

УДК 316.46+65.014.

## АНАЛИЗ ПРИЧИН ГИБЕЛИ И ДОЛГОСРОЧНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТАРТАПОВ

**И.А. КОРШУНОВ,**

кандидат химических наук,  
заместитель министра образования  
Нижегородской области  
E-mail: ik@nnic.nnov.ru

**О.С. ГАПОНОВА,**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры  
общего и стратегического менеджмента  
E-mail: nta11@mail.ru  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики» – Нижний Новгород

Современный этап развития российской экономики характеризуется активными процессами системных изменений. Одним из инструментов таких изменений является формирование устойчивого слоя молодых компаний ранних фаз развития. В связи с этим важными проблемами являются условия и факторы, при которых такие предприятия будут выживать и развиваться, эффективно управляя созданным бизнесом. При этом ключевая роль принадлежит формированию адекватной системы реагирования молодой организации на внешние и внутренние возмущения.

Цель исследования – проанализировать, теоретически и эмпирически обосновать зависимость выживания стартапа от внешних факторов воздействия и принимаемой системы управления ключевыми функциональными областями молодого предприятия.

С помощью социологических методов исследования проанализированы основные проблемные области, возникающие на ранних фазах становления молодой инновационной организации.

В статье описаны возможные неблагоприятные сценарии развития событий для молодой компа-

нии, разграничены внешние и внутренние угрозы для стартапа. В рамках существующих концепций системных кризисов проанализированы типичные кризисы применительно к российским реалиям, проведен анализ типичных ошибок, совершаемых основателями в основных функциональных областях деятельности. Даны авторские рекомендации по формированию эффективных мер превентивного реагирования.

Сделан вывод о том, что развитие молодого предприятия – это процесс, зависящий сразу от большого числа факторов, на которые основателям и молодым директорам приходится реагировать грамотными мерами организационного управления. В исследовании эти обстоятельства систематизируются таким образом, чтобы молодые руководители смогли оперативно воспользоваться имеющимися решениями и опытом, накопленными к настоящему времени.

**Ключевые слова:** инновации, компании ранних фаз, жизненный цикл, стартап, организационная структура, управление, долгосрочное развитие

В настоящее время общественные институты многих стран мира стали уделять все большее внимание вопросам создания новых предприятий. Как показывают исследования, именно число новых динамично растущих предприятий, а также их дальнейшая выживаемость влияют на экономическое богатство регионов и процветание общества в целом [15]. В связи с этим важной группой проблем являются условия и факторы, при которых такие предприятия будут эффективно выживать и развиваться. Общеизвестно, что развитие систем происходит в рамках концепции жизненного цикла, моделирование которого является необходимым условием для оценки и прогнозирования будущих состояний систем (организаций) [4]. Выявление и обоснование зависимости выживания компаний ранних фаз от внешних факторов воздействия и, как следствие, необходимость своевременного формирования эффективной системы управления ключевыми функциональными областями молодого предприятия и обусловили актуальность настоящего исследования.

Мировая статистика утверждает, что выживаемость молодых компаний относительно невелика – не более 30% стартапов доживают до 10-летнего возраста (рис. 1). Вероятность гибели инновационных стартапов и потери сделанных в них инвестиций еще выше (более 90%) [7]. Можно констатировать, что вариантов развития событий в отношении молодого предприятия всего четыре.

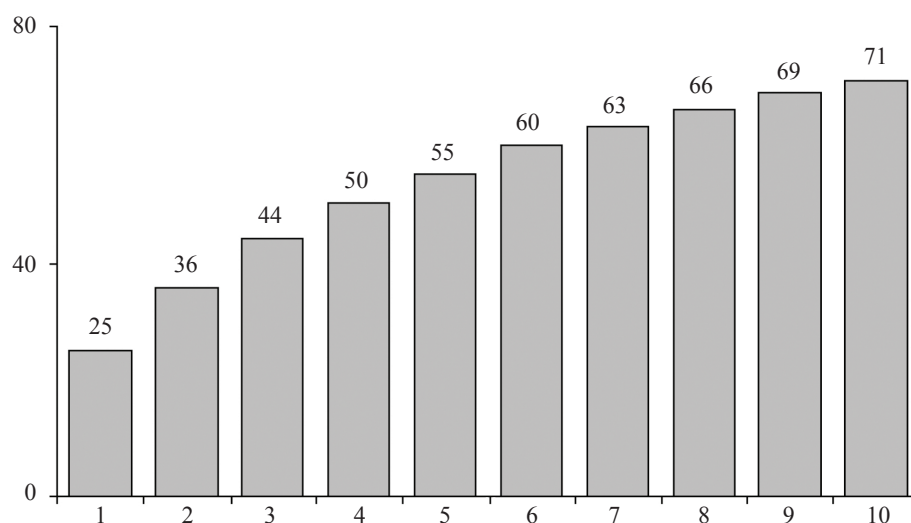
*Первый вариант* – пройти все этапы развития и инвестирования и, постоянно укрупняясь, превратиться в глобальную компанию. В числе примеров таких корпораций – Apple, Intel, Google, China Mobile, Vodafone, T-Mobile. Их будущее определяется уже не столько трудностями начальных этапов становления компаний, сколько общими закономерностями управления и развития уже существующего бизнеса, а именно, их способностью понимать и соответствовать изменениям потребностей рынка, заказчиков, жизни в целом.

Рост компании многими признается неизбежной

дорогой ее успешного развития и сохранения устойчивости [11]. Хотя и создание сверхгигантов, очевидно, не самая оптимальная форма производства востребованных продуктов. Новые стартапы неизбежно за счет большей гибкости и энтузиазма их основателей постепенно разрушат (или расколют) такие большие организации изнутри или снаружи, предлагая на рынок новые инновации.

*Второй вариант* – погибнуть, прекратив свою деятельность безвозвратно, при этом став составной частью другой (более успешной или крупной) компании, передав в нее технологии, персонал и опыт. Такие процессы поглощения и слияния происходят на наших глазах. Так, в 1998 г. фирма Netscape Communications – пионер рынка интернет-технологий – была куплена за 4,21 млрд долл. крупнейшей в мире компанией, предоставляющей доступ в Интернет, – America Online (AOL). Другой пример – корпорация Google – очень агрессивная компания-поглотитель, которая уже присоединила более 100 компаний, среди которых YouTube, Begun (русская компания) и др.

Обоснованная причина необходимости такой добровольной передачи бизнеса состоит в том, что первоначальный менеджмент основателей уже принципиально не способен справиться с ростом компании. Крупномасштабный производственный процесс все больше отдаляет основателя-предпринимателя от созданной им компании. Для его поддержания требуются иные управленческие навыки, педантичные руководители направлений, функциональные заместители и линейные менед-



Источник: [7].

Рис. 1. Доля закрывающихся компаний в зависимости от времени работы, %

жеры, новые работники и система их обучения в соответствии с выбранной производственной системой и корпоративной культурой. Именно на этом этапе основатели, ориентировавшиеся на задачи старта предприятия, зачастую либо устраниаются от управления собственной компанией, либо вообще покидают ее, продав свой пакет акций.

Даже если компания разоряется, затраченные усилия не пропадают. Они включаются в ресурсы более крупных и диверсифицированных компаний, служат развитию новых проектов и продуктов, повышению квалификации персонала новых инновационных коллективов. Поэтому, говоря о долгосрочных перспективах молодых компаний, не следует однозначно толковать закрытие или передачу организации как полную потерю усилий и идей основателей и разработчиков. Смерть стартапа в этом контексте несет позитивный оттенок. Но это – трагический момент для инновационного предпринимателя.

Разработчики широкоформатных плазменных панелей из малой английской компании долго обдумывали вопрос передачи своего бизнеса в одну из ведущих южнокорейских корпораций. «Мы не спали ночами и обсуждали возможное решение с нашими женами, вспоминая, как нелегко начинали новое дело, – рассказывали они нам в частной беседе. И все же, мы приняли решение лишить сами себя своего бизнеса. Мы были уверены, что известная корейская компания, давно работающая на рынках телевизоров и видеооборудования, сможет

эффективнее, чем мы, донести наше изобретение до значительно большего числа людей во всем мире. Свой акт «отречения» (продажи компании) мы подписывали со слезами на глазах, но с твердой верой в то, что сделали доброе дело для всего человечества».

Недостаток организационного управления является одной из фундаментальных причин прекращения развития проекта (рис. 2). Из-за отсутствия выработанного алгоритма пошагового решения проблем команда основателей может в своем развитии не перешагнуть даже идеи посева. Отчасти это вызвано тем, что доходность и спокойствие больших организаций парализуют тех, кто был готов подумать о самостоятельности.

*Третий вариант* – погибнуть с потерей и технологии, и команды. Очевидно, что причина гибели стартапа в этом случае связана прежде всего с невостребованностью продукта (или их группы), реализация которого была призвана сформировать основной денежный поток компании. Ненужность продукта потребителю становится главной причиной завершения его производства.

При этом, однако, неверным оказывается не техническое решение, а бизнес-модель основанного стартапа, поскольку сама по себе техническая разработка не может быть бизнесом. Именно необходимость соответствия ожиданий потребителя технологическому результату является принципиальным фактором обеспечения устойчивости компании. Товар должен быть проработан под группу потреби-

телей, которая считается целевой. Говоря словами Мика Эбелинга – директора корпорации «Нет невозможному» (URL: <http://www.notimpossiblelabs.com>), известной своим проектом «Даниэль»: «У каждой компании должен быть свой Даниэль. Клиент, любовь, всецелое понимание и решение проблем которого становится принципиальным для жизнеспособного проекта».

Ошибки с бизнес-моделью обычно видны с началом первых продаж.



Рис. 2. Причины закрытия бизнеса, % [7]

При этом основатели еще имеют возможность провести корректировку бизнес-модели в процессе запуска компании. Непосредственная гибель стартапа происходит в результате снижения средних экономических показателей деятельности предприятия относительно той территории, на которой развернута его основная деятельность. Уменьшается денежный поток, понижается заработная плата персонала, и основатели и руководители предприятия начинают искать альтернативные источники существования, возвращаясь в вузы, институты или прибегая к параллельной занятости, чтобы сохранить свой доход на уровне средней заработной платы по региону. Фактически же более выгодными оказываются проекты других предприятий и других основателей. Какое-то время энтузиазм и сформированная корпоративная солидарность дают основателям шанс продержаться и, возможно, исправить допущенные ошибки, но длительность этого периода объективно ограничена.

*Четвертый вариант* – промежуточный: компания находится на одном из этапов развития и сознательно поддерживается собственниками в таком состоянии. Примерами таких компаний могут служить многочисленные рестораны, частные гостиницы, сервисные и проектные предприятия, консалтинговые компании. Этот вариант дает возможность основателям сохранять бизнес за собой. Однако обычно это не удается делать долгое время. За последние 30 лет российского предпринимательства мы стали свидетелями того, как сетевые торговые центры, отели, предлагая более широкий выбор товаров, более качественный сервис, легко вытесняют подобные структуры с рынка. И необходимость меняться и противостоять изменениям вновь выходит для компании на повестку дня как неотъемлемое условие ее выживания.

Обобщая результаты проведенного обзора вариантов развития молодых компаний, выделим две основные причины прекращения их существования:

- 1) несоответствие бизнес-модели, положенной в основу предприятия, общественным ожиданиям;
- 2) несоответствие уровня организационного управления происходящему в компании росту.

Фактически же фундаментальным основанием для возможных ошибок и проблем растущей компании является неадекватная реакция менеджмента на происходящие изменения, вызванные одновременным действием различных внешних и внутренних

разнонаправленных факторов. Если предприятие отказывается от необходимых изменений, рост может быть поставлен под угрозу.

Факторы, приводящие к изменениям на молодом предприятии, могут быть связаны с как с внутренними, так и с внешними воздействиями.

Внешние факторы обусловлены состоянием политической, юридической, экономической ситуации в регионе, где предприятие начинает свою деятельность.

Внутренние процессы направлены прежде всего на выпуск и реализацию продукции, и связаны с привлечением и использованием различного вида ресурсов, в том числе финансовых и людских. Внутри молодых предприятий рост происходит по следующим направлениям, которые и определяют соответствующие проблемные области:

- лидерство и управление;
- организация и власть;
- видение и новшество;
- маркетинг и позиционирование;
- персонал;
- финансирование;
- информация и коммуникация;
- бухгалтерский и управленческий учет.

**Лидерство и управление.** Основатели компании сосредотачиваются на продажах и новых рынках клиентов, что крайне необходимо, но в то же время они пренебрегают адаптацией внутренних процессов лидерства и структур управления к выросшему товарообороту. Так, снижение внимания к клиентам в результате увеличения их числа приводит к возникновению оснований для их же систематической потери. Неэффективность проявляется и в структуре организации, поскольку все действия сконцентрированы на основателях, которые оказываются перегруженными работой. С ростом численности персонала предприятия (более 20 чел.) увеличивается степень сложности внутренних процессов, и, соответственно, внутренних структур. Следует закрепить задачи, переадресовать потоки информации. Становятся необходимыми дополнительные процессы координации, а делегирование компетенций и обязанностей поможет стимулировать растущее доверие к существующим и новым служащим стартапа. Развитие системы должно происходить в направлении формирования многоуровневых технологических объектов, которые реализуют не отдельные фиксированные функции, а определенное поле функций, создающее новые технологии и автоматизирующее процессы [5].



Эффективным инструментом организационного управления, соответствующего данному этапу роста, является появление второго уровня лидерства в организации. Согласно эмпирическим исследованиям [15], появление второго уровня лидерства возникает при численности компании в 40–75 служащих. Однако нанятые специалисты-профессионалы на этой фазе пока лишены возможности принимать самостоятельные решения в сфере своей компетенции. Все замыкается на лидере-предпринимателе. При этом квалификация лица, принимающего решения, как правило, ниже, чем уровень квалификации специалистов, реализующих специфические функции. Суть возможной кризисной ситуации заключается в том, что основатель бизнеса не может согласиться с тем, что его подчиненные позволяют себе не только не соглашаться, но и оспаривать правильность решений своего руководства в конкретных профессиональных областях.

Поэтому именно на этой стадии необходим приход грамотного управленца-администратора, который будет достаточно мотивирован, и поможет удержать завоеванные позиции. Такой менеджер не только должен получать соответствующее материальное вознаграждение, но и иметь право воздействовать на процесс принятия решений, а в своей области деятельности и принимать в ряде случаев такие решения. При этом чем выше уровень квалификации лидера второго уровня, тем более значимой для него становится возможность самостоятельно влиять на ситуацию в бизнесе.

**Организация и власть.** С организационной структурой тесно связаны проблемы властных отношений и делегирования полномочий в организации. Плоской корпоративной иерархии, используемой основателями в стадии младенчества компании, становится недостаточно для формирования эффективной цепи команд и контроля за их исполнением. Если организационные структуры абсолютно отсутствуют, есть опасность, что необходимая работа будет дублирована или не выполнена вообще из-за увеличивающегося беспорядка и нехватки прозрачности. Поэтому с ростом предприятия увеличивается необходимость структурирования организации, обеспечивающего делегирование функций и специализацию бизнес-задач.

Опасность для жизни стартапа представляют характерные для раннего роста процессы и ошибки:

- кризис старта, начинающий «долину смерти» [9] и выражающийся в нехватке управленческого опыта;

- кризис автономности, связанный с недостаточностью полномочий подразделений и их руководителей в результате чрезмерной централизации управления основателями;
- ловушка семейственности – систематическое стремление основателей делегировать полномочия не специалистам, а людям из ближайшего окружения и др.

Необходимым элементом растущей компании становится налаживание отношений власти и влияния в компании [6]. Пробивая себе дорогу наверх, сотрудники крупной компании постепенно формируют сеть организационного взаимодействия и накапливают институциональные знания, которых нет у человека, пришедшего со стороны. Этот феномен помогает понять, почему бизнесмены, основавшие собственный бизнес, часто устраниваются от власти по мере того, как их организация растет и развивается. Изначально, занимая самый высокий пост в собственной организации, они нередко оказываются лишенными чувствительности к факторам властных отношений, которые могут в будущем стать для них угрозой. Будучи основателем компании, Стив Джобс считал, что ему нет необходимости создавать альянсы с членами собственного совета директоров [6]. Такое поведение особенно распространено среди основателей и технических гениев. Некоторые приписывают это тому, что с развитием организации становятся нужны иные навыки: вначале нужен продукт, обеспечивающий прорыв, а потом – финансы, маркетинг и менеджмент. Однако настоящая проблема заключается в том, что бизнесмены не осознают важности формирования политической опоры в компании как отдельной компетенции. Даже оставаясь собственником компании, основатели могут утратить власть, потому что изменившиеся обстоятельства делают накопленные знания и связи устаревшими, а также потому, что люди могут получать должности без информации о динамике власти в организации, т.е. приходя со стороны.

**Видение и новшество.** Другая возможная проблемная область состоит в недостаточно проработанной общей стратегии развития предприятия и ее видения основателями. Несовершенство бизнес-модели в отношении предлагаемых продуктов, отвержение внешней средой (рынком) бизнес-идеи, обусловленное недостаточной проработанностью прототипа, в совокупности ведет к непосредственной гибели предприятия. Данный системный кризис получил название «рыночной уязвимости» [1].

Кроме того, молодое предприятие в фазе младенчества и начале роста объективно сосредотачивается на запуске одного единственного товара или услуги. Нехватка различного вида ресурсов, ежедневные деловые операции блокируют планирование новых инновационных проектов. Если предлагается только один продукт, жизненный цикл предприятия будет тесно связан с жизненным циклом только этого продукта. Серьезная ошибка – если время до вывода нового продукта (технологии) оценивается неправильно. Поэтому, особенно в ориентируемых на технологию молодых предприятиях, должно быть принято непрерывное управление инновациями и наличие у них в работе как минимум нескольких проектов в разных фазах жизненного цикла – «правило 2,5 проектов» [3]. Молодым предприятиям в этих условиях следует, с одной стороны, стимулировать творческий потенциал внутри компании, а с другой – налаживать сотрудничество с третьими лицами (университетами, лабораториями, колледжами). В противном случае компанию ожидает преждевременное старение – потеря взаимодействия с внешней средой, отсутствие актуальных инициатив, проектов и бизнес-идей, и, как следствие этого несоответствие деятельности организации устойчивым запросам рынка.

По меткому выражению И. Адизеса, на приближение смерти указывает исчезновение предпринимательства – новых предпринимательских проектов внутри компании. Организация появляется на свет, когда преданность идее основателя проходит проверку временем. Организация умирает, когда не остается никого, кто сохраняет эту преданность [1].

**Маркетинг и позиционирование.** Организация маркетинговых коммуникаций стартапа должна существенным образом поменяться уже в фазе раннего роста. Если в стадии младенчества достаточную роль играют личные контакты основателей с отдельными клиентами, то увеличение коммерческой деятельности происходит за счет расширения номенклатуры изделий или выхода на новые рынки. Это часто подразумевает учреждение отдельного маркетингового отдела. В его задачи входит не только разработка определенных маркетинговых стратегий, но и общая коммуникативная политика компании. Нередко в молодых, растущих предприятиях обратная связь от клиентов не регистрируется и не оценивается систематически (например, посредством систематического управления полученными жалобами и претензиями клиентов). Часто ценные замечания и идеи для дора-

ботки продукта поступают от клиентов. Они крайне важны для молодого растущего предприятия, так как помогают ему найти что-то уникальное и отличаться от прямых конкурентов на рынке.

Молодому предприятию в условиях дефицита ресурсов приходится придерживаться эффективных и одновременно низкобюджетных инструментов продвижения и рекламы своей продукции. Каналы распространения информации и оценка эффективности затрат на рекламу должны быть сформированы уже в стадии младенчества предприятия. Основные инструменты здесь – прямые переговоры, «холодные» звонки, бесплатные семинары для потенциальных клиентов, использование интернет-ресурсов, самостоятельная рассылка собственных информационных материалов. Ресурсы профессиональных рекламных агентств можно задействовать через технологических партнеров, имевших с ними опыт работы по сходным направлениям.

В последнее время в связи с ростом конкуренции на рынках, с увеличением числа игроков, стремительным развитием технологий, с изменением потребительского поведения и т.д., многие российские и зарубежные компании всерьез занялись проблемами разработки стратегии позиционирования нового продукта. Первоначально важно правильно определить целевую аудиторию, набор уникальных характеристик и атрибутов товара (торговой марки, компании), разработать механизм внедрения и окупаемости проекта, а также соблюдать последовательность в реализации стратегии, не отступать от первоначально взятого курса.

Значительная группа ошибок при позиционировании нового продукта молодых компаний связана с ценовой составляющей продукта. Компании либо устанавливают слишком высокую цену на продукт, который не отличается от представленных аналогов, либо ценовое позиционирование не соответствует реальной цене или названию продукта. Еще одна категория ошибок возникает в том случае, когда название продукта не соответствует ожиданиям потребителя ни по содержанию, ни по форме, ни по ассоциативному ряду. В этом случае следует помнить о том, что сознание потребителя – это сложный механизм, состоящий из комплекса ассоциаций, установок, стереотипов. Поэтому попытки изменения сознания потребителей для многих молодых амбициозных компаний заканчивались неудачей.

**Персонал.** Основатели компании, привыкшие опираться на собственные силы, в начальной фазе

могут быть невнимательны к проблеме необходимости систематической работы с персоналом. Вместе с тем молодое предприятие обычно сталкивается с проблемой привлечения компетентных служащих и их дальнейшего удержания в составе предприятия. Проблема усиливается еще и тем, что молодые предприятия, на самом деле, на первый взгляд, не очень привлекательны для рядовых штатных работников по сравнению с крупными корпорациями из-за высокого риска закрытия, нехватки имиджа и деловой репутации. И тогда именно нематериальные (в особенности неденежные) элементы мотивации должны стать основными побудительными факторами, которые выгодно привлекут на работу компетентных служащих и сформируют их лояльность [2]. В числе таких факторов: открытые коммуникации, демократичный стиль лидерства в компании, участие в решении задач из разнообразных бизнес-областей (обучение на практике), наконец, потенциальная возможность вхождения в состав топ-менеджмента растущего предприятия. В дополнение к фактической (технической) компетенции, сотрудники молодого предприятия, вовлекаемые во второй уровень лидерства, получают дополнительный опыт в организаторских областях, таких как управление проектами, маркетинг, распределение ресурсов, принятие решений, управление персоналом, финансы и бухгалтер.

Систематическое планирование, привлечение нового персонала, формирование корпоративной культуры необходимы для гарантированного устойчивого роста молодого предприятия. Если этого не делать, ведущие сотрудники уходят из организации, унося с собой бизнес-идею и основывая новое предприятие, которое вступит в серьезное соревнование с покинутым ими стартапом.

В целях формирования стабильной развивающейся компании также целесообразно придерживаться политики найма персонала гетерогенной возрастной структуры. Сотрудники с жизненным опытом сдерживают эмоциональную неустойчивость молодых основателей. Они будут готовы взять на себя переговоры по отмене скоропалительных решений, а также привнесут в стартап правила ранее сформировавшегося у них корпоративного поведения. Вместе с основателями они могут активно участвовать в закреплении корпоративной культуры организации. Можно заменить старший персонал привлечением внешних консультантов, но это является более дорогостоящей процедурой.

**Финансирование.** Ошибки роста в аспектах финансирования присутствуют главным образом в выборе неправильных стратегий и инструментов финансирования. Сильный рост предприятия, построение необходимой бизнес-структуры, рациональная загруженность персонала, расширение производственных мощностей и открытие новых рынков требуют значительных капиталовложений. Специальные исследования [14] показывают, что даже если основатели пытаются стать безубыточными и достигнуть положительного баланса на ранней стадии, их предприятия обычно испытывают недостаток в необходимом капитале, чтобы финансировать желаемый рост товарооборота, к которому они стремятся. При этом ученые подчеркивают, что систему переводить в иное качественное состояние необходимо сразу скачкообразно, а не поступательно. В этом случае она будет сама собой эволюционировать [4]. Таким образом, в большинстве случаев конкурентоспособный рост не может быть финансируван лишь внутренними ресурсами молодого предприятия из-за недостаточной прибыли или ограниченности личного самофинансирования основателей. Стремясь остаться самостоятельными, многие основатели так и не вступают в фазу устойчивого роста. Частой ошибкой финансирования в фазе роста, в особенности для основателей предприятий технической сферы, ранее получавших поддержку технического или научного фонда, является отказ развить у себя соответствующую структуру частного акционерного капитала.

Вместе с тем практический опыт основателей показывает, что для предприятий с экономически выполнимой бизнес-моделью привлечение капитала (венчурного или бизнес-ангелов) не представляет собой такой уж серьезной трудности. Проблемными остаются непросчитанные запросы на частный капитал у компаний самых ранних фаз развития, когда бизнес-модель еще не является опробованной. При этом компании, умеющие обоснованно привлекать частный капитал, как правило, развиваются быстрее. Новые предприятия с большим количеством капитала, более вероятно, выживут, вырастут и станут выгодными, потому что капитал обеспечивает буфер, который предприниматели могут использовать, чтобы ответить на неблагоприятные обстоятельства и противостоять изменениям во внешней среде. Кроме того, использование частного капитала сопряжено и с определенными шагами по проверке правильности принятой основателями

стратегии. Поэтому предприниматели, прошедшие опыт частного инвестирования, имеют в своих компаниях более развитый уровень организационного управления и планирования реакции на внешние воздействия. Все это также положительно влияет на выживаемость и развитие стартапа.

В России сообщество бизнес-ангелов и венчурных инвесторов в настоящее время активно растет<sup>1</sup>. Чаще всего это предприниматели или владельцы крупных компаний и холдингов, поэтому выйти на них для молодого основателя даже психологически достаточно сложно, несмотря на растущую популярность интернет-площадок для коммуникации. Чтобы перейти под опеку одного из них, придется подготовить немалый пакет документов. Рассмотрение каждого запроса занимает достаточно много времени, поэтому российские венчурные фонды обычно заинтересованы в проектах, которым требуется от одного до десяти миллионов долларов на развитие, чтобы впоследствии выгоднее продать проект. Сложность же для российских стартапов представляют механизмы привлечения сразу нескольких инвесторов и нескольких последовательных раундов финансирования.

Для растущего предприятия важны также и его внутренние оборотные денежные средства, и поток наличности. Стремясь максимально угодить заказчикам, руководители молодых компаний часто готовы браться за любые контракты. При этом длительное ожидание оплаты контрактов может привести к финансовому кризису на растущем предприятии. В этой ситуации молодое предприятие должно попытаться получить авансовые платежи от клиента – подход довольно распространенный, например в промышленном консалтинге или строительстве.

**Информация и коммуникации.** Если в молодой компании отсутствуют или пока не функционируют системы внутренних коммуникаций, то возникает информационный и коммуникационный дефицит, замедляющий ее рост. Неофициальная работа «свободных художников» все больше оказывается неэффективной, так как задача, поставленная им руководителями, часто понимается вне контекста ежедневной жизни компании. Персонал начинает работать в условиях полного рабочего дня и инструменты информационного обмена и коммуникации (проектное совещание, корпоративная почта, информационные доски, листовки, корпоративные

бумажные СМИ и др.) становятся необходимыми. Отсутствие налаженной системы коммуникаций может стать критическим аспектом в деятельности организации, и даже послужить причиной принятия неверных стратегических решений. Неэффективная передача информации замедляет обработку и исполнение заказов. Работы могут быть повторно выполнены некачественно, если отсутствует система для оповещения о случившемся браке. А разработка новых продуктов и бизнес-моделей может оказаться неэффективной, когда информация о рекламациях клиентов не поступает лицам, ответственным за инновационную деятельность предприятия.

Одним из новых и весьма эффективных инструментов налаживания коммуникаций и формирования общей предпринимательской и корпоративной культуры молодого предприятия может стать создание и раннее внедрение корпоративных социальных сетей. Если сайт компании становится социальной сетью регламентированного взаимодействия ее сотрудников и клиентов, а обычный обмен сообщениями в чате приобретает производственный смысл, то стабильность самой компании резко увеличивается.

Предлагаемые в настоящее время на рынке информационные системы пытаются соединить друг с другом процессы проектирования, документооборота, управленческого и бухгалтерского учета, управления качеством и учета клиентских рекламаций. При этом организуется общий поток данных, а процессы интегрируются и оптимизируются. Однако то, до какой степени те или иные программные продукты имеют смысл использовать именно молодым предприятиям, должно быть исследовано в каждом отдельном случае, с учетом их стоимости.

**Внутренний бухгалтерский и управленческий учет.** Эмпирические исследования показали, что разорение молодых предприятий часто происходит из-за несоответствующего управленческого и бухгалтерского учета [12]. И внешняя прозрачность, и внутренний управленческий и бухгалтерский учет – обязательные условия для успешного роста предприятия. Основатели предприятия концентрируются изначально на клиентах и увеличении товарооборота, оставляя при этом вопросы экономической эффективности и доходности на заднем плане. Часто молодые директора не знают, какой именно из их продуктов действительно выгоден предприятию. Чтобы оценивать эффективность принимаемых мер, направлять и управлять ростом предприятия, необходимы формирование и нара-

<sup>1</sup> Национальная ассоциация бизнес-ангелов. URL: [www.rusangels.ru](http://www.rusangels.ru).



щивание аналитической системы управленческого и бухгалтерского учета. Требуется постановка системы расчета доходности продаж продуктов, дифференцированной по потребительским и товарным группам. При этом могут быть определены слабые места и источники потерь. В этой связи также важно, чтобы основатели или директора компаний сами занимались анализом собранной управленческой информации, не передавая принятие решений на ее основе налоговым консультантам или аудиторам.

Для организации сбора и обработки информации руководителям следует использовать разнообразное программное обеспечение, предлагаемое разработчиками. Это, с одной стороны, облегчит работу основателям, а с другой – обеспечит непрерывность сбора и обработки данных для управленческого анализа на протяжении достаточно длительных периодов наблюдения, и позволит увидеть долгосрочные перспективы компании. Так, например, длительный мониторинг продаж одного из видов газированного напитка показал, что его потребление находится в прямой зависимости от температуры воздуха на улице. При этом для напитка, расфасованного в стеклянную тару, наблюдается увеличение продаж в зимнее время. Данный анализ позволил оптимизировать процесс выпуска продукта в различной таре на протяжении годового цикла.

**Внешние условия и воздействия.** Далее рассмотрим влияние *внешних факторов*, которые могут привести к потере конкурентоспособности компания и к ее гибели. Для деятельности молодых предприятий на конкретных территориях важно иметь развитую экосистему предпринимательства. Оказывая благоприятное внешнее воздействие через различные институты поддержки, она заметно повышает выживаемость предприятий. Такая инфраструктура включает прежде всего политические, юридические и экономические условия, стимулирующие основание и облегчающие развитие молодых предприятий [13].

Органы власти субъектов Российской Федерации прилагают серьезные усилия для создания благоприятных условий для начала нового бизнеса. И, пожалуй, еще никогда государством не делалось для этого так много, как в настоящее время. Во всех без исключения регионах малому предприятию предлагаются: гранты на начало и развитие собственного дела, возможность льготного месторасположения в бизнес-инкубаторе, покрытие расходов на инновационную деятельность, бесплатные

образовательные и консультационные программы, призванные помочь в составлении бизнес-плана, а также сориентироваться в первоочередных бизнес-задачах. Большую поддержку оказывают федеральные программы, Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, Российская венчурная компания и др.

В отношении юридических условий длительность различных государственных бюрократических процедур (регистрации, ожидания разрешений и лицензий), ясность и понятность налоговых систем сказываются на развитии, а впоследствии – на конкурентоспособности молодых предприятий. В современных российских условиях эти правоотношения прозрачно отрегулированы и, пожалуй, не являются решающими в задержке развития, тем более не становятся причиной гибели новых предприятий.

В целом же следует менять отношение к предпринимательству на уровне сознания населения. Одной из последних инициатив на территории нашей страны стало проведение элективных курсов по предпринимательству в школах, и особенно в колледжах и техникумах, где к профессиональной компетенции теперь добавляется предпринимательская. Ряд российских вузов также в своих перспективных программах развития принимает на себя обязательство по обучению почти 70% учащихся по программам инновационного предпринимательства [8].

**Доступ к ресурсам.** Растущее предприятие – серьезный потребитель различного рода ресурсов. Нехватка в регионе местоположения организации внешних ресурсов, таких как частный капитал, информация, сырье, недвижимое имущество, квалифицированный персонал, также могут быть причиной проблем в процессе роста молодых предприятий. Развитие инфраструктуры в этом направлении обусловлено частной инициативой и поддержкой со стороны государства. Наличие таких элементов ресурсной инфраструктуры, как ассоциации частных венчурных инвесторов и бизнес-ангелов, сети учреждений среднего профессионального и высшего образования, университетов, промышленно-экономических ассоциаций, серьезно способствует развитию молодых предприятий. Важно, чтобы предприниматели воспользовались этими возможностями. Участие в профессиональных и отраслевых организациях во многом облегчает доступ к капиталу, технологиям, управленческому опыту, а также к надежным поставщикам качественных комплектующих.

**Зависимость от третьих лиц.** Одной из опасностей в развитии малого предприятия является зависимость от третьих лиц. Такая зависимость объективно возникает в начале жизни предприятия: авторы инновации, университет, первый инвестор, крупный заказчик не только предоставляют лучшие условия в начале пути, но и в дальнейшем пытаются диктовать стратегию развития. Зависимости молодого предприятия становятся проблематичными, если конфликты с главными клиентами или главными поставщиками происходят в течение долгого времени, и нарушают исполнение существующих контрактов. Серьезной проблемой становится трудное положение и неплатежеспособность самих главных партнеров. Как только заказы основного из поставщиков падают, молодое предприятие входит в тяжелейший кризис, который может превратиться в угрозу его существованию, если невозможно получить вовремя новые заказы. Так, в результате конкурсных процедур серьезно страдают малые предприятия, нацеленные на обслуживание исключительно крупных государственных корпораций. Поэтому, когда молодое предприятие собирается прибегнуть к новому раунду финансирования и хотело бы взять внешний капитал, для дальнейшего упрочнения своих позиций, инвесторы будут тщательно оценивать угрозу именно такого положения.

В контексте зависимости от третьих лиц возникают вопросы правомерности использования интеллектуальной собственности. Они могут поставить в тяжелое состояние молодые предприятия, которые входили в альянсы для создания объектов коммерциализации с крупными корпорациями, университетами или иными инвесторами. Типичный пример – интернет-компания Yahoo. Много лет Yahoo была лицом, имеющим патент технологии поиска Google, пока сама не начала использовать так называемую поисковую систему Yahoo! в своих сервисах. Поисковая система Yahoo! – это дальнейшее развитие технологий, которые были приобретены при покупке других поисковых систем Inktomi и Overture. Корпорация Google утратила компанию Yahoo как одного из покупателей лицензии, однако у Google есть много других патентов в иных сферах бизнеса высоких технологий. Эта ситуация ведет к переоценке долей на рынке каждой из компаний, так как онлайн-рынок – это рынок жестко конкурентный. И компания Yahoo теперь прямой конкурент Google в области поисковых технологий [10].

Этот пример ясно дает понять, что лицензии или стратегические партнерства в большинстве случаев оказывают положительное влияние на рост молодой организации только в течение ограниченного промежутка времени. Важно максимально использовать плюсы такой зависимости и найти возможности для изменений до того, как такая ситуация перейдет в фазу, наносящую ущерб компании.

**Недостаток во внешней поддержке.** Во многих странах, как и в России, в контексте государственной политики есть широкий диапазон инструментов общественной поддержки для новых фирм. Их задача – усилить интерес частного капитала к новому предприятию. Частая и серьезная ошибка основателей новых кампаний заключается в чрезмерном уповании на средства различных фондов и государственных программ, а не на работу с потребностями заказчика. Поддержка государства, даваемая на вполне определенные цели становления, начинает рассматриваться ими как постоянный источник дохода компании. Отсюда эффект разовых продаж, и, собственно, отсутствие старта.

Вместе с тем молодые предприятия часто упускают весьма важные возможности, предлагаемые государством в части обучения, консультирования и внешнего опытного менторства в процессе роста. Практический опыт показывает, что консультации по вопросам решения бизнес-задач, специальные тренинги и коучинг дают возможность заметно повысить выживаемость компании. В менторстве опытный человек, наставник, передает знания и навыки все еще неопытному основателю. Наставник становится очень связанным с основателями и берет на себя активную роль в поддержке предпринимательского и личностного развития. В отличие от ознакомительных семинаров в фазе посева, образовательные программы, консультации и тренинги в процессе роста (по вопросам маркетинга, найма персонала, лицензионных отношений и др.) – это сложная предметная область, требующая совета профессионалов по каждому отдельному проблемному случаю предприятия. Поэтому важно, чтобы молодые предприятия могли использовать внешнюю профессиональную консультацию на ранней стадии по разумной стоимости.

Таким образом, развитие молодого предприятия – это процесс, зависящий сразу от большого числа факторов, на которые основателям и молодым директорам приходится реагировать грамотными мерами организационного управления. Первоочередную угрозу для растущей компании представ-

ляет собой неадекватная реакция менеджмента на происходящие внешние и внутренние изменения.

Основными причинами гибели стартапов являются несоответствие выбранной бизнес-модели общественным ожиданиям и несоответствие уровня организационного управления происходящему в компании росту.

### Список литературы

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб: Питер, 2007. 384 с.
2. Гапонова О.С., Коришунов И.А. Человеческие ресурсы инновационных компаний ранних фаз развития проекта // Инновации. 2013. № 6. С. 75–85.
3. Коришунов И.А., Гапонова О.С. Этапы развития организационной структуры молодых инновационных компаний // Инновации. 2013. № 1. С. 92–102.
4. Любушин Н.П., Бабичева Н.Э. Концепция жизненного цикла: от качественного описания – к количественной оценке // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 23. С. 2–9.
5. Любушин Н.П., Бабичева Н.Э. Теоретические основы экономического анализа развития организаций и законы развития систем // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 36. С. 2–12.
6. Пфедфер Дж. Власть и влияние: политика и управление в организациях. М.: Вильямс, 2007. 512 с.

7. Рагимова С. Остаться в живых. URL: [www.kommersant.ru/doc/1932956](http://www.kommersant.ru/doc/1932956).

8. Стратегия развития Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского – Национального исследовательского университета до 2020 года. URL: <http://www.unn.ru/general/2020.html>.

9. Черкашин П.А. Как молодому бизнесу выжить в «Долине смерти». URL: <http://delovoyimir.biz/ru/articles/view/?did=11596>.

10. Юрьев Р. Настоящее лицо Google: история о патентах и «честном» бизнесе. URL: <http://www.iphones.ru/iNotes/364661>.

11. Aldrich, H.E., Zimmer C. «Entrepreneurship through social networks». The art and science of entrepreneurship. Cambridge: Sexton and Smilor Ballinger, 1986. 87 p.

12. Dowling M., Drumm H.J. Gründungsmanagement. Springer Verlag, 2003. 403 p.

13. Isenberg D. How to start an Entrepreneurial Revolution. // Harvard Business Review. June 1, 2010. P. 41–50.

14. Shane S. A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus. Cheltenham, Edward Elgar, 2003.

15. Volkmann C.K., Tokarsky K.O., Gruenhagen M. Entrepreneurship in a European Perspective (Concepts for the Creation and Growth of New Ventures). 1st edition. Gabler Verlag, 2010. 499 p.

Economic analysis: theory and practice  
ISSN 2311-8725 (Online)  
ISSN 2073-039X (Print)

Corporate governance

## ANALYZING CAUSES OF FAILURES AND LONG-TERM DEVELOPMENT STRATEGIES OF STARTUPS

И'ya A. KORSHUNOV,  
Ol'ga S. GAPONOVA

### Abstract

**Importance** The characteristic feature of the current stage of the Russian economy development is active processes of system-related changes. One of the tools of such changes is the formation of a stable layer of young companies of early development phase. In this regard, important issues in this area are factors and conditions, under which such companies will survive, grow and manage their business effectively. At the same time, the key role belongs to building an adequate

response system of a startup to internal and external disturbances.

**Objectives** The purpose of this study is to analyze and substantiate theoretically and empirically a startup's survival dependence on external factors and on its system of management of key functional areas.

**Methods** In this paper, using sociological methods of research, we have analyzed the main problem areas arising at early stages of a startup development.

**Results** The article describes possible adverse sequence

of events and distinguishes external and internal threats for a startup. Within the existing concepts of systemic crises, we have analyzed typical crises as applied to the Russian reality, typical errors of founders in major functional areas. The paper provides our recommendations aimed at effective preventive actions.

**Conclusions and Relevance** We conclude that a startup development is a process, which depends on a large number of factors. The founders and young directors should apply competent measures of organizational management to react to all the factors. In this paper, we have systematized these circumstances so that young chief executive officers could quickly take advantage of available solutions and experience gained so far.

**Keywords:** innovation, early phase, startup, life cycle, organizational structure, management, long-term development

### References

1. Adizes I. *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* [Managing Corporate Lifecycles]. St. Petersburg, Piter Publ., 2007, 384 p.
2. Gaponova O.S., Korshunov I.A. Chelovecheskie resursy innovatsionnykh kompanii rannikh faz razvitiya proekta [Human resources of innovation companies at early phases of project development]. *Innovatsii – Innovations*, 2013, no. 6, pp. 75–85.
3. Korshunov I.A., Gaponova O.S. Etapy razvitiya organizatsionnoi struktury molodykh innovatsionnykh kompanii [Stages of organizational structure development of young innovation companies]. *Innovatsii – Innovations*, 2013, no. 1, pp. 92–102.
4. Lyubushin N.P., Babicheva N.E. Kontsepsiya zhiznennogo tsikla: ot kachestvennogo opisaniya – k kolichestvennoi otsenke [A life cycle concept: from qualitative description to quantitative assessment]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika – Economic analysis: theory and practice*, 2010, no. 23, pp. 2–9.
5. Lyubushin N.P., Babicheva N.E. Teoreticheskie osnovy ekonomicheskogo analiza razvitiya organizatsii i zakony razvitiya sistem [Theoretical fundamentals of economic analysis of organization development and the laws of system development]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika – Economic analysis: theory and practice*, 2012, no. 36, pp. 2–12.
6. Pfeffer J. *Vlast' i vliyanie: politika i upravlenie v organizatsiyakh* [Managing with Power: Politics and Influence in Organizations]. Moscow, Vil'yams Publ., 2007, 512 p.
7. Ragimova S. *Ostat'sya v zhivyykh* [Staying alive]. Available at: [www.kommersant.ru/doc/1932956](http://www.kommersant.ru/doc/1932956). (In Russ.)
8. *Strategiya razvitiya Nizhegorodskogo gosudarstvennogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo – Natsional'nogo issledovatel'skogo universiteta do 2020 goda* [Development strategy of Lobachevsky Nizhny Novgorod State University – National Research University for the period up to 2020]. Available at: <http://www.unn.ru/general/2020.html>. (In Russ.)
9. Cherkashin P.A. *Kak molodomu biznesu vyzhit' v "Doline smerti"* [How young business can survive in the "Valley of Death"]. Available at: <http://delovoyimir.biz/ru/articles/view/?did=11596>. (In Russ.)
10. Yur'ev R. *Nastoyashchee litso Google: istoriya o patentakh i "chestnom" biznese* [The real face of Google: the story of patents and "honest" business]. Available at: <http://www.iphones.ru/iNotes/364661>. (In Russ.)
11. Aldrich, H.E., Zimmer C. Entrepreneurship Through Social Networks. In: *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, MA, Sexton and Smilor Ballinger, 1986, 87 p.
12. Dowling M., Drumm H.J. *Grundungsmanagement*. Springer Verlag, 2003, 403 p.
13. Isenberg D. How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, June 1, 2010, pp. 41–50.
14. Shane S. A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus. Cheltenham, Edward Elgar, 2003.
15. Volkmann C.K., Tokarsky K.O., Grünhagen M. *Entrepreneurship in a European Perspective (Concepts for the Creation and Growth of New Ventures)*. 1st. edition. Gabler Verlag, 2010. 499 p.

---

### Илья А. KORSHUNOV

Ministry of Education of Nizhny Novgorod region,  
Nizhny Novgorod, Russian Federation  
[ik@nnic.nnov.ru](mailto:ik@nnic.nnov.ru)

### Ольга С. GAPONOVA

National Research University Higher School  
of Economics – Nizhny Novgorod,  
Nizhny Novgorod, Russian Federation  
[nta11@mail.ru](mailto:nta11@mail.ru)