



## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2220-6469-2025-19-4-47-60  
УДК 330(045)  
JEL O3

## Улучшение инновационной экосистемы как ключ к успешному развитию российских финтех-стартапов

А.В. Лопухин<sup>а</sup>, Е.А. Плаксенков<sup>б</sup>

<sup>а</sup> независимый исследователь, эксперт, Москва, Российская Федерация;

<sup>б</sup> Московская школа управления СКОЛКОВО, Москва, Российская Федерация

### АННОТАЦИЯ

В статье приведены результаты исследования критериев, а также факторов успеха и неудач российских финтех-стартапов, важная роль которых в развитии экономики и финансового сектора обусловила **актуальность** этой работы. **Цель** состояла в том, чтобы выявить и оценить влияние согласованности действий стейкхолдеров на успех российских стартап-проектов. **Методологической базой** стало использование эмпирических методов анализа, кейс-стади, фокус-групп, опросов, глубинных интервью, а также качественного сравнительного анализа. **Результаты.** Авторы представляют оценку состояния и перспектив развития финансовых технологий и формирования экосистемы финтеха, а также проблем финансирования технологических инноваций в России. Рассмотрены барьеры роста российского рынка венчурных инвестиций и пути их преодоления. Приводятся результаты 32 глубинных интервью с экспертами и предпринимателями отечественного рынка финтеха, а также опроса владельцев и руководителей 44 стартапов на ранней или посевной стадии развития. После их обработки составлен список из 30 гипотетически возможных факторов успеха стартапа и определены семь эквивалентных конфигураций, приводящих к успеху или неудаче проекта. **Практическая значимость** работы состоит в том, что результаты исследования можно использовать участникам экосистемы стартапов для повышения шансов на успех на ранних стадиях финтех-проектов.

**Ключевые слова:** финтех; экосистема; стейкхолдеры; финтех-стартапы; российский рынок венчурных инвестиций; барьеры роста; критерии и факторы успеха и неудач; стейкхолдерский подход

**Для цитирования:** Лопухин А.В., Плаксенков Е.А. Улучшение инновационной экосистемы как ключ к успешному развитию российских финтех-стартапов. *Мир новой экономики.* 2025;19(4):47-60. DOI: 10.26794/2220-6469-2025-19-4-47-60

## ORIGINAL PAPER

## Improving the Innovation Ecosystem as a Key to Successful Development of Russian Fintech Startups

A.V. Lopukhin<sup>a</sup>, E.A. Plaksenkov<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Independent researcher, experts, Moscow, Russian Federation;

<sup>b</sup> Moscow School of Management SKOLKOVO, Moscow, Russian Federation

### ABSTRACT

**Relevance.** The article presents the results of a study of the criteria and factors contributing to the success and failure of Russian fintech start-ups, as well as their important role in the development of the economy and the financial sector. **The aim** of the study was to identify and assess the impact of stakeholders' coordinated activities on the success of Russian start-up projects. **Methods** used by the authors involved empirical analytic methods, case studies, focus groups, surveys, in-depth interviews, and qualitative comparative analysis. **Research results** include an assessment of the state and prospects of financial technology development and the formation of a fintech ecosystem, as well as the problems of financing technological innovations in Russia. The authors have studied barriers to the growth of the Russian venture capital market and ways to overcome them. The article also presents the findings of 32 in-depth interviews with experts and entrepreneurs in the domestic fintech market, as well as a survey of owners and managers of 44 start-ups in the early or seed stage of business development. As a follow up of a thorough research, a list of 30 factors for startup success was compiled and seven configurations identified for potential estimation of either success or failure for the projects. **The practical implication** of the work lies in its potential use for participants in the startup ecosystem to increase the chances of success in the early stages of fintech projects.

© Лопухин А.В., Плаксенков Е.А., 2025

**Keywords:** fintech; ecosystem; stakeholders; fintech start-ups; Russian venture capital market; barriers to growth; criteria and factors for success and failure; stakeholder approach

**For citation:** Lopukhin A.V., Plaksenkov E.A. Improving the innovation ecosystem as a key to successful development of Russian fintech startups. *The World of the New Economy*. 2025;19(4):47-60. DOI: 10.26794/2220-6469-2025-19-4-47-60

## ВВЕДЕНИЕ

После мирового кризиса 2008–2010 гг. началась «эра финансовых технологий» или финтехов, ФТ (от англ. — FinTech), что Базельский комитет по банковскому надзору определяет как «порожденные технологиями финансовые инновации, приводящие к созданию новых бизнес-моделей, приложений, процессов или продуктов, которые впоследствии скажутся на финансовых рынках, институтах или производстве финансовых услуг»<sup>1</sup>.

Банк России видит финтех как «предоставление финансовых услуг и сервисов с использованием инновационных технологий, таких как большие данные (Big Data), искусственный интеллект и машинное обучение, роботизация, блокчейн, облачные технологии, биометрия и других»<sup>2</sup>.

Авторы статьи трактуют его как инновационные технологии в финансовом секторе, которые изменяют сложившуюся цепочку создания стоимости (или ее части), предлагая более эффективные услуги и решения для бизнеса и потребителей.

Существует достаточно большое количество различных определений понятия «инновации». В связи с этим для целей Инновационной стратегии ОЭСР было решено ориентироваться на «Руководство Осло» (Oslo Manual)<sup>3</sup>, описывающее четыре типа инноваций:

- продуктовая инновация — новый или значительно улучшенный продукт (товар или услуга), включающий значительные усовершенствования технических характеристик, компонентов и материалов, программного обеспечения, используемого в продукте, или других функциональных характеристик;
- процессная инновация — новый или значительно улучшенный метод производства или поставки, включающий существенные изменения в методах, оборудовании и/или программном обеспечении;
- маркетинговая инновация — новый метод маркетинга (вывода товара на рынок), включающий

значительные изменения в дизайне товара или в его упаковке, продвижении или ценообразовании;

- организационная инновация — новый организационный метод в предпринимательской практике, в организации рабочих мест или внешних связях.

В этот список не включаются «псевдоинновации» — бесполезные или вредные новшества, не доделки, спекулятивные и другие имитации.

В качестве синонимов термина «инновация» мы используем следующие: «новация», «новаторство», «новшество», «нововведение», «новелла».

Под термином «стартап» (от англ. start up — запуск, начало работы) понимается начинающая новаторская компания. В ряде случаев он заменяется на «проект» или «финтех-проект», поскольку в отрасли финансовых технологий инновации развиваются наиболее динамично в силу высокого спроса и доступности ресурсов, что дает значительный массив данных для исследований. Технологические стартапы — это наукоемкие венчурные предприятия.

Основатель, или фаундер (от англ. — founder), стартапа может называться учредителем, инициатором, организатором, автором идеи/проекта, а также новатором, рационализатором, изобретателем, инновационным предпринимателем, прожект-менеджером или владельцем инновационного продукта.

Термин «внедрение инноваций» в нашем понимании включает в себя создание и разработку новой/небывалой идеи продукта/услуги, ее реализацию/изготовление и применение.

## ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ЭКОСИСТЕМ

С конца прошлого века резко ускорилось внедрение экосистемного подхода в разных видах социально-экономической деятельности, в первую очередь в сфере инноваций. В экосистемной модели бизнеса формально или неформально объединены сетевым образом компании (акторы) создают новые ценностные предложения (общественные блага) путем разных типов сотрудничества, в том числе в виде необычных механизмов партнерства и неизвестных ранее форм конкуренции. Практика показала, что экосистема — это наиболее благоприятная среда для генерации и внедрения инноваций.

<sup>1</sup> URL: <https://www.rbc.ru/finances/04/09/2017/59ad67f39a79477e3de93754>

<sup>2</sup> URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/618b6f349a794772fa50adf4>

<sup>3</sup> URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html)



Термины «бизнес-экосистема» (БЭС) и «инновации» неразрывно связаны друг с другом. С одной стороны, первые экосистемы появились в инновационных кластерах, с другой — все БЭС так или иначе занимаются инновациями, без которых у них нет шансов на длительное существование и устойчивое развитие. Концепция инновационной экосистемы (innovation ecosystem) предложена Чарльзом В. Весснером в 2004 г. и является инструментом для создания условий, повышающих конкурентоспособность организаций в национальных и региональных экономиках [1].

При разнообразии различных трактовок понятия инновационной экосистемы (ИЭС), общепринятого определения пока не существует в силу сложности сетевой архитектуры и непредсказуемого характера происходящих в ней многочисленных взаимодействий между ее разнородными участниками, каждый из которых имеет те или иные компетенции, свои стратегии и целеполагание. По закону Роберта Меткалфа (Robert Metcalfe), ценность/полезность коммуникационных сетей повышается пропорционально числу пользователей, однако на практике не все участники устанавливают связи и взаимодействуют друг с другом.

В настоящей статье авторы взяли за основу вариант американских ученых Рона Аднера и Рауля Капура, дополнив и расширив его. Мы рассматриваем ИЭС как совокупность множества стейкхолдеров (заинтересованных или причастных сторон): в первую очередь — новаторов, инвесторов и клиентов, интересы которых необходимо согласовывать, балансировать или приводить к динамическому равновесию, чтобы ценностное инновационное предложение компании материализовалось на рынке [2].

По нашему мнению, управление экосистемами, в том числе инновационными, — это распределенное регулирование процесса взаимовыгодного обмена ресурсами (включая технологии, явные и неявные знания, компетенции и инновации, человеческие ресурсы) между их автономными участниками в целях непрерывного создания новых ценностей для потребителей, а также добавленной стоимости или общественных благ — для стейкхолдеров.

Первый заместитель главы администрации ЗАТО г. Железнодорожск Красноярского края С.Е. Проскурнин различает следующие виды инновационных экосистем: мировую, национальную, региональную, локальную (технополисы), корпоративную (отраслевую), предпринимательскую и индивидуальную. По его мнению, особенность ИЭС состоит в том, что

она «производит инновации, идеи, интеллектуальную собственность и людей для общества и других отраслей, которые в ответ дают ИЭС проблемы и запросы, а также ресурсы для саморазвития».

Он также отмечает, что «экосистемный подход делает акцент не столько на самих участниках системы, сколько на характере и динамике их взаимодействий (друг с другом и с потенциальными участниками)», подчеркивая, что «именно коллаборация, рассматриваемая как горизонтально-сетевая среда коммуникаций между всеми секторами и организациями, обеспечивает создание и диффузию потоков знаний, преобразование этих потоков в инновации и дальнейшее распространение новшеств по всей экономике» [3, с. 5].

В литературе описаны различные альтернативные, но не взаимоисключающие модели экосистем. Например, консалтинговая компания PWC представила экосистему с четырьмя группами внутренних стейкхолдеров (финансовые институты, технологические компании, инфраструктурные игроки, стартапы) и внешних (инвесторы, инкубаторы и акселераторы; регулирующие органы и государство; новые технологии и инструменты; потребители и пользователи) участников.

## СТАРТАПЫ КАК ДВИГАТЕЛИ ПРОГРЕССА

ФТ-индустрия стала одной из самых инновационно емких и высококонкурентных отраслей. Новые технологии разрабатываются в основном в стартапах — малых технологических компаниях (далее — МТК).

Финтех-проекты реализуются в рамках сложных экосистем, которые в последние годы бурно развиваются вширь и вглубь, увеличивая таким образом количество стейкхолдеров.

Доцент РЭУ им. Г.В. Плеханова Е.В. Бурденко рассматривает внешнюю экосистему стартапов и ее составляющие: университеты, научные и финансовые организации, крупные корпорации и государственные учреждения. Они создают условия для финансово-хозяйственной деятельности начинающим предпринимателям и МТК как главным элементам (ядрам) экосистемы. К внутренней экосистеме стартапа она относит лидера, способного предложить идеи по созданию нового продукта, а также команду единомышленников, готовых работать над проектом, не жалея сил и времени. Особенность стартапа состоит в отсутствии рамок и ограничений в росте, т.е. масштабируемости [4].

Инвесторами выступают венчурные фонды (частные, частно-государственные и корпоративные), корпорации и банки, инкубаторы, акселераторы, а также бизнес-ангелы. В привлечении венчурных инвестиций также участвуют инвестиционные посредники (консультанты, брокеры, представители инвестплощадок/платформ и т.д.).

Стартап-проекты имеют разные определения. Лиза Баррехаг с соавторами определяют стартап как «человеческий институт, предназначенный для создания новых продуктов и услуг в условиях крайней неопределенности» [5]. Стив Бланк и Боб Дорф считают его «временной организацией, находящейся в поиске масштабируемой, повторяемой, прибыльной бизнес-модели» [6].

Другие определения включают ограничения по возрасту (не более 5 или 10 лет), а также такие характеристики, как состояние высокой неопределенности и новизна продукта/услуги, часто предполагающая «подрывные инновации» (disruptive innovation).

Отметим, что в российской литературе термины «disruptive innovation» и «disruptive technologies» переводятся дословно как «подрывные инновации или технологии». Иногда встречается вариант — «разрушительные или революционные инновации или технологии». В экономических англоязычных публикациях под этими терминами понимают инновации или новые технологии, которые разрушают традиционные рынки, постепенно заменяя существующие продукты и услуги более качественными, удобными и эффективными. По мнению авторов, логичнее использовать устоявшуюся в России трактовку «прорывные технологии».

В мире в 2024 г. насчитывалось около 150 млн стартапов. По статистике, 21% из них терпят крах в первый год, 30% — в течение двух лет, 50% — к пятому году и 70% — в течение десяти лет. Менее 0,002% стартапов становятся «единорогами» (юникорнами), которые, по определению Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, достигли рыночной оценки в 1 млрд долл. США в течение не более десяти лет с момента основания, не проходя при этом первичное размещение на бирже (IPO), и остаются в собственности своих создателей не менее чем на четверть капитала.

По состоянию на июнь 2024 г., в мире было 1658 «единорогов» — с 2021 г. их число увеличилось почти вдвое<sup>4</sup>. Среди них в начале 2025 г. насчитывалось 228 финтех-стартапов, капитализация которых

оценивается в 780 млрд долл. США<sup>5</sup>. В России подобных компаний пока нет.

Среди причин закрытия стартапов можно назвать следующие:

- недостаток финансовых средств — 38%;
- отсутствие финансирования или интереса со стороны инвесторов — 27%;
- отсутствие бизнес-модели — 27%;
- влияние пандемии COVID-19 — 18%;
- отсутствие спроса на рынке — 17%;
- наличие юридических проблем — 16%;
- проигрыш в борьбе с конкурентами — 16%;
- наличие конфликтов внутри команды или с инвесторами — 14%;
- проблемы с ценовой политикой или расходами — 14%;
- неудобный продукт — 13%;
- проблемы с командой — 13%.
- слишком поздний выход продукта на рынок — 11%.

Запуск стартапа связан с большими рисками как для основателя, так и для инвестора. Самым опасным считается первый год: чем дольше существует МТК, тем больше шансов, что она выживет.

В экосистему стартапов также входят поддерживающие, консультативные и наставнические организации: технопарки и коворкинги; бизнес-инкубаторы и стартап-студии; бизнес-акселераторы. В обмен на доли в МТК они оказывают маркетинговую, образовательную, коммуникационную поддержку, а также необходимую организационную помощь, например, предоставляя помещения и услуги экспертов, инновационных менеджеров, бухгалтеров, юристов, поставщиков и др.

## СПЕЦИФИКА РОССИЙСКОГО ВЕНЧУРНОГО РЫНКА

Относительно молодой рынок финтеха в России, испытывающий недостаток финансирования, является неравномерным. По уровню развития платежных систем, цифрового банкинга, программ финансового планирования и т.д. Россия обходит многие страны, но в то же время отстает в применении более сложных технологий, например, искусственного интеллекта и обработки больших данных.

В отличие от развитых стран, у нас были не популярны бизнес-ангелы<sup>6</sup>, однако они замет-

<sup>4</sup> URL: <https://issek.hse.ru/news/951771910.html>

<sup>5</sup> URL: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>

<sup>6</sup> Частные венчурные инвесторы, действующие на ранней (посевной) стадии развития стартапов в обмен на возврат вложе-



но активизировались в 2023 г., когда на их долю впервые пришлось более четверти общего объема инвестиций.

На стартапы сильно влияет государственное регулирование. Например, в нашей стране только банки могут оказывать финансовые услуги индивидуальным потребителям, что резко сокращает количество ФТ-компаний, которые напрямую взаимодействуют с клиентами.

Барьеры входа на рынок финтех для МТК остаются высокими. Регулятивная «песочница», созданная в 2018 г. Банком России для быстрого и безопасного внедрения инновационных продуктов, услуг и технологий на российском финансовом рынке, требует соблюдения бюрократических и юридических процедур, для чего у МТК нет компетенций и ресурсов. Высокая зарегулированность финансового сектора — одна из причин относительно низкого количества стартапов ранней стадии.

Банки выступают в двух ипостасях: как важный источник капитала для ФТ-стартапов и в качестве их клиентов. Поэтому они разрабатывают большинство ФТ-проектов, количество которых быстро растет — особенно в сфере управления инвестициями, платежей и переводов, кредитов и депозитов. Однако бывает, что банки приобретают МТК и по разным причинам закрывают их или не развивают, те. тормозят инновации.

Еще одна особенность российских ФТ-стартапов состоит в том, что некоторые из них модернизируют или просто копируют технологические решения, уже успешно работающие на зарубежном рынке. Это может воспрепятствовать их выходу на рынки других стран или послужить поводом для судебных исков.

В очередном выпуске Глобального инновационного индекса (ГИИ)<sup>7</sup>, опубликованном в сентябре 2024 г., Россия оказалась на 59-м месте среди 133 стран, опустившись с 45-го, которое занимала в 2021 г. При этом она занимает 13-е место среди 34 стран с уровнем дохода выше среднего и 33-е — в Европе.

Действующая при ООН «Всемирная организация интеллектуальной собственности» (World Intellectual Property Organization) рассчитывает ГИИ примерно по 80 показателям как среднее значение двух субиндексов:

ний и долю в капитале, чаще имеющие блокирующий пакет, нежели контрольный.

<sup>7</sup> URL: <https://www.wipo.int/publications/ru/details.jsp?id=4756&plang=RU>

- «Вклад в инновации», оценивающий элементы экономики, которые обеспечивают или облегчают инновационную деятельность и группируется по пяти компонентам: (1) институты, (2) человеческий капитал и исследования, (3) инфраструктура, (4) зрелость рынка и (5) развитость бизнеса;

- «Инновационный продукт», отражающий фактический результат инновационной деятельности в экономике, который подразделяется на два компонента: (6) результаты в области знаний и технологий и (7) результаты творческой (креативной) деятельности.

У нашей страны лучший результат — в области развития человеческого капитала и науки (39-е место), худший — по состоянию институтов (126-е место). Эксперты Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ (академического партнера составителей рейтинга) заявляют о несоответствии этих позиции реалиям: по их оценкам, основанным на данных Росстата, в стране происходит ускоренный рост инноваций.

Кроме того, в России создаются благоприятные условия и инфраструктура для развития новых технологий, в первую очередь информационных и коммуникационных. Разрыв между низкой эффективностью инновационной деятельности и ее потенциалом объясняется слабым спросом на инновации и недостатком ресурсов на большой срок окупаемости венчурных инвестиций.

**Глобальный индекс внедрения финтеха** (Global Fintech Adoption Index) от EY отображает развитие данной индустрии в разных странах. В 2019 г. наша страна занимала 3-е место в мире по данному показателю и в течение пяти лет сохраняла лидерство.

В России большое число пользователей цифровой инфраструктуры финтех-сервисов — именно в сегменте B2C (от англ. business to consumer — бизнес для потребителя). В частности, появляется возможность получения финансовых услуг по дистанционным каналам, растет доля безналичных платежей в рознице, сокращается цифровое неравенство — финансовые технологии осваиваются жителями сельской местности и малых городов, людьми с инвалидностью и старшими возрастными группами.

Уже в 2021 г. Российская Федерация опережала страны G20 в том, что касается мгновенного доступа к финансовым продуктам (76,2% против 60,7%), а 2024 г. этот показатель вырос еще, причем среди групп населения, наиболее подверженных цифровому неравенству: у сельских жителей —

на 7%, у людей с инвалидностью — на 11%, у пожилых людей — на 16,7%. Наибольшая выручка у российских платежных сервисов была отмечена во II квартале 2024 г. (затем она снизилась на 13%), однако темпы роста значительно замедлились, и в 2024 г. составили всего 3% по сравнению с показателями аналогичного периода 2023 г.<sup>8</sup>

Россия в 2023 г. сохранила 29-е место (а Москва потеряла одну позицию, заняв 30-е место) в ежегодном рейтинге экосистем для стартапов — Global Startup Ecosystem Index, который готовит швейцарско-израильский исследовательский центр StartupBlink. Топ-5 составили США, Великобритания, Израиль, Канада и Швеция. Исследование охватывает 100 стран и 1 тыс. городов и проводится с 2017 г. Ранжирование осуществляется на основе общего индекса, состоящего из трех групп показателей: количественных (число стартапов, коворкингов, акселераторов и пр.), качественных (объем частных инвестиций, количество и размер компаний-«единорогов») и состояния деловой среды (скорость и стоимость интернета, инвестиции в НИОКР и пр.).

На Москву стабильно приходится больше половины венчурного рынка страны (как по объему, так и по количеству сделок), а также половина всех стартапов. В тройку регионов-лидеров традиционно входят Татарстан и Санкт-Петербург.

Аналитики Агентства инноваций Москвы в 2024 г. составили портрет московских стартапов, которых в столице насчитывается более 5,5 тыс., а их средний возраст — 4,5 года. По количеству МТК Москва сопоставима с такими городами, как Бостон и Сингапур, при этом уступает Нью-Йорку и Лондону. Чуть больше четверти стартапов созданы в течение последних трех лет. Большинство из них предлагает B2B-решения, более 40% — в сфере разработки компьютерного обеспечения, 20% — заняты научными исследованиями и разработками в области естественных и технических наук.

В 2024 г. рынок инвестиций в IT-стартапы по объему вложений в России оказался ниже уровня кризисного 2022 г.: венчурные фонды и инвесторы суммарно вложили в молодые технологичные компании только 91,7 млн долл. Восстановление ситуации прогнозируется не раньше 2027 г. — при условии возможного улучшения экономических условий.

Анализ статистики венчурного рынка и деятельности крупных институтов развития инноваций

<sup>8</sup> URL: <https://iidf.ru/upload/documents/corporate/research.ru.pdf>

в России показал наличие дефицита качественных инновационных проектов на ранней стадии. Это прежде всего снижает продуктивность указанных институтов (акселераторов, инкубаторов и посевных венчурных фондов), а также активность корпоративных венчурных инвесторов и объем инвестиций.

Решение данной задачи состоит в совершенствовании инновационной инфраструктуры и усилении взаимодействия стартапов и корпоративного сектора. Однако здесь имеется ряд **проблем** (включая сложность и многоступенчатость бизнес-процессов в корпорациях, а также культурные различия и низкий уровень знаний специфики совместной работы), которые отчасти решаются путем организации корпоративных акселераторов и образовательных программ для всех сотрудников [7]. Кроме того, улучшить взаимодействие позволяет применение модели стартап-студии, где проекты создаются, тестируются и развиваются группой опытных предпринимателей совместно с наемными менеджерами<sup>9</sup>.

Такие студии подключаются к работе над проектом еще на этапе выявления проблем и помогают стартапам пройти этап масштабирования (их называют «фабрики стартапов», так как, благодаря более глубокой вовлеченности в процесс над проектами, они получают большую прибыль). Акселераторы, в отличие от них, как правило, оказывают поддержку внешним компаниям и командам в течение непродолжительного промежутка времени (обычно 3–6 месяцев).

По данным правительства РФ на конец 2021 г., в мире насчитывалось около 25% стартапов, созданных в университетах, а в России — только 3%<sup>10</sup>. В целях масштабного вовлечения студентов в технологическое предпринимательство, Минобрнауки России в 2022 г. запустило федеральный проект «Платформа университетского технологического предпринимательства» (далее — Платформа).

Платформа сегодня — это экосистема, объединяющая инструменты государственной и инвестиционной поддержки начинающих предпринимателей; ученых, стремящихся коммерциализировать свои разработки; частных и институциональных инвесторов, готовых вкладывать ресурсы и компетенции в креативные идеи и отечественные разработки<sup>11</sup>. По состоянию на январь 2025 г., она включает:

<sup>9</sup> URL: <https://www.amazon.com/dp/B07NVNYM4C>

<sup>10</sup> URL: <https://tass.ru/ekonomika/12603543>

<sup>11</sup> URL: <https://univertechpred.ru/>



- 28 тыс. университетских стартапов и стартап-проектов;
- 429 вузов из 87 регионов страны;
- 2,56 млрд руб., привлеченных через инструменты поддержки;
- 4,5 тыс. университетских стартапов, получивших по 1 млн руб. посредством конкурса «Студенческий стартап» Фонда содействия инновациям;
- сеть из 21 университетской стартап-студий — от Северо-Западного до Дальневосточного федерального округа;
- сотни тысяч участников тренингов предпринимательских компетенций в год;
- свыше 150 акселерационных программ в университетах страны ежегодно;
- свыше 339 тыс. участников мероприятий предпринимательских площадок общения «Точки кипения»<sup>12</sup>.

В исследовании Агентства стратегических инициатив<sup>13</sup> говорится: «Инновационная деятельность связана с неопределенностью и риском, что не характерно для привычной ежедневной операционной деятельности. В условиях низкого риск-аппетита и отсутствия процессов, адаптированных под инновационную деятельность, внедрение инноваций может быть затруднено: сотрудники будут не готовы рисковать своей репутацией и карьерой ради негарантированных долгосрочных выгод... Отсутствие терпимости к риску и ошибкам выделен как один из ключевых барьеров на пути к инновациям в крупных компаниях».

Одна из проблем нашей страны состоит в том, что государство поддерживает только разработку новых технологий, но не их коммерциализацию и внедрение. Это связано с несогласованностью интересов науки и бизнеса, высокими транзакционными издержками, несовершенством законодательства и т.д.

Кроме того, ощущается дефицит специалистов, имеющих знания и опыт коммерциализации изобретений и инноваций, остается нерешенной проблема релокации российских стартапов и хорошо подготовленных математиков и программистов в страны с более привлекательными условиями.

Жесткая денежно-кредитная политика в виде резкого повышения ключевой ставки способствует

уменьшению объемов инвестиций, в том числе в инновации.

К тому же недобросовестная конкуренция существенно снижает мотивацию предприятий к созданию новых продуктов. В таких условиях борьба идет не за потребителя, а за доступ к государственным ресурсам и его ограничение для конкурентов<sup>14</sup>.

Все вышесказанное свидетельствует о необходимости всесторонней модернизации национальной инновационной системы. На микроуровне неопределимое значение имеет создание творческой среды и здоровой рабочей атмосферы в проектных командах.

### ПРЕДИКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНТЕХ-ПРОЕКТОВ

Венчурные инвестиции относятся к наиболее рискованным, поэтому процент неудач ФТ-проектов остается высоким. Причин тому множество: быстрое развитие технологий и медленное — финансового сектора, краткосрочность бизнес-стратегий, сопротивление изменениям со стороны крупных игроков, недостаточное финансирование, плохой анализ потребностей клиентов, неудачная стратегия продаж, отсутствие учета особенностей экосистемы, регуляторные проблемы и пр.

В этой статье речь идет преимущественно о стартапах на ранних этапах развития (предпосевной и посевной), где около 90% МТК терпят неудачу.

Для основателей стартапов крайне важна гибкость при принятии решений, чтобы не попасть в ловушку эскалации обязательств, когда, видя негативные результаты своих решений или действий, руководители продолжают вести прежний курс (особенно часто подобное случается при масштабировании стартапов).

Косвенно это связано с тем фактом, что МТК, созданные одним человеком, существенно отстают от тех, где их два и более. Наличие хотя бы двух основателей увеличивает шансы на успех: на 30% больше инвестиций, темпы прироста клиентов — в три раза быстрее, и выше вероятность оптимальной скорости масштабирования.

В научной литературе исследования факторов и критериев успеха бизнес-проектов продолжают несколько десятилетий. В начале 1970-х гг. они фокусировались преимущественно на операционных аспектах проектов, оценке инструментов и методах

<sup>12</sup> URL: <https://vc.ru/u/1348105-liga-universitetskih-startapov/1772306-nas-bolee-742-tysyach-za-god-chislo-uchastnikov-platfomy-vyroslo-vtroe>

<sup>13</sup> URL: <https://asi.ru/>

<sup>14</sup> URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-innovatsionnoy-deyatelnosti-v-rossiyskoy-federatsii-v-xxi-veke>

их реализации. В конце прошлого века получила популярность структура критериев успешности проекта (project success criteria) под названием «железный треугольник» (время, стоимость, масштаб/качество) [8].

Проект принято считать успешным, если он достигает поставленных целей, выполняется в срок, не выходит за рамки сметы расходов, выполнен с ожидаемым качеством и приносит прибыль стейкхолдерам. Кроме того, он должен отвечать требованиям/ожиданиям инвестора и других участников. Однако здесь универсальных критериев не существует.

Так, Билл Гросс, основавший в 1996 г. первый в мире бизнес-инкубатор Idealab, сравнил 100 успешных и 100 неудачных стартапов и, ко всеобщему удивлению, оказалось, что 42% успеха обеспечивает правильный выбор времени запуска, 32% — сплоченная и компетентная команда, а идея — только 28%, хотя ученый был уверен в обратном. Бизнес-модель способствует достижению поставленной цели на 24%, а на ранних стадиях проекта без нее можно обойтись и разработать позднее. От финансирования успех зависит всего на 14%, поскольку для хорошей идеи его не так трудно найти.

В целом, важны все пять факторов, но самым значимым является тайминг, который можно определить путем анализа потребительского сектора и его готовности к инновациям.

Первые описания факторов успеха проектов не были классифицированы (не учитывали поведенческие аспекты, например, удовлетворенность стейкхолдеров [9]), а затем был разработан перечень критически важных (critical success factor, CSF), таких как:

- миссия проекта (четкое определение целей);
- поддержка высшего руководства;
- качество графика/плана проекта;
- согласование с клиентом/заказчиком;
- набор/отбор/обучение персонала;
- техническое обеспечение;
- принятие клиентом;
- мониторинг и обратная связь;
- коммуникации внутри команды/организации;
- поиск и устранение неполадок [10].

Однако основное внимание по-прежнему уделялось оперативному, а не стратегическому управлению. Поэтому значимым стало признание важности успеха с точки зрения взаимодействия внутренних и внешних стейкхолдеров (заинтересованных сторон), а также понимание и приверженность инвесторов, приоритетность выбора руководителя проекта с соответствующим опытом и лидерскими качествами, необходимыми для этой роли [11].

В современной научной литературе существует мнение, что оценка успеха проекта различными стейкхолдерами субъективна и должна рассчитываться отдельно для каждого конкретного этапа жизненного цикла, поскольку в противном случае принятие решений может быть ошибочным, что демотивирует сотрудников и снижает эффективной работы [12]. «Модель семи сил успеха проекта» (seven forces model of project success) Р. Тернера интересна тем, что в ней интегрированы внешние и внутренние факторы влияния.

Первыми выступают политические, экономические, социальные, технические, правовые и экологические силы, а также владельцы и инвесторы, заинтересованные в быстрой отдаче вложенных в проект ресурсов. Также важно правильное определение целей, миссии, планирование и контроль.

Ко вторым относятся: люди (их знания, навыки, команда, лидерство и производственные отношения), конфигурация системы управления, организация работы, качество, риски и т.д., а также привлечение обладающих дополнительными навыками со стороны, если они отсутствуют внутри организации [13].

Количество и виды факторов успеха в концепциях разных авторов различаются, но есть и общие моменты: помимо наличия стейкхолдеров, важны правильность определения целей и миссии проекта, поддержка инвесторов, состав и компетенции команды, коммуникация, мониторинг и обратная связь. Однако до конца не решен и вопрос о том, остаются ли факторы успеха статичными или же меняются с течением времени.

Их понимание за несколько десятилетий существенно расширилось: в XXI в. все более значимую роль исследователи отводят стейкхолдерам, в том числе собственникам (инвесторам) или спонсорам (кураторам проектов со стороны инвесторов), а также потребителям, операторам или пользователям, поставщикам, руководителям, командам и общественности. При этом основные стейкхолдеры должны согласовать критерии успеха и оценивать результаты работы на протяжении всего проекта, выступая как партнеры [12]. В широком смысле они являются инвесторами, которые в той или иной форме вносят свой вклад в развитие инновационных проектов.

## ИССЛЕДОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РОССИЙСКИХ СТАРТАПОВ

От традиционных бизнес-проектов ФТ-стартапы отличаются высокой неопределенностью, новизной и гибкостью процессов. Один из авторов на-



стоящей статьи, Е. А. Плаксенков, вместе с коллегами из Московской школы управления СКОЛКОВО провели исследование, в рамках которого были поставлены следующие задачи: определить ключевые заинтересованные стороны, критерии и факторы успеха и неудач на российском венчурном рынке, а также стратегии согласования интересов стейкхолдеров и выживаемости проектов [14, 15].

Авторы не планировали создать универсальную модель успеха ФТ-стартапов, но изучение критериев и факторов их эффективности или неудачи поможет добиться поставленных целей и избежать повторения типичных ошибок.

В ходе работы авторы провели 32 глубинных интервью с экспертами и предпринимателями российского рынка финтех, которые были отобраны на основе следующих критериев: они представляют организацию, потенциально или фактически заинтересованную в развитии рынка ФТ в России; их деятельность связана с инновационными проектами; они имеют опыт сотрудничества с предпринимателями в сфере финансовых технологий.

Среди респондентов были бизнес-ангелы, а также представители банков (из списка 50 крупнейших), венчурных фондов, институтов поддержки и развития стартапов, высокотехнологичных и консалтинговых компаний, сети продаж и решений, регулирующих органов и др.

Также опрос прошли лидеры (владельцы и руководители) 44 стартапов возрастом до пяти лет, которые разрабатывали масштабируемую и воспроизводимую бизнес-модель. В выборку вошли МТК, находящиеся на разных стадиях развития: посевной (еще нет готового коммерческого продукта); оформления и роста стартапа (коммерческий продукт доступен, первые доходы); расширения и укрепления позиций на рынке.

Большинство исследованных МТК находились на ранней (посевной) стадии (seed stage), когда есть идея проекта или изобретения, формируется команда, определяется бизнес-модель, продолжается разработка технологии или прототипа, который на венчурном рынке называют минимально жизнеспособным продуктом (Minimal Viable Product). В этот период наивысшей степени риска выживают менее 10% стартапов, и венчурные инвесторы именуют его долиной смерти (Death Valley).

Затем следует запуск проекта и его оформление (собственно стартап-стадия), когда новая компания выходит на рынок с готовым прототипом, находит инвесторов и клиентов. В случае успеха наступает стадия раннего роста (early stage или early growth).

Стартапы в последующих стадиях — расширения (expansion) и выхода (exit) в виде продажи долей или первичного размещения на фондовом рынке — в исследовании не участвовали.

При разработке вопросов для глубинных интервью и анкет использованы подходы Р. Теренра (Модель семи сил успеха проекта), модифицированные и адаптированные авторами к наукоемким и высокорискованным ФТ-проектам, которые часто являются стартапами [13].

На основе этой модели авторы разработали список из 30 гипотетически возможных факторов успеха, каждый из которых оценивался экспертами и предпринимателями по степени влияния на выживание ФТ-проектов.

Полученные варианты ответов обработаны методом качественного сравнительного анализа (qualitative comparative analysis, QCA), который эффективен при сравнении и оценке небольших по объему выборок (около 30 наблюдений или объектов).

Метод QCA позволяет выявить различные комбинации факторов, которые приводят к желаемому результату, а также идентифицировать основные (важные в большинстве комбинаций) и периферийные (менее важные) факторы [16].

Количественное исследование позволило ранжировать основные критерии успеха, которые оценили владельцы и руководители 44 ФТ-стартапов (далее — стартаперы). Первые места заняли: выручка (65% опрошенных), чистая прибыль (49%) и стоимость капитала компании (30%). При этом только 16% отметили объем инвестиций, а 22% — объем трафика на сайте проекта и количество запросов в веб-поиске. Также стартаперы выделили динамику на зарубежных рынках, привлечение банков к участию в проекте, выход на рынок и присутствие за рубежом.

Анализ 32 глубинных интервью с экспертами и участниками российского рынка ФТ показывает, что они считают финтех-проект успешным, если он:

- решает проблему или экономит время клиентов;
- создал и реализовал новый продукт/новую технологию;
- сформировал сильную команду;
- завоевал долю рынка;
- получил оптимальный объем инвестиций;
- успешно конкурирует на местном/мировом уровне;
- обладает потенциалом роста/бизнес-моделью.

Анализ полученных результатов дает возможность составить матрицу, включающую 16 кри-

териев успеха ФТ-проектов. Важно отметить, что стартаперы и эксперты совершенно по-разному ранжируют критерии движущих сил успеха. Если первые в основном концентрируются на деловом и финансовом успехе, то вторые добавляют к этому факторы влияния на клиента и человеческие ресурсы, а также потенциал будущего развития.

Два совпадающих критерия, отмеченные как стартаперами, так и экспертами российского ФТ-рынка, — это доля рынка и вовлеченность банка в проект. При этом стартаперы не учитывают или игнорируют фактор удовлетворения потребностей банка, который выступает как клиент в проектах B2B. Кроме того, руководители большинства исследованных МТК ранней стадии, в отличие от экспертов венчурного рынка, не считали приоритетным ориентир на ожидания и предпочтения клиентов.

Отчасти данное несоответствие объясняет проблему в целом низкой успешности российского финтех, поскольку большинство стартаперов выбирают из слишком узкого списка критериев, во многих случаях не соответствующих ожиданиям стейкхолдеров, часть которых способны стать потенциальными инвесторами этих проектов.

Большинство владельцев и руководителей российских ФТ-стартапов не понимают или не хотят понимать интересы и роль ключевых стейкхолдеров и поэтому не могут правильно определить цели проекта и стратегии, необходимые для его выживания и развития. В ряде случаев они не следуют рекомендациям банков и других инвесторов.

Для устранения указанной проблемы рыночные агенты, действующие в экосистеме проекта, должны определить единые, отвечающие интересам всех его стейкхолдеров критерии. Как следует из результатов исследования, одним из таких — важных и общих для всех — может стать удовлетворенность банка-инвестора, оцениваемая либо объемом его инвестиций в проект, либо фактом приобретения им МТК.

В ходе качественного анализа авторы определили 30 основных факторов успеха ФТ-проектов и оценили степень их влияния на достижение благоприятного результата. В частности, определены семь эквивиальных конфигураций, включающих факторы, которые приводят к успеху проекта, однако две из них — единичные случаи.

Поскольку исследование сфокусировано на проектах в ранней стадии, средства, необходимые для развития продукта, имеют первостепенное значение. Наличие хотя бы 25% необходимых средств (их получили 25 из 44 изученных стартапов,

а 13–50%) означает участие серьезного инвестора. В роли последних выступают бизнес-ангелы и венчурные фонды, которые привлекаются на ранней стадии развития стартапов; банки, предпочитающие покупать зрелые МТК и/или «выращивать» их внутри организации; крупные ИТ-компании.

Присутствие банка или корпорации для необходимого финансирования способствовало положительному результату в 28% случаев. Треть успешных случаев объясняется тем, что владелец или руководитель стартапа имеет предыдущий опыт в ФТ-проектах, а также наличием бизнес-плана (что повышает шанс на получение средств). Еще одна треть успешных проектов связана с участием в них специалистов по маркетингу и отсутствием финансовых экспертов; при этом важная роль отводится правильно подобранной и мотивированной команде.

Интересно, что наличие опыта руководителя проекта в сфере финансов не является основным условием — наоборот, в большинстве случаев именно отсутствие профессионалов в области финансов на ключевых должностях дает нужный результат. В ряде проектов подобный специалист играет второстепенную роль, например, при разработке программного обеспечения и продукта, интересного для банка-инвестора.

Однако все вышесказанное не означает, что в проекте не должно быть финансистов или маркетологов, просто главное место следует отвести ИТ-специалистам — их присутствие, а также сочетание чистой прибыли (как основного показателя успеха) с созданием продукта B2C приводит к положительным результатам почти в 24% случаев.

В ходе анализа выяснилось, что оценка важности некоторых факторов успеха меняется в зависимости от стадии развития проекта и срока его существования. Кроме того, меняется и оценка значимости необходимых компетенций: например, при запуске ключевую роль играют разработчики программного обеспечения, а в стартапах старше 5 лет, как правило, возрастает роль маркетологов, специалистов по рекламе и связям с общественностью.

Метод QCA позволяет не только моделировать успех, но и создать модель для проверки условий, приводящих к неудаче. В рамках данной работы выявлены два главных негативных фактора, совокупность проявления которых мешает развитию проекта. Вероятность неудачной реализации финтех-стартапа сильно возрастает при отсутствии банков и корпораций в качестве основных инве-



сторов, в то время как руководитель проекта не имеет опыта работы на рынке финансовых услуг.

Кроме того, следует отметить, что 67% неудачных случаев связаны с неимением опыта в указанной сфере при отсутствии на ключевых позициях маркетологов и дефиците банковского или корпоративного инвестирования. При этом, даже если во главе проекта стоит финансовый эксперт или ИТ-специалист, то финансирование должно оставаться в приоритете.

Еще 35% неудач можно объяснить отсутствием опыта в сфере финтех, неимением сильной команды и специалистов по маркетингу, что подчеркивает важность понимания рынка и потребностей клиента всеми участниками команды, начиная с лидера.

Значение последнего фактора возрастает, поскольку усиливается тенденция персонализации отношений с клиентами, поэтому поставщикам услуг придется создавать и настраивать финансовые продукты с учетом интересов каждого отдельного потребителя.

Один из основных выводов исследования состоит в том, что интересы стейкхолдеров проекта должны быть согласованы с его целями. Также важно, чтобы у всех участников экосистемы стартапов не было разночтений при определении ключевых критериев успеха. Для этого необходимо определить наиболее значимых стейкхолдеров, понять их интересы, ожидания и возможности и наладить с ними партнерские отношения.

Успешность стратегии стартап-проекта (особенно на ранней стадии) основывается на том, что руководитель понимает и учитывает ожидания инвестора, относится к нему как к влиятельному и опытному члену команды, обсуждая важные решения.

Этот фактор нашел отражение в сфере корпоративного управления: произошел переход от акционерной модели, в которой доминировали потребности собственников, к стейкхолдерской.

В рамках стейкхолдерского подхода заинтересованные стороны определяют согласованные действия для достижения потенциальных выгод, а в случае наличия противоречий находят приемлемые сбалансированные решения по принципу взаимной выгоды сторон (win-win).

## ВЫВОДЫ

Финтех-индустрия оказывает существенное влияние на развитие экономики и финансового сектора, что способствует реализации ряда целей устойчивого развития ООН.

Финтех-стартапы заметно ускорили процесс демократизации цифровых финансовых услуг: они

завоевывают этот высокодоходный рынок, успешно теснят конкурентов, использующих традиционные технологии, благодаря более предпочтительным для клиентов решениям.

Инновационные экосистемы создают наиболее благоприятную среду для стартапов, где учитываются интересы всех стейкхолдеров, в первую очередь — инвесторов, новаторов и клиентов.

По уровню развития ФТ Россия опережает многие страны, но отстает в сфере разработки и применения искусственного интеллекта, обработки больших данных и пр. в силу недостаточного финансирования, дороговизны кредитов и неразвитой культуры инноваций.

Проблема финансирования технологических инноваций в России усугубляется высокими кредитными ставками, неразвитостью венчурного рынка и нехваткой специалистов, в первую очередь в сфере коммерциализации изобретений и инноваций.

Наше государство поддерживает только разработку новых технологий, но не их коммерциализацию и внедрение. Это связано с несогласованностью интересов науки и бизнеса, высокими транзакционными издержками, несовершенством законодательства и т.д.

Реализация государственных стратегий, концепций, программ и инициатив нацелена на формирование эффективной национальной инновационной системы, объединение усилий науки, бизнеса и экспертных сообществ в целях развития перспективных технологических рынков и отраслей, подготовки специалистов и т.д.

Мы предлагаем создать институт уполномоченного по вопросам инновационного развития (омбудсмена), основная задача которого состоит в том, чтобы в треугольнике «наука — технологии — производство» повысить взаимную заинтересованность, уровень доверия и договороспособности. Это место могли бы занять квалифицированные посредники, способные выполнять функции переводчиков, медиаторов, координаторов; понимать интересы чиновников, бизнесменов и новаторов и решать проблемы, в том числе методом челночной дипломатии.

Для России характерно крайне слабое участие университетов в инновационном процессе, что частично объясняет дефицит качественных инновационных проектов на ранней стадии развития. Для исправления этой ситуации Минобрнауки России в 2022 г. запустило федеральный проект «Платформа университетского технологического предпринимательства»<sup>15</sup>, который успешно реализуется, судя по отчетам чиновников.

<sup>15</sup> URL: <https://univertechpred.ru/>

Необходимы постоянная модернизация инновационной инфраструктуры, повышение роли корпоративных венчурных инвесторов на всех стадиях развития стартапов и снижение барьеров входа на этот рынок — в первую очередь сокращение бюрократических процедур и ограничений, уменьшение чрезмерной зарегулированности финансового сектора.

В средних и крупных компаниях ключевым барьером на пути к инновациям остается страх неизбежных ошибок и неудач, грозящих карьере и репутации, что может быть связано с судебными исками. Поэтому следует законодательно определить понятие предпринимательского риска, а также критерии его допустимости.

За последнюю четверть века набор критериев и факторов успеха ФТ-стартапов существенно расширился: большинство авторов, ранжирующих список показателей для оценки результатов, достигнутых на каждой стадии проекта, признают важную роль основных стейкхолдеров.

В исследовании авторов выявлено влияние инновационной экосистемы на успех проекта

(30 внутренних и внешних факторов), а также причины неудач. Его результаты могут быть полезны венчурным инвесторам, бизнес-ангелам, акселераторам, государственным организациям, коммерческим банкам и др., а создателям стартапов рекомендуется использовать их для повышения шансов на успех на ранних стадиях проектов.

Антироссийские санкции, несмотря на ощутимый ущерб, способствовали отказу от политики «импорт технологий в обмен на сырье». Эпоха чрезмерного потребления заканчивается — настало время думать, изобретать и производить.

Потенциальные направления будущих исследований могут быть связаны с увеличением размера выборки экспертов и стартапов; более подробным изучением роли компетенций команды, организации бизнес-процессов и взаимодействия с инвесторами и клиентами. Это поможет существенно улучшить методологию измерения критериев и факторов успеха ФТ-проектов, особенно на ранних стадиях развития.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Wessner C.W. Entrepreneurship and the innovation ecosystem policy lessons from the United States. In: *Local heroes in the global village*. Boston, MA: Springer; 2005:67–89. (International Studies in Entrepreneurship. Vol. 7). DOI: 10.1007/0-387-23475-6\_5
2. Adner R., Kapoor R. Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*. 2010;31(3):306–333. DOI: 10.1002/smj.821
3. Проскурнин С.Е. Создание самоорганизуемой инновационной экосистемы в зонах особого территориального развития. *Региональная экономика и управление: электронный научный журнал*. 2017;(4):6. URL: <https://eee-region.ru/article/5206/>
4. Бурденко Е.В. Создание экосистемы для масштабируемости стартапов. *Вопросы инновационной экономики*. 2023;13(4):2175–2186. DOI: 10.18334/vinec. 13.4.120106
5. Barrehag L., Fornell A., Larsson G., et al. Accelerating success: A study of seed accelerators and their defining characteristics. Bachelor thesis. Gothenburg: Chalmers University of Technology; 2012. 77 p. URL: <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/161790.pdf>
6. Blank S., Dorf B. The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. Pescadero, CA: K&S Ranch Inc.; 2012. 1090 p. URL: [https://smportal.unescwa.org/sites/default/files/2019-12/The\\_Startup\\_Owner%20s\\_Manual-A%20step%20by%20step%20guide%20for%20building%20a%20great%20company.pdf](https://smportal.unescwa.org/sites/default/files/2019-12/The_Startup_Owner%20s_Manual-A%20step%20by%20step%20guide%20for%20building%20a%20great%20company.pdf)
7. Попов А.Н. Стартап-студия как перспективная модель развития инноваций в контексте венчурного рынка и корпоративных инноваций в России. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2020;(80):256–281. DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10073
8. Atkinson R. Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*. 1999;17(6):337–342. DOI: 10.1016/S 0263-7863(98)00069-6
9. Turner J.R., Müller R. The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*. 2005;36(2):49–61. DOI: 10.1177/875697280503600206
10. Pinto J.K., Slevin D.P. Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 1987; EM-34(1):22–27. DOI: 10.1109/TEM.1987.6498856



11. Freeman M., Beale P. Measuring project success. *Project Management Journal*. 1992;23(1):8–17. URL: <https://www.wcu.edu/pmi/1996/J92MAR 08.PDF>
12. Turner R., Zolin R. Forecasting success on large projects: Developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*. 2012;43(5):87–99. DOI: 10.1002/pmj.21289
13. Turner J.R. The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations. New York, NY: McGraw-Hill Professional; 2009. 452 p.
14. Kabakova O., Plaksenkov E., Korovkin V. Strategizing for financial technology platforms: Findings from four Russian case studies. *Psychology & Marketing*. 2016;33(12):1106–1111. DOI: 10.1002/mar.20945
15. Коровкин В., Плаксенков Е. Кабакова О., Цифровые платформы и экосистемы финансовой инклюзивности: российский опыт. Сколково: Московская школа управления СКОЛКОВО; 2015. 48 с. URL: [https://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO\\_IEMS/Research\\_Reports/SKOLKOVO\\_IEMS\\_Research\\_2015-11-11\\_ru.pdf](https://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO_IEMS/Research_Reports/SKOLKOVO_IEMS_Research_2015-11-11_ru.pdf)
16. Ragin C. C. Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage. *Political Analysis*. 2006;14(03):291–310. DOI: 10.1093/pan/mpj019

## REFERENCES

1. Wessner C.W. Entrepreneurship and the innovation ecosystem policy lessons from the United States. In: Local heroes in the global village. Boston, MA: Springer; 2005:67–89. (International Studies in Entrepreneurship. Vol. 7). DOI: 10.1007/0-387-23475-6\_5
2. Adner R., Kapoor R. Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*. 2010;31(3):306–333. DOI: 10.1002/smj.821
3. Proskurnin S. E. Creation of a self-organizing innovation ecosystems in zones of special territorial development. *Regional'naya ekonomika i upravlenie: elektronnyi nauchnyi zhurnal = Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal*. 2017;(4):6. (In Russ.). URL: <https://eee-region.ru/article/5206/>
4. Burdenko E. V. Creating an ecosystem for startup scalability. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Russian Journal of Innovation Economics*. 2023;13(4):2175–2186. (In Russ.). DOI: 10.18334/vinec. 13.4.120106
5. Barrehag L., Fornell A., Larsson G., et al. Accelerating success: A study of seed accelerators and their defining characteristics. Bachelor thesis. Gothenburg: Chalmers University of Technology; 2012. 77 p. URL: <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/161790.pdf>
6. Blank S., Dorf B. The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. Pescadero, CA: K&S Ranch Inc.; 2012. 1090 p. URL: [https://smeportal.unescwa.org/sites/default/files/2019-12/The\\_Startup\\_Owner%20s\\_Manual-A%20step%20by%20step%20guide%20for%20building%20a%20great%20company.pdf](https://smeportal.unescwa.org/sites/default/files/2019-12/The_Startup_Owner%20s_Manual-A%20step%20by%20step%20guide%20for%20building%20a%20great%20company.pdf)
7. Popov A.N. Startup studio as promising model for developing innovations in the context of venture capital and corporate innovations in Russia. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public Administration. E-Journal*. 2020;(80):256–281. (In Russ.). DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10073
8. Atkinson R. Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*. 1999;17(6):337–342. DOI: 10.1016/S 0263-7863(98)00069-6
9. Turner J.R., Müller R. The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*. 2005;36(2):49–61. DOI: 10.1177/875697280503600206
10. Pinto J.K., Slevin D.P. Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 1987; EM-34(1):22–27. DOI: 10.1109/TEM.1987.6498856
11. Freeman M., Beale P. Measuring project success. *Project Management Journal*. 1992;23(1):8–17. URL: <https://www.wcu.edu/pmi/1996/J92MAR 08.PDF>
12. Turner R., Zolin R. Forecasting success on large projects: Developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*. 2012;43(5):87–99. DOI: 10.1002/pmj.21289
13. Turner J.R. The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations. New York, NY: McGraw-Hill Professional; 2009. 452 p.

14. Kabakova O., Plaksenkov E., Korovkin V. Strategizing for financial technology platforms: Findings from four Russian case studies. *Psychology & Marketing*. 2016;33(12):1106–1111. DOI: 10.1002/mar.20945
15. Korovkin V., Plaksenkov E., Kabakova O. Digital platforms and the ecosystems of financial inclusion: The Russian experience. Skolkovo: The Moscow School of Management SKOLKOVO; 2015. 42 p. URL: [https://embahs.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research\\_Reports/SKOLKOVO\\_Digital\\_platforms\\_report\\_2015\\_v2\\_en.pdf](https://embahs.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research_Reports/SKOLKOVO_Digital_platforms_report_2015_v2_en.pdf)
16. Ragin C. C. Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage. *Political Analysis*. 2006;14(03):291–310. DOI: 10.1093/pan/mpj019

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



**Александр Владимирович Лопухин** — независимый исследователь, эксперт, Москва, Российская Федерация

**Alexander V. Lopukhin** — independent researcher, expert, Moscow, Russian Federation  
<https://orcid.org/0000-0001-8360-3541>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:  
alopukhin@yandex.ru



**Евгений Анатольевич Плаксенков** — PhD SKEMA Business School, профессор Московской школы управления SKOLKOVO, Москва, Российская Федерация

**Evgeny A. Plaksenkov** — PhD SKEMA Business School, Professor of the Moscow School of Management SKOLKOVO, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0003-2196-9059>  
evgeny\_plaksenkov@skolkovo.ru

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.  
Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила 16.04.2025; после рецензирования 10.05.2025; принята к публикации 20.05.2025.  
Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.  
The article was received on 16.04.2025; revised on 10.05.2025 and accepted for publication on 20.05.2025.  
The authors read and approved the final version of the manuscript.*