и России.

Также стоит отметить, что ввиду того, что стартап-студия охватывает значительную часть жизненного цикла инновационного проекта от стадии идеи и до масштабирования, то далее в работе такие термины как «стартап», «проект» будут использоваться в качестве синонимов инновационного проекта, созданного внутри корпоративной стартап-студии.

### **Корпоративные стартап-студии: анализ и классификация зарубежных моделей**

Научным сообществом стартап-студии стали рассматриваться сравнительно недавно, и на текущий момент степень научной проработанности стартап-студии остается достаточно низкой. Первые разностороннее рассмотрение различных аспектов стартап-студии было проведено в работе Ребекки Кёлер и Оливера Бауманна [14]. Теоретическое исследование различных лидирующих научных деятелей в области институтов развития инноваций было представлено в 2018 году [11]. В отечественной экономической науке стартап-студии упоминались еще реже [3] и изучались в контексте развития предпринимательского образования [5], [6], [8]. Использование стартап-студии в корпоративной сфере позволило бы наладить систематическое продуктовых инноваций, которые наряду с проникновением на новые рынки, а также развитием кооперативных связей является ключевым стратегическим процессом, позволяющим отыскать наиболее перспективные и быстрореализуемые бизнес-возможности [10].

Корпоративная стартап-студия – это стартап-студия, основной деятельностью которой является создание и развитие инновационных проектов в интересах корпораций<sup>11</sup>.

При этом степень вовлечения корпорации в создание инновационного проекта может значительно отражаться через структуру владения стартап-студией и инновационных проектов в нем.

В рамках данного исследования автором была проанализирована деятельность 15 корпоративных стартап-студий из Бельгии, Нидерландов, Германии, Франции, Норвегии, Дании, США, Мексики и России. Для анализа использовались данные

<sup>7</sup> ESE Business School: J. Prats, J. Siota. Oliver Wyman: D. Gillespie and N. Singleto. Organizational agility [Электронный источник]. – Режим доступа: [https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2018/april/Organizational\\_Agility.pdf](https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2018/april/Organizational_Agility.pdf) (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>8</sup> Szigeti A. The emergence of Startup-as-a-Service [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://medium.com/startup-foundation-stories/the-emergence-of-startup-as-a-service-129c552d89e3> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>9</sup> GSSN. The rise of startup studios. White paper [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.gssn.co/media> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>10</sup> Корпоративный сайт «Ideolab» [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.gssn.co/media> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>11</sup> GSSN. The rise of startup studios. White paper [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.gssn.co/media> (дата обращения: 15.06.2020).

с корпоративных сайтов, сайты локальных электронных новостных изданий, в том числе, на местном языке. Исходя из структуры владения капиталом, выделяются следующие виды стартап-студий:

- стартап-студии, которые принадлежат одной корпорации;
- стартап-студия, которая принадлежит нескольким корпорациям;
- независимые корпоративные стартап-студии, которые не имеют среди собственников корпораций.

Следует остановиться подробнее на каждой из них и описать специфику данного вида корпоративной стартап-студии с точки зрения ресурсов, направления деятельности и формата взаимодействия с корпорацией.

*Стартап-студия принадлежит одной корпорации.* Примерами подобной модели взаимодействия является корпоративная стартап-студия из Франции Nexity<sup>12</sup>, принадлежащая одноименной крупной публичной компании из сферы управления и развития недвижимости, а также стартап-студия из Германии Otto Group Digital Solutions<sup>13</sup>, принадлежащая Otto Group, крупной корпорации из области электронной коммерции, корпоративная стартап-студия InMotion Land Rover<sup>14</sup>, принадлежащая международному производителю автомобилей Jaguar Land Rover<sup>15</sup>, а также один из пионеров в России, корпоративная стартап-студия Admitad Projects<sup>16</sup>, принадлежащая крупной компании из области СРА-маркетинга Admitad. В рассматриваемой форме стартап-студий корпорация владеет мажоритарной долей стартап-студии, и соответственно созданными внутри стартапами.

Одной из отличительных особенностей рассматриваемых стартап-студий является узкая ориентация на активы и стратегию развития (или стратегию цифровизации, стратегию инновационного развития) одной корпорации. Наряду с человеческими, управленческими и финансовыми ресурсами, ко-

торые вкладывает стартап-студия, инновационные проекты имеют возможность использовать нефинансовые активы корпорации в долгосрочной перспективе, что позволит инновационному проекту получить сильное конкурентное преимущество на рынке. К примеру, Otto Group предоставляет проектам, созданным в корпоративной стартап-студии, следующие нефинансовые ресурсы в виде каналов привлечения, продаж, такие как: веб-сайт группы компаний Otto, логистическая инфраструктура, множество внутрикорпоративных ноу-хау и бренд корпорации.

Как ранее было отмечено многими бизнес-практиками, инновационные проекты, созданные не в условиях рыночной конкуренции, маловероятно смогут стать конкурентоспособными и успешными в будущем<sup>17</sup>. Поэтому в некоторых случаях корпорация предоставляет проекту ресурсы только по мере их надобности, чтобы этапы тестирования основополагающих бизнес-гипотез прошли в условиях максимально приближенных к рыночной действительности.

*Стартап-студия принадлежит нескольким корпорациям.* Данная модель встречается редко и её примером может служить корпоративная стартап-студия из Латинской Америки InnoHub<sup>18</sup>, основанная в 2015-м году в Мексике двумя крупными IT-компаниями в Латинской Америке и далее профинансированной в 2019-м году банковской группой Banco Santander México и финтех компанией Contrapqi<sup>19</sup>. Таким образом, вхождение в альянс корпораций, владеющих корпоративной стартап-студией, может быть как в качестве учредителя, так и стратегического инвестора<sup>20</sup>. Участие нескольких корпораций в организации стартап-студии, дает возможность стартапам использовать ресурсы нескольких корпораций из различных отраслей. Однако, также наличие нескольких корпоративных акционеров потенциально может привести к конфликту интересов в развитии как стартап-студии, так и стартапов.

<sup>12</sup> Nexity [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.nexity.fr/en/group/innovation/startup-studio> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>13</sup> Otto Group Digital Solutions [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.ogds.de/ogds/> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>14</sup> InMotion Land Rover [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.thefunnel.community/jaguar-land-rover-corporate-startup-studio/> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>15</sup> Jaguar Land Rover [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://techcrunch.com/2016/04/11/jaguar-land-rover-inmotion/> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>16</sup> Admitad Projects [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://admitad.pro> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>17</sup> Viki T. The Myth Of The Innovation Lab [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2018/04/15/the-myth-of-the-innovation-lab/#1b4da4224125> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>18</sup> InnoHub [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.innohubmexico.com/> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>19</sup> Contrapqi [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.contxto.com/es/startups-es/innohub-obtiene-mas-de-us13-millones-para-mejorar-la-salud-financiera-de-las-pymes-mexicanas/> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>19</sup> Contrapqi [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.contxto.com/es/startups-es/innohub-obtiene-mas-de-us13-millones-para-mejorar-la-salud-financiera-de-las-pymes-mexicanas/> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>20</sup> InnoHub obtiene más de US\$13 millones para mejorar la salud financiera de las pymes mexicanas [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.contxto.com/es/startups-es/innohub-obtiene-mas-de-us13-millones-para-mejorar-la-salud-financiera-de-las-pymes-mexicanas/> (дата обращения: 15.06.2020).



Отрасль, корпоративные стратегии, корпораций, владеющих стартап-студии, задают направления для создания стартапов. Например, InnoHub фокусируется на создании стартапов в области B2B и финтеха (финансовые технологии). Корпорации, сотрудничающие с InnoHub, могут тестировать новые решения, быстро выходить на новые аудитории, используя собственные ресурсы, такие как: доступ к МСБ (малому и среднему бизнесу)

через банковскую группу Banco Santander México, экспертизе и ресурсам развития финтех продуктов Contraqi (рисунок 1). Подобные меры уже позволили InnoHub запустить несколько финтех-стартапов в области кредитования МСБ Lendinc<sup>21</sup>, автоматизации ежедневных платежей сотрудников компаний Numina<sup>22</sup> и сервисами учета финансов МСБ (Avantia<sup>23</sup>).

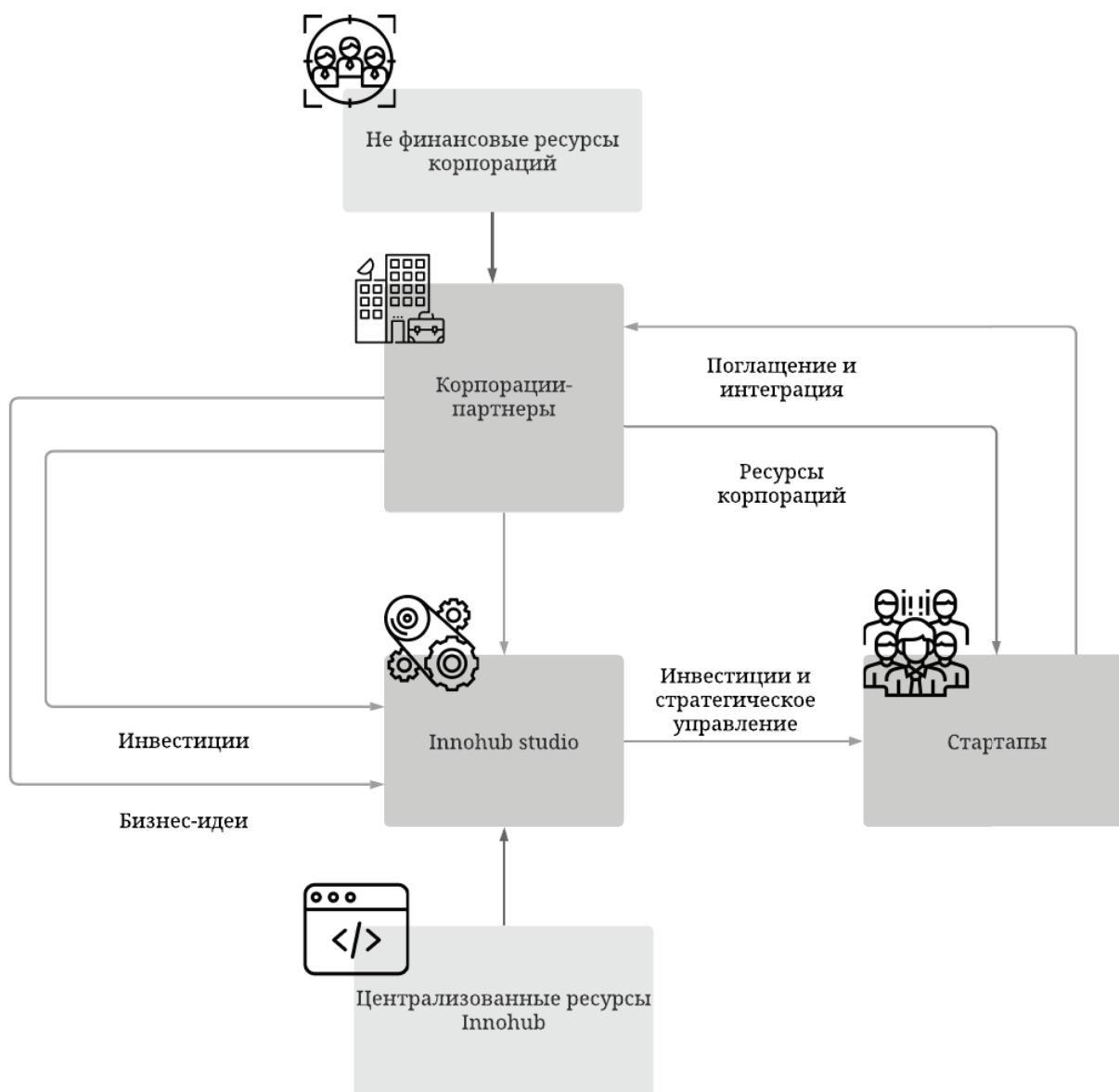


Рисунок 1. Партнерская модель взаимодействия Innohub с корпорациями

Источник: составлено автором на основе публичных материалов о деятельности InnoHub.

<sup>21</sup> Lendinc [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://lendinc.mx/> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>22</sup> Numina [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.numina.mx/> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>23</sup> Avantia [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.avantia.com> (дата обращения: 15.06.2020).

*Независимая корпоративная стартап-студия.* Независимая модель корпоративной стартап-студии, создающей самостоятельно инновационные проекты на основе информации о текущих потребностях бизнес-подразделений корпораций, с целью дальнейшего сотрудничества с корпорацией. Отношение рассматриваемых стартап-студий к корпоративным происходит из-за ориентации их деятельности на запросы корпорации, в отличие от структуры владения стартап-студии, как в предыдущих двух вариантах. Примером, может служить корпоративная стартап-студия из Нидерланд Aim For The Moon<sup>24</sup>, основанная в 2013-м году, корпоративная стартап-студия из Бельгии Barefoot&Co<sup>25</sup>.

Также показательным примером может быть независимая стартап-студия из США Techstars Studio<sup>26</sup>, созданная Techstars в 2019-м году<sup>27</sup>, в рамках которой будут создаваться по 4 стартапа в год.

В настоящий момент Techstars уже подписал контракт с 25 корпорациями в США. Модель их работы с корпорациями заключается в предоставлении раннего доступа к проектам студии за фиксированную годовую плату. Стоит также отметить, что новые компании будут создаваться, в частности, базируясь на идеях исходящих от корпоративных партнеров. Таким образом, корпорации будут тестировать и реализовывать собственные идеи со скоростью стартапа и опытом серийного предпринимателя, а также получать обратную связь по собственным идеям и новым проектам от обширной сети предпринимателей Techstars. Techstars studio замыкает на себе множество процессов работы с создаваемыми проектами, то есть создает проекты «под ключ». Данная характеристика прослеживается на графическом изображении модели работы Techstars Studio с корпорацией (рисунок 2).

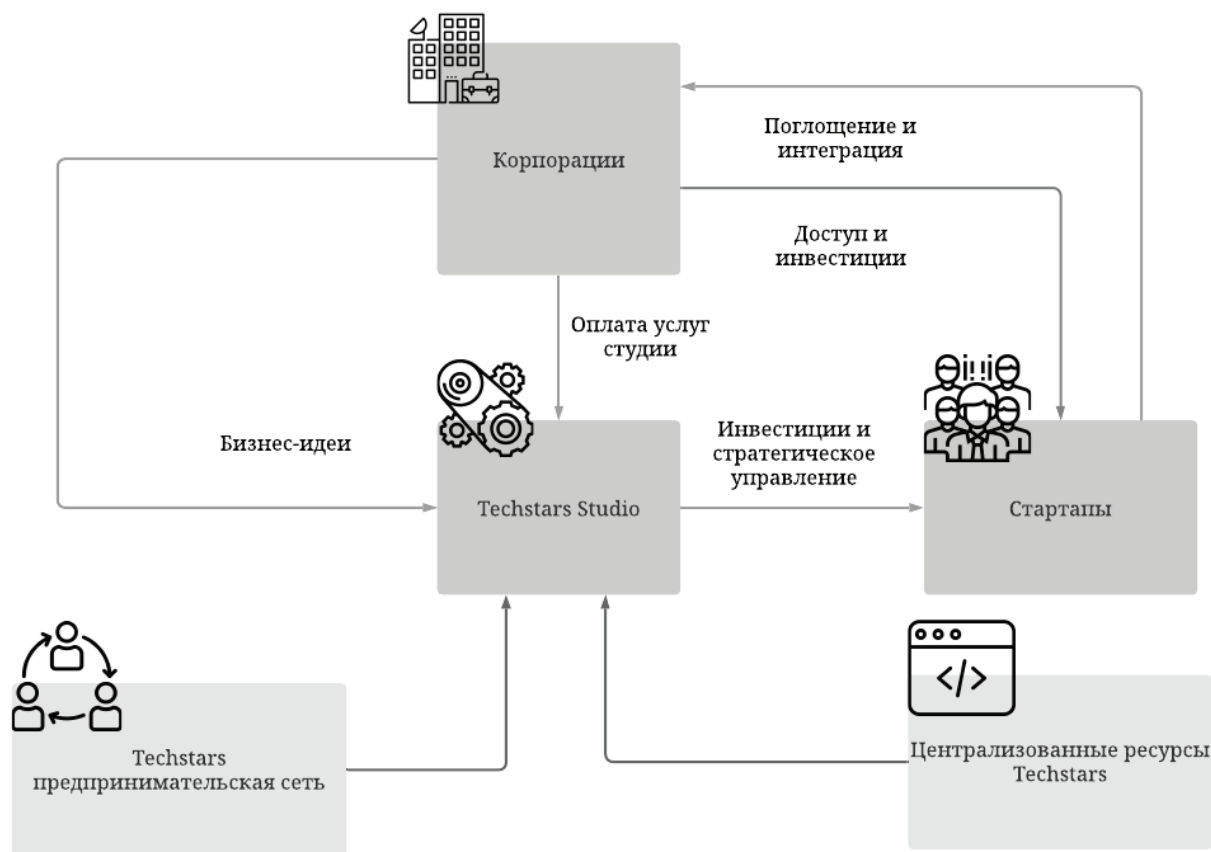


Рисунок 2. Сервисная модель взаимодействия Techstars Studio с корпорациями

Источник: составлено автором на основе публичных материалов о деятельности Techstars Studio.

<sup>24</sup> Aim For The Moon [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.aimforthemoon.com/> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>25</sup> Barefoot&Co [Электронный источник]. – Режим доступа: <http://www.barefootandco.com/> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>26</sup> Techstars Studio [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://studio.techstars.com/info/> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>27</sup> Techstars will build and launch startups with new venture studio [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://techcrunch.com/2019/01/16/techstars-will-build-and-launch-startups-with-new-venture-studio/> (дата обращения: 15.06.2020).

Из определения стартап-студии следует, что данная организация вкладывает кроме финансовых ресурсов еще человеческие и управленческие, из чего следует вывод, что ресурсная база стартап-студии может являться ключевым фактором ее успеха. Поэтому далее в работе будет проанализирована ресурсная база изучаемых корпоративных стартап-студий.

### **Ресурсная база корпоративных стартап-студий**

Исходя из определения стартап-студии, для создания развития внутренних инновационных проектов используются финансовые, человеческие и управленческие ресурсы. Однако корпоративная направленность стартап-студий открывает возможность использовать нефинансовые ресурсы участвующих в процессе корпораций. Следует остановиться подробнее и описать источники ресурсов, применяемых в корпоративных стартап-студиях.

В качестве источника управленческого ресурса выступают основатели стартап-студии, которые зачастую являются опытными предпринимателями, а также бизнес-консультантами (или коучи, треке-ры), которые контролируют исполнение выбранной методологии развития проекта. Строго иерархическая структура, меритократические принципы управления, принцип принятия управленческих решений на основе количественных данных, позволяют эффективно транслировать управленческие ресурсы до всех инновационных проектов в стартап-студии. Широкое распространение методологий развития инновационных проектов, управления разработкой IT-продуктов позволили шаблонизировать процесс создания и развития стартапа путем последовательного тестирования бизнес-гипотез [12] [13]. В основу процесса создания стартапов легли методологии Lean Startup, Customer Development, Stage-gate, Growth hacking, дизайн-мышление и другие.

Отдельное внимание следует уделить источнику человеческих ресурсов в виде широкой базы контактов предпринимателей и штата высококвалифицированных специалистов из области цифрового маркетинга, IT-разработки, продаж и многих других. Например, корпоративная стартап-студия Aim for the moon имеет в штате специалистов по маркетингу и разработчиков, позволяющие быстро разрабатывать MVP (minimal viable product, минимально жизнеспособный продукт) и тестировать каналы

привлечения клиентов. Для быстрого образования команд инновационных проектов также имеется широкая база контактов опытных предпринимателей и специалистов с проектными компетенциями. Например, кадровый потенциал корпоративной студии Barefoot&Co<sup>28</sup> составляет 300 высококвалифицированных специалистов, для корпоративной стартап-студии из Дании Rainmaking<sup>29</sup> – 1300 предпринимателей с различным опытом запуска технологических бизнесов, для Aim for the moon<sup>30</sup> – широкая сеть более 500 опытных предпринимателей. Также в штат стартап-студии могут входить специалисты, оказывающие поддержку в бухгалтерии, юридических и других административных вопросах. Возможность распределять вышеперечисленные компетенции по нескольким проектам позволяет снижать удельные расходы на запуск проекта и сфокусировать деятельность предпринимателя только на развитии проекта<sup>31</sup>.

### **Преимущества и ограничения модели корпоративной стартап-студии**

Исходя из проведенного выше анализа различных форм организации корпоративных стартап-студий, представляется возможным выделить следующие преимущества по сравнению с внутрикорпоративными программами инкубации, акселерации и инновационными лабораториями/центрами.

Во-первых, шаблонизированность процессов, использование современных методологий управления инновационными проектами и строгая ориентация на экономический результат позволяет быстро создавать и тестировать стартапы по заранее указанным направлениям интересным корпорациям. Например, для корпоративной стартап-студии Fueled<sup>32</sup> из Норвегии срок создания и развития стартапа до стадии интеграции с корпорацией занимает 3 месяца. Более простой и прозрачный процесс развития стартапов в корпоративных стартап-студиях может обеспечить больше мобильности по сравнению со сложными и многоступенчатыми корпоративными процессами. В свою очередь, строгая ориентация на экономический результат и иерархическая структура управления в корпоративной стартап-студии могут способствовать более высокой скорости развития проектов по сравнению с проектами инновационных лабораторий/центров.

Во-вторых, применение большинства студий методологии Lean Startup, выражающейся в эко-

<sup>28</sup> Barefoot&Co [Электронный источник]. – Режим доступа: <http://www.barefootandco.com/> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>29</sup> Rainmaking [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://rainmaking.io/> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>30</sup> Aim for the moon [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.aimforthemoon.com/> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>31</sup> Волохов М. Стартап-студии или венчурное строительство: что это и как работает [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://admitadinvest.com/ru/blog/venture-builders> (дата обращения: 15.06.2020).

<sup>32</sup> Fueled [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.fueled.no/> (дата обращения: 15.06.2020).

номичном использовании ресурсов только по мере их необходимости, высокая скорость тестирования бизнес-моделей, а также совместное использование человеческих ресурсов несколькими стартапами (административные, юридические, технические и маркетинговые специалисты) позволяет значительно снижать стоимость создания и тестирования бизнес-модели стартапа. Когда создание корпоративных программ развития инноваций сопряжено с большими расходами<sup>33</sup>, а процесс создания и внедрения инноваций может затянуться ввиду множества согласований.

В-третьих, создание и развитие проектов в корпоративных стартап-студиях позволяет обеспечить условия тестирования инновационных продуктов максимально приближенным к рыночным, что значительно повышает шансы проекта успешно масштабироваться в будущем. Данная отличительная особенность является одной из ключевых по сравнению с большинством внутрикорпоративных программ развития инноваций.

В-четвертых, в случае организации корпоративной стартап-студии, принадлежащей одной или нескольким корпорациям, представляется уникальная возможность использовать нефинансовые ресурсы одной или нескольких корпораций для поддержания высокого уровня конкурентоспособности на рынке.

В-пятых, отсутствие культурных различий между корпоративной стартап-студией и развивающимися в ней стартапов, а также разработка IT-продуктов с учетом инфраструктуры бизнес-заказчика корпорации, позволяет быстрее проводить пилотные испытания инновационного решения в корпорациях.

Несмотря на множество положительных черт корпоративных стартап-студий, исходя из проведенного в данной работе исследования можно выделить следующие ограничения данной модели развития корпоративных инноваций.

Во-первых, для независимых корпоративных инноваций сохраняются высокие финансовые риски, особенно в случае отсутствия финансирования со стороны корпораций.

Во-вторых, корпоративная стартап-студия, как и стандартная стартап студия, зависит от собственной ресурсной базы, а именно от кадрового потенциала предпринимателей. Большинство из проанализированных корпоративных стартап-студий из стран ЕС и США имели собственные сообщества предпринимателей, из которых возможно набрать компетентную команду стартапа. Однако в России существуют проблема дефицита специалистов с проектными компетенциями, что может негатив-

но сказаться на кадровом потенциале корпоративной стартап-студии. Отсутствия данного ресурса может крайне негативно отразиться на результатах деятельности корпоративной стартап-студии.

В-третьих, при создании партнерской модели корпоративной стартап-студии, которой владеет несколько корпораций, возможен риск конфликта интересов из-за конкуренции за эксплуатацию инновационной продукции проекта.

В-четвертых, низкая доля предпринимателя (5–15%) в структуре капитала стартапа, созданного в корпоративной стартап-студии, может негативно отразиться на его мотивации [11]. Однако подобная проблема может решаться иерархической структурой управления, меритократическими принципами управления, а также системой принятия решений на основе количественных данных [14].

### Заключение

Наличие таких фундаментальных проблем в развитии корпоративных инноваций, как низкая мобильность внедрения инновационных решений ввиду сложности и многоступенчатости корпоративных бизнес-процессов, различия между корпоративной и стартап культурой, снижает скорость и эффективность инновационного развития корпораций. В качестве потенциального решения данных проблем может выступать модель корпоративной стартап-студии, которая развивает инновационные проекты с нуля в интересах корпорации, вкладывая в них финансовые, человеческие и управленческие ресурсы.

В результате исследования зарубежного опыта организации и деятельности корпоративных стартап-студий были выявлены 3 основные формы организации корпоративных стартап-студий в зависимости от структуры капитала: независимые корпоративные стартап-студии, стартап-студии, принадлежащие одной корпорации, а также стартап-студии, принадлежащие нескольким корпорациям. Принадлежность стартап-студии к определенной группе определяет ее ресурсную базу, источник бизнес-идей, а также сферу создания и развития инновационных проектов.

Одним из наиболее значимых ресурсов корпоративной стартап-студии является ее кадровый потенциал в виде сообщества предпринимателей, что позволяет быстро набирать высококвалифицированную команду стартапа.

Среди преимуществ модели корпоративной стартап-студии выделяются скорость запуска и тестирования инновационных проектов, низкие расходы на создание и развитие проектов, более вы-

<sup>33</sup> РВК. Практическое руководство по запуску корпоративных акселераторов [Электронный источник]. – Режим доступа: [https://www.rvc.ru/upload/iblock/a4c/o2\\_rvc\\_accl\\_practice\\_guide.pdf](https://www.rvc.ru/upload/iblock/a4c/o2_rvc_accl_practice_guide.pdf) (дата обращения: 15.06.2020).



сокие шансы на успех ввиду тестирования инновационных проектов в условиях рыночной конкуренции. У стартап-студий, принадлежащих одной или нескольким корпорациям, существует возможность использовать нефинансовые ресурсы корпораций, что также является преимуществом.

Среди недостатков модели корпоративной стартап-студии были выявлены следующие: высокие финансовые риски, в случае отсутствия внешнего источника финансирования, значительная зависимость от кадрового потенциала, как ключевого ресурса создания инновационных проектов, риск конфликта интересов при наличии нескольких корпораций в структуре капитала стартап-студии, риск низ-

кой мотиваций наемных предпринимателей ввиду владения ими небольшой доли капитала стартапа.

Результаты данного исследования могут быть использованы при разработке инновационной стратегии развития корпорации, а разработанная классификация корпоративных стартап-студий может служить ориентиром при выборе модели осуществления корпоративных инноваций. Дальнейшим направлением данного исследования может быть изучение практик взаимодействия стартапов и корпораций в России с целью выявления специфики в данной области, что позволит проработать модель корпоративной стартап-студии, адаптированную под российские бизнес-реалии.

### Литература

1. Андриюшкевич О. А., Денисова И. М. Возможны ли открытые инновации в России // *Экономическая наука современной России*. – 2016. – № 3. – С. 65–83.
2. Иващенко Н. П., Кузнецов Е. Б., Энговатова А. А. Университеты Национальной Технологической Инициативы как инструмент формирования эффективной науки и экономики знаний в России // *Инновации*. – 2017. – № 1(219). – С. 26–32.
3. Казимиренко В. А. Бизнес-модель акселератора и ее развитие // *Бизнес-образование в экономике знаний*. – 2015. – № 2. – С. 22–25.
4. Каширин А. И. Открытые инновации. Мировая практика и опыт корпорации «Ростех» // *Инновации*. – 2013. – № 12 (182). – С. 10–17.
5. Коротков А. В., Фонотов А. Г. Сравнительный анализ предпринимательского образования в технических университетах России и США // *Инновации*. – 2015. – № 10 (204). – С. 61–63.
6. Коротков А. В., Фонотов А. Г. Феномен стартап-студий и их потенциальное влияние на развитие предпринимательского образования // *Инновации*. – 2016. – № 1 (207). – С. 65–69.
7. Кудина М. В., Кузьмин С. С. Парадигмы корпоративного роста // *Государственное управление. Электронный вестник*. – 2014. – № 47. – С. 80–103.
8. Лаптев Г. Д., Шайтан Д. К. Обучение инновационному предпринимательству через выработку гармоничного набора компетентностей в менеджменте, дизайне и инженерии // *Современная конкуренция*. – 2017. – Т. 11. – № 4. – С. 94–103.
9. Петров А. Н., Варламов К. В., Комаров А. В., Матвеев Д. А. Эффективность институтов развития. Смена парадигмы институтов развития в среднесрочной перспективе // *Экономика науки*. – 2017. – Т. 3. – № 4. – С. 230–239.
10. Пурлик В. М. Стратегия компании на хаотичных рынках // *Риск: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция*. 2017. № 4. С. 182–187.
11. Baumann O., Bergenholtz C., Frederiksen L., Grant R., Köhler R., Preston D., Shane S. (2018) Rocket Internet: Organizing a Startup Factory // *Journal of Organization Design*, Vol. 7. № 13. Available at: <https://jorgdesign.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s41469-018-0037-2> (accessed 17.06.2020) (In Eng.).
12. Frederiksen D., Brem A. (2017) How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach // *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 13. pp. 169–189 (In Eng.).
13. Ghezzi A. (2019) Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice // *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 146. pp. 945–960 (In Eng.).
14. Köhler R., Baumann O. (2015) Organizing a Venture Factory: Company Builder Incubators and the Case of Rocket Internet // *SSRN Electronic Journal*, Available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2700098> (accessed 17.06.2020) (In Eng.).
15. Weiblen T., Chesbrough H. (2015) Engaging with startups to enhance corporate innovation // *California Management Review*, Vol. 57. № 2. pp. 66–90. (In Eng.).

### References

1. Andryushkevich, O. A., Denisova, I. M. (2016) [Is it Possible to Have Open Innovations in Russia?]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii* [Economics of Contemporary Russia]. Vol. 3, pp. 65–83. (In Russ.).

2. Ivaschenko, N. P., Kuznetsov, E. B., Engovatova, A. A. (2017) [Universities National Technology Initiative as a tool for creating an effective science and knowledge-based economy in Russia]. *Innovatsii* [Innovations]. Vol. 1(219), pp. 26–32. (In Russ.).
3. Kazimirionok, V. (2015) [Accelerator Model and Its Development]. *Biznes-obrazovaniye v ekonomike znaniy* [Business education in the knowledge economy]. Vol. 2, pp. 22–25. (In Russ.).
4. Kashirin, A. I. (2013) [Open innovation. World practice and experience of Rostec Corporation]. *Otkrytyye innovatsii. Mirovaya praktika i opyt korporatsii "Rostekh"*. *Innovatsii* [Innovations]. Vol. 12 (182), pp. 10–17. (In Russ.).
5. Korotkov, A. V., Fonotov, A. G. (2015) [Comparative Analysis of Entrepreneurial Education in Russian and USA Technical Universities]. *Innovatsii* [Innovations]. Vol. 10 (204), pp. 61–63. (In Russ., abstract in Eng.).
6. Korotkov, A. V., Fonotov, A. G. (2016) [Startup Studio Phenomenon and Its Potential Impact on the Development of Entrepreneurship Education]. *Innovatsii* [Innovations]. Vol. 1 (207), pp. 65–69. (In Russ., abstract in Eng.).
7. Kudina, M. V., Kuzmin, S. S. (2014) [The Paradigms of the Corporate Growth]. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik* [Public administration. E-Journal]. Vol. 47, pp. 80–103. (In Russ.).
8. Laptev, G., Shaytan, D. (2017) [Teaching of Innovation Entrepreneurship: The Development of a Harmonious Set of Competencies in Management Design and Engineering]. *Sovremennaya konkurentsia* [Modern competition]. Vol. 11, No. 4 (64), pp. 18–27. (In Russ.).
9. Petrov, A. N., Varlamov, K. V., Komarov, A. V., Matveev, D. A. (2017) [The Effectiveness of the Development Institutions. Change of Paradigms of Development Institutions in the Medium-Range Perspective]. *Ekonomika nauki* [The Economics of Science]. Vol. 3(4), pp. 230–239. (In Russ.).
10. Purlik, V. M. (2017) [Strategy of a company at chaotic markets]. *Risk: Resursy, Informatsiya, Snabzheniye, Konkurentsia* [RISK: Resources, Information, Supply, Competition]. Vol. 4, pp. 182–187. (In Russ.).
11. Baumann, O., Bergenholtz, C., Frederiksen, L., Grant, R., Köhler, R., Preston, D., Shane, S. (2018) Rocket Internet: Organizing a Startup Factory. *Journal of Organization Design*. No. Vol. 7. Issue 13. Available at: <https://jorgdesign.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s41469-018-0037-2>, free access. (accessed: 17.06.2020) (In Eng.).
12. Frederiksen, D., Brem, A. (2017) How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 13, pp. 169–189. (In Eng.).
13. Ghezzi, A. (2019) Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 146, pp. 945–960. (In Eng.).
14. Köhler, R., Baumann, O. (2015) Organizing a Venture Factory: Company Builder Incubators and the Case of Rocket Internet. *SSRN Electronic Journal*. Available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2700098>, free access. (accessed: 17.06.2020) (In Eng.).
15. Weiblen, T., Chesbrough, H. (2015) Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*. Vol. 57. Issue 2, pp. 66–90.

**Информация об авторе:**

**Андрей Николаевич Попов**, аспирант, направление подготовки 38.06.01 Экономика, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

**SPIN-код РИНЦ:** 3367-7488

e-mail: [andrevonpopov@gmail.com](mailto:andrevonpopov@gmail.com)

Статья поступила в редакцию: 22.06.2020; принята в печать: 19.08.2020.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

**Information about author:**

**Andrey Nikolaevich Popov**, post-graduate student, training program 38.06.01 Economics, Lomonosov State University, Moscow, Russia

**RSCI SPIN:** 3367-7488

e-mail: [andrevonpopov@gmail.com](mailto:andrevonpopov@gmail.com)

The paper was submitted: 22.06.2020

Accepted for publication: 19.08.2020.

The author has read and approved the final manuscript.