

**К.А. Баранников,  
С.М. Лесин**

## **Система поиска и акселерации инициатив и стартап-проектов студентов**

В статье рассматриваются вопросы проектирования системы сопровождения инициатив студентов, реализуемых в формате стартап-проектов. Авторы рассматривают применение понятия стартапа в гуманитарной сфере и описывают понятие стартап-культуры обучающихся. В статье описаны модельные схемы сопровождения деятельности стартап-команд и поиска-отбора инициативных проектов.

*Ключевые слова:* стартапы; студенческие проекты; поддержка студентов; управление изменениями; инновационная политика.

**П**оследние несколько лет одной из выразительных тенденций становится переосмысление явления стартапинга — когда восприятие его исключительно как бизнес-инструмента уступает формированию понятия стартап-идеологии и стартап-культуры. Подобные перемены обусловлены все большим вовлечением технологий и приемов, используемых при проектировании инновационных коммерческих проектов, в социально-гуманитарные сферы. Стартап все более становится методологией проектирования и организации человеческой деятельности, для которой ведущей задачей является внедрение и управление изменениями.

Изначально понятие «стартап» было связано с деятельностью по созданию компании, основной задачей которой являлся поиск воспроизводимой и масштабируемой бизнес-модели [3]. Многочисленные яркие примеры «гаражных компаний»<sup>1</sup> только закрепляли подобный образ в массовом восприятии. Однако все чаще в последнее время ведущие эксперты говорят о кризисе в сфере венчурного и стартап-бизнеса, связанного с возрастанием чрезмерного инвестиционного ажиотажа вокруг компаний, большинство из которых так и не становятся вторым Facebook или PayPal. В этом смысле показательной является статья Сэма Альтмана (Sam Altman), руководящего одним из крупнейших международных стартап-акселераторов YCombinator. Альтман говорит о риске возникновения нового «пузыря» на рынке стартапов, аналогичного

---

<sup>1</sup> «Гаражная компания» — неформальный термин, используемый для обозначения стартап-команд, работающих еще до этапа инвестирования. Словосочетание стало популярным со времен возникновения и успеха компаний Apple и Microsoft, юные команды которых начинали свою работу дома, буквально работая в гараже, где появлялись первые цеха по сборке компьютеров.

завершившемуся кризисом «бума доткомов»<sup>2</sup> в середине 90-х годов прошлого века [4].

Отличительной особенностью прежнего понимания стартапов является фокус на их технологичности. Такие «классические» стартапы призваны решать проблемы и задачи, которые со временем становится возможным решить благодаря использованию результатов технического прогресса, прежде всего — информационных технологий. В такой идеологии возможно в рамках одной небольшой команды создать уникальный программный продукт, который предоставляет его пользователям инновационные услуги и который может стать очень популярным и востребованным (рис. 1).



**Рис. 1.** Схема новой модели понятия стартапа

<sup>2</sup> «Бум доткомов» — термин, обозначающий резкий рост инвестиционных проектов в сфере Интернета, который закончился глубоким кризисом рынка. Название происходит от англ. dot com — точка ком, условного обозначения доменного имени.

Нарождающийся подход не отрицает технологичности и не выступает как оппозиция сложившимся практикам и трактовкам, напротив, новое понимание стартапинга расширяет пределы его применения, смещая фокус в сторону гуманитарных возможностей его применения. Другими словами, стартап становится особой формой организации командной работы, при которой главной задачей является производство устойчивой модели взаимодействия (коммуникации), обеспечивающей получение прибыли. При этом прибыль понимается не только как исключительно монетарное явление, но включает в себя и социальный аспект. В новом понимании прибыль определяется как приращение ценности, включая рост социального влияния, производство социальных инноваций, получение исследовательских результатов. Стоит отметить, что подобные социальные профиты оказываются по-настоящему ценными, если способны привести к росту монетарной прибыли или сокращению монетарного расхода.

Подобный подход определяет зону расширения понятия, которая заключается в:

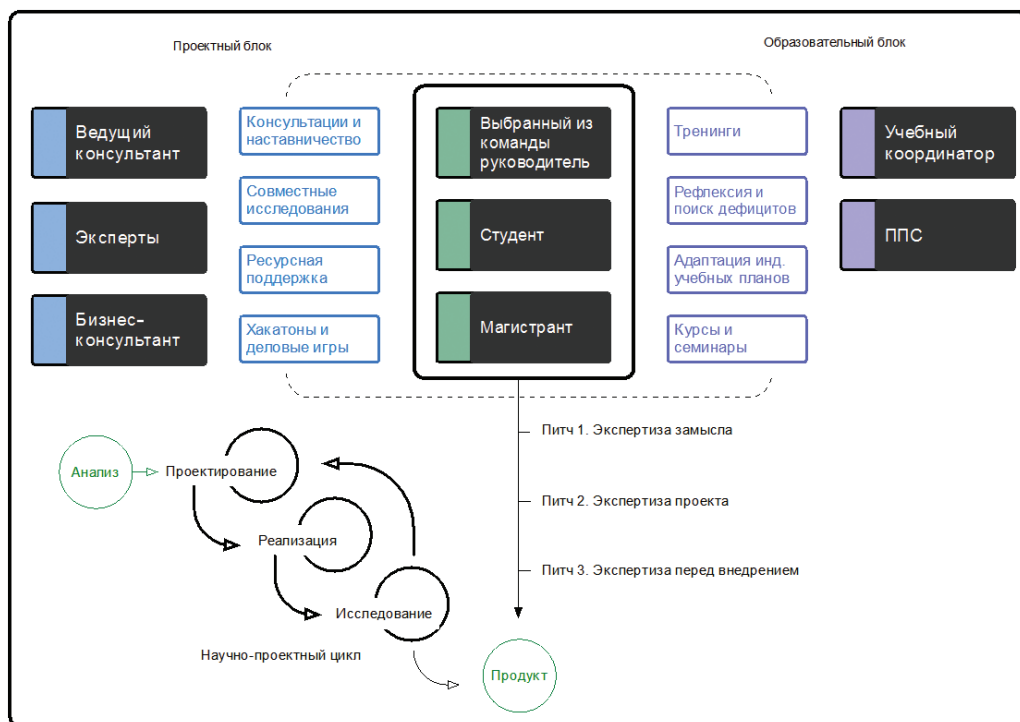
- возможности создания стартапа не как отдельной компании, а как временной команды внутри организации;
- оценке эффективности работы стартапа не только на основе монетарных показателей, но и с использованием социальных метрик;
- возможности развития корпоративной культуры стартапинга и стартап-компетенций, которые можно фиксировать как индивидуально, так и для команды.

Расширенное понимание стартапинга делает более удобным применение его инструментария в организациях, работающих в социально-гуманитарной сфере, в том числе в сфере высшего образования, которая находится в фокусе внимания настоящей статьи. Такой подход получает особое значение в условиях становящегося все более острым кризиса прежних схем построения образовательных, научных политик университета и моделей управления, о чем подробно написано несколько лет назад в работе Майкла Барбера (Michael Barber) «Накануне схода лавины» [2].

Одной из точек изменения деятельности университета в такой ситуации становится построение системы сопровождения стартапов студентов и магистрантов, которая выступает не только как механизм продуцирования проектов (потенциально коммерческих), но и как инструмент формирования стартап-культуры обучающихся. В общем виде систему можно разделить на две модельные схемы: с одной стороны — описание механизмов проблематизации, проектного самоопределения, проектирования и обучения команды, а с другой — схема организации активностей по отбору, продвижению, экспертизе продукта. Так, если первая схема фокусируется на деятельности команды, то вторая — на мероприятиях по объекту стартап-активности (продукту или изменении). Необходимо отметить, что такие блоки находятся в нелинейной взаимосвязи, т. е. не следуют друг за другом, а являются двумя неразделимыми полюсами, между которыми строится работа. Работа команды разворачивается одновременно в каждом блоке, формируя многомерное

пространство стартап-активности. Такая работа обеспечивает привлечение ресурсов каждого из блоков для максимизации процессов развития команды и итогового продукта.

Схема организации и поддержки деятельности команды представлена на рисунке 2.



**Рис. 2.** Модельная схема организации и сопровождения деятельности стартап-команды

Общая структура схемы включает три ключевых сущностных компонента: проектный блок, образовательный блок и научно-проектный цикл. Два первых компонента обеспечивают систему запуска и поддержки деятельности стартап-команды, в то время как научно-проектный цикл является непосредственной активностью самой команды. Фактически такая структура создает пространство для постоянных реальных проб, которые обучающиеся совершают самостоятельно, однако в случае возникновения затруднения или в ходе реализации программы их акселерации имеют возможность получить поддержку как консультационного формата, так и в формате образовательной программы, курса или тренинга.

Научно-проектный цикл при таком подходе является центральным элементом. Во время подобной деятельности происходит итерационная разработка, когда на основе проблемного анализа выдвигается командная гипотеза о пути преодоления проблемного противоречия. Более подробное описание методологии анализа и проектирования изменений представлено в статье

К.А. Баранникова «Проектирование изменений в образовательной организации» [1].

Основным ожидаемым результатом работы стартап-команды является производство продукта, в том числе в форме конкретного технического решения, модели, технологии, предложения по изменению и др. Подобный продукт описывается в виде проекта, создание которого проходит несколько стадий разработки и обсуждения. Разработка включает несколько базовых процессов, которые реализуются последовательно:

- проблемный анализ, направленный на формулировку проблемы, определение причины ее возникновения, описание целевых аудиторий (носителей проблемы);
- проектирование, формулировка проектной гипотезы и решения, обеспечивающего преодоление проблемного противоречия (формулируемого по результатам проблемного анализа);
- реализация, подразумевающая практическое применение разработанного решения;
- исследование, оценка процесса и результатов реализации системой метрик для проверки исходной гипотезы.

Три процесса — проектирование, реализация и исследование — реализуются циклически, т. е. по результатам исследования делается корректировка проектной гипотезы и решения. В ходе практической работы команды происходит итерационная разработка и совершенствование решения. Итогом работы становится получение продукта и формулировка схемы его формирования.

Помимо проектирования делается и регулярная презентация результатов. Для презентации используется формат коротких представлений (питчей) по разным направлениям:

- подготовка питча 1 в форме экспертизы замысла, обоснования основных идей (идеи);
- подготовка питча 2 — непосредственная экспертиза продвижения проекта, то есть представление его ключевых сторон и обоснование его реализации;
- подготовка питча 3 — экспертиза проекта перед внедрением, т. е. шаг, представляющий экспериментальное (эмпирическое) представление реализации проекта. Данный шаг показывает предварительные результаты и демонстрирует обоснованность реализации проекта согласно полученным предварительным эмпирическим данным.

Указанное количество питчей является ориентировочным и скорее представляет типологию презентаций результатов работы стартап-команды.

Образовательный и проектные блоки схемы, как уже отмечалось ранее, направлены на обеспечение организационной и методической поддержки команды и выступают как внешний по отношению к команде ресурс ее развития, который она задействует по мере необходимости.

В рамках проектного блока экспертно-консультационная поддержка осуществляется через несколько различных форматов. Консультации и наставничество

обеспечивают возможности точечного развития по конкретным вопросам, которые возникают или в целом у команды, или у отдельных ее членов. Наставничество может реализовываться в формате регулярных (не разовых) консультаций, когда какой-то отдельный аспект будущего проекта прорабатывается с привлеченным экспертом. Следует отметить, что в число экспертов могут входить не только сотрудники университета, но и внешние специалисты. Также команда может включаться в исследовательскую деятельность, которая обеспечивает продвижение проекта. Особой формой становятся игровые практики, в том числе хакатоны (коллективные соревнования стартап-команд) и деловые игры, которые обеспечивают высокую степень вовлечения за счет неформальных схем взаимодействия и коммуникации. Подобные формы определяют круг возможных привлекаемых специалистов, среди которых могут появляться и бизнес-консультанты (подсказывающие команде, как лучше создавать продукт и коммерциализировать его), и научные специалисты.

Образовательный блок направлен не столько на консультацию, сколько на восполнение дефицитов, которые обнаруживает команда в ходе работы. Для организации такой деятельности могут использоваться как классические университетские учебные форматы (курсы и семинары), так и более нестандартные (короткие тренинги). Так, к примеру, одной из форм становится тренинг — практико-ориентированная форма обучения, позволяющая получить конкретные, применимые к ситуации знания, сформировать конкретные умения, выработать навыки, необходимые в рамках изучаемых тем. Для участников стартап-команд такая форма может предлагаться как одна из основных наравне с курсовой подготовкой или семинарской формой.

Надо отметить особое место образовательной компоненты во всей системе развития стартап-культуры обучающихся: деятельность по развитию стартапов не должна быть обособленной от образовательного процесса, напротив, нужна их плотная синхронизация. В силу того, что стартап-команды формируются из числа обучающихся, то одной из мер по синхронизации образовательного и проектного ресурса может стать корректировка индивидуальных учебных планов с добавлением в них особых модулей (или курсов), организации специальных образовательных событий и т. п.

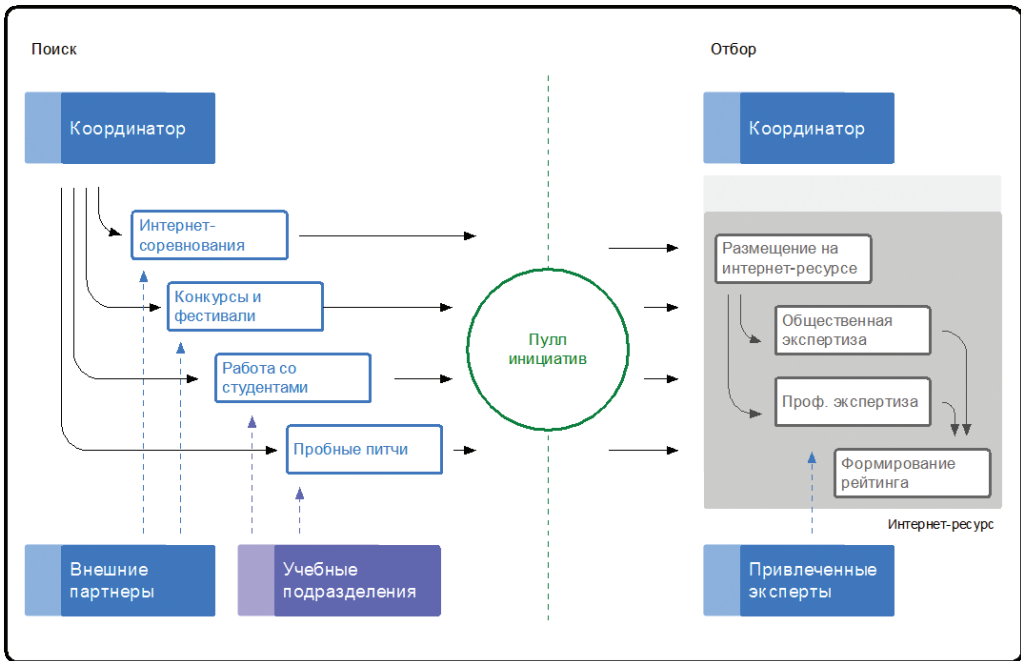
В каждой образовательной организации могут быть определены различные схемы сопровождения деятельности команд, однако следует выделить несколько основных подходов, которые могут выступать как опорные даже при разных организационных структурах университетов. Среди подобных подходов следует отметить:

– определение ведущего консультанта, специалиста, который будет основной «точкой входа» для команды в случае возникновения вопросов или необходимости в консультации. Ведущий консультант может как осуществлять поддержку лично, так и обеспечивать команду внешними экспертами;

- выбор учебного координатора, специалиста, который координирует корректировку образовательной программы и индивидуальных планов для достижения максимальной эффективности сопровождения дефицитов команды;
- предоставление стартап-командам помещения для работы.

В рамках сопровождения важно соблюсти принцип самостоятельности, когда команды сами отвечают за свою организацию и работу. Однако для запуска подобной самостоятельности совместно с командами консультантом может быть намечен план работы, который обозначит реперные даты питчей, сроки получения результатов и пр.

Важным блоком системы сопровождения и развития стартап-культуры является блок по поиску и отбору инициатив. Если первый блок связан с поддержкой работы команд, то второй обеспечивает фильтрацию разрабатываемых решений для их более масштабного продвижения. Схематично второй блок системы представлен на рисунке 3.



**Рис. 3.** Модельная схема поиска и отбора инициатив и проектов

Схема в общем виде состоит из двух компонент — группы процессов поиска и группы процессов отбора. Для организации работ в данном блоке (по обеим группам) важным является определение специального координатора на уровне университета, который будет осуществлять управление процессами работы с инициативами и проектами. Подобный координатор может в зависимости от существующих политик организации быть отдельной службой, временной командой или специалистом, аутсорсинг-партнером или существующим



подразделением, как учебным, так и научным, которому могут быть вменены обязанности координатора. При наличии подобной единицы координатора в него также могут входить и ведущие консультанты, которые осуществляют поддержку команд, которая была описана выше.

Координатор может фокусно работать со стартап-проектами по организации, но ему лучше быть оператором инновационной политики, встраивая деятельность стартап-команд в более глобальный механизм трансфера научных разработок и решений. В этом плане координатор становится ключевым игроком в системе управления изменениями и инновациями в университете. В этой работе важной точкой роста является работа по поиску команд и инициатив, которые могут вырастать в реальные стартапы. Подобный поиск не должен быть разовой процедурой, но должен постоянно вестись в организации для воспроизводства инновационной инфраструктуры.

Среди возможных форм такого поиска может быть указано несколько ключевых. Так, разные форматы интернет-соревнования — это спектр творческих и исследовательских, а также научных конкурсов и состязаний, организованных опосредованно при помощи сетевых технологий. По результатам интернет-состязания происходит выявление потенциально перспективных команд и инициатив, чтобы в дальнейшем предложить им работать в формате стартапа. Интернет-соревнования — удобный инструмент, использование которого позволяет охватить достаточно большую аудиторию и при этом не требует больших организационных затрат. Другим способом поиска лучших инициатив и команд является организация конкурсов и фестивалей по актуальным темам. Такая форма дает возможность полно раскрыть научную составляющую инициатив. Наконец, одной из привычных форм поиска лучших инициатив является работа с обучающимися в процессе их обучения. Так, в ходе взаимодействия с обучающимися в рамках учебной программы и индивидуальных планов происходит мониторинг степени вовлеченности в научные, научно-исследовательские и проектные работы. По результатам мониторинга происходит «вербовка» потенциальных лидеров команд и формулировка инициативных проектов.

Среди участников данной группы процессов помимо специалистов организации следует указать различных внешних партнеров. Как правило, представители таких внешних организаций выступают как внешние эксперты или члены жюри различных конкурсов и соревнований, становятся партнерами при организации фестивалей, заинтересованными в предоставлении своих площадок, что в итоге позволяет легче интегрироваться в процесс последующего сопровождения.

Следует отметить, что этап поиска, как правило, дает в результате не готовый стартап или проект, а скорее инициативный замысел, который требует более глубокой аналитической и проектной проработки.

Процесс отбора выстроен в виде четырех базовых шагов, которые могут реализовываться с использованием специализированного интернет-ресурса, обеспечивающего возможности сопровождения и развития инициативных предложений



сотрудников<sup>3</sup>. Представление всех инициатив и проектов на специализированном интернет-портале, с одной стороны, обеспечивает принципы открытости и общедоступности представления замыслов обучающихся (все сильнее вовлекая их в интерактивные образовательные практики), а с другой, предоставляет удобные инструменты для мониторинга и последующей экспертизы предложений. В случае если организация не использует (или не формирует) подобный специальный сервис, то материалы могут быть размещены на одной из страниц сайта организации. Подобная интернет-публичность имеет большое значение для обеспечения эффективности процедур поиска и отбора инициативных проектов.

Основные шаги организации процесса отбора из пула инициатив можно определить следующим образом. На первом шаге на ресурсе размещается информация об инициативах с их описанием. По сути, это формирование заявки на основе уже отобранных инициатив и представление информации о них на портале инициатив. На втором шаге реализуется комплекс мероприятий по общественной экспертизе. Подобная независимая форма экспертизы представленных инициатив позволяет четче отфильтровать из большой массы предложений самые актуальные с точки зрения сообщества. Стоит отметить, что общественная экспертиза предполагает привлечение в качестве экспертов всего студенческого сообщества и сотрудников организации, также могут быть привлечены внешние сообщества. Данный способ позволяет проводить быструю экспертизу проекта или инициативы, а также собирать к ней комментарии. Данный способ отбора позволяет также увидеть с разных сторон преимущества и недостатки всех инициатив, попадающих в пул и отсеять те, что не актуальны или не соответствуют требованиям. На третьем шаге происходит профессиональная экспертиза. К ней привлекаются внутренний или внешние эксперты по профильным областям знаний, задача которых — провести развернутую оценку проекта или инициативы на основе заранее подготовленной шкалы (оценка актуальности, реалистичности, глубины проработки, потенциала коммерциализации и пр.).

Все инициативы проходят отбор через общественную и профессиональную экспертизу, при этом одна форма не заменяет другую, а рассматривается только в совокупности. Можно сказать, что инициативы проходят одну экспертизу, состоящую из общественной и профессиональной.

По итогам экспертизы формируется рейтинг инициатив как заключительный этап процесса отбора. Рейтинговая таблица постоянно обновляется, а результаты публикуются на ресурсе. Участники видят рейтинг и могут приступать к предпроектным мероприятиям в случае, если их инициатива занимает лидирующие позиции в рейтинге. Хотя формирование рейтинга и определяется как заключительный этап, однако процедуры поиска и отбора инициатив цикличны, а пул инициатив постоянно обновляется, что создает ситуацию соревновательности, необходимую для последующего формирования стартап-культуры команд.

Таким образом, на основе рассмотренной работы с инициативами и сопровождением команд возникает внутриуниверситетское пространство развития

<sup>3</sup> Одним из примеров подобного ресурса может быть сервис [www.zamisli.pro](http://www.zamisli.pro)

стартап-культуры обучающихся. Следует отметить, что подобное пространство по сути становится распределенным внутриорганизационным акселератором проектов, который кладет в основу не только генерацию продуктов, но и развитие студенческого сообщества.

Внедрение описанной модели требует внимательного отношения к специфике образовательной организации, чтобы изменение инновационной политики происходило в конструктивном формате. Такой подход обеспечит самостоятельное возникновение точек изменений, которые создаются не формально-организационным путем, а исходят из организации, инициативно.

### *Литература*

1. Баранников К.А. Проектирование изменений в образовательных организациях // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Педагогика и психология. 2015. № 2 (32). С. 8–14.
2. Барбер М., Доннелли К., Ризви С. Накануне схода лавины. Высшее образование и грядущая революция // Вопросы образования. 2013. № 3. С. 152–229.
3. Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя. М.: Альпина Паблишер, 2017. 616 с.
4. Пророк из инкубатора: как в Кремниевой долине назревает новая катастрофа // РБК. 2017. 27 февраля. URL: [http://www.rbc.ru/own\\_business/27/02/2017/58b3da329a7947c028c16e4e](http://www.rbc.ru/own_business/27/02/2017/58b3da329a7947c028c16e4e) (дата обращения: 01.03.2017).

### *Literatura*

1. Barannikov K.A. Proektirovanie izmenenij v obrazovatel'ny'x organizacijax // Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya «Pedagogika i psixologiya». 2015. № 2 (32). S. 8–14.
2. Barber M., Donnelli K., Rizvi S. Nakanune sxoda laviny'. Vy'sshee obrazovanie i gryadushhaya revolyuciya // Voprosy' obrazovaniya. 2013. № 3. S. 152–229.
3. Blank S., Dorf B. Startup. Nastol'naya kniga osnovatelya. M.: Al'pina Pablisher, 2017. 616 s.
4. Prorok iz inkubatora: kak v Kremnievoj doline nazrevaet novaya katastrofa // RBK. 2017. 27 fevralya. URL: [http://www.rbc.ru/own\\_business/27/02/2017/58b3da329a7947c028c16e4e](http://www.rbc.ru/own_business/27/02/2017/58b3da329a7947c028c16e4e) (data obrashheniya: 01.03.2017).

***K.A. Barannikov, S.M. Lesin***

### **System of Search and Acceleration of Initiative and Startup Projects of Students**

The article considers issues of designing a system for accompanying initiatives of students and master's students, implemented in the format of start-up projects. The authors consider the application of the concept of “startup” in the humanitarian sphere and describe the concept of “startup culture of students”. The article describes model schemes for supporting the activities of startup teams and search-selection of initiative projects.

*Keywords:* startups; students' projects; support of students and master's students; management of changes; innovation policy.