

## КОРПОРАТИВНЫЙ АКСЕЛЕРАТОР КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ИНДУСТРИИ МОДЫ

**А. С. Хворостяная**

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

e-mail: khvorostyanayaas@gmail.com

**Аннотация.** Корпоративный акселератор позволяет компании реализовать стратегический приоритет в области трансфера технологий, найти наилучшее решение имеющихся задач, сократить расходы или повысить эффективность бизнес-процессов. Доступ к трудовым, инфраструктурным, финансовым ресурсам хозяйствующего субъекта позволяет пилотным проектам обеспечить все условия для формирования технологического суверенитета компании. Цель данной научной работы состоит в выявлении теоретических основ инструмента корпоративного акселератора, а также рассмотрения и анализа лучших стратегических отечественных и зарубежных практик. В научной статье проанализированы разные типы акселераторов и их стратегические цели. Корпоративные венчурные акселераторы направлены на развитие проектов как независимых бизнес-направлений. Корпоративные технологические акселераторы имеют стратегическую цель создания поставщиков продуктов и услуг. Внутренние акселераторы активизируют результаты интеллектуальной деятельности внутри компании. Процессные акселераторы позволяют повысить внутреннюю эффективность процессов и облегчить взаимодействие с внешними акторами. Акселераторы по модели венчурного клиента позволяют оперативнее реализовывать пилотные проекты с заказчиком. Стратегические цели и ожидаемые результаты акселерационной программы должны точно соответствовать стратегии развития компании, в интересах которой проводится акселерационная программа. Стратегическое целеполагание акселерационных программ может быть самым различным и зависит от стратегии. Проведенный анализ позволил сформулировать ключевые стратегические принципы для использования этого инструмента в легкой промышленности и индустрии моды. Автором сформулировано, что акселерационная программа должна быть определена конкретными интересами и стратегическими приоритетами компании легкой промышленности и индустрии моды. Такими интересами может быть выход на новый рынок сбыта, технологическое перевооружение, цифровизация процессов и прочее. Финансовые приоритеты компании должны подразумевать достаточность объема ресурсов для обеспечения развития инновационного направления путем использования механизма трансфера технологий. Для повышения экономической и общественной эффективности трудовые ресурсы отраслевой компании должны быть вовлечены в запуск, реализацию и совершенствование таких программ. Предложена стратегическая целевая карта акселераторов в зависимости от их типов. Профессионалам в области креативной экономики результаты данной работы позволят долгосрочно самостоятельно разрабатывать технологические приоритеты развития своей инновационной экосистемы. В данном исследовании используется следующий методологический инструментарий: изучение, анализ, синтез, формализация, стратегический бенчмаркинг. Стратегические принципы создания и работы корпоративного акселератора в индустрии моды базируются на теории и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Дальнейшие исследования могут быть посвящены вопросам анализа общественной и экономической эффективности в разрезе корпоративной акселерации.

**Ключевые слова:** индустрия моды, легкая промышленность, цифровые платформы, трансфер технологий, корпоративный акселератор, стратегия, стратегирование.

**Для цитирования:** Хворостяная А. С. Корпоративный акселератор как стратегический инструмент развития трансфера технологий для предприятий легкой промышленности и индустрии моды // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2023. – № 1. – С. 32–44, <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2023-1-32>.

## CORPORATE ACCELERATOR AS A STRATEGIC TOOL FOR THE TECHNOLOGY TRANSFER DEVELOPMENT FOR LIGHT AND FASHION INTERPRISES

**A. S. Khvorostyanaya**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

e-mail: khvorostyanayaas@gmail.com

**Abstract.** A corporate accelerator allows a company to realize its strategic priority in the field of technology transfer, find the best solution to existing problems, reduce costs or increase the efficiency of business processes. Access to labor, infrastructure, financial resources of an economic entity allows pilot projects to provide all the conditions for the formation of the company's technological sovereignty. The purpose of this scientific work is to identify the theoretical foundations of the corporate accelerator tool, as well as review and analyze the best strategic domestic and foreign practices. The scientific article analyzes different types of accelerators and their strategic goals. Corporate venture accelerators are aimed at developing projects as independent business areas. Enterprise technology accelerators have the strategic goal of creating product and service providers. Internal accelerators activate the results of intellectual activity within the company. Process accelerators allow you to increase the internal efficiency of processes and facilitate interaction with external actors. Accelerators based on the venture client model allow you to quickly implement pilot projects with the customer. The strategic goals and expected results of the acceleration program must exactly match the development strategy of the company in whose interests the acceleration program is being carried out. The strategic goal-setting of acceleration programs can be very different and depends on the strategy. The analysis made it possible to formulate the key strategic principles for the use of this tool in the light industry and the fashion industry. The author formulated that the acceleration program should be determined by the specific interests and strategic priorities of the light industry and fashion industry companies. Such interests may be entering a new sales market, technological re-equipment, digitalization of processes, and so on. The company's financial priorities should imply the sufficiency of resources to ensure the development of an innovative direction through the use of a technology transfer mechanism. To increase economic and social efficiency, the labor resources of an industry company should be involved in the launch, implementation and improvement of such programs. A strategic target map of accelerators is proposed depending on their types. The results of this work will allow professionals in the field of creative economy to independently develop technological priorities for the development of their innovation ecosystem in the long term. This study uses the following methodological tools: study, analysis, synthesis, formalization, strategic benchmarking. The strategic principles for the creation and operation of a corporate accelerator in the fashion industry are based on the theory and methodology of strategizing by Academician V. L. Kvint. Further research may be devoted to the analysis of social and economic efficiency in the context of corporate acceleration.

**Key words:** fashion industry, light industry, digital platforms, technology transfer, corporate accelerator, strategy, strategizing.

**Cite as:** Khvorostyanaya, A. S. (2023) [Corporate accelerator as a strategic tool for the technology transfer development for light and fashion enterprises]. *Intellekt. Innovacii. Investicii* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 1, pp. 32–44, <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2023-1-32>.

### Введение

Трансфер технологий позволяет долгосрочно развивать интеллектуальный потенциал и научный задел субъектов экономической деятельности. Интерес к нему как к процессу, а также к его инструментам возрастает с каждым годом [4, с. 88; 8, с. 15–17]. В условиях смены геополитической реальности, а также новых вызовов возрастает роль новых технологических решений, инновационных проектов и идей. В связи с этим многие компании совершенно разных секторов экономики, определяя для себя новые технологические приоритеты, связанные с инновационным развитием, активно развивают инструменты и механизмы, способные долгосрочно поддерживать конкурентоспособность. Корпоративный акселератор является эффективным механизмом развития инноваций [7; 9; 12], который способен решить имеющиеся стратегические задачи в области технологического суве-

ренитета и импортоопережения. Всего в мире насчитывается около 774 акселераторов, из них 100 приходится на Россию<sup>1</sup>. Большая их часть ориентирована на IT-сферу, реальный сектор экономики и сферу услуг.

Легкая промышленность в России переживает свой период стратегической трансформации. Успешная государственная политика в области развития инструментов поддержки позволила отрасли переоснастить промышленное оборудование. Председатель Правительства Российской Федерации М. Мишустин утвердил Стратегию развития обрабатывающей промышленности до 2024 года и на период до 2035 года (распоряжением от 6 июня 2020 года № 1512-р). Приоритетные направления легкой промышленности как одного из важных промышленных комплексов определены в развитии производства готовой продукции, национальных брендов, а также развитии интегрированной

<sup>1</sup> Ускоренное развитие. 7 фактов об акселераторах, которые вы могли не знать // СБЕРПро. – URL: <https://sber.pro/publication/uskorennoe-razvitiye-7-faktov-ob-akseleratorakh-kotorye-vy-mogli-ne-znat> (дата обращения: 19.10.2022).

производственной цепочки синтетических и натуральных материалов<sup>2</sup>. В связи с новыми геополитическими вызовами многие иностранные акторы отрасли ушли с отечественного рынка, поэтому есть необходимость создания новых долгосрочных кооперационных цепочек – корпоративный акселератор может быть базисом для ускорения технологического развития. Учитывая небольшое количество крупных акселераторов во всем мире (FTA, EFA) и в России (Fashion Futurum Accelerator), имеющих целенаправленную привязку именно к отрасли легкой промышленности и индустрии моды, на основании обобщенной изученной практики, предложены стратегические принципы организации такого корпоративного акселератора на основе теории и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта [14]. Целью данного исследования является изучение зарубежных и отечественных лучших практик организации корпоративных акселераторов в разных сферах для дальнейшего формирования стратегического целеполагания такого инструмента для предприятий легкой промышленности и индустрии моды с учетом отраслевых особенностей. Стратегирование корпоративного акселератора необходимо для четкой реализации отраслевого трансфера технологий, который, в свою очередь, должен интеллектуальные результаты и имеющийся научно-технический задел переструктурировать и преобразовать в коммерциализуемый актив.

**Теоретические и практические основы понятия корпоративного акселератора**

Все субъекты экономической деятельности заинтересованы в инновациях, они являются долгосрочными конкурентными преимуществами, открывающими неограниченные стратегические возможности. Крупные промышленные компании на передовой технологической базе выстраивают свое стратегическое лидерство, а малый и средний

бизнес автоматизирует производство и повышает зрелость своих бизнес-процессов. В связи с этим возрастает роль различных инструментов по развитию трансфера технологий.

Корпоративные акселераторы представляют собой распространенный инструмент работы корпораций и корпоративных венчурных фондов с инновационными разработками как во внутренней, так и во внешней среде компании [8; 10; 11; 13]. Если бизнес-инкубаторы являются необходимой инфраструктурой поддержки трансфера технологий, то корпоративный акселератор – это стратегическая программа ускоренного развития научно-технологических команд в определенном заданном корпорацией стратегическом технологическом направлении [15]. Стратегическое целеполагание акселерационных программ может быть самым различным и зависит от стратегии. Корпоративные акселераторы могут организовываться компанией самостоятельно или с помощью других организаций (реализация через аутсорсинг). Собственные акселерационные программы компании обычно формируют как инструменты поддержки решений для реализации стратегических приоритетов и задач компании [17; 18; 19]. Внешние акселерационные программы корпорация реализуют, когда у них еще недостаточно опыта для самостоятельного развития инновационных проектов в режиме открытых инноваций [20; 21] или они пробуют свои силы в новом направлении развития трансфера технологий. Внешние акселераторы отличаются профессиональной и опытной организацией, имеют серьезную деловую репутацию и стратегический бренд, обладают качественной экспертизой, однако они могут быть менее сфокусированы на интересах конкретной корпорации. Длительность программ акселерации может быть разной и составляет от нескольких недель до года (таблица 1).

Таблица 1. Стратегический бенчмаркинг зарубежных корпоративных акселераторов

Название акселератора	Описание	Отрасль
Citi Ventures Accelerator (Citibank)	Масштабная акселерация за счет стратегического партнерства и комплексного набора программ	Банки и финансы
Advance Technology Development Center (ATDC) – Georgia Tech	Программа предоставляет рабочие места, капитал, доступ к лидерам отрасли и консультационные услуги	Финансы
TechnoGym Wellness Accelerator	Четырехмесячная программа, дающая возможность стартапам работать со стратегическими лидерами отрасли	Здравоохранение
Google Launchpad Accelerator	Полугодовая программа для технологических стартапов, позволяющая пользоваться инфраструктурными, интеллектуальными и финансовыми сервисами Google	Информационные технологии

<sup>2</sup> Михаил Мишустин утвердил Стратегию развития обрабатывающей промышленности – URL: <http://government.ru/docs/39844/> (дата обращения: 19.11.2022).

Продолжение таблицы 1

Название акселератора	Описание	Отрасль
YLE Media Accelerator	Трехмесячная программа, которая дает профильным стартапам возможность работать с экспертами над внедрением инновационных технологий или бизнес-решений для медиа-услуг	Культурные и креативные индустрии
IBM Alpha Zone Accelerator	Программа, помогающая технологическим стартапам создавать передовые решения для корпоративного рынка	Культурные и креативные индустрии
Disney Accelerator	Программа предоставляет участникам инвестиционный и интеллектуальный капитал, рабочее место	Культурные и креативные индустрии
Jefferson Lab	Программа предоставляет рабочие места, капитал, доступ к лидерам отрасли и консультационные услуги	Ритейл
Fashion Technology Accelerator	Программа способствует развитию цифровых и технологических инноваций в индустрии моды, предметов роскоши и розничной торговли. Программа предоставляет доступ к экспертизе и различные консультационные услуги	Индустрия моды

Источник: составлено автором по открытым данным<sup>3</sup>

В процессе акселерационной программы проходят образовательные мероприятия, менторские, наставнические, инвестиционные и консультационные сессии. Но ключевым элементом акселератора является трекинг (от англ. tracking «отслеживание, сопровождение»), то есть мониторинг проекта с целью достижения поставленных в начале акселерационной программы конкретных и измеримых задач. Инструментами трекара являются стратегические сессии, стратегические планы (которые часто вырабатываются совместно со стратегическими экспертами-лидерами отрасли), дорожные карты, необходимые для контроля и мониторинга развития. Результатом акселерационной программы для проекта обычно является повышение его уровня зрелости: организационной, цифровой, технологической и прочее. Для корпорации основным результатом программы является выбор и реализация стратегических возможностей (приобретение концепта, приобретение технологии, приобретение произведенного оборудования, заключение сделки, договора

о сотрудничестве и иные). Все акселераторы имеют свои конкурентные преимущества, четкие критерии, правила, механизмы отбора пилотных проектов.

#### Стратегическая типологизация корпоративных акселераторов

Согласно отчету об инновационной политике и экономике Чикагского университета (University of Chicago) корпоративные акселераторы можно типологизировать следующим образом<sup>4</sup>:

- Участие корпораций в существующих акселераторах. Трудовые ресурсы корпорации могут присоединиться к существующим акселераторам в качестве наставников и менторов, а также экспертов и стратегических инвесторов.
- Совместное стратегическое партнерство и коллаборация. Корпорации могут сотрудничать с другими партнерами и организациями для создания совместных отраслевых акселераторов.
- Инициация внешнего акселератора. Корпорация может заключить коммерческий договор

<sup>3</sup> Citi Ventures aims to catalyze innovation and accelerate growth // Citi Ventures: офиц. сайт. – 2022. – URL: <https://www.citi.com/ventures/> (дата обращения: 25.10.2022).

Technogym Wellness Accelerator // Technogym Wellness Accelerator: офиц. сайт. – 2022. – URL: <https://www.wellnessaccelerator.com> (дата обращения: 25.10.2022).

Google for Startups Accelerators // Google: офиц. сайт. – 2022. – URL: <https://startup.google.com/accelerator/> (дата обращения: 25.10.2022).

Yle Media Startup Accelerator // F6s: офиц. сайт. – 2022. – URL: <https://www.f6s.com/yle-media-startup-accelerator> (дата обращения: 25.10.2022).

IBM Alpha Zone Accelerator // IBM Alpha Zone Accelerator: офиц. сайт. – 2022. – URL: <https://www.ibmalphazone.com> (дата обращения: 25.10.2022).

ACCELERATING INNOVATIVE COLLABORATIONS WITH THE WALT DISNEY COMPANY // Disney: офиц. сайт. – 2022. – URL: <https://sites.disney.com/accelerator/> (дата обращения: 25.10.2022).

Jefferson Lab ACCELERATOR SCIENCE // Jefferson Lab: офиц. сайт. – 2022. – URL: <https://www.jlab.org/accelerator> (дата обращения: 25.10.2022).

The leading accelerator for fashion technology startups // FTA: офиц. сайт. – 2022. – URL: <https://www.ftaccelerator.it> (дата обращения: 26.10.2022).

<sup>4</sup> Innovation Policy and the Economy 2015 // Chicago. The University of Chicago Press. – URL: <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/distributed/I/bo24397820.html> (дата обращения: 19.10.2022).

о создании акселератора с внешним партнером.

- Инициация собственного корпоративного акселератора. Корпорации могут создавать свои собственные внутренние акселераторы.

Выбор модели зависит от интересов и потребностей компании, а также от имеющихся ресурсов: интеллектуальных, инфраструктурных, финансовых, информационных. Например, для внутреннего акселератора требуется больше финансовых ресурсов, может не оказаться требуемых экспертов в компании, однако его легче сфокусировать на стратегические приоритеты компании. В связи с этим на начальных этапах развития данного направления в компании имеет смысл использовать внешние услуги по акселерации с участием собственных экспертов, а, впоследствии, разрабатывать собственные программы. Такой формат работы будет позволять повышать навыки и компетенции собственных трудовых ресурсов.

Стратегическое целеполагание акселераторов также может быть различным, поэтому можно выделить следующие основные типы.

**Корпоративный венчурный акселератор.** В этом случае корпорация выступает венчурным инвестором и заинтересована в развитии акселерируемых проектов в качестве независимых бизнесов, которые в будущем будут приносить доход. Успешная программа в этом случае должна быть стратегически

нацелена на развитие проекта как отдельного бизнеса (с долей или иным механизмом контроля корпорацией), который в будущем сможет генерировать доход для корпорации либо в результате продажи доли другим инвесторам или поглощения стратегическим инвестором. Венчурные акселераторы обычно работают через создание корпоративного венчурного фонда, либо в интересах такого фонда. Корпорация гарантирует себе либо долю в проекте, либо опцион, а также вкладывает большой объем ресурсов в развитие проекта – финансирование программы акселерации, пилотные проекты, проверку гипотез, экспертизу. Создание венчурного фонда при корпорации является одним из наиболее эффективных инструментов реализации инновационной политики, поэтому актуальность венчурных инвестиций для предприятий высока. Он является действенным стратегическим инструментом поддержки и развития реального сектора, в первую очередь.

В России акселератор GenerationS является одним из наиболее известных корпоративных акселераторов, который основан и реализуется АО «РВК» в партнерстве с индустриальными заказчиками. Начинаясь этот акселератор как конкурс технологических стартапов, на который подали заявку на участие 1593 команды, большое внимание уделялось узко профилированному обучению технологическому предпринимательству (таблица 2).

Таблица 2. Этапы развития отечественного акселератора GenerationS

Год	Описание
2013	Становление. Проведение первого конкурса технологических стартапов.
2014	Появление отраслевых направлений в конкурсе: Industrial, BiotechMed, Cleantech и IT. Технологические приоритеты согласовываются с приоритетами экономического развития России
2015	Появление корпоративных акселераторов. Интеграция в работу акселераторов крупных индустриальных партнеров. Организация пилотных проектов
2016	Продвижение среди акторов рынка инноваций и закрепление стратегического бренда акселератора. Организация и проведение предакселератора
2017	Акселератор становится инструментом рабочих групп НТИ в рамках реализации дорожных карт. Рабочие группы рынков также выбрали проекты в рамках отраслевых треков. Многие стартапы получили инвестиции, а 73 стартапа осуществляют международную экспансию
2018	Усиление работы с корпорациями. Возникновение корпоративных акселераторов по индивидуальному запросу партнеров, в том числе и для международных корпораций

Источник: составлено автором по открытым данным<sup>5</sup>

**Корпоративный технологический акселератор.** В этом случае целью программы является более плотная интеграция успешных проектов с корпорацией, то есть создание поставщиков продуктов и услуг. Стратегическая цель: добиться максималь-

ного соответствия продукта и услуги от сторонних разработчиков интересам и стратегическим приоритетам корпорации с точки зрения технологий, нормативных или локальных регламентов, а также имеющихся практик бизнес-процессов. Обычным

<sup>5</sup> Generation S. // Jefferson Lab: офиц. сайт. – 2022. – URL: <https://generation-startup.ru> (дата обращения: 10.10.2022).  
Generation S map // RB: офиц. сайт. – 2022. – URL: <https://rb.ru/gens-map/> (дата обращения: 10.10.2022).

стратегическим сценарием реализации интереса корпорации в акселерируемых проектах является его поглощение. Однако в ряде случаев формального поглощения может и не происходить. Как показывает зарубежная практика, корпорация становится главным клиентом компании, реализующей проект. Возможен также такой сценарий коммерциализации трансфера технологий как лицензирование технологий из пилотного проекта.

Ярким примером такого акселератора может быть Startup Hub МТС. В рамках акселерационной программы Startup Hub МТС технологические стартапы смогут интегрировать свои решения и продукты в компанию-оператора. Через акселерационное направление компания работает над увеличением количества внедрения инноваций, она ориентирует отбор инновационных проектов и идей по принципу соответствия своим стратегическим технологическим приоритетам:

- “FinTech – продукты и решения для «МТС Банка» и «МТС Кошелька»;
- Digital-сервисы для B2B – цифровые решения для корпоративных клиентов МТС;
- HR Tech – цифровые решения для полного цикла управления персоналом;
- Esports – цифровые решения в области гейминга и киберспорта для увеличения клиентской базы”<sup>6</sup>.

Акселератор работает на определенных критериях отбора участников:

- “Наличие готового продукта или решения;
- Прогноз по обороту через 3–5 лет должен превышать 300 млн рублей;
- В стартапе должны работать не меньше двух ключевых участников команды, готовых переехать в Москву на время программы”<sup>7</sup>.

“Акселерационная программа длится два месяца. Стартапы вместе с бизнес-заказчиками из МТС проводят работу по подготовке к пилотному проекту. Программа также включает профессиональную экспертную и менторскую помощь. По результатам отбора запускается 10–20 пилотных проектов длительностью 3–4 месяца, каждый из которых получает финансирование до 500 тыс. рублей”<sup>8</sup>.

Корпоративный акселератор рынка. Исходя из названия, стратегическая цель данного акселератора заключается в том, чтобы развивать рынок своих сервисов и коммерческих продуктов. Стратегическое целеполагание заключается в том, чтобы со-

здать и вывести на рынок как можно больше компаний, которые в своей деятельности используют продукты корпорации. Например, программа Microsoft BizSpark запущена как общий инструмент поддержки стартапов. При этом компании получают поддержку в виде льготного доступа к облачным сервисам Microsoft Azure и другим продуктам Microsoft на ограниченный период времени и, в дальнейшем остаются клиентами этого сервиса. Акселератор Pricewaterhouse Coopers является другим примером – эта модель позволяет создавать новые услуги для клиентов консалтинговой компании PwC. Результатом работы акселератора являются проекты, которые развиваются в интересах не собственно PwC, а их клиентов, которые потом поглощаются или инвестируются. PwC Russia Accelerator является примером акселератора для технологических компаний в стратегическом партнерстве с фондом YellowRockets.vc. Программа дает участникам возможность получить доступ к клиентам и партнерам PwC, а также ускорить развитие своего бизнеса через расширение клиентской базы<sup>9</sup>.

Ключевыми конкурентными преимуществами акселератора являются:

- “PwCNetwork. В процессе акселерации PwC помогает стартапам наладить сотрудничество с российскими и иностранными компаниями – клиентами PwC.
- Uplift. Грант на прохождение акселерации и создание пилотного проекта, оплата проезда и проживания для сфокусированной работы в период акселерации в Москве.
- GoGlobal. Помощь в наращивании клиентской базы и выходе на мировой рынок.
- TopMentors. Экспертная поддержка от топовых российских и международных инвесторов, а также от одного из мировых лидеров рынка консалтинга и аудита – PwC.
- Partnership. Отдельные команды стартапов при условии выполнения KPI могут получить от PwC предложение о партнерстве.
- Investment. Возможность привлечь инвестиции до 20 млн руб. от фонда YellowRockets.vc”<sup>10</sup>.

Акселератор работает на определенных критериях отбора участников:

- “Сильная команда. Не менее двух человек, готовых участвовать в программе в Москве: разработчик (инженер) и специалист по продажам. При этом требуется наличие релевантного опыта.

<sup>6</sup> MTS Startup Hub. – URL: <https://rb.ru/news/mts-startup-hub/>. (дата обращения: 22.10.2022).

<sup>7</sup> См. 3.

<sup>8</sup> Startup.mts. – URL: <https://startup.mts.ru/> (дата обращения: 22.10.2022).

<sup>9</sup> PwC. – URL: <https://www.pwc.ru/ru/services/pwc-russia-accelerator.html> (дата обращения: 12.10.2022).

<sup>10</sup> См. 6.

• Стадия MVP и выше. Работающий продукт на уровне не ниже зрелого MVP – то, что можно вывести на рынок уже сейчас. Приоритет отдается стартапам с первыми продажами.

• Готовность сотрудничать. Мы ищем стартапы, которые помогут нам создать новые сервисы для клиентов и сотрудников PwC, а также повысить эффективность основного бизнеса»<sup>11</sup>.

Корпоративный собственный (внутренний) акселератор. Внутренние акселераторы предназначены для того, чтобы ускорять процессы разработки внутри компании. В этом случае заявителями являются внутренние коллективы разработчиков, которые получают финансирование на конкурсной основе. Примером таких акселераторов является система акселерации внутренних НИОКР-проектов, которая есть в компаниях с государственным участием, например, в ГК «Росатом».

Корпоративный процессный акселератор. Крупные корпорации имеют сложный процесс согласований и закупок, что негативно влияет на компетентных разработчиков, которые стремятся работать в комфортной деловой среде. Процессная акселерация направлена на выстраивание эффективной и быстрой работы и заключения сделок со сторонними разработчиками с учетом корпоративных нормативов, регламентов, положений и правил. Примером такого акселератора является программа, разработанная Центром цифровой трансформации ПАО «Газпромнефть». Процесс акселерации состоит в том, что внешние разработчики последовательно курируются на всех этапах заключения договоров и контрактации, на каждом из которых им предоставляются необходимые методические инструкции, регламенты и шаблоны. Весь процесс проходит под наблюдением трекеров. Итогом успешной акселерации является НИОКР-контракт данного разработчика и, например, центра трансфера технологий.

Корпоративный акселератор по модели венчурного клиента. Суть модели состоит в следующем: стартап знакомится с компанией-заказчиком, в рамках знакомства в компании идентифицируется заинтересованное лицо – бизнес-заказчик. Стратегическая цель акселерационной программы состоит в том, чтобы выйти на стадию пилотного проекта с компанией-заказчиком. Результатами пилотной программы являются инвестиции и/

или реализация коммерческого инновационного проекта. Впервые такую модель предложила корпорация BMW в своем акселераторе BMW Startup Garage<sup>12</sup>.

В России ярким примером может служить акселератор Кировского завода для промышленных стартапов<sup>13</sup>. У компании есть венчурный фонд для инвестиций, а также акселератор для пилотирования и внедрения новых решений и технологий. В процессе создания акселератора корпорация начала с того, что привлекала сторонние команды акторов рынка инноваций к проведению как отдельных частей программ, так и программ в целом. На основе накопленного опыта корпорация впоследствии запустила собственный акселератор. Стратегическая цель собственной акселерационной программы – пилотное внедрение разработок<sup>14</sup>.

Состав акселерационной программы состоит из 3-х ключевых блоков:

• Пилот: реальное внедрение на промышленном объекте, организация наставничества от производства, заключение коммерческого контракта по результатам.

• Инвестиции: индивидуальное деловое предложение после успешного окончания пилота.

• Развитие пилота, оснащение требуемыми компетенциями: 3 месяца работы в акселераторе, проживание и работа (колинвинг и коворкинг) в Санкт-Петербурге, компенсация транспортных расходов и затрат на изготовление прототипа.

Тематические направления акселератора включают в себя: сельскохозяйственные технологии, индустриальный интернет вещей, сельскохозяйственное машиностроение, энергетические технологии, большие данные.

Акселератор работает на определенных критериях отбора участников:

• «Соответствие технологическому приоритету акселератора

• Стадия готового продукта или MVP (малый жизнеспособный продукт)

• Успешные первые продажи.

• Не менее 2 основателей, готовых участвовать в очной акселерационной программе в Санкт-Петербурге.

• Желание и готовность масштабироваться на международный рынок в партнерстве с «Промышленным акселератором»<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> См. 6.

<sup>12</sup> Bmwstartupgarage. – URL: <https://www.bmwstartupgarage.com> (дата обращения: 12.10.2022).

<sup>13</sup> Kirov group. – URL: [https://www.gotech.vc/novosti/novosti\\_gotech/kirovgroup/](https://www.gotech.vc/novosti/novosti_gotech/kirovgroup/) (дата обращения: 12.10.2022).

<sup>14</sup> Кировский завод продолжает отбор промышленных стартапов. – URL: <http://novostimb.ru/news/2019/03/22/kirovskij-zavod-prodolzhaet-otbor-promyshlennyx-startapov.html>. (дата обращения: 12.10.2022).  
См. 6.

<sup>15</sup> Kirov group. – URL: <https://kirovgroup.vc/>. (дата обращения: 12.10.2022).

В 2018 году на акселерационную программу было выделено 100 млн руб., тогда было получено 150 заявок, 70 из которых полностью соответствовали критериям. Лучшие 24 проекта были приглашены на презентационные дни, 8 из них получили гранты, экспертную и менторскую поддержку от команды топ-менеджеров и экспертов Кировского завода. В 2022 году было выделено уже 200 млн руб.: стартапы продолжили внедрять свои разработки на производственной площадке компании. С теми стартапами, которые закончили внедрение, завод заключил соглашения о дальнейшем сотрудничестве<sup>16</sup>.

### **Стратегические принципы корпоративного акселератора предприятия легкой промышленности и индустрии моды**

Исходя из проведенного анализа лучших практик организации акселерационных программ и используя теорию и методологию стратегирования академика В.Л. Квинта [2; 8], правильно организованная акселерационная программа должна обладать следующими ключевыми принципами:

- Акселерационная программа должна быть определена конкретными интересами и стратегическими приоритетами компании легкой промышленности и индустрии моды. В условиях смены геополитической реальности, и учитывая определенные приоритеты в Стратегии развития отечественной обрабатывающей промышленности, такими стратегическими приоритетами для предприятий легкой промышленности и индустрии моды могут быть нетканые и иные материалы, технологические решения в области цепочек поставок, цифровые решения управления запасами и так далее. Запуску акселерационной программы предшествует большая аналитическая работа по:

- сканированию внешней среды компании. Особое внимание следует уделить серьезному анализу трендов – технологических, потребительских, рыночных и прочее. Для анализа технологических трендов следует обратить внимание на прогнозы консалтинговой компании Gartner, специализирующейся на научно-технологическом форсайте. Одним из источников специализированной информации о трендах в индустрии моды может послужить регулярный совместный отчет “The State of fashion” независимого издания The Business of fashion (BOF) и консалтинговой компании McKinsey & Company.

- сканированию внутренней среды компании, т. е. требуется учесть зрелость корпоративной культуры; делового имиджа и бренда; финансовых и инфраструктурных ресурсов, а также навыков и компетенций трудовых ресурсов. Для индустрии

моды последние особо важны – в команде должны быть специалисты разных компетенций, включая тех, кто отвечает за креативное видение и тех, кто отвечает за администрирование бизнес-процессов.

Результаты анализа внешней и внутренней среды позволят сформировать объективную оценку реальности для успешной разработки стратегии.

- Касательно трудовых ресурсов [3], должна быть проведена разъяснительная предварительная работа – сотрудники должны разделять единые теоретические и методологические подходы к стратегированию. Ответственные за акселерацию сотрудники из числа управленцев должны быть глубоко вовлечены в процесс. В этом случае они не только будут совершенствовать свои навыки, но и формировать новые компетенции в области трансфера технологий.

- Финансовые приоритеты компании в области корпоративной акселерации должны подразумевать достаточность объема ресурсов [1]. Это необходимо для обеспечения развития инновационного направления путем использования механизма трансфера технологий. Учитывая долгий цикл возврата средств в оборотные активы в отрасли, целесообразно трансфер технологий выделять в отдельный стратегический приоритет. Стратегические цели и ожидаемые результаты акселерационной программы должны точно соответствовать стратегии развития компании, в интересах которой проводится акселерационная программа. В каждом случае правильное стратегическое целеполагание определяет структуру и наполнение акселерационной программы. Приведены основные стратегические цели акселерационной программы (таблица 3).

Для совершенствования своих управленческих процессов стратегические лидеры отрасли – LVMH, Kering, Richemont – могут организовывать внешнюю корпоративную или процессную акселерацию. LVMH занимаются корпоративным акселерированием более 50 стартапов в год. Целеполагание LVMH идентично стратегическим приоритетам корпоративного акселератора.

Трудовые ресурсы акселератора формируются в соответствии со стратегическим целеполаганием. Команда акселерационной программы предприятия легкой промышленности и индустрии моды должна быть мультифункциональной, то есть в команде должны присутствовать:

- Операционные менеджеры, отвечающие за организацию процесса акселерации;
- Менеджеры по трекингу проектов;
- Фэшн-стратеги, менторы, наставники и консультанты, помогающие разработать стратеги-

<sup>16</sup> См. 12.

ческие планы, дающие рекомендации по стратегическому развитию проектов;

- Методисты, создающие образовательные треки акселерационной программы.

Для венчурной акселерации сотрудники компании выступают в роли экспертов, которые:

- Анализируют предложенное решение с позиции удовлетворения интересов и стратегических

приоритетов, а также соответствия корпоративной стратегии;

- Оценивают стратегические возможности проекта;
- Помогают разработать стратегический план проекта;
- Оказывают содействие в ресурсном обеспечении стратегических приоритетов.

Таблица 3. Стратегическое целеполагание корпоративного акселератора для предприятия индустрии моды и легкой промышленности

Тип акселерационной программы	Стратегическая цель акселерации для корпорации	Объект	Основная задача программы	Роль внутренних трудовых ресурсов
Внешняя корпоративная акселерация	Поглощение компаний с наилучшими решениями	Стартапы различной степени зрелости	Разработка технических заданий на пилотные проекты внутри корпорации	Потенциальные заказчики
Внутренняя акселерация	Быстрое развитие внутренних НИОКР/НИР/ОКР-проектов	Индивидуальные разработчики, коллективы и команды внутри корпорации	Стратегический анализ, сканирование, аудит, акселерация развития проектов	Потенциальные заказчики, разработчики
Венчурная акселерация	Создание новых инновационных бизнесов и ниш	Стартапы различной степени зрелости. Индивидуальные разработчики, коллективы и команды внутри корпорации	Определение бизнес-моделей, географии рынков (а также создание и развитие инновационного направления деятельности); Фандрайзинг	Наставничество, трекинг, экспертиза и консультации
Процессная акселерация	Повышение экономической и общественной эффективности, оптимизация процессов работы внешнего исполнителя с корпорацией	Организации и команды, осуществляющие поставку инновационных коммерческих продуктов и услуг корпорации, включая услуги НИОКР/НИР/ОКР	Выстраивание максимально эффективных механизмов, регламентов взаимодействия, обучение процессам заключения договоров (контрактов), а также выполнения обязательств по договорам	Руководители проектов, трекаеры

Источник: составлено автором

Качество как важная категория стратегирования также играет большую роль при развитии акселератора. Большая воронка проектов, попадающих под стратегический фокус акселератора, будет способствовать повышению его качества. Программа акселерации позволяет проектам верифицировать ценностные предложения и подтвердить гипотезы (customer discovery – поиск правильной целевой аудитории). Через применение OTSW-анализа предприятие в индустрии моды может выявить свои конкурентные преимущества [3]. С точки зрения развития трансфера технологий необходим максимальный охват всех возможных источников инноваций: центров трансфера технологий [4], цифровых платформ [5, с. 40–47; 6, с. 109–112], исследовательских центров, технопарков, бизнес-инкубаторов, венчурных фондов и другие. Цифровые технологии будут оказывать сильное влияние на все процессы в промышленных предприятиях, отсюда возрастает роль центров компетенций и поставщиков инноваций по данным технологиям, например,

по искусственному интеллекту или машинному обучению [16]. Стратегический поиск, ранжирование и отбор проектов также определяется стратегическим целеполаганием, включая:

- Технологические приоритеты компании (омниканальные впечатления, цифровизация, 3d принтинг, виртуальная реальность, блокчейн, метавселенная, предиктивная аналитика и другие);
- Зрелость развития проекта (идея, концепция проекта, минимально жизнеспособный продукт MVP и другие);
- Географические приоритеты компании (национальный рынок, ШОС, БРИКС, АТР и другие);
- Стратегические приоритеты компании (повышение качества сервисов, укрупнение доли рынка и другие).

Для многих корпоративных акселерационных программ ключевой целью является использование акселерируемых проектов в корпорации. Пилотным проектам предприятий легкой промышленности и индустрии моды благодаря акселерации оказы-

ваются помощь по тестированию каналов спроса и стратегического продвижения. Сотрудники компании – топ-менеджмент, мидл-менеджмент, наставники, фэшн-стратеги – делятся своей внутренней экспертизой и опытом, что позволяет минимизировать ошибки. Они подчеркивают и помогают имплементировать специфику отрасли в инновационные проекты. Например, ускорение сезонности (52 ежегодных микро сезона против 6 классических), развитие системы стратегических коммуникаций (уход в цифровые формы социального взаимодействия) и прочее. Пилотные проекты должны реализовываться в структурах, которые не связаны с основными процессами производства с целью не допустить незрелые технологии и коммерческие продукты на рынок, а также не допустить репутационных ошибок, которые в отрасли играют решающую роль при реализации коммуникационной стратегии.

После успешного завершения пилотного проекта, следующим этапом для проекта является заключение сделки. Форматы сделок могут быть различными и зависят от стратегии коммерциализации трансфера технологий.

### **Заключение**

Корпоративный акселератор позволяет формировать долгосрочные конкурентные преимущества отрасли и ее участников. Типы акселерационных программ зависят от стратегического целеполагания компании и от стадий зрелости организации. Внешние акселерационные программы корпорации реализуют, когда у них еще недостаточно опыта для самостоятельного развития инновационных проектов, нет внутренних экспертов и опыта. Внутренние акселерационные программы наиболее полно отражают стратегические приоритеты компании,

так как могут быть инициированы исходя их интересов и потребностей. Изученный опыт корпоративных акселераторов позволил определить, что каждый тип акселератора имеет свои особенности и критерии.

Стратегическое целеполагание корпоративных акселерационных программ является ключевым фактором успеха в индустрии моды и легкой промышленности – от него зависит не только отбор проектов для акселерации, но и само содержание программы, а также стратегическая роль и мотивация сотрудников корпорации. Чем более точно определены стратегические цели, тем качественнее можно определить формат, содержание и состав программы. Если компания в индустрии моды заинтересована в технологическом перевооружении, то ее акселерационная программа должна быть синхронизирована с соответствующими технологическими треками. Стратегическое целеполагание также должно определять сценарии коммерциализации акселерируемых проектов для предприятий легкой промышленности и индустрии моды.

Трудовые ресурсы предприятия креативной экономики – еще один залог успеха корпоративного акселератора, они оперируют уникальной отраслевой экспертизой. Навыки, опыт и компетенции позволяют повысить стадию зрелости пилотного проекта и позволить компании его использовать в своих стратегических целях, создавая новые виды технологического предпринимательства и бизнес-ниш.

Научная тема данной статьи может быть изучена в дальнейшем в контексте анализа корпоративных акселераторов и их стратегического влияния на трансфер технологий с применением эконометрического инструментария. Полученные результаты могут быть имплементированы в практику развития трансфера технологий в отрасли.

### **Литература**

1. Алимуратов М. К. Методика формулирования стратегических финансовых целей и задач // Куда идти? Проблемы реформирования институтов и экономической политики в России: Сборник докладов научной конференции, посвященной 15-летию Московской школы экономики МГУ им. М. В. Ломоносова, Москва, 25–29 апреля 2019 года. – Москва: Знание-М, 2020. – С. 168–175. <https://doi.org/10.38006/907345-19-5.2020.168.175>. EDN: TCBDWL.
2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. – СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. – 132 с.
3. Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики // Социально-трудовые исследования. – 2021. – № 4(45). – С. 150–160. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160>.
4. Хворостяная А. С. Стратегирование индустрии моды: теория и практика. – Санкт-Петербург: Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС, – 2021. – 272 с. EDN: UHEOKL.
5. Хворостяная А. С. Стратегическая архитектура цифровой промышленной платформы // Теория и практика стратегирования: Сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции, Москва, 20 февраля 2021 года / Под научной редакцией В. Л. Квинта. – Москва: Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», 2022. – С. 109–113. EDN: FSTAFO.
6. Хворостяная А. С., Рождественский И. В., Филимонов А. В. Стратегические возможности цифровых платформ для развития промышленной акселерации и венчурных инвестиций // Интеллект. Инновации. Инвестиции // Интеллект. Инновации. Инвестиции

- ции. Инвестиции. – 2022. – № 3. – С. 38–47, <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-3-38>. EDN: FXRKHI.
7. Яковлев Е. О. Корпоративные венчурные фонды – источник финансирования инноваций // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 9(110). – С. 1228–1230. EDN: PKQCUX.
8. Bauer S., Obwegeser N., Avdagic Z. (2016). Corporate Accelerators: Transferring Technology Innovation to Incumbent Companies. MCIS 2016 Proceedings. 57. – URL: <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/57> (accessed: 25.10.2022).
9. Gupta V. et al. (2021). Innovation Through Startup Collaboration: Build a Relationship With Your Peer Startups. IEEE Engineering Management Review. – Vol. 49, – № 3, – pp. 126–135, <https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3101116>.
10. Gutmann T., Kanbach D., Seltman S. (2019). Exploring the benefits of corporate accelerators: investigating the SAP Industry 4.0 Startup Program. Problems and Perspectives in Management. Vol. 17, – Is. 3, – pp. 218–232, [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.18](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.18).
11. Heshmati S., Shafiee M. (2021). Pathology of acceleration programs in corporate accelerators of Iran. *World Journal of Science Technology and Sustainable Development*. Vol. 18, – № 4, – pp. 405–416(12), <https://doi.org/10.1108/WJSTSD-03-2021-0033>.
12. Kanbach D., Stubner S. (2016). Corporate Accelerators As Recent Form Of Startup Engagement: The What The Why And The How. *Journal of Applied Business Research (JABR)*. Vol. 32(6), – pp. 1761–1776, <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i6.9822>.
13. Kupp M., Marval M., Borchers P. (2017). Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms. *Journal of Business Strategy*. Vol. 38, – No. 6, – pp. 47–53, <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2016-0145>.
14. Kvint V. L. (2016). Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. Routledge Taylor and Francis Group. 519 p, <https://doi.org/10.4324/9781315709314>.
15. Moschner S.-L. et al. (2019). Toward a better understanding of corporate accelerator models. *Business Horizons*. Vol. 62, – Is. 5, – pp. 637–647, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.05.006>.
16. Pyataeva O., Ustinova L., Evdokimova M. et al. (2022) Digitalization of Technology Transfer for High-Technology Products. *Lecture Notes in Networks and Systems*. Vol. 432 LNNS, – pp. 15–26. – [https://doi.org/10.1007/978-3-030-97730-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-97730-6_2). – EDN: MDKRKM.
17. Richter N., Jackson P., Schildhauer T. (2017). Outsourcing creativity: An abductive study of open innovation using corporate accelerators. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 27, – Is. 1, – pp. 69–78, <https://doi.org/10.1111/caim.12252>.
18. Rocha C. et al. (2017). Corporate Acceleration Programs: analysis of three initiatives in Brazil. *26th International Association for Management of Technology Conference – IAMOT*, – 2017, – pp. 1–19.
19. Stubner S. et al. (2020). Startups in a corporate accelerator: what is satisfying, what is relevant and what can corporates improve? *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. Vol. 24, – No. 6, – pp. 413–442, <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2020.110098>.
20. Süß P. (2018). Conceptualizing Corporate Accelerator Identities: Program and Batch Cycle Archetypes of Active German Corporate Accelerator Programs. *Researchgate*, – URL: [https://www.researchgate.net/publication/313822424\\_Conceptualizing\\_Corporate\\_Accelerator\\_Identities\\_Program\\_and\\_Batch\\_Cycle\\_Archetypes\\_of\\_Active\\_German\\_Corporate\\_Accelerator\\_Programs](https://www.researchgate.net/publication/313822424_Conceptualizing_Corporate_Accelerator_Identities_Program_and_Batch_Cycle_Archetypes_of_Active_German_Corporate_Accelerator_Programs) (accessed: 25.10.2022).
21. Urbaniec M., Zur A. (2021). Business model innovation in corporate entrepreneurship: exploratory insights from corporate accelerators. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 17, – pp. 865–888, <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00646-1>.

## References

1. Alimuradov, M. K. (2020) [Methodology of formulation of strategic financial goals and objectives]. *Kuda idti? Problemy reformirovaniya institutov i ekonomicheskoy politiki v Rossii*. [Where to go? Problems of reforming institutions and economic policy in Russia: Collection of reports of the scientific conference dedicated to the 15th anniversary of the Moscow School of Economics of Lomonosov Moscow State University, Moscow, April 25–29, 2019]. Moscow: Knowledge-M, 2020, pp. 168–175, <https://doi.org/10.38006/907345-19-5.2020.168.175>. EDN: TCBDWL.
2. Kvint, V. L. (2019) *Koncepciya strategirovaniya* [The concept of strategizing]. Saint Petersburg: North-Western Institute of Management – Branch of RANEPa Business-Atlas, 132 p. (Strategist Library). (In Russ.).
3. Novikova, I. V. (2021) *Strategicheskij lider v cifrovoj ekonomike: rol', kachestva i harakteristiki* [Strategic leader in the digital economy: role, qualities and characteristics]. Vol. 4., No 45, pp. 150–160, <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160>.
4. Khvorostyanaya, A. S. (2021) *Strategirovanie industrii mody: teoriya i praktika* [Strategizing the fashion

industry: theory and practice]. Saint Petersburg: North-Western Institute of Management. Branch of RANEPa, 272 p. (Strategist Library).

5. Khvorostyanaya, A. S., Rozhdestvensky, I. V., Filimonov, A. V. (2022) [Strategic potential of digital platforms for the development of industrial acceleration and venture investments]. *Intellect. Innovacii. Investicii* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 3, pp. 38–47, <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-3-38>. (In Russ.).

6. Khvorostyanaya, A. S. (2022) [Strategic architecture of a digital industrial platform]. *Teoriya i praktika strategirovaniya: Sbornik izbrannykh nauchnykh statej i materialov IV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Moskva, 20 fevralya 2021 goda / Pod nauchnoj redakciej V. L. Kvinta* [Theory and practice of strategizing: A collection of selected scientific articles and materials of the IV International Scientific and Practical Conference, Moscow, February 20, 2021 / Under the scientific editorship of V. L. Kvint.]. Moscow: National Research Technological University “MISIS”, pp. 109–113. EDN: FSTAFO. (In Russ.).

7. Yakovlev, E. O. (2019) [Corporate venture funds – a source of innovation financing]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and entrepreneurship]. Vol. 110, No. 9, pp. 1228–1230. (In Russ.).

8. Bauer, S., Obwegeser, N., Avdagic, Z. (2016) Corporate Accelerators: Transferring Technology Innovation to Incumbent Companies. *MCIS 2016 Proceedings*. 57. – URL: <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/57> (accessed: 25.10.2022).

9. Gupta, V. et al. (2021) Innovation Through Startup Collaboration: Build a Relationship With Your Peer Startups. *IEEE Engineering Management Review*, Vol. 49, No. 3, pp. 126–135, <https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3101116>.

10. Gutmann, T., Kanbach, D., Seltman, S. (2019) Exploring the benefits of corporate accelerators: investigating the SAP Industry 4.0 Startup Program. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 17, Is. 3, pp. 218–232, [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.18](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.18). (In Engl.).

11. Heshmati, S., Shafiee, M. (2021) Pathology of acceleration programs in corporate accelerators of Iran. *World Journal of Science Technology and Sustainable Development*, Vol. 18, No. 4, pp. 405–416(12), <https://doi.org/10.1108/WJSTSD-03-2021-0033>. (In Engl.).

12. Kanbach, D., Stubner, S. (2016) Corporate Accelerators As Recent Form Of Startup Engagement: The What The Why And The How. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, Vol. 32(6), pp. 1761–1776, <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i6.9822>. (In Engl.).

13. Kupp, M., Marval, M., Borchers, P. (2017) Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms. *Journal of Business Strategy*, Vol. 38. No. 6, pp. 47–53, <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2016-0145> (In Engl.).

14. Kvint, V. L. (2016) *Strategy for the Global Market: Theory and practical applications*. Routledge Taylor and Francis Group, 519 p, <https://doi.org/10.4324/9781315709314>.

15. Moschner, S.-L. et al. (2019) Toward a better understanding of corporate accelerator models. *Business Horizons*, Vol. 62, Is. 5, pp. 637–647, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.05.006>.

16. Pyataeva, O., Ustinova, L., Evdokimova, M. et al. (2022) Digitalization of Technology Transfer for High-Technology Products. *Lecture Notes in Networks and Systems*, Vol. 432 LNNS, pp. 15–26, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-97730-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-97730-6_2). – EDN: MDKRKM.

17. Richter, N., Jackson, P., Schildhauer, T. (2017) Outsourcing creativity: An abductive study of open innovation using corporate accelerators. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 27. Is. 1, pp. 69–78, <https://doi.org/27.10.1111/caim.12252>.

18. Rocha, C. et al. (2017) Corporate Acceleration Programs: analysis of three initiatives in Brazil. *26th International Association for Management of Technology Conference – IAMOT, 2017*, pp. 1–19. (In Engl.).

19. Stubner, S. et al. (2020) Startups in a corporate accelerator: what is satisfying, what is relevant and what can corporates improve. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. Vol. 24, – No. 6, – pp. 413–442, <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2020.10028701>.

20. Süß, P. (2018) *Conceptualizing Corporate Accelerator Identities: Program and Batch Cycle Archetypes of Active German Corporate Accelerator Programs*. Researchgate. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/313822424\\_Conceptualizing\\_Corporate\\_Accelerator\\_Identities\\_Program\\_and\\_Batch\\_Cycle\\_Archetypes\\_of\\_Active\\_German\\_Corporate\\_Accelerator\\_Programs](https://www.researchgate.net/publication/313822424_Conceptualizing_Corporate_Accelerator_Identities_Program_and_Batch_Cycle_Archetypes_of_Active_German_Corporate_Accelerator_Programs) (accessed: 25.10.2022).

21. Urbaniec, M., Żur, A. (2021) Business model innovation in corporate entrepreneurship: exploratory insights from corporate accelerators. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 17, pp. 865–888, <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00646-1>.

#### **Информация об авторе:**

**Анна Сергеевна Хворостяная**, кандидат экономических наук, PhD, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем; преподава-

тель кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики (факультет), Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

**ORCID ID:** 0000-0003-4421-3705, **Researcher ID:** N-4385-2018

e-mail: khvorostyanayaas@gmail.com

Статья поступила в редакцию: 22.11.2022; принята в печать: 19.01.2023.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

**Information about the author:**

**Anna Sergeevna Khvorostyanaya**, Candidate of Economic Sciences, Leading Researcher at the Center for Strategic Studies of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems; Lecturer at the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics (Faculty), Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

**ORCID ID:** 0000-0003-4421-3705, **Researcher ID:** N-4385-2018

e-mail: khvorostyanayaas@gmail.com

The paper was submitted: 22.11.2022.

Accepted for publication: 19.01.2023.

The author has read and approved the final manuscript.