

Методическое пособие

# АКСЕЛЕРАТОР КАК ИНСТРУМЕНТ ВЕНЧУРНОГО ФОНДА:

почему **90%** программ  
не окупаются и как  
попасть в остальные **10%**

Хасанова Татьяна, Петренко Елена,  
команда MOST

# АКСЕЛЕРАТОР КАК ИНСТРУМЕНТ ВЕНЧУРНОГО ФОНДА:

почему 90% программ не окупаются  
и как попасть в остальные 10%?

Обновлённое издание (2026)

Авторы: Хасанова Татьяна, Петренко Елена, команда MOST

# СОДЕРЖАНИЕ

---

<b>Предисловие. Кому не стоит запускать акселератор.....</b>	<b>5</b>
<b>Как пользоваться этим пособием .....</b>	<b>7</b>
<b>Введение. Эволюция акселераторов — двадцать лет экспериментов и один прагматичный выбор.....</b>	<b>8</b>
<b>ЧАСТЬ 1. Акселератор как инструмент сборки портфеля.....</b>	<b>15</b>
1.1. Как акселератор решает ключевые проблемы фонда.....	15
1.2. Цели и KPI — что считать успехом.....	17
1.3. Выбор модели под цели фонда .....	19
1.4. Траншевая модель T0–T3 — финансирование по факту .....	20
1.5. Новые реалии — zero-equity как вызов и возможность.....	22
Резюме первой части .....	23
<b>ЧАСТЬ 2. Операционная система — как построить механизм, который работает без сбоев .....</b>	<b>24</b>
2.1. Ритм, фокус и артефакты .....	24
2.3. Почему слабая воронка — главный враг экономики .....	26
2.4. Кто и за что отвечает — обзор RACI-матрицы .....	29
2.5. Метрики Cohort Health — пульс когорты в реальном времени .....	30
2.6. Юридическая безопасность начинается до инвестиций .....	32
2.7. Конкурентное преимущество казахстанской локализации.....	34
Резюме второй части.....	36
<b>ЧАСТЬ 3. Трекер — драйвер управляемого роста .....</b>	<b>37</b>
3.1. Навигатор роста, а не внешний эксперт .....	37
3.2. T-shaped компетенции идеального трекера .....	38
3.3. Пять инструментов, которые закрывают 95% задач .....	41

3.4. Адаптивность трекера — почему одного стиля не существует .....	50
3.5. Типичные ошибки трекеров (и как их избежать).....	51
Резюме третьей части .....	53
<b>ЧАСТЬ 4. Результат и жизнь после — от демо-дня к real exit.....</b>	<b>55</b>
4.1. Real Deal Day вместо Demo Day.....	55
4.2. Follow-on финансирование — правило «4Е» .....	57
4.3. Постпрограммная поддержка — alumni как актив .....	58
4.4. Оценка эффективности — ROI для фонда .....	59
Резюме четвертой части .....	61
<b>ЧАСТЬ 5. Международная экспансия — как выйти на новые рынки и не прогореть.....</b>	<b>63</b>
5.1. Почему экспансия — естественный этап эволюции .....	63
5.2. Алгоритм выхода — пять этапов .....	64
5.3. Сравнительный анализ приоритетных рынков .....	67
5.4. Типичные ошибки при выходе на новый рынок .....	68
5.5. Чек-лист Due Diligence локального партнера .....	71
Резюме пятой части.....	72
<b>ЧАСТЬ 6. Новые типы акселераторов — как выбрать свою нишу.....</b>	<b>73</b>
6.1. Вертикальные AI-акселераторы.....	73
6.2. Грин-акселераторы — Climate Tech и Sustainability.....	74
6.3. Университетские акселераторы .....	75
6.4. Корпоративные акселераторы.....	76
6.5. Defense Tech и креативные индустрии .....	78
6.6. Сравнительная таблица — какой тип выбрать .....	79
Резюме шестой части .....	79
<b>ЧАСТЬ 7. Финансовая модель — как оценить акселератор как стартап .....</b>	<b>81</b>
7.1. Двухуровневая финансовая модель .....	81

Почему 90% программ не окупаются и как попасть в остальные 10%

7.2. Юридические формы акселератора .....	82
7.3. Оценка акселератора — методы и примеры .....	83
7.4. Структура операционного бюджета .....	85
7.5. Модели расчёта ARI — три сценария.....	87
Резюме седьмой части.....	91
<b>ЧАСТЬ 8. Кейсы и истории — от успехов до провалов.....</b>	<b>92</b>
8.1. Success Stories — что работает в нашей модели .....	92
8.2. Анти-кейсы — уроки из провалов .....	95
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ. 20 ключевых инсайтов, которые нужно</b>	
<b>запомнить .....</b>	<b>98</b>
<b>Вместо послесловия.....</b>	<b>102</b>
<b>Глоссарий терминов .....</b>	<b>103</b>
<b>Список литературы и источников .....</b>	<b>105</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>107</b>
<b>Приложение 1. Карта диагностики проекта (полная версия) ...</b>	<b>107</b>
<b>Приложение 2. Трекшн-доска (шаблон Google Sheets) .....</b>	<b>109</b>
<b>Приложение 3. Библиотека вопросов трекера (50+</b>	
<b>скриптов).....</b>	<b>110</b>
<b>Приложение 4. Журнал инсайтов и решений (шаблон</b>	
<b>Notion) .....</b>	<b>112</b>
<b>Приложение 5. Финансовые модели и калькуляторы.....</b>	<b>113</b>
<b>Приложение 6. Международная экспансия — рабочие</b>	
<b>материалы .....</b>	<b>116</b>
<b>Приложение 7. AIFC — подробный гайд.....</b>	<b>117</b>
<b>Приложение 8. Шаблоны заявок и отбора 2026 .....</b>	<b>118</b>
<b>Приложение 9. RACI-матрица (полная версия).....</b>	<b>119</b>
<b>Приложение 10. Чек-листы для операционного управления ...</b>	<b>120</b>
<b>Приложение 11. Гайд по работе с разными типами проектов ..</b>	<b>122</b>

— Акселератор как инструмент венчурного фонда

# ПРЕДИСЛОВИЕ

---

## Кому не стоит запускать акселератор

В последние годы акселератор стал универсальным ответом почти на любой вопрос развития инноваций. Корпорации запускают их ради доступа к технологиям, фонды — для расширения воронки сделок, государственные структуры и университеты надеются стимулировать предпринимательство и монетизировать исследования.

Внешне модель акселератора выглядит очень просто. Кажется, что нужно всего лишь отобрать перспективные проекты, провести интенсивную программу и вывести предпринимателей на инвестиции. Но за этой простотой скрывается управленческая сложность, которую часто недооценивают.

Акселератор нельзя путать с образовательным курсом или чередой мероприятий. **Это инструмент работы с риском.** Если он построен неправильно, он не только не приносит дохода, но системно расходует ресурсы, бюджет, репутацию и управленческое внимание.

На рынке Казахстана уже запущено несколько десятков акселерационных программ. Часть из них продолжает работать и усиливать экосистему, часть завершилась после одного-двух циклов. Причины редко озвучиваются публично, но чаще всего они лежат не в слабых стартапах и не в отсутствии инноваций. Проблема кроется в самой конструкции программы и в неверных ожиданиях организаторов.

Каждый запуск акселератора ставит перед фондом несколько жёстких вопросов. Нужно понять, есть ли экономическая модель, а не только бюджет на первый цикл. Важно осознавать, кто и за счёт чего будет зарабатывать. Необходимо проверить, готова ли команда

работать с реальными метриками, а не только с отчётностью. И конечно, важно знать, существует ли инвестиционная логика, а не только Demo Day. Если на эти вопросы нет ясных ответов, запускать программу не стоит!

***Это пособие для прагматиков.*** Для инвесторов, фондов и операторов программ, которые устали от акселераторов-тусовок, где стартапы делают красивые pitch deck, но не делают реальные продажи. Для тех, кто хочет не просто отобрать перспективных, а планирует построить сильные компании и увидеть измеримый ROI на вложенный капитал.

Мы предлагаем вам конструктор для создания акселератора, который станет не затратным маркетинговым проектом, а ключевым активом венчурного фонда и его конкурентным преимуществом.

Мы не убеждаем в необходимости акселераторов. Мы помогаем запустить их осознанно. Акселератор может быть эффективным инструментом формирования сделок и технологического потока новых продуктов. Но только в том случае, если он рассматривается как бизнес-модель, а не как имиджевый проект.

Если ваша цель — провести мероприятие с красивой финальной презентацией, эта книга вряд ли будет полезна. Но если вы намерены построить устойчивую систему работы со стартапами и инвестициями, дальнейшие главы помогут избежать типовых ошибок и сократить стоимость управленческих экспериментов.

## КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТИМ ПОСОБИЕМ

---

Это ваш **конструктор и шпаргалка**. Вы можете сразу не читать от корки до корки, а обращаться к интересующим вас разделам:

- **Стратегам и руководителям фондов:** Часть 1, Часть 4, Заключение. Ответ на вопрос «Зачем нам это?»
- **Операционным директорам и организаторам:** Часть 2, Приложения. Пошаговый план запуска
- **Трекерам и инвесторам:** Часть 3, Приложения. Готовые инструменты для работы с командами
- **Всем:** Кейсы и анти-кейсы — чтобы учиться на реальных ошибках и победах

Акселератор нельзя сводить к образовательной программе. Это прежде всего система, которая выстраивает поток проектов, отбирает сильнейших и доводит их до капитализации. Его эффективность определяется не количеством лекций, а архитектурой потоков: проектов, экспертизы, капитала и данных.