

Маршрут к успеху: первые уроки стартапа

2025

© Фонд «Московский инновационный кластер»

Первые шаги стартапа: что важно знать

НЕПРАВИЛЬНАЯ ОЦЕНКА СПРОСА – ОШИБКА, КОТОРУЮ МОЖНО ИЗБЕЖАТЬ

Распространено мнение, что

90% стартапов погибают уже в первый год

Это не совсем так: растиражированная цифра уходит корнями в исследования 2010-х, где учитывались в основном интернет-стартапы¹ и не только закрытые компании, но и проекты, которые перестали расти или не достигли окупаемости

НА САМОМ ДЕЛЕ:

40-60% компаний закрываются

в первые годы существования

Как показывают недавние исследования, это средний показатель ликвидации компаний по миру в зависимости от страны, отрасли и условий поддержки. Так стоит ли бояться «долины смерти»?

Почему компании закрываются?

на основе анализа 500 стартапов по всему миру, закрывшихся в период с 2018 по 2023 год



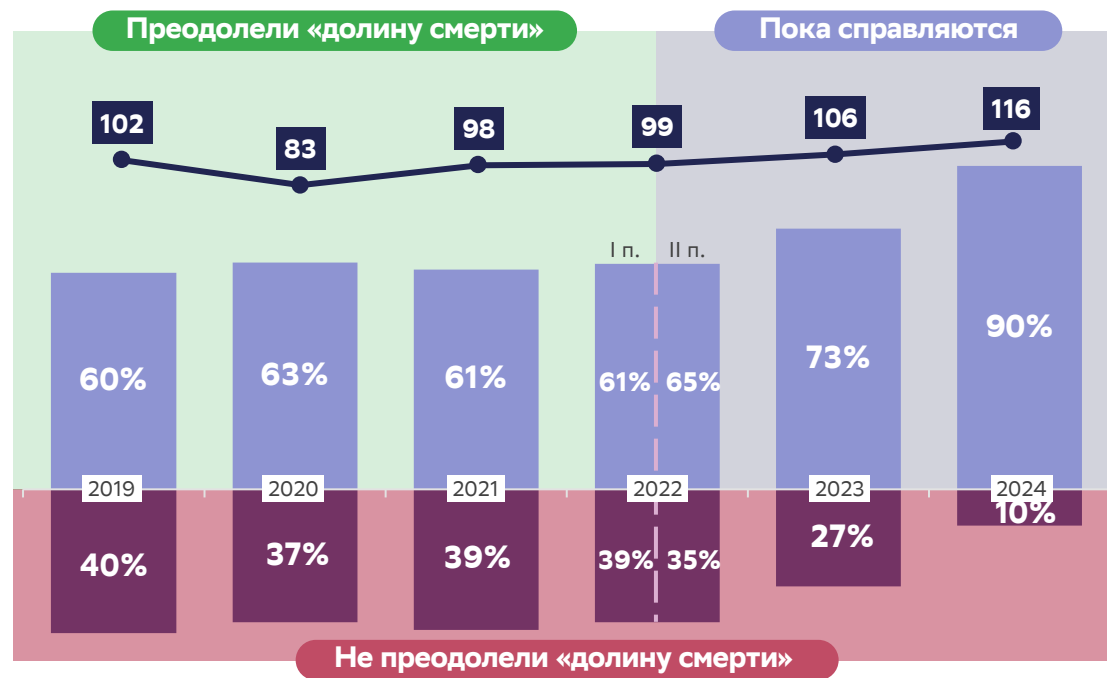
Источник: аналитика Founders Forum Group на основе данных CB Insights

Хотя именно нехватка финансирования часто воспринимается как главная причина неудач компаний, на практике решающим фактором часто является отсутствие понимания потребностей клиентов. Без точной оценки рынка продукт рискует оказаться никому не нужным, а ошибки внутри команды, в стратегии и организации процессов усиливаются внешними вызовами — конкуренцией, изменениями спроса и рыночными условиями

Как компании в России проходят первые годы

УСТОЙЧИВОСТЬ НА МИРОВОМ УРОВНЕ

Регистрация технологических компаний (тыс. ед.) и доля преодолевших «долину смерти» (%)



Источник: СПАРК

Легенда:

Для каждого года показано общее число зарегистрированных компаний, а также их распределение:

Преодолевают «долину смерти» — компании, которые не закрылись в течение первых трех лет после основания.

Не преодолевают «долину смерти» — компании, прекратившие деятельность в первые три года.

Пока справляются — действующие компании, зарегистрированные меньше трех лет назад

Что происходит с бизнесом в России?

около **61%** технологических компаний¹ остаются на рынке после первых трех лет работы — это усредненный горизонт «долины смерти», который может растягиваться от нескольких месяцев до шести лет. Этот показатель лучше среднемирового уровня и близок к динамике развитых экосистем Европы и США

Компании, созданные во время и после пандемии, оказались устойчивее:

они изначально строили процессы в условиях неопределенности, быстрее переходили на цифровые каналы и искали растущие ниши. Напротив, среди «доковидных» бизнесов больше закрытий из-за разрывов цепочек поставок, дефицита комплектующих и падения спроса

Первые вызовы стартапа: на что обратить внимание

ТЕСТИРОВАНИЕ ПРОДУКТА И ПЕРВЫЕ ПРОДАЖИ – ЗОНА РИСКА

80% компаний сталкивались с кризисом первых лет или сейчас проходят через него

41% компаний столкнулись с ним на этапе первых продаж

34% столкнулись с ним, на этапе тестирования первых версий продукта

Большинство технологических компаний оказываются в кризисной ситуации на этапе тестирования продукта или первых продаж. Это неизбежный этап роста, когда проверяется жизнеспособность идеи и возможность масштабироваться при ограниченных ресурсах. Преодоление «долины смерти» требует не только финансовых ресурсов, но и стратегической гибкости. Компании, успешно преодолевшие этот этап, часто демонстрируют более высокую устойчивость и способность к масштабированию, чем те, кто избежал его на старте

Ключевые причины «долины смерти»



Основными проблемами становятся недостаток финансирования и трудности с поиском клиентов, что препятствует развитию и масштабированию. Значительную роль играют управленческие просчеты и слабая команда, которые усугубляют кризисные ситуации. Реже встречаются технологические проблемы или дефицит ключевых специалистов, но их наличие может критически замедлять рост и выполнение обязательств перед партнёрами. В совокупности эти факторы показывают, что «долина смерти» возникает там, где пересекаются финансовые, организационные и рыночные вызовы

Решения, которые ведут к росту РОСТ ЧЕРЕЗ ИННОВАЦИИ И НОВЫЕ СВЯЗИ

Топ-5 внутренних решений на этапе «долины смерти»



Общая картина показывает, что успешные компании действуют комплексно, используя одновременно несколько направлений для преодоления кризисных моментов. Вместо того чтобы ограничиваться только сокращением затрат или персонала, компании активно ищут возможности для роста: совершенствуют продукт и технологии, выходят на новые рынки, привлекают новых клиентов и развивают партнерства. Компании не просто реагируют на трудности, а системно строят стратегии для их преодоления и дальнейшего масштабирования

88% компаний обратились за внешней поддержкой для преодоления кризиса

50% обратились за помощью при первых же трудностях

36% обратились, не справившись самостоятельно

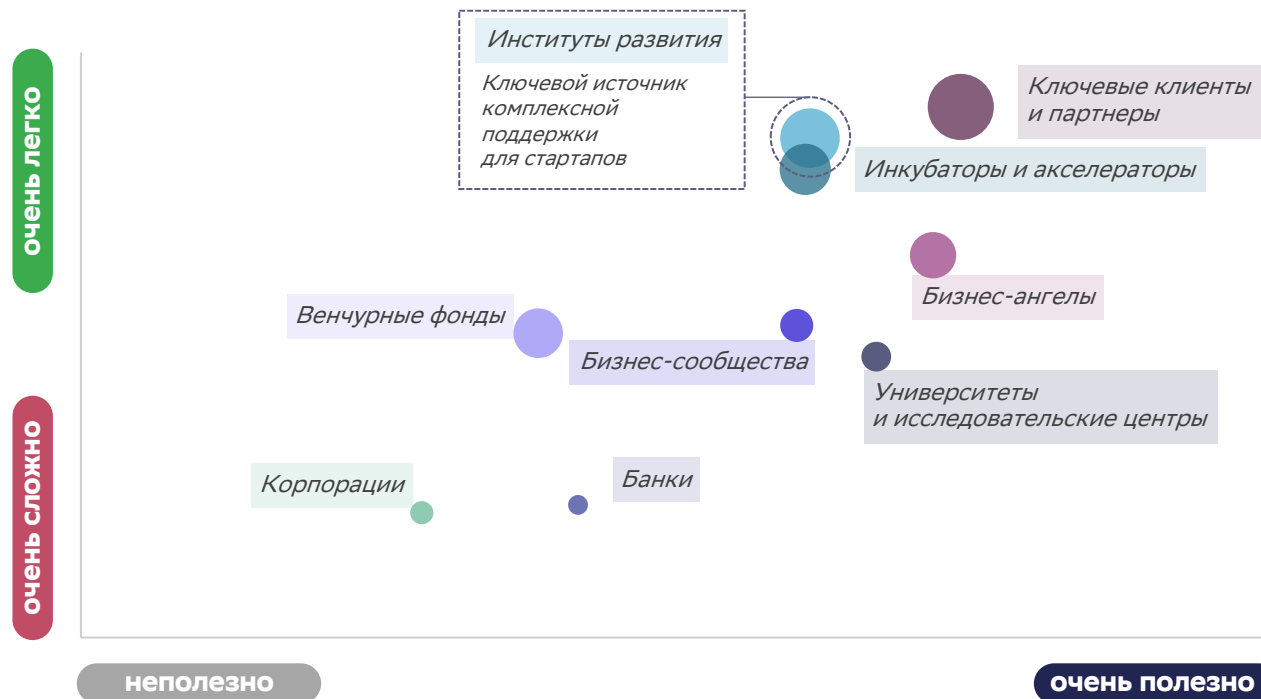
11% пошли за помощью только после чужой рекомендации

Большинство предпринимателей действуют проактивно при решении кризисных ситуаций и обращаются за помощью извне для минимизации рисков – половина запросила ее уже при первых трудностях. В то же время почти треть ведет себя более консервативно, опираясь на собственные силы в начале кризиса

Кому доверяют стартапы, когда ищут помощь и ресурсы для роста

КЛЮЧЕВЫЕ КЛИЕНТЫ И ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ – ОПОРА В КРИЗИС

Ключевые источники помощи на пути в «долине смерти»



Легенда:

Размер круга отражает число участников опроса, обратившихся за поддержкой к конкретному игроку

Простота получения и эффективность поддержки оценена как средний балл от 1 до 5, полученный игроком от получателей поддержки по этим показателям

На пути через «долину смерти» главными помощниками бизнеса становятся:

- **ключевые клиенты и партнеры**
- **институты развития**
- **инкубаторы и акселераторы**
- **бизнес-ангелы**

Наиболее важными являются ключевые клиенты, предоставляющие критически важные в период кризиса послабления по обязательствам и помощь в доработке продукта. Достаточно легкодоступна и эффективна поддержка со стороны институтов развития и инкубаторов с акселераторами, которые обеспечивают быстрый доступ к экспертизе и нетворкингу: чаще всего компании обращались к ним именно за менторской поддержкой, помощью в продвижении продукта и пилотном тестировании. Финансовую поддержку получить проще всего оказалось у бизнес-ангелов

Из чего складывается формула устойчивости

ВНУТРЕННИЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ВНЕШНЯЯ ПОДДЕРЖКА КАК КАТАЛИЗАТОР РОСТА

Ключевые факторы прохождения «долины смерти»



В России большинство технологических компаний обращаются за внешней поддержкой — к институтам развития, клиентам, инвесторам, сообществам. Это действительно мощный инструмент роста: он открывает доступ к ресурсам, партнерам и рынкам. Но работает он только в сочетании с внутренней устойчивостью: сильной командой, грамотным управлением и способностью быстро принимать решения. Успешные стартапы не противопоставляют внутренние и внешние факторы, а используют их вместе, превращая поддержку извне в катализатор собственных стратегий

Топ точек роста для поддержки бизнеса: взгляд предпринимателей



Менторская навигация

Системная поддержка наставников помогла бы молодым командам быстрее разбираться в доступных мерах и находить верные управленческие решения



Расширение программ пилотирования

Бизнес ценит возможность тестировать свои продукты и адаптировать их под запросы рынка: продолжение развития этой практики может ускорить выход качественных продуктов на рынок



Единая карта экосистемы

Институты и их меры поддержки, потенциальные инвесторы, заказчики и эксперты должны быть доступны и отображены на едином портале для простой навигации по экосистеме



Финансовая гибкость

Стартапы отмечают ценность сочетания разных форм поддержки — от небольших грантов на операционные расходы до венчурных инструментов

Как устроена стартап-экосистема в России

МНОГООБРАЗИЕ ПОДДЕРЖКИ, ИННОВАЦИОННЫЕ ХАБЫ И КУЛЬТУРА СВЯЗЕЙ

Ключевые особенности предпринимательской среды:



МНОГООБРАЗИЕ ФОРМАТОВ И МЕР ПОДДЕРЖКИ

В России существует широкий спектр инструментов поддержки: от акселерационных программ до налоговых льгот и пилотных проектов с крупным бизнесом. Стартапы могут выбирать разные треки в зависимости от стадии развития и отрасли. Такое разнообразие позволяет находить поддержку стартапам с разной спецификой и моделью развития



КУЛЬТУРА НЕФОРМАЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ

Личные знакомства и бизнес-сообщества зачастую оказываются важнее формальных процедур. Именно через «живые» связи стартапы находят первых клиентов, инвесторов или партнеров, получают быструю обратную связь, а также находят поддержку в кризисные периоды. Такая культура взаимодействия компенсирует бюрократические барьеры и ускоряет развитие проектов



СИЛЬНАЯ РОЛЬ ИННОВАЦИОННЫХ ХАБОВ

Экосистемы Москвы и Санкт-Петербурга остаются основными точками притяжения различных инноваций, где сосредоточены акселераторы, институты развития, технопарки и фонды. Новосибирск, Казань, Томск и другие города формируют свои ниши — от биотеха и новых материалов до робототехники. Географическая концентрация ресурсов помогает формировать локальные сообщества и усиливает обмен опытом

Для преодоления «долины смерти» российские стартапы опираются на два ключевых ресурса:

институты развития и **партнерские сети**. Первые дают финансирование и меры поддержки, вторые — доступ к связям и экспертизе

В зарубежных успешных экосистемах к этому добавляются развитый венчурный рынок (США) и сильное участие университетов в коммерциализации исследований (Израиль, Китай), где вузы напрямую передают разработки в бизнес. Расширение этих инструментов в России могло бы ускорить рост инновационных компаний и повысить их устойчивость

Где искать поддержку: карта стартап-экосистемы России



Легенда: ● ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОНТУР ● ЧАСТНЫЙ КОНТУР

Как устроена стартап-экосистема в США

КУЛЬТУРА БЫСТРОГО ПРОВАЛА И ВЕНЧУРНАЯ ПОДДЕРЖКА

Ключевые особенности предпринимательской среды:



ВЕНЧУРНАЯ КУЛЬТУРА

В США предпринимательство тесно связано с культурой риска и наличием крупнейшего в мире финансового рынка. Инвесторы и бизнес-ангелы активно финансируют проекты на ранней стадии, что позволяет стартапам испытывать свои идеи, совершать ошибки и накапливать опыт для будущего успеха. Только в 2024 году в США было совершено более 15 тыс. венчурных сделок, большинство — на ранних стадиях

37% всех венчурных сделок в мире

пришлось на США в 2024 году (~14,3 тыс. сделок)

209 млрд долл. США

составил венчурный рынок США в 2024 году



РАЗВИТЫЕ ЭКОСИСТЕМНЫЕ ХАБЫ

В стране работает множество специализированных хабов, действующих по принципу экосистемы, где создана вся необходимая инфраструктура для роста бизнеса: акселераторы, коворкинги, исследовательские центры, венчурные сети

Ключевые хабы США

IT



Кремниевая
долина

Финтех



Нью-Йорк

E-Commerce



Лос-Анджелес

Биотех



Бостон



ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА

Помимо частных инвестиций, стартапы получают поддержку государства. Например, программа Small Business Innovation Research (SBIR): она охватывает более 11 федеральных агентств, которые финансируют приоритетные исследования через гранты и контракты без участия в капитале компаний

2,5 млрд долл. США

ежегодно выделяется SBIR на финансирование исследований

Как устроена стартап-экосистема в Израиле

СИНЕРГИЯ УНИВЕРСИТЕТОВ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ И КУЛЬТУРЫ ИННОВАЦИЙ

Ключевые особенности предпринимательской среды:



ВОЕННЫЕ РАЗРАБОТКИ КАК ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ДРАЙВЕР

Стартапы часто вырастают из армейских технологий и программ в области безопасности (например, кибербезопасность, дроны и пр.). Опыт инженеров и офицеров оборонного сектора трансформируется в коммерческие решения, что укрепило репутацию Израиля как «нации стартапов» в сфере deep tech

331,5 млн долл. США

привлекли около 300 стартапов в области безопасности от Министерства обороны Израиля в 2024 году на разработку автономного транспорта, технологий кибербезопасности и пр.



СИЛЬНАЯ РОЛЬ УНИВЕРСИТЕТОВ И ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ

Ведущие вузы страны не только проводят фундаментальные исследования, но и активно передают их в бизнес через собственные специализированные компании по коммерциализации. Эти структуры помогают стартапам использовать патенты, лаборатории и специалистов университетов для своей работы

6,3% ВВП

Израиль вложил в НИОКР в 2023 году (28 млрд долл. США), что вдвое выше среднего уровня по ОЭСР¹



СОЧЕТАНИЕ ВЕНЧУРНОГО КАПИТАЛА И ГОСПРОГРАММ

Ключевым фактором развития экосистемы страны стала программа Yozma, в рамках которой государство вложило капитал в совместные фонды с международными инвесторами, получившими налоговые льготы в Израиле. Это привлекло частный венчур и создало мощный импульс для становления Израиля как глобального технологического центра

155 млн долл. США

в рамках Yozma 2.0 получают 18 институциональных структур для инвестиций в венчурные фонды, поддерживающие стартапы

Как устроена стартап-экосистема в Китае

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КУРС И МАСШТАБНЫЙ РЫНОК

Ключевые особенности предпринимательской среды:



СИЛЬНАЯ РОЛЬ ГОСУДАРСТВА

Технологические стартапы получают финансирование через государственные фонды и программы, что облегчает им прохождение ранних этапов развития. Так, государственный венчурный фонд инвестирует в deep tech, а в крупных городах введены субсидии до 80% на аренду вычислительных мощностей для ИИ-стартапов

912 млрд долл. США

инвестировали государственные венчурные фонды Китая за последнее десятилетие в развитие стратегических технологий, в первую очередь – в ИИ



МАСШТАБ ВНУТРЕННЕГО РЫНКА

Китайские стартапы изначально ориентированы на огромный внутренний рынок: более 1,4 млрд человек. Поддержка региональных властей и доступ к миллионам пользователей позволяют им быстро тестировать гипотезы и масштабировать бизнес

с 4 до 7 трлн долл. США

прогнозируемый рост объема высокотехнологичного сектора страны с 2023 по 2030 год



НАУЧНАЯ БАЗА И ИНФРАСТРУКТУРА

Стартапы активно сотрудничают с университетами и исследовательскими центрами, получая доступ к технологиям и талантам. Многочисленные технопарки и инкубаторы при вузах и государственных структурах предоставляют офисы, лаборатории, поддержку при коммерциализации, что ускоряет рост компаний

7 из 10 ведущих мировых университетов

по числу научных публикаций расположены в Китае

Приложение

Респонденты онлайн-опроса

53

компании-соискателя на премию **Startup Summit Awards** и участника **SberUnity** рассказали нам о своем опыте прохождения «долины смерти»: что их там ждало и как они смогли из нее выйти?

Топ рыночных ниш



Хотя на слуху в первую очередь молодые ИТ-компании, особенно в сферах софта, финтеха и платформенных решений, стартапы, участвовавшие в опросе и ставшие соискателями на премию, работают в довольно широком спектре ниш. Это указывает на тенденцию к диверсификации проектов, что является важным условием для устойчивого развития предпринимательского сектора в целом

57% компаний занимаются разработкой ПО

25% работают с физическим продуктом

11% работают с комбинацией ПО и физического продукта

45% компаний находятся на этапе масштабирования

36% компаний находятся на этапе первых продаж

Технологическая специализация

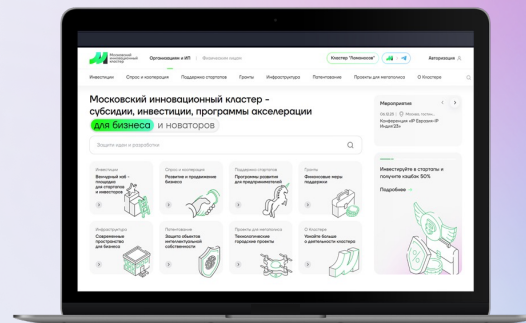


Больше половины компаний специализируется на решениях в области ИИ и ML: эти технологии универсальны, легко масштабируются и применимы в разных отраслях; за ними следуют IoT, новые материалы, компьютерное зрение и др., открывающие возможности для инноваций в промышленности, медтехе и прочих отраслях

Нужна помощь? Вот несколько ресурсов для стартапа:

Платформа i.moscow

Крупнейшая цифровая экосистема
для создания и развития
технологического бизнеса



>50

цифровых сервисов
и услуг для бизнеса

10+ млн

уникальных посетителей
платформы

>49 млрд ₽

инвестиций привлечено
через платформу

>20 млрд ₽

финансовой поддержки
оказано через платформу

Направления поддержки компаний



Привлечение финансирования:
гранты, льготные кредиты
и венчурные инвестиции



**Программы развития для стартапов
и технологических компаний:**
защита интеллектуальной собственности,
масштабирование продаж



Пилотное тестирование
инновационных решений
на базе 290+ площадок



Образовательные программы
для начинающих инвесторов
и стартапов

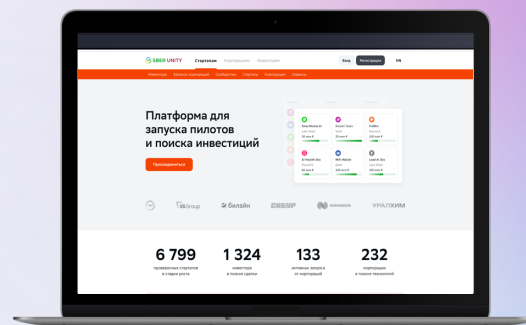


**Поиск заказчиков среди
корпораций и крупного бизнеса**
с помощью сервиса
«Витрина заказчиков»

Нужна помощь? Вот несколько ресурсов для стартапа:

Венчурный хаб SberUnity

Онлайн-платформа,
которая объединяет стартапы,
корпорации и инвесторов



6 799

проверенных стартапов
в стадии роста

1 324

инвестора
в поиске сделки

>130

активных запросов
от корпораций

>230

корпораций
в поиске технологий

Направления поддержки компаний



Доступ к рынку

через заказчиков на пилотирование
среди корпораций и бизнес-юнитов
Сбера



Инвестиции

от 1300+ бизнес ангелов
и венчурных фондов



Доступ к стартап-экосистеме Сбера

акселерационные программы,
питч-сессии с корпорациями
и инвесторами, закрытое сообщество



Сервисы для бизнеса

специальные условия для резидентов
на финансовые, инфраструктурные,
юридические и другие продукты



Технологические запросы

возможность предложить корпорации
напрямую свой продукт



Московский
инновационный
кластер

×



SBER UNITY